

Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser

Helle Holt & Ivan Thaulow

København 1996
Socialforskningsinstituttet
96:17

Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser

Forskningsleder: cand.jur. Vita Bering Pruzan.

Forskningsgruppen om børn, familie og minoriteter.

Sekretærarbejdet er udført af overassistent Lillian Eckardt.

Undersøgelsens følgegruppe:

Lotte Mac og Marianne Becker Andersen, Socialministeriet

Ulla Lehmann, Udenrigsministeriet

Dorte Cohr Lützen, Mercuri Urval

Grethe Møller og Edith Curth, Hovedkontoret, Post Danmark

Heidi Fenneberg, Statoil A/S

Anne Lind Madsen og Gitte Redkjær, Arbejdsskadestyrelsen

Finn Villumsen, Falck

Jonna Bøhlert, Danfoss A/S

Johnna og Vibeke Efdal, BS Danmark A/S The Body Shop

Birgitte Reichhardt, Ib Andresen Industri A/S

Niels Søndergaard, Tryg Baltica

Ole Riis Hansen, Cotas

Jens Sauer, Århus Postkreds

Niels Henrik Kristiansen og Charlotte Olesen, Novo Nordisk

Patricia Fierro, SAS

Anna Grethe Makne, GiroBank A/S

Kresten Pii, Danvalve A/S

Lene Nielsen, DSB

Eva Born Rasmussen, AT & T

ISSN 1396-1810

ISBN 87-7487-547-7

Design: Bysted Design A/S

Sats: Socialforskningsinstituttet

Omslagsfoto: Peter Moors/GEUS

Oplag: 1.000

Trykkeri: Holbæk Center-Tryk A/S

Socialforskningsinstituttet

Herluf Trolles Gade 11

1052 K

Tlf. 33 48 08 00

Fax 33 48 08 33

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

Forord

Rapporten "Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser" er den afsluttende udgivelse fra Socialforskningsinstitutets forskningsprojekt af samme navn. Tidligere har pjecen "Family Friendly Workplaces" (Holt & Thaulow, 1995a) været udgivet af Socialministeriet i forbindelse med det Sociale Topmøde i København, marts 1995, tillige med en dansk version "Familievenlige arbejdspladser" (Holt & Thaulow, 1995b) udgivet af Socialforskningsinstitutet i august 1995. Endelig indgår dele af undersøgelsens resultater i antologien "Reconciling Work and Family Life – An international perspective on the role of companies" (Holt & Thaulow, 1996a) udgivet af Socialforskningsinstitutet i maj 1996.

Projektet blev igangsat af Socialforskningsinstitutet i 1993 på Socialministeriets foranledning i forbindelse med arbejdet i Regeringens Børneudvalg og Det Tværministerielle Børneudvalg. Projektets formål var at vise, om det er muligt at gøre arbejdspladser mere familievenlige, at belyse, hvilke forhold der fremmer henholdsvis hæmmer udviklingen af familievenlige arbejdsforhold, samt at undersøge effekterne af eventuelle familiepolitiske ændringer på de medvirkende arbejdspladser.

I undersøgelsen medvirkede fem virksomheder: Arbejdsskadestyrelsen, Baltica, Cotas, Danvalve og Århus Postkreds. De takkes alle for deres omfattende bidrag til projektet.

Manuskriptet har været læst og kommenteret af lektor Lis Højgård, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Hun takkes for gode råd og kommentarer.

Rapporten er udarbejdet af seniorforsker cand.adm.pol. ph.d. Helle Holt og seniorforsker cand.adm.pol Ivan Thaulow. Projektet er finansieret af Socialministeriet.

København, august 1996

Jørgen Søndergaard

Indhold

Kapitel 1

Sammenfatning og perspektiver	7
Undersøgelsens baggrund og formål	7
Undersøgelsens hovedresultater	9
Perspektiver	17

Kapitel 2

Undersøgelsens baggrund og begreber	21
Hvorfor diskutere arbejdsliv og familieliv?	22
Hvad er en familievenlig arbejdsplads?	28
Muligheder og barrierer på arbejdspladser	32
Sammenfatning	36

Kapitel 3

At ændre virksomheder i praksis – projektets metode	37
Fokusgruppe-metoden	37
Spørgeskemaundersøgelsen	41
Kort præsentation af de fem virksomheder	43

Kapitel 4

Forandringsprocesserne på de fem virksomheder	49
De svære processer	49
Forandringsprocessernes fem faser	51
Optaktsfasen	51
Startfasen	53
Arbejdsfasen	55
Beslutningsfasen	56
Implementeringsfasen	59
Hvad betinger forskellene i processerne?	60
Sammenfatning	62

Kapitel 5

Medarbejdernes ønsker og forslag til arbejdspladsen	63
Hvordan bliver behov til forslag – transformationsprocessen	63
Oplevede rettigheder	64
Transformationsprocessen i fokusgrupperne	68

Fokusgruppernes ønsker og forslag til arbejdspladserne	72
Fokusgruppernes ønsker og forslag	72
Ligheder og forskelle mellem de fem virksomheder	79
Spørgeskemaundersøgelsen	82
Spørgeskemaets resultater	82
Andre spørgeskemaundersøgelser	86
Sammenfatning	87

Kapitel 6

Forhold der hæmmer eller fremmer udviklingen af mere

<i>familievenlige arbejdspladser</i>	91
Fire afgørende forhold	91
Virksomhedernes markedsvilkår	92
De overordnede ledelsesmål	96
Mellemledernes position	101
Virksomhedskulturen	105
De mindre betydningsfulde forhold	110
Sammenfatning	113

Kapitel 7

Hvilke ændringer skete der på virksomhederne?

De trufne beslutninger	116
Implementeringen og brugen af ordningerne	119
De efterfølgende virkninger	122
Ændringer i samarbejdsklimaet	122
Holdningsændringer til familielivets betydning for arbejdet	127
PR – Positiv omtale i medierne	128
De ubesvarede spørgsmål	129
Sammenfatning	130

Bilag A-E

Litteratur

Socialforskningsinstituttets udgivelser siden 1.1.1995

Sammenfatning og perspektiver

Undersøgelsens baggrund og formål

Diskussionerne om, hvordan man skaber en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv breder sig hastigt i disse år. Ikke bare i Danmark og Europa, men over store dele af verden.

En væsentlig del af denne diskussion handler om, hvordan arbejdslivet kan tilrettelægges, så det i højere grad imødekommer familiernes behov. Eller med andre ord hvordan man skaber mere familievenlige arbejdspladser.

I Danmark har der de seneste år været sat fokus på, hvordan man får en bedre sammenhæng mellem børneliv, familieliv og arbejdsliv.

Det Tværministerielle Børneudvalg har blandt andet til opgave at finde måder, hvorpå man kan lette børnefamiliernes tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv. Udvalget har sat forskellige udviklingsprojekter i gang, herunder også nærværende udviklingsprojekt "Familievenlige arbejdspladser". Dette projekt blev sat i gang ved udgangen af 1993 og afsluttes med udgivelsen af denne rapport.

Projektet har tre hovedformål: at undersøge, om det er muligt at gøre arbejdspladser mere familievenlige til gavn for såvel de ansatte som for virksomheden i almindelighed, at belyse, hvilke forhold der fremmer henholdsvis hæmmer udviklingen af familievenlige arbejdsforhold, og endelig at undersøge effekterne af eventuelle ændringer på virksomhederne.

Fem danske virksomheder har deltaget i projektet. To offentlige virksomheder: Arbejdsskadestyrelsen (servicevirksomhed) og

Århus Postkreds (servicevirksomhed) samt tre private virksomheder: Baltica (forsikringsselskab), Cotas (elektronikvirksomhed) og Danvalve (jern- og metalvirksomhed). For de fem virksomheder strakte projektperioden sig fra midten af 1994 til april 1996, altså knap 2 år.

Hensigten var, at disse virksomheder i projektperioden skulle hjælpes i gang med at udvikle mere familievenlige arbejdsforhold med udgangspunkt i deres egne medarbejders ønsker og behov. Projektet er således ikke et traditionelt forskningsprojekt, men snarere et udviklingsprojekt.

Mange familievenlige ordninger på arbejdspladserne etableres ud fra formodninger om, hvilke behov børnefamilierne har, men det viser sig ofte, at sådanne foranstaltninger ikke imødekommer medarbejdernes reelle behov. Derfor tog dette projekt udgangspunkt i den enkelte medarbejders aktuelle situation og behov, i stedet for i eksperter eller virksomhedslederes vurderinger af, hvad der er tiltrængt eller interessant. Man kan kalde denne fremgangsmåde for et "nedefra og op"-perspektiv, fordi man søger at opsamle erfaringer og viden fra bunden af organisationen for efterfølgende at iværksætte adækvate tiltag fra toppen.

Med henblik på at skabe forandringer med udgangspunkt i medarbejdernes egne ønsker og behov udvikledes projektets fokus-gruppet metode. Metoden består i, at der på hver af de medvirkende virksomheder blev nedsat en eller flere såkaldte fokusgrupper bestående af medarbejdere, der var interesseret i problemstillingen om en bedre tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv. Formålet med fokusgrupperne var, at de gennem en række møder skulle beskrive, hvilke ønsker og behov medarbejderne havde for bedre at kunne tilpasse deres arbejds- og familieliv, samt at fremsætte ideer og konkrete forslag til, hvordan deres virksomhed kunne lette denne tilpasning.

Fokusgruppernes ideer og forslag skulle efterfølgende behandles af ledelsen og eventuelle samarbejdsorganer, hvorefter man på

virksomheden skulle beslutte, hvorvidt man ville imødekomme fokusgruppernes ønsker og forslag og i givet fald hvordan.

Endelig skulle de besluttede ændringer implementeres i praksis.

Inden selve udviklingsprojektet gik i gang på de enkelte virksomheder, modtog medarbejderne et spørgeskema, hvori de blev spurgt om deres eventuelle problemer med at tilpasse arbejdsliv og familieliv, samt hvilke arbejdsforhold der efter deres mening henholdsvis fremmer og hæmmer tilpasningsmulighederne på arbejdspladsen. Endvidere blev der i løbet af projektperioden foretaget en procesevaluering, som havde til formål at afdække, hvilke barrierer og konflikter der opstod i beslutnings- og selve implementeringsfasen, og hvordan disse blev søgt løst.

Undersøgelsens resultater og konklusioner hviler helt overvejende på de kvalitative data som igennem projektperioden er indsamlet gennem arbejdet i disse fokusgrupper, ved observationer på de fem virksomheder samt ved samtaler og interview med repræsentanter for ledelse og medarbejdere på disse virksomheder.

Undersøgelsens hovedresultater

Undersøgelsens overordnede konklusion er, at det *kan* lade sig gøre at gøre arbejdspladser familievenlige.

For det første viste erfaringerne fra to af de medvirkende virksomheder, at man faktisk var i stand til at imødekomme væsentlige dele af medarbejdernes ønsker om at gøre virksomheden mere familievenlig. Blandt andet ændrede man efter medarbejdernes ønsker deres mødetider og åbnede op for større muligheder for fleksibilitet på de ansattes præmisser.

For det andet viste erfaringerne fra den medvirkende metalvirksomhed, at man selv på en højproduktiv eksportvirksomhed, der hver dag skal leve op til konkurrencekravene på verdensmarkedet, har kunnet skabe en arbejdspladskultur præget af åbenhed, flek-

sibilitet og samarbejde, og som i høj grad kan være til gavn for medarbejdernes familiemæssige ønsker og behov.

Dette er imidlertid hverken ensbetydende med, at det er let, eller at enhver virksomhed til enhver tid kan gøres mere familievenlig. Erfaringerne viser klart, at en ("nedefra og op") proces, der har til formål at gøre en virksomhed mere familievenlig, kan være både *langvarig* og *sårbar*, hvis man vil skabe mere end blot de mest simple ændringer. Blandt andet viste det sig, at selve beslutningsprocesserne kan blive meget komplicerede. Før der kan tages stilling til ønskerne, skal der altid ske en bearbejdning af disse. Denne bearbejdning kan kræve, dels at man bruger tid og ressourcer på at *operationalisere* de stillede forslag, det vil sige at oversætte dem til noget, der direkte kan omsættes i praksis, dels at man vurderer *forslagernes anvendelighed og konsekvenser* for organisationen i sin helhed.

En væsentlig pointe er således, at selv ændringer, som ved første øjekast virker beskedne og relativt lette at gennemføre (fx et ønske om at få flekstid i en afdeling med stærkt kundedirigeret arbejde), kan vise sig at gribe ind i grundlæggende principper for arbejdsdeling, ressourcefordeling eller ledelsesretten på arbejdspladsen. Sådanne beskedne eller enkle ønsker kan altså i praksis være overordentlig svære at imødekomme – ikke mindst på kort sigt.

Hvad er det medarbejderne ønsker sig?

De ønsker, der fremsættes af medarbejderne på en virksomhed, er selvsagt helt afhængige af, hvilken virksomhed der er tale om, hvordan den fungerer, hvilken karakter arbejdet på virksomheden har, og hvordan arbejdet er tilrettelagt. Man skal derfor være meget forsigtig med at generalisere erfaringer fra et projekt med bare fem virksomheder. Alligevel synes projektets erfaringer at pege på nogle generelle træk ved medarbejdernes ønsker til en mere familievenlig arbejdsplads.

Alle ønskerne handlede om tre forhold: arbejdstid, arbejdets indhold og virksomhedens kultur. Endvidere handlede ønskerne i høj grad om at indrette arbejdet og arbejdspladsen på en sådan måde, at det blev lettere for de enkelte at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien. Der blev således ikke fremsat ønsker om, at virksomhederne skulle overtage dele af disse opgaver (fx gennem virksomhedsbørnehaver, vaskeri- eller madservice, sygestuer for børn, sommerlejr for børn i skoleferierne). Det tyder på, at man her i landet primært vurderer virksomhedernes familievenlighed på de muligheder, der gives medarbejderne for selv at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien, samtidig med at de passer deres arbejde og får deres løn.

Mange undersøgelser har vist, at arbejdstiden er helt central for især børnefamiliernes tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv. Dette bekræftes af fokusgruppernes arbejde, som dog samtidig har vist, at arbejdstidsdiskussioner er langt mere nuancerede end blot et spørgsmål om færre arbejdstimer og mere flekstid. Det drejer sig i bred forstand om, at medarbejderne ønsker større *indflydelse* på arbejdstidens tilrettelæggelse lige fra placeringen af pauser til placering af ferier og fridage.

Medarbejdere nævner ofte et ønske om at få nedsat deres arbejdstid. Erfaringerne fra fokusgrupperne viste imidlertid, at kun de færreste i realiteten var villige til at tage konsekvenserne af en nedsat arbejdstid. Det var angiveligt især løntabet samt et oplevet prestigetab hos arbejdsgiverne, som afholdt medarbejdere, der ønskede nedsat arbejdstid, fra at nedsætte den i praksis.

Projektet har bekræftet, at der er tydelige forskelle mellem mænds og kvinders ønsker. Kønsarbejdsdelingen såvel i familien som på arbejdsmarkedet synes at have stor indflydelse på, hvilke krav henholdsvis mænd og kvinder stiller til en familievenlig arbejdsplads. Kønsarbejdsdelingen i familien betyder, at kvinder stadig føler sig hovedansvarlige for den praktiske og følelsesmæssige omsorg, mens mænd stadig føler sig hovedansvarlige for

forsørgelsen. Selvom nyere undersøgelser påpeger tydelige tendenser til, at mænds og kvinders tidsforbrug og forælderroller nærmer sig hinanden, tyder erfaringerne fra dette projekt på, at der fortsat er betydelige forskelle.

Kønsarbejdsdelingen på arbejdsmarkedet betyder, at kvinder oftere end mænd er placeret i job med en lille tids- og arbejdsfleksibilitet. Derfor vil man typisk se, at det især er kvinderne, der fremsætter ønsker om at få forbedret deres arbejdstider og arbejdsforhold, så de bedre kan tilpasses familiernes behov.

Uanset medarbejdernes køn er der en snæver sammenhæng mellem medarbejdernes arbejdsituation/-indhold og deres ønsker. Blandt medarbejdere med meget fastlåste arbejdstider eller pladsbundne arbejdsopgaver har ønsket om større fleksibilitet meget høj prioritet. De ønsker bedre muligheder for at kunne variere arbejdstiden efter deres egne familiemæssige behov. Det vil typisk handle om variationer i den daglige arbejdstid, men det kan også handle om fleksibilitet til at placere afspadsring, fridage eller ferier efter familiemæssige behov. For at kunne variere arbejdstiden vil det være nødvendigt at ændre eventuelle fastlåste arbejdsfunktioner og dermed også ændre i selve arbejdspladsens arbejdsorganisering. Det gælder især for de lavest placerede medarbejdere i job-hierarkiet, fx ufaglærte arbejdere og lavere funktionærer, som typisk har de mest fastlåste arbejdsforhold.

For disse grupper er det endvidere de generelle fysiske og psykiske belastninger i arbejdet, som giver et negativt spill-over til deres familier. Derimod forekommer det i disse grupper stort set aldrig, at man fysisk eller åndeligt tager arbejdet med hjem og på den måde belaster sit familieliv.

For medarbejdere, der er højere placeret i job-hierarkiet (fx de højtuddannede funktionærgrupper), er problemet i langt højere grad, at arbejdet psykisk smitter af på familielivet. Arbejdet er typisk mere abstrakt for denne gruppe medarbejdere, kvalitets-

kravene mindre klare, og arbejdsopgaverne præges af tidsfrister og præstationsorientering. Selvom man har gode og fleksible arbejdsforhold, aflaster det således ikke nødvendigvis hverdagen. Arbejdet skal jo gøres – og helst så godt som overhovedet muligt. Man kan sige, at *arbejdsforholdene* for denne gruppe ofte må betragtes som ganske familievenlige, men at selve *arbejdet* på væsentlige punkter har en familieuvenlig karakter.

For alle medarbejdergrupper er det dog væsentligt, at virksomhedskulturen er stærkt præget af åbenhed og forståelse over for medarbejdernes behov for at kunne tilpasse deres arbejde til deres familiemæssige behov.

Hvad hæmmer eller fremmer den familievenlige proces?

Erfaringerne fra dette projekt peger på fire forhold, som synes at have stor betydning for, hvordan og i hvilken udstrækning man kan gøre en arbejdsplads mere familievenlig. Det drejer sig om: Virksomhedernes markedsvilkår, de overordnede ledelsesmål (og ledelsernes evne til at samtænke disse mål med medarbejdernes ønsker), mellemlidernes position samt virksomhedernes kultur.

I relation til *virksomhedernes markedsvilkår* peger erfaringerne på, at det for det første er væsentligt, at såvel medarbejdere som ledelse tager realistisk hensyn til virksomhedens markedssituation, idet markedssituationen sætter rammerne for, på hvilke måder en virksomhed kan blive mere familievenlig. Hvad angår medarbejderne, er det væsentligt, at de ikke fremsætter krav, som strider mod virksomhedens basale interesser. Hvad lederne angår, er det særligt væsentligt, at de ikke overfortolker markedsvilkårenes begrænsninger af virksomhedens organisation, men at man som ledelse netop koncentrerer sig om at formidle, hvad der *er* muligt inden for de rammer, markedsvilkårene giver.

Det er med andre ord væsentligt at både medarbejdere og ledelse forholder sig realistisk, men også konstruktivt til markeds-

vilkårenes rammer, så man sammen kan sikre, at de ikke overskrides, men at de omvendt også søges udnyttet optimalt.

Hvad angår de *overordnede ledelsesmål* og ledelsernes evne til at samtænke disse mål med medarbejdernes ønsker, peger erfaringerne på, at det er meget væsentligt, at ledelsen har et forretningsmæssigt motiv for at gå ind i en familievenlig forandringsproces. Derved sikres det, at ledelsen er motiveret for at overvinde de problemer, der kan vise sig, når medarbejdernes ønsker og forslag søges imødekommet.

Erfaringerne tyder desuden på, at det er vigtigt, at ledelsen er åben og fleksibel i sin opfattelse af, på hvilken *måde* processen understøtter ledelsens overordnede mål. Det kan være en hæmsko for processen, hvis ledelsen på forhånd låser sig fast i en ganske bestemt forventning om, hvilke ændringer de ansatte ønsker og præcis, hvordan disse ønsker kan bruges til at understøtte mere overordnede ledelsesmål.

Endelig er det fundamentalt, at man er i stand til at finde nogle centrale berøringspunkter mellem medarbejdernes ønsker og ledelsens overordnede mål for virksomheden. Kun når medarbejdernes ønsker og behov falder sammen med de overordnede ledelsesmål, vil der være grobund for egentlige forandringer. Og for at udnytte denne grobund er det afgørende, at både ledelse og medarbejdere erkender dette og agerer derefter.

Mellemlederne er en vigtig gruppe for bestræbelserne for at gøre virksomheder mere familievenlige. Det er ofte dem, som tegner ledelsens holdninger til, hvad der er acceptabel adfærd blandt medarbejderne, og det er typisk mellemlederne, som i dagligdagen skønner, hvorvidt arbejdet tillader fx afspadsering, vagtbytte eller afholdelse af fridage og ferier.

Derfor er det også væsentligt at inddrage mellemlederne tidligt i eventuelle ændringer, så de føler sig trygge og ikke føler sig sat uden for indflydelse. Mellemlederne skal helst fra starten betrag-

te en ændring som en mulighed for at forbedre arbejdsbetingelserne og arbejdsklimaet, så man ikke risikerer, at de ender med at opfatte eventuelle ændringer som en væsentlig forringelse af deres egen arbejdsituation.

Et simpelt skridt i denne retning er at inddrage mellemlederne i ændringsprocesserne (fx ved at de deltager i fokusgruppearbejdet) så de bliver grundigt informeret om eventuelle ændringer og deres formål, så deres synspunkter bliver hørt og diskuteret, og så de får mulighed for at danne sig en nuanceret mening om fordele og ulemper ved ændringerne.

Mere generelt kan det være en god idé at uddanne mellemledere til mere aktivt at indgå i og støtte forandringsprocesser samt i højere grad at påtage sig rollen som kompromissøgende problemløser i stedet for den traditionelle rolle som autoritær kontrollant.

Endelig tyder projektets erfaringer på, at man for at gøre en virksomhed mere familievenlig også må ændre selve *virksomhedskulturen*. På virksomheder, hvor fx ledelsen mener, at arbejdsliv og familieliv er to forskellige verdener, kan det være svært at få gennemført ændringer, der kan lette tilpasningen for medarbejderne. Derudover kan også medarbejderkulturen have betydning, idet holdninger og konflikter kolleger imellem kan hæmme en ønsket ændringsproces. For iværksættelsen af nogle af de ønsker, der fremkom i dette projekt, var ledelseskulturen dog en mere iøjnefaldende barriere end medarbejderkulturen.

Hvis man som et led i bestræbelserne på at gøre en virksomhed mere familievenlig ønsker at skabe kulturændringer, vil det derfor være naturligt at starte med at sikre sig, at ledelsen har tillid til og er åben over for medarbejderne og deres ønsker. Det næste skridt vil være at sikre sig, at også medarbejderkulturen kan støtte op om den ønskede udvikling.

Ændringer i kulturen på de medvirkende virksomheder

Kulturændringer kan være vanskelige og meget tidskrævende at gennemføre. Præges dagligdagen i en virksomhed af manglende hjælpsomhed, samarbejdsvilje og tillid, kan det være meget besværligt at ændre.

Alligevel peger erfaringerne på, at et projekt som dette – i hvert fald under gunstige omstændigheder – kan være med til at skabe eller fremme sådanne kulturforbedringer. Således er en af projektets væsentligste virkninger – ud over de konkrete ændringer i retning af at gøre de enkelte virksomheder mere familievenlige – forbedringer i virksomhedernes kultur. Det gælder først og fremmest ændringer i virksomheders *samarbejdskultur*. Det vil sige ændringer i retning af større åbenhed, mere tillid, mere positive forventninger og dialog mellem ledelse og medarbejdere og mellem kolleger indbyrdes. Det var især iøjnefaldende på en af virksomhederne, men gjaldt i varierende omfang også tre af de øvrige virksomheder.

Endvidere skete der i projektperioden ændringer i *holdningerne til familielivets betydning for arbejdet*. Hvor både ledelse og medarbejdere i starten af projektet var tilbøjelige til at betragte familielivet som en fra arbejdslivet adskilt sfære, synes de senere mere tilbøjelige til at betragte de to sfærer som indbyrdes afhængige og til at se det som en virksomhedsinteresse, at medarbejderne er i stand til at skabe en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Kun på en af de medvirkende virksomheder synes projektet at have haft en vis negativ virkning, fordi det her var med til at skabe forventninger blandt medarbejderne, som det efterfølgende ikke var muligt at indfri.

Det er tankevækkende, at de iagttagne kulturpåvirkninger ikke knyttede sig specielt til de faktisk gennemførte ændringer, men mere til selve den proces man havde påbegyndt. Det gælder ikke mindst selve fokusgruppearbejdet, som på alle fem virksomheder

viste sig at have positiv betydning for arbejdspladskulturen – om end denne betydning varierede fra virksomhed til virksomhed.

Det er med andre ord de forskellige holdningsbearbejdende elementer i processen, der fik den største betydning for de medvirkende virksomheder.

Som det vil fremgå af denne rapport, er der mange barrierer, som kan gøre det svært at implementere selv mindre ændringer med henblik på at gøre en arbejdsplads mere familievenlig. For realistisk at kunne vurdere mulighederne for at gøre organisationer mere familievenlige, er det vigtigt at forstå, hvilke forhold der kan hæmme eller fremme iværksættelse af ønskede ændringer. På den anden side er det dog også væsentligt, at man ikke lader sig handlingslamme af forventede barrierer og problemer. Det er derfor vigtigt at fremhæve, at erfaringerne fra dette projekt først og fremmest viser, at det *er* muligt at gøre virksomheder mere familievenlige.

Perspektiver

Fremtidens arbejdsmarked og det udviklende arbejde

Problemstillingen om at udvikle familievenlige arbejdspladser knytter i høj grad an til diskussionen om fremtidens arbejdsmarked, hvor "det udviklende arbejde" spiller en fremtrædende rolle.

Udbredelsen af "det udviklende arbejde" betyder typisk mere ansvar samt større krav om fleksibilitet og involvering til den enkelte medarbejder. Man bevæger sig væk fra den traditionelle lønmodtagerrolle hen imod en mere karriere-orienteret. Derved øges presset på medarbejderne og deres familieliv. Arbejdet bliver ikke noget, man automatisk forlader kl. 16, hverken fysisk eller åndeligt, og afsmitningen fra arbejdet over i familien bliver stærkere.

Da der ikke er meget, der tyder på, at behovet for praktisk eller følelsesmæssig omsorg i familierne er blevet mindre – snarere

tværtimod – kan et mere udviklende arbejde komme til at presse medarbejderne i deres hverdag. Derved øges også behovet for, at medarbejderne kan afstemme og tilpasse kravene fra arbejds- og familieliv.

Der er i *princippet* flere måder, man kan hjælpe forældre (og andre lønmodtagere) med at håndtere denne situation. Man kan fx øge den offentlige service, så det offentlige i endnu højere grad varetager familiernes omsorgsopgaver, eller man kan forsøge at få familierne til at arbejde mindre, så de bedre får tid til at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg. Ingen af disse løsninger ligger dog lige for. Det politiske og ideologiske klima er afgjort imod et øget offentligt engagement i varetagelsen af familiernes omsorgsopgaver. Endvidere kan man vanskeligt forestille sig, at kvinder – eller for den sags skyld mænd – i markant større udstrækning skulle begynde at mindske deres erhvervsdeltagelse for at blive hjemme og passe familien. Derfor må man i *praksis* sige, at en øget indsats for at gøre virksomhederne mere familievenlige er en af de mere fremkommelige måder at lette medarbejdernes tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv på. Hvis virksomhederne bliver bedre til at indrette sig efter medarbejdernes familiemæssige behov, vil en del af problemet være løst.

Set i forhold til mulighederne for at fremme en sådan udvikling er det interessant, at de seneste års udvikling er gået i retning af et stigende ønske i erhvervslivet om at satse på en udvikling af de menneskelige ressourcer på virksomhederne. En øget satsning på de menneskelige ressourcer i arbejdslivet passer godt sammen med ønsket om, at man på den enkelte virksomhed tager større hensyn til den enkelte medarbejders behov og ønsker. De tiltagende diskussioner om "det udviklende arbejde" og "familievenlige arbejdspladser" kan begge ses som konkrete udtryk for denne tendens.

Selvom et udviklende arbejde og en familievenlig arbejdsplads til en vis grad kan ses som udtryk for de samme udviklingstenden-

ser i arbejdslivet, fører de ikke nødvendigvis det samme sted hen. Det er ikke vanskeligt at forestille sig et udviklende arbejde, hvor kravene til medarbejderne øges, uden de nødvendigvis får større råderum for at tilpasse deres arbejde efter deres øvrige behov. En sådan udvikling vil imidlertid næppe være heldig. Som den klassiske arbejdsmiljøforskning har påvist i årtier, kan det være ødelæggende for medarbejdernes sundhed og trivsel, hvis store krav i arbejdet kombineres med et lille råderum for den enkelte medarbejder (Karessek & Theorell, 1990).

Derfor er det vigtigt, at arbejdslivets ændrede krav til medarbejderne om fx mere engagement, ansvar og fleksibilitet balanceres med medarbejdernes muligheder for at tilgodese deres øvrige behov – herunder også de familiemæssige. Hvis ikke de afbalanceres, men blot øges uden at medarbejderne samtidigt får bedre muligheder for at dække deres familiemæssige behov, skabes der en ustabil situation. På kort sigt vil det betyde et øget pres for den enkelte medarbejder og en øget sårbarhed over for selv små problemer i hverdagen. For de svagere grupper på arbejdsmarkedet kan det i værste fald medvirke til en øget marginalisering og udstødning.

Man kan på denne måde sige, at der med udbredelsen af det udviklende arbejde opstår et øget behov for, at arbejdspladser bliver mere familievenlige. Samtidig peger erfaringerne fra dette projekt på, at det familievenlige, set ud fra et processuelt synspunkt, kan passe fint sammen med – og direkte underbygge – bestræbelser på at decentralisere opgaveløsningen eller skabe en kultur præget af et stærkt samarbejdsklima. Begge væsentlige elementer i og forudsætninger for et udviklende arbejde.

Sagt med andre ord kan udviklingen af familievenlige arbejdspladser, dels siges at afhjælpe nogle af de problemer, som et udviklende arbejde kan skabe for den enkelte medarbejder, dels kan udviklingen af familievenlige arbejdspladser bruges til at understøtte de processer, hvorunder man søger at skabe et mere udviklende arbejde.

Ligestillingen

Selvom der er tydelige tendenser i retning af større lighed mellem mænd og kvinder, eksisterer der fortsat en åbenbar kønsarbejdsdeling – både på arbejdsmarkedet og i familierne. Det har mange undersøgelser påvist, og det afspejler sig også tydeligt i erfaringerne fra dette projekt. Udviklingen af mere familievenlige arbejdspladser er på flere måder et vigtigt element i bestræbelserne på at ændre på disse uligheder.

For det første kan det være med til at lette kvindernes situation på arbejdspladserne og dermed også mere generelt på arbejdsmarkedet. I og med at det fortsat er kvinderne, der har hovedansvaret for familiens omsorg, kan de have svært ved at deltage i arbejdslivet på lige fod med mænd. Bedre muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv samt holdningsændringer i retning af større accept af, at medarbejdere godt kan være dygtige og interesserede i deres arbejde, selvom de prioriterer deres familie højt, kan være med til at styrke kvindernes position på arbejdspladsen og på den måde fremme ligestillingen på arbejdsmarkedet.

For det andet kan udviklingen af mere familievenlige arbejdspladser gøre det lettere for mænd at drage praktisk eller følelsesmæssig omsorg for familien. Især i det omfang der bliver tale om ændringer i arbejdspladsernes holdninger til og normer for, hvad fædre kan og bør, skabes der grobund for større involvering af mænd i familielivet, hvilket giver bedre muligheder for en mere ligelig arbejdsdeling i hjemmene.

På den måde kan man sige, at udviklingen af mere familievenlige arbejdspladser i dobbelt forstand kan medvirke til at skabe større ligestilling mellem kønnene.

Kapitel 2

Undersøgelsens baggrund og begreber

Diskussionerne om, hvordan man skaber en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv, breder sig hastigt i disse år. Ikke bare i Europa, men faktisk over store dele af verden (Hogg & Harker, 1992; EU-Commision, 1993; European Commission Network on Childcare, 1994; Lewis et al., 1992; Galinsky et al., 1991).

En væsentlig del af denne diskussion handler om, hvordan arbejdslivet kan tilrettelægges, så det i højere grad imødekommer familiernes behov. Eller med andre ord hvordan man skaber mere familievenlige arbejdspladser.

I Danmark har der de seneste fem år været sat fokus på, hvordan man bedre harmoniserer børneliv, familieliv og arbejdsliv. Det skyldes bl.a., at børnefamilierne i en årrække har udtrykt utilfredshed med deres vilkår. En utilfredshed, der bl.a. udspringer af, at småbørnsforældrene er den gruppe i Danmark, der tilbringer mest tid på arbejdsmarkedet.

Det Tværministerielle Børneudvalg blev nedsat med det formål at forbedre børns vilkår i samfundet. Et af Det Tværministerielle Børneudvalgs initiativer er at finde måder, hvorpå man kan afhjælpe nogle af tilpasningsproblemerne mellem arbejdsliv og familieliv for børnefamilierne.

Børnefamiliernes vilkår på arbejdsmarkedet er underlagt de generelle aftaler på arbejdsmarkedet. Derfor har en af Det Tværministerielle Børneudvalgs hovedopgaver været at påvirke arbejdsmarkedets parter til i højere grad at medtænke børnefamiliernes vilkår i de indgåede aftaler (Det Tværministerielle Børneudvalg, 1990; 1992). Derudover har udvalget sat forskellige

udviklingsprojekter i gang på virksomheder, herunder bl.a. aktionsforskningsprojektet "Familievenlige arbejdspladser", som denne rapport omhandler.

Hvorfor diskutere arbejdsliv og familieliv?

Den væsentlige grund til, at der diskuteres familievenlige arbejdspladser i Danmark er, at børnefamilierne oplever modsætninger og konflikter mellem kravene fra arbejdsmarkedet og kravene fra familierne. Endvidere har undersøgelser vist, at kravene i arbejdslivet kan være en meget væsentlig barriere for trivslen i familien, og derfor er fokus i de senere år blevet rettet mod arbejdspladserne, og hvordan man kan få arbejdspladserne til at tage mere hensyn til familiernes behov (Burke & Greenglass, 1987; Voydanoff, 1989).

Konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv opstår, fordi begge sfærer kræver tid samt fysiske og psykiske ressourcer af den enkelte. Konflikterne er blevet mere synlige i takt med, at kvinderne er kommet på arbejdsmarkedet. Så længe kvinderne primært var at finde i familielivet, var konflikterne mindre, fordi kvinder simpelthen tog sig af familien, og mænd tog sig af forsørgelsen (Burke, 1989).

At forældre finder det vanskeligt at forene arbejdsliv og familieliv underbygges bl.a. af et enkelt spørgsmål i spørgeskemaet til dette projekt. Her blev de ansatte spurgt om, hvorvidt de finder det svært eller let at være en god forælder samtidig med, at de skal passe deres arbejde godt. En tredjedel af samtlige adspurgte medarbejdere finder det svært at være en god forælder samtidig med, at de også skal passe deres arbejde godt. Som det fremgår af tabel 2.1 finder kvinder det vanskeligere end mænd. Dette er ikke overraskende, da det stadig er kvinderne, der har hovedansvaret for familien (Hjorth Andersen, 1991).

Man kan tale om mindst tre forskellige typer af konflikter mellem arbejdsliv og familieliv:

For det første er der tale om *tidskonflikter* mellem arbejdsliv og familieliv (Greenhause, 1989; Pleck & Staines, 1982). På langt de fleste arbejdspladser er arbejdstiden fast og ikke fleksibel. Det betyder at familielivet må indrette sig efter arbejdstiden.

Tabel 2.1.
Interviewpersonerne fordelt efter om de synes, det er svært eller let at være en god forælder og passe sit arbejde godt. Særskilt efter køn. Procent.

Køn	Meget svært/ ret svært	Hverken/ eller	Ret let/ meget let	I alt	Antal
Kvinde	42	43	15	100	113
Mand	27	46	27	100	85
Alle	35	44	20	99	198

Langt de fleste forældre har stadig arbejde i dagtimerne, selvom der er en udvikling henimod i hvert tilfælde en udvidelse af, hvad dagtimer vil sige, ligesom langt de fleste kan betragte søndagen som hviledag (Hjorth Andersen, 1991). Dette har flere konsekvenser. For det første tilbringer de fleste børn i Danmark hovedparten af deres vågne tid i offentlige dagpasningsordninger og skoler, og i den sparsomme tid, forældrene har sammen med deres børn, skal der også foregå mange andre ting, som fx indkøb, madlavning og transport. For det andet kører de fleste familier med børn et stramt tidsskema ugen igennem, hvor selv små afvigelser kan skabe problemer. Børns sygdom er et problem for de fleste, men fx også uforudset overarbejde kan skabe tilpasningsproblemer. For det tredje skaber udviklingen henimod en udvidelse af den såkaldte normalarbejdsdag vanskeligheder, fordi åbningstiderne i de offentlige institutioner ikke følger med udviklingen. Offentlige daginstitutioner opererer stadig med en traditionel dagarbejdsdag, offentlige kontorer har kun dagåbent, læger og tandlæger har stadig kun aftenkonsultation en enkelt gang om ugen, det offentlige transportsystem er stadig tilrettelagt efter traditionelle myldretider osv. Liberaliseringen af lukke-loven har givet skabt bedre indkøbsmuligheder for nogle foræl-

dre, især i storbyerne, mens det har skabt problemer for butikspersonalet.

Hvor den første konflikt kan kaldes en arbejde-familie tidskonflikt, kan den anden kaldes en arbejde-arbejde tidskonflikt. Det er konflikten mellem to ægtefællers arbejdstider. Hvordan passer arbejdstiderne sammen? Hvor stort et overlap er der mellem arbejdstiderne? Hvordan er det daglige tidspuslespil? Undersøgelser har vist (Pleck & Staines, 1982; Holt, et al., 1992; Thaulow, 1993), at overlappet tidsmæssigt mellem to forældres arbejdstider har afgørende indflydelse på den daglige stressoplevelse. To arbejdstider, der har et stort dagligt overlap, fx to 8-16 job, giver den største stressoplevelse, hvorimod et lille overlap mellem forældrenes arbejdstider (fx to forældre med skifteholdsarbejde) giver den mindste stressoplevelse; til gengæld er tiden, hvor hele familien er samlet, meget sparsom.

Ud over tidskonflikten mellem arbejdsliv og familieliv kan man for det andet tale om *rollekonflikter* mellem arbejdsliv og familieliv. Rollekonflikter er en samlet betegnelse for de konflikter, der opstår, når arbejdet kræver en bestemt adfærd af medarbejderen, hvilket kræver psykiske og fysiske ressourcer af den enkelte. Denne arbejdsrolle vil ofte være i modstrid med fx forældrerollen.

Nogle af rollekonflikterne opstår, når arbejdsrollens krav til den enkeltes adfærd er i modstrid med familierollen, og man ikke er i stand til at lægge arbejdsrollen fra sig, når man kommer hjem. Er man fx også chef derhjemme? Hvis man bliver trampet på arbejdet, tramper man så på familiemedlemmerne for at afregne, når man kommer hjem? Denne type rollekonflikt kaldes også en *adfærdskonflikt*. Et andet eksempel på en adfærdskonflikt er konflikten i henholdsvis arbejdets og familielivets tidsopfattelse. Man taler om den lineære tid, som eksisterer på arbejdsmarkedet, og den mere holistiske tidsopfattelse som fx præger børn. Konflikten opstår, når forældre har svært ved at omstille sig til den mere holistisk prægede tid og dermed pådutter fx deres

børn arbejdsmarkedets tidsopfattelse (Friberg, 1990; Davies, 1989).

Andre rollekonflikter opstår, når arbejdsrollen kræver så mange fysiske og psykiske ressourcer af den enkelte, at der bliver meget få tilbage til familien. Disse rollekonflikter kaldes også for *belastningskonflikter*. Konflikternes effekter beskrives som de spill-over effekter, der stammer fra arbejdslivet, men som påvirker familielivet (Hall, 1986). Jacoby og Näsman (1989) kalder fænomenet for afsmitningen fra arbejdslivet til familielivet. De beskriver afsmitningen som den tilstand, den enkelte forælder er i, når vedkommende kommer hjem fra arbejde. Er man træt eller frisk, er man glad eller sur? Er man rastløs eller rolig, er man opmærksom eller uopmærksom, når man kommer hjem fra arbejdet. Det afgørende er, hvilken belastning man har været ude for i arbejdstiden både psykisk og fysisk. Afhængigt af tilstanden kan man tale om en henholdsvis positiv eller negativ spill-over effekt.

Man kan give mange eksempler på konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv, men hovedpointen er, at der ikke kun er tale om rent tidsmæssige konflikter mellem arbejdsliv og familieliv, men også om en konflikt om de fysiske og psykiske ressourcer, hvor familien får, hvad der er tilbage, når arbejdslivet har taget sit.

Endelig kan man for det tredje tale om *kønskonflikten* mellem arbejdsliv og familieliv. Den opstår, når kvinder ønsker fx at gøre karriere, eller når mænd ønsker at tage ansvaret for familien. De fleste danske arbejdspladser er indrettet efter, at manden er hovedforsørger, og kvinden er den primære familieansvarlige. Konflikterne opstår både i familierne og på arbejdspladserne, når kønnene handler anderledes end det, der forventes af dem. Forskning har vist, at konflikterne er mest synlige, når der er tale om arbejdspladser, der er domineret af det ene køn (Petersen, 1991; Holt, 1994). Hvis det ikke lykkes at lave om på arbejdspladsen, trækkes konflikten hjem i familien. Hvem bliver hjemme, når barnet er sygt? Hvem henter, og hvem bringer?

Disse forskellige former for konflikter er vanskelige at klare for forældrene og det offentlige alene, og der er intet, der tyder på, at konflikterne umiddelbart formindskes, udviklingen på arbejdsmarkedet taget i betragtning. Tværtimod er beskrivelser om fremtidens arbejdsmarked præget af ord som fleksibilitet, kreativitet, selvbestemmelse, decentralisering, individualisering, omstillings-evne etc. (Mirvis, 1993; Reich, 1991). Egenskaber, der vil kræve mere tid og flere psykiske ressourcer af den enkelte medarbejder og dermed også en skærpelse af konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv. Skal disse store krav til den enkelte medarbejder indfries, må virksomhederne som modydelse skabe rammer på arbejdspladsen, der gør det muligt for den enkelte medarbejder at kombinere sit familieliv og arbejdsliv.

Arbejdsgiverne har også inden for de seneste år – og med god grund – vist en spirende interesse for medarbejdernes tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv. Omkring halvdelen af den danske arbejdsstyrke har børn under 12 år og må som følge deraf forventes at have et særligt stort behov for at kunne kombinere arbejdsliv og familieliv. Det er nu næppe udelukkende for at tilgodese familiernes behov, at virksomhederne er begyndt at vise en spirende interesse.

Der kan spores flere forskellige grunde til interessen. I mange år har virksomhederne interesseret sig for det, man kan kalde de interne stressfaktorer i organisationen ud fra antagelser om, at kunne man formindske disse ved fx et skabe et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø, vil trivslen blandt medarbejderne stige med en øget produktivitet og et faldende fravær til følge. Personalepolitik bredt forstået opfattes i dag på de fleste virksomheder som en naturlig og nødvendig del af en moderne virksomhed.

Men i takt med, at arbejdsmarkedet kræver mere af den enkelte medarbejder i form af uddannelsesparathed, omstillingsvillighed, kreativitet, ansvar og selvstændighed, har man rettet blikket mod de eksterne stressfaktorer. Især amerikansk forskning har vist, at

en af de største eksterne stressfaktorer er familien (fx Mirvis, 1993).

Der kan gives en mindre illustration af, at medarbejderne bruger nogle psykiske ressourcer på familien, som kunne have været brugt på arbejdet ved et spørgsmål fra spørgeskemaet i denne undersøgelse. Medarbejderne er blevet spurgt, om de er enige eller uenige i, at de tit tænker på deres børn, når de er på arbejde. Hertil svarer 59 pct., at det er de helt eller noget enige i (tabel 2.2).

Tabel 2.2.
Interviewpersonerne fordelt efter om de er enige eller uenige i, at de ofte tænker på deres børn, når de er på arbejde. Særskilt efter køn. Procent.

Køn	Noget enig/ enig	Neutral	Noget uenig/ uenig	I alt	Antal
Kvinde	60	21	19	100	112
Mand	58	25	17	100	88
Alle	59	23	18	100	200

Ved at formindske denne stressfaktor håber virksomhederne at få medarbejdere, der, når de er på arbejde, yder deres bedste og ikke tænker på fx familiemæssige problemer. En mere harmonisk tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv antages at kunne medføre en øget trivsel blandt medarbejderne, der igen vil kunne formindske fraværet og øge produktiviteten.

Arbejdsgivernes interesse udspringer imidlertid ikke kun af et behov for at gøre deres virksomheder mere familievenlige for dermed at mindske de eksterne stressfaktorer og øge medarbejdernes trivsel. Den kan også udspringe af behovet for at tiltrække og at fastholde kvalificeret arbejdskraft. Dette gælder særligt inden for områder, hvor der er mangel på arbejdskraft, og hvor mobiliteten derfor kan være stor. I sådanne tilfælde vil det ikke altid være nok at konkurrere på løn. Andre ydelser som fx gode

arbejdsvilkår i form af fleksibilitet, omsorgsdage, fuld løn under barsel mv. vinder indpas som en måde at tiltrække og fastholde arbejdskraften på.

Endelig kan arbejdsgivernes interesse udspringe af et ønske om at styrke eller skabe et image som særlig "familievenlig". Dette ønske er måske ikke så fremtrædende herhjemme endnu, men erfaringer fra udlandet viser, at det kan blive det. I USA har man gennem flere år lavet en top 100 over de mest familievenlige arbejdspladser, hvor der er meget prestige forbundet med at være på denne liste (Working Mothers, 1993). I Tyskland lavede man i 1993 en liste over de mest familievenlige arbejdspladser (Bundesministerium für Familie und Senioren, 1993), og i 1995 blev der i EU-regi kåret Europas mest familievenlige arbejdspladser (EU Commission network on "Families and Work", 1995). Foreløbig er disse konkurrencer mest på det imageskabende plan, men det kan ikke udelukkes, at det på lidt længere sigt kan være med til at styrke virksomhedens position på markedet. De "politiske forbrugere" har vist, at de kan ændre landbrugets produktionsmetoder, så hvorfor skulle de ikke kunne influere på virksomheders personalepolitik?

Der kan alt i alt være mange gode argumenter for at gøre en arbejdsplads mere familievenlig, også set fra virksomhedens og ledelsens side.

Hvad er en familievenlig arbejdsplads?

Diskussionerne om familievenlige arbejdspladser har i Danmark taget udgangspunkt i børnefamilierne. Det betyder dog ikke, at det kun er forældre med hjemmeboende børn, der har familiære behov at tilgodese. Omsorg for andre familiemedlemmer, fx gamle eller syge slægtninge, er behov alle kan få på et tidspunkt i deres arbejdsliv.

Endvidere sættes der i den danske diskussion om familievenlige arbejdspladser ofte lighedstegn mellem forældrenes og børnenes behov. Det gøres ud fra den antagelse, at når forældrene har det

godt og kan få hverdagslivet til at hænge godt sammen, så vil det smitte af på børnene. Derfor er antagelsen – også i denne rapport – at forældrevenlige arbejdspladser også er børnevenlige arbejdspladser.

Når der i det følgende diskuteres familievenlige arbejdspladser tages der udgangspunkt i børnefamilier og konkret i forældrenes eller rettere forældreskabets behov.

Men hvad skal man forstå ved forældreskabets behov? Her vil der blive taget udgangspunkt i overvejelserne fra det nordiske projekt om *Bedre tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv* (Holt, 1994). Her operationaliseres begrebet forældreskabets behov som tre objektive behov, nemlig behovet for at kunne forsørge familien økonomisk, behovet for at kunne yde praktisk omsorg samt behovet for at kunne yde følelsesmæssig omsorg.

Disse tre behov skal dækkes i hver enkelt familie, men af hvem og hvordan vil variere fra familie til familie og fra samfund til samfund. Nogle af de behov, der udspringer af de tre grundlæggende behov, vil blive forsøgt dækket af familien, andre af det offentlige, og endelig vil nogle af behovene blive forsøgt dækket af markedet, fx arbejdspladsen.

Forskellige faktorer vil påvirke, hvilke behov den enkelte ønsker at få opfyldt, da operationaliseringen af behovene til konkrete ønsker afhænger af, hvor man er placeret i sit livsforløb, hvilken arbejdssituation man befinder sig i, og hvilket køn man har. Det har betydning, om man er én eller to forældre, hvor mange børn man har, og hvor gamle børnene er. Faktorer, der er knyttet til den enkelte forælders arbejdsplads, som fx hvor mange timer der arbejdes, hvornår på døgnet der arbejdes, hvilke muligheder der findes på arbejdspladsen i form af fx flekstid, omsorgsdage og karrieremuligheder, vil have betydning for de ønsker, der skal opfyldes. Endelig vil det have betydning, hvilken kønsarbejdsdeling der hersker blandt forældrene, idet det vil være afgørende for, hvilke ønsker den enkelte skal have opfyldt.

Kønsarbejdsdelingen blandt de fleste danske forældre er groft sagt stadig den, at kvinden har hovedansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg, mens manden har hovedansvaret for forsørgelsen, selvom nyere undersøgelser viser, at der er en fortsat udvikling henimod en mere ligelig fordeling af opgaverne (fx Hestbæk, 1995; Bonke, 1995).

Det interessante i dette projekts kontekst er, hvorfor og hvornår et forældreskabsbehov bliver til et ønske om ændringer eller nye muligheder på en arbejdsplads. Hvorfor rettes der et ønske til en arbejdsplads i stedet for til det offentlige eller til de sociale netværk?

En afgørende faktor er den ideologiske og politiske kontekst. Dette kan illustreres med et eksempel.

Danske forældre har med god grund en opfattelse af, at ansvaret for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv deles mellem forældrene og det offentlige, hvor det offentlige spiller en stor rolle i kraft af ansvaret for den daglige pasning og uddannelse af børnene. Det betyder, at tanken om, at også arbejdspladsen kan tillægges et ansvar for tilpasningsmulighederne, for det første er ny og for det andet sjældent opfattes som ønskværdig.

Et eksempel på dette er diskussioner om dagpasning af de mindre børn. Selvom det for enkelte forældre er et helt åbenlyst behov at finde en pasningsmulighed til deres børn, fordi der i deres kommune er lange ventelister til daginstitutionspladser, afstedkommer det kun i få tilfælde et ønske om fx en virksomhedsbørnehave. Forældre giver udtryk for bl.a. i den offentlige debat, at det er det offentliges og familiens problem, som arbejdspladsen ikke skal blandes ind i. Endvidere føler mange, at de ikke ønsker denne form for sammenblanding af arbejdsliv og familieliv, som børnenes tilstedeværelse på arbejdspladsen vil være. Forældre giver derved udtryk for, at der for dem er en klar ansvarsfordeling mellem familien og arbejdspladsen. Dette

er et eksempel på et behov, der ikke formuleres som et ønske til arbejdspladsen.

Til forskel herfra vil den ideologiske og politiske kontekst have en anden konsekvens for fx amerikanske forældre. Amerikanske forældre vil have en opfattelse af, at ansvaret for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv deles mellem familien og arbejdspladsen, hvilket fx medfører ønsker til de amerikanske arbejdspladser om virksomhedsbørnehaver (Hogg & Harker, 1992).

Endelig vil der være lande fx England, hvor hverken det offentlige eller arbejdspladsen inddrages i pasningen af de små børn. Her betragtes det som familiens og primært kvindens opgave at opfylde behovet for at få passet de små børn (EU-Commission, 1993).

Den politiske og ideologiske kontekst vil således være afgørende for, hvilke behov der bliver til ønsker rettet mod arbejdspladsen. Der sker ganske enkelt en selektion af behovene og langt fra alle behov bliver til ønsker rettet mod arbejdspladsen. Dertil skal lægges, at hver enkelt forælder, som allerede beskrevet, vil have forskellige ønsker til arbejdspladsen afhængigt af familiesituation, køn og de i forvejen eksisterende muligheder for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv på arbejdspladsen.

Vendes blikket atter mod forældreskabets behov, bliver en familievenlig arbejdsplads en arbejdsplads, hvor behovet for *økonomisk forsørgelse* forstået som behovet for en indkomst, som familien kan leve af, kan opfyldes. Selvom dette aspekt er temmelig overset i diskussionerne om familievenlige arbejdspladser, kan man ikke se bort fra, at økonomisk forsørgelse er et helt basalt behov. I denne sammenhæng består det familievenlige i, hvorvidt lønnen er god, der er tryghed i ansættelsen, der er mulighed for ekstraindtægter etc.

Dernæst skal behovet for *praktisk omsorg* kunne opfyldes. Dette behov hentyder til alle de omsorgsopgaver, som skal løses i hver-

dagen: hente og bringe børn, indkøbene, madlavningen, pasningen af syge børn, besøgene hos læger eller tandlæger etc. Her består det familievenlige i, at arbejdspladsen muliggør, at disse omsorgsfunktioner kan varetages af forældrene selv eller af andre.

Endelig skal behovet for *følelsesmæssig omsorg* kunne opfyldes. Det er behov for opmærksomhed, stimulering og kærlighed, som kan have stor følelsesmæssig betydning ikke mindst i børns opvækst. Det familievenlige består her bl.a. i, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø fungerer på en sådan måde, at forældrene ikke er trætte, stressede og uoplagte, når de kommer hjem fra arbejde.

Derudover skal understreges to væsentlige forhold. For det første er det i *praksis*, at virksomhedernes familievenlighed skal bedømmes. Ikke på deres formelle personalepolitik. Det er afgørende, at arbejdspladsen i praksis giver medarbejderne god mulighed for at tilpasse arbejdet efter deres forskellige familiemæssige behov.

For det andet kan termen "familievenlig" kun forstås i tilknytning til familiernes behov. Kun ved at holde en virksomheds praksis op mod de ansattes *familiemæssige behov* kan man vurdere, om den er familievenlig eller ej!

På en familievenlig arbejdsplads har man erkendt, at medarbejderne er hele mennesker med et liv uden for arbejdstiden. Man har erkendt, at det er vigtigt for medarbejdernes velbefindende, stabilitet og ydeevne på arbejde, at de er i stand til at balancere familiemæssige behov med arbejdsmæssige krav.

Muligheder og barrierer på arbejdspladser

På danske arbejdspladser eksisterer der en del formelle muligheder, der skal lette tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

For det første er der et sæt af love og overenskomster, der i sig selv giver visse muligheder for den enkelte medarbejder. Det er fx loven om ligebehandling (Lov nr. 686, 11.10.1990), der giver ret til barselsorlov, forældreorlov og fædreorlov. I langt de fleste overenskomster findes en ret til at have fri på barnets første sygedag. I overenskomster vil der også ofte være retningslinjer for flekstidsaftaler og lignende. Ligeledes er der på mange arbejdspladser en nedskreven personalepolitik, der er hensigtserklæring om, hvordan dagliglivet skal foregå på arbejdspladsen. Ovennævnte eksempler udgør de formelle rammer, som angiver de formelle muligheder, der er på arbejdspladsen for at kombinere arbejdsliv og familieliv.

For det andet vil der være nogle uformelle rammer, som er en del af kulturen på virksomheden (Holt & Thaulow, 1996b). Denne virksomhedskultur kan defineres som de fælles normer og værdier, der styrer den enkeltes adfærd i organisationen. I dette projekt er det interessante især de normer og værdier, der styrer den enkeltes mulighed for at tilpasse arbejdsliv og familieliv, og som påvirkes af den generelle virksomhedskultur. Hvis virksomhedskulturen fx er præget af stor samarbejdsvilje, vil det have en positiv afsmittning på den enkeltes mulighed for at tilpasse arbejdsliv og familieliv.

Inden for en virksomhedskultur kan det være nyttigt at skelne mellem en ledelseskultur og en medarbejderkultur, idet ledelse og medarbejdere sjældent vil bære helt de samme normer og værdier. I relation til dette projekt kan der fx være tale om divergerende normer for, hvordan man kan og bør samarbejde, hvad medarbejderne kan forvente af virksomheden, og hvad virksomheden kan forvente af medarbejderne.

Selvom man på de enkelte virksomheder kan skelne mellem en ledelses- og en medarbejderkultur, er de stærkt indbyrdes afhængige og forbundne. Præges en ledelseskultur fx af mistro til medarbejderne, vil medarbejderkulturen antagelig også være præget af mistro til ledelsen og vice versa.

Ledelseskulturen er et afgørende element i samarbejdsklimaet på en arbejdsplads. Er der fx vilje til at lytte til medarbejderne og inddrage dem i beslutningerne, eller tager ledelsen egenrådigt alle beslutninger?

Derudover har ledelseskulturen også en mere direkte indflydelse på den enkelte medarbejders mulighed for at tilpasse arbejdsliv og familieliv. Ledelsen kan via de signaler og holdninger, de sender ned i en organisation, indskrænke eller udvide de formelle muligheder. Der findes eksempler på, at rettigheder, som er fastsat via lovgivning eller overenskomster, ikke bruges af de ansatte, fordi den enkelte føler, at det vil have konsekvenser for ens muligheder for at få det interessante arbejde, at gøre karriere eller at beholde sit arbejde. Mænd tager fx kun i meget lille udstrækning del i forældreorloven, selvom de lovmæssigt har ret til det. Det kan der være mange grunde til, men undersøgelser har vist, at bl.a. en af grundene er, at mændene føler, at de bliver stemplet som værende uinteresserede i deres arbejde, hvis de tager orloven. (Carlsen, 1993; Holt, 1994).

Ledelseskulturen kan også være med til uformelt at *udvide* de formelle rammer for at kombinere arbejdsliv og familieliv. Det sker fx, når en mellemleder ser igennem fingre med, at en medarbejder dagligt kommer for sent på grund af pasningsproblemer, eller når en mellemleder ikke griber ind over for omfattende vagtbytninger (Holt, 1994).

En af årsagerne til ledelsens signaler og holdninger kan være, hvordan den forholder sig til medarbejdernes familieliv. Ser ledelsen arbejdsliv og familieliv som to adskilte sfærer, eller har den erkendt, at medarbejderne har et liv uden for arbejdspladsen, der påvirker arbejdspladsen, og at arbejdspladsen har en rolle at spille i den forbindelse?

Også *medarbejderkulturen* kan indskrænke eller udvide brugen af de formelle muligheder. De normer og værdier, der findes blandt medarbejdere, for hvad der er tilladt, og hvad der ikke er tilladt,

er lige så afgørende for den enkeltes mulighed for at kombinere arbejdsliv og familieliv som ledelsens normer og værdier.

Der findes blandt kollegaer fx normer for, hvor mange gange man kan have et sygt barn på en måned, før kollegaerne begynder at kommentere det. Normer for hvornår en kollega kan tage børnepasningsorlov eller gå ned i tid, og for hvorvidt en mandlig kollega kan tage fædreorlov.

Kollegaer kan altså via den daglige interaktion indskrænke eller udvide brugen af de formelle muligheder. Derudover kan denne interaktion skabe nogle uformelle muligheder for bedre at kunne kombinere arbejdsliv og familieliv.

Det kan fx være at dække over hinanden, når en kollega kommer for sent, købe ind for hinanden i frokostpauser, bytte vagter eller hjælpe hinanden, hvis der er problemer på hjemmefronten. Flere undersøgelser har vist, at mange, der ikke fx har en fleks-tid, alligevel har mulighed for at variere deres daglige arbejdstid (Thaulow, 1993; Gregersen, 1991), netop fordi normerne og værdierne på arbejdspladsen giver mulighed herfor.

Medarbejdere kan også opleve, at interaktionen mellem kollegaer kan bremse en ledelses signaler om at være mere familievenlige. For eksempel kan man fra ledelsens side udmelde, at der skal tages hensyn til børnefamilierne i ferieplanlægningen, mens man blandt medarbejderne kører efter et uformelt anciennitetssystem, som går direkte imod ledelsens hensigter. Omvendt kan interaktionen blandt medarbejderne uformelt skabe den fleksibilitet, som fx en ledelse via stærk styring og kontrol forsøger at undgå (Holt, 1994).

Endelig skal det præciseres, som også nogle af eksemplerne har anskueliggjort, at der kan og ofte vil være konflikter mellem ledelseskulturen og medarbejderkulturen. Hvordan disse konflikter løses, og hvilken effekt de har fx på mulighederne for at tilpasse arbejdsliv og familieliv vil afhænge af virksomhedskulturen.

Opsummerende kan man sige, at love og overenskomster giver de formelle muligheder for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv, men det er de normer og værdier, som findes hos henholdsvis ledelsen og blandt kollegaer, som regulerer den enkeltes adfærd og dermed bestemmer, hvilke muligheder medarbejderne på en virksomhed i praksis har for at kunne kombinere arbejdsliv og familieliv.

Sammenfatning

Udgangspunktet for projektet er, at især børnefamilier oplever en række grundlæggende konflikter mellem arbejdsliv og familieliv, og at det er væsentligt for familierne, at virksomhederne tilstræber at være familievenlige. En familievenlig arbejdsplads er en arbejdsplads, hvor ledelsen har erkendt, at medarbejderne har nogle familiemæssige behov, som arbejdspladsen må være med til at dække.

Formelle ordninger i sig selv kan ikke skabe en familievenlig arbejdsplads. Det er væsentligt, at de normer og værdier, der regulerer adfærden på en arbejdsplads, understøtter de ansattes muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv, så de ansatte i praksis både kan og vil bruge de muligheder virksomheden tilbyder.

Familievenligheden vil vise sig ved, at arbejdspladsen i praksis og med udgangspunkt i medarbejdernes familiemæssige behov giver medarbejderne mulighed for at kombinere arbejdsliv og familieliv.

Undersøgelser viser desuden, at også arbejdsgiverne kan have en væsentlig interesse i at gøre arbejdspladserne mere familievenlige – ikke for familiernes skyld – men for at sikre virksomhederne en gunstig udvikling.

At ændre virksomheder i praksis – projektets metode

Når man skal ændre organisationer kan den måde, hvorpå ændringerne iværksættes, spille en vigtig rolle for det endelige resultat. Når målet med en ændringsproces, som i dette projekt, er at gøre virksomheder mere familievenlige, kan kulturen og kulturændringer være lige så vigtige som ændringer i formelle ordninger. Det er derfor vigtigt, at ændringerne ses i og gennemføres med en stærkt proces-orienteret metode, da processen i sig selv kan være med til at skabe kulturændringerne.

Da selve konceptet "familievenlig" som nævnt knytter sig til de enkelte ansattes familiemæssige behov, er det endvidere vigtigt, at metoden ikke primært retter sig mod toppen (ledelsen) i en virksomhed, men mod de ansatte selv (bunden). På den måde sikrer man sig, at eventuelle ændringer virkelig tager udgangspunkt i de ansattes arbejds- og familiemæssige situationer.

Fokusgruppe-metoden

Der findes mange måder at ændre organisationer på heriblandt også metoder, der tager udgangspunkt i de ansattes ønsker og krav til arbejdspladsen.

En metode kunne være at afdække de ansattes behov med en spørgeskemaundersøgelse og derudfra komme med forslag til ændringer. Men svagheden ved en sådan metode ville være, at de ansatte vil betragte forslagene som kommende fra oven med de deraf følgende konsekvenser. De ansatte ville måske ikke føle, at det var deres forslag; modstand mod ændringerne ville kunne opstå, og de interessekonflikter, der ville opstå på baggrund af forslagene, ville ikke have et forum, hvor de kunne blive diskuteret og eventuelt løst. Endelig ville den kulturpåvirkning, som er så vigtig, sandsynligvis ikke finde sted.

En anden metode kunne være på forhånd at beslutte, hvilke ændringer der ville gøre den konkrete arbejdsplads mere familievenlig. Den beslutning kunne tages på baggrund af den viden, der findes om forældres behov, ledelsens viden om de ansatte og interview med forskellige nøglepersoner på virksomheden. Også denne fremgangsmåde ville have den svaghed, at de ansattes oplevelse af, at det var deres konkrete behov og ønsker, der blev taget alvorligt, ville gå tabt. Der ville være tale om en top-down beslutning med de allerede skitserede konsekvenser til følge. Det ville måske blive en udvidelse af de formelle muligheder, men kulturen og holdningerne ville formentlig ikke ændre sig meget.

Endelig kunne en metode være at vælge en mere individuel indgang til skabelsen af en familievenlig arbejdsplads. For eksempel kunne man via årlige medarbejdersamtaler høre den enkelte ansattes ønsker og behov med hensyn til tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. På baggrund af de konkrete ønsker kunne man forsøge at imødekomme dem, men som individuelle aftaler. Denne metode har dog klart sine ulemper set fra de ansattes side. Her bliver der tale om en forhandling mellem leder og den enkelte ansatte, hvor den ansatte nemt kan føle sig presset. Der vil også nemt kunne opstå konflikter imellem kollegaer, hvis nogle fx får tildelt en større fleksibilitet end andre.

Ingen af disse metoder synes at give den ønskede kombination af procesorientering og udstrakt medarbejderinvolvering, som er en forudsætning for at skabe en familievenlig arbejdsplads i praksis.

For at tilgodese de to nævnte forhold blev der derfor i dette projekt valgt en procesorienteret "nedefra og op" metode. Det vil sige en metode, der tog udgangspunkt i forholdene blandt de ansatte og derefter søgte at vinde tilslutning i ledelsen til de forslag og ideer, der derved fremkom. Medarbejdernes egne ønsker og krav skulle være styrende for ændringsprocessen.

En sådan metode er den her anvendte "fokus-gruppet metode". Metoden kommer fra USA, hvor den anvendes af konsulenter til at afdække eventuelle behov eller problemer blandt en virksomheds medarbejdere. I dette projekt er den forsøgt videreudviklet til en konsensusorienteret metode til at gennemføre organisationsændringer med udgangspunkt i medarbejdernes ønsker og behov.

Metoden består kort sagt i, at der på hver af de deltagende virksomheder nedsættes et antal fokusgrupper bestående af medarbejdere på tværs af virksomheden. I grupperne diskuteres, med udgangspunkt i medlemmernes situation, deres erfaringer og eventuelle problemer med det emne, der er genstand for fokusgruppernes arbejde. Det kan være psykisk arbejdsmiljø, ny teknologi eller som her tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Dernæst diskuteres de ideelle løsninger på problemerne. Man kan kalde det en slags utopifase. Sidste fase er den vanskeligste, idet grupperne her skal forsøge at finde de løsninger, der kommer tættest på den ideelle løsning af problemet, men samtidig skal medtænke de muligheder og begrænsninger, der er på den konkrete arbejdsplads. Grupperne skal kort sagt forsøge at være konstruktive og fremkomme med forslag og løsninger, som kan blive genstand for fremtidige beslutninger.

Fokusgruppe-metoden vil også kunne anvendes i virksomheder, der fx ønsker en bedre kommunikation og et bedre samarbejde mellem medarbejderne og de forskellige afdelinger. I sådan et tilfælde vil processen være målet i sig selv.

Der var flere grunde til at udvikle denne metode. For det første var det vigtigt, som allerede præciseret, at tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders behov, da målet med projektet var at gøre virksomheden mere familievenlig – ikke kun på papiret, men først og fremmest i praksis.

For det andet var det vigtigt, at medarbejderne via gruppearbejdet fik indblik i kollegaernes ønsker og behov, samt at de

forskellige afdelingers arbejdsgange blev medtaget i diskussionerne. Fokusgrupperne blev så vidt muligt sammensat på tværs af afdelinger og med medarbejdere i forskellige familiesituationer med henblik på at tage de interessekonflikter, der vil opstå, uanset hvilke ændringer i organisationen der ville komme på tale, i opløbet (Christensen & Molin, 1983). I denne specielle kontekst var det sandsynligt, at der ville kunne opstå konflikter mellem fx medarbejdere med og medarbejdere uden børn og mellem afdelinger med gode muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv og afdelinger med mindre gode muligheder.

For det tredje var det vigtigt, at de mulige ændringer blev betragtet som resultatet af en fælles proces og ikke som et diktat ovenfra. Dette er særlig vigtigt, når processen ud over konkrete strukturelle ændringer også skulle afstedkomme holdningsændringer.

Endelig skulle fokus-gruppemetoden kunne forhindre den normale modstand, der ofte er i organisationer, mod ændringer og forandringer. Anden forskning har vist, at medarbejdere kan reagere mod ændringen i sig selv og ikke mod indholdet i ændringen. Ansatte kan oven i købet reagere direkte mod deres egne rationelle interesser (Borum, 1990; Argyris, 1990). Ved at tage udgangspunkt i arbejdet i fokusgrupper, hvis formål det var at gøre arbejdspladsen mere familievenlig, ville medarbejderne selv være en del af forandringsprocessen, idet de selv var igangsætterne. På den anden side var det på den baggrund vigtigt, at alle var enige om, hvad endemålet med processen var, og at dette mål stod klart for alle de involverede parter, dvs. medarbejderne, mellemlederne og topledelsen (Coglan, 1987). Det var vigtigt for hele processen, at ledelsen var indforstået med dette formål, og at ledelsen var villig til at tage fokusgruppernes forslag op til overvejelse og som mindstemålet at starte pilotprojekter med udgangspunkt i forslagene.

Fokusgruppe-metoden har selvfølgelig også sine svagheder, især når den skal bruges i et forskningsprojekt med relativt begrænse-

de ressourcer. I dette projekt blev der kun nedsat nogle få fokusgrupper på hver virksomhed. Dvs. at kun en mindre del af medarbejderne blev en del af processen. Dette kan være en svaghed, dels fordi andre medarbejdere kan føle, at deres ønsker og behov ikke bliver imødekommet af fokusgruppernes forslag, dels fordi holdningsbearbejdelsen i første omgang vil blive begrænset til et mindre antal medarbejdere.

En anden svaghed ved metoden er, at fokusgrupperne ingen autoritet og beføjelser har. Det vil sige, at grupperne kun kan lægge forslag op til beslutning, men at de ikke selv er beslutningsdygtige. Det kan have som konsekvens, hvis ledelsen fx beslutter, at ingen af forslagene kan gennemføres, at det i stedet for at skabe en god stemning på arbejdspladsen skaber det modsatte. Blot ved at nedsætte grupperne skabes der nogle forventninger til, at der vil komme nogle ændringer ud af arbejdet, og imødekommes disse forventninger ikke, vil ledelsen kunne opleve den modsatte effekt af den tilsigtede.

Endelig kan det være en svaghed ved metoden, at ledelsen holdes uden for fokusgruppearbejdet. Når ledelsen ikke inddrages, kan der opstå problemer på et senere tidspunkt, idet fx mellemlederne har en central rolle, når eventuelle ændringer skal implementeres. Endvidere kunne man forestille sig, at nogle af de foreslåede ændringer direkte kunne have indflydelse på mellemledernes arbejdsområder.

Hvordan fokusgruppe-metoden konkret blev anvendt i dette projekt vil blive beskrevet i kapitel 4.

Spørgeskemaundersøgelsen

Ud over iværksættelse af selve fokusgruppeprocessen blev der også gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansatte på de virksomheder, der deltog i undersøgelsen. Spørgeskemaet havde to formål: for det første skulle besvarelsene give et billede af, om fokusgruppernes konklusioner og løsningsforslag var nogenlunde i overensstemmelse med kollegaernes oplevelse af

problemerne og deres løsninger. For det andet skulle skemaet bruges til en effektanalyse. Til dette formål var det hensigten både at operere med et skema først i forløbet og et tilsvarende skema, efter at de eventuelle nye familievenlige foranstaltninger havde virket et stykke tid. Før-skemaet blev udleveret til medarbejderne, inden fokusgruppearbejdet gik i gang, og indeholdt bl.a. spørgsmål om, hvordan arbejdet påvirkede dem og deres familieliv. Efter-skemaet skulle afleveres til de samme personer, der igen skulle stilles de samme spørgsmål som i før-skemaet. På den måde var det hensigten at afdække, om de forslag, som måtte blive besluttet og implementeret, faktisk havde en positiv effekt på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

Før-skemaet indeholdt spørgsmål om den enkeltes familiesituation, egne og ægtefælles arbejds- og arbejdstidsvilkår. Spørgeskemaet indeholdt endvidere spørgsmål om, hvordan den enkelte oplever tilpasningen mellem arbejdsliv, såsom hvornår man oplever stress-situationer, og hvordan man oplever at være forælder, samtidig med at man skal passe et arbejde. Endelig indeholdt det forskellige forslag til, hvad der kunne gøre arbejdspladsen bedre set ud fra en familiesynsvinkel. I alt bestod skemaet af 110 standardvariabler fordelt på 48 spørgsmål.

Skemaet blev uddelt til ansatte på bl.a. de afdelinger, der havde medlemmer af fokusgrupperne. Svarprocenterne varierede fra virksomhed til virksomhed, men var i gennemsnit på 80 pct.

I hvilken grad der var overensstemmelse mellem fokusgruppernes forslag og kollegaernes prioriteringer i skemaet, fremgår af kapitel 5.

Med hensyn til effektanalyserne blev de ikke aktuelle. Som det fremgår af kapitel 7, skete der i projektforsløbet kun kvantitativt målbare forandringer på en enkelt virksomhed. På de resterende virksomheder blev der enten ikke taget nogen beslutninger, eller også var de nye ordninger først lige implementeret ved projektperiodens afslutning. For det tredje gennemgik flere af de med-

virkende virksomheder i projektperioden mange større ændringer, som selv under gunstige omstændigheder ville gøre det meget vanskeligt at vurdere effekten af et relativt lille projekt som dette. Fx nåede Baltica i projektperioden både at blive købt og solgt igen med den konsekvens, at virksomheden blev delt midt over. I Arbejdsskadestyrelsen var dette projekt kun en mindre del af større organisationsændringer. Bl.a. blev de fleste arbejdsgange ændret, og der blev indført ny teknologi i projektperioden. Både Cotas og Danvalve ekspanderede væsentligt i perioden – Danvalve måtte flytte til nye og større bygninger, og Posten i Århus igangsatte i perioden to andre store ændringsprojekter, et kulturændringsprojekt og det såkaldte forretningsfokusprojekt. Ovenstående ændringer på de fem virksomheder vil påvirke den enkelte medarbejder og tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Det ville derfor under alle omstændigheder have været vanskeligt at isolere effekten fra dette forholdsvis lille projekt.

Det blev af disse grunde besluttet ikke at foretage den planlagte kvantitative effektanalyse. I stedet blev der i foråret 1996 foretaget en geninterviewing af ledelse og medarbejderrepræsentanter for at få en vurdering af projektets eventuelle virkninger på de ansatte og på virksomhederne i bred forstand. Disse virkninger vil blive beskrevet i kapitel 7.

Kort præsentation af de fem virksomheder

Nedenstående præsentationer giver et indtryk af de fem virksomheder, der deltog i projektet: Hvilken type virksomhed var der tale om, størrelsen på virksomheden, hvilken type medarbejdere og endelig hvilke arbejdstidsordninger var der på virksomheden, da projektet gik i gang. Ligeledes bliver fokusgruppens sammensætning på den enkelte virksomhed kort beskrevet.

Arbejdsskadestyrelsen

Arbejdsskadestyrelsen, der hører under Socialministeriet, behandler sager om kompensation for følger af arbejdsskader. Sagsbehandlingen vedrører både sager om arbejdsulykker og sager

om erhvervsbetingede lidelser som fx høre-, hud- eller ryglidelser osv.

Arbejdsskadestyrelsen er en kvindedomineret arbejdsplads både på gulvet og i ledelsen. Der er 110 akademikere og 134 kontor-medarbejdere ansat. Hertil kommer 13 chefer og 28 deltidsansatte læger.

Arbejdsskadestyrelsen er en organisation i konstant forandring. Inden for de sidste 5 år har Styrelsen formået at skifte image fra at være en gammeldags sagsbehandlerorganisation til at være en moderne virksomhed med den nyeste teknologi. Projektet om at gøre arbejdspladsen mere familievenlig lå helt i tråd med ledelsens og medarbejdernes ideer om en moderne virksomhed, men var samtidig blot et ændringsprojekt blandt mange.

I Arbejdsskadestyrelsen blev nedsat to fokusgrupper med deltagere på tværs af de ni kontorer. I fokusgrupperne deltog både jurister og kontorassistenter og ansatte med børn og uden børn. Begge grupper er kvindedominerede.

Baltica

Ved projektets start var Baltica Forsikring Danmarks største forsikringsselskab. Det bestod af hovedkontoret med cirka 1.800 ansatte og cirka 120 regionskontorer med i alt 1.400 ansatte. Baltica havde tre forretningsområder: Generel forsikring, industriforsikring samt livsforsikringer (Danica). Derudover var der på hovedkontoret en række serviceområder som økonomi, edb, personale og investeringssektoren.

Arbejdet består i at sælge og vedligeholde almindelige forsikringer og livsforsikringer. Salgsarbejdet og den direkte kundekontakt foregår på regionskontoret, mens man på hovedkontoret foretager det samlede administrative arbejde i forbindelse med forsikringerne dvs. sagsbehandlingen.

Baltica var allerede ved projektets start i en usikker situation med hensyn til fremtiden, idet koncernen var til salg. Medarbejderne var derfor i hele projektperioden i en noget usikker situation. Den store forandrings- og risikovillighed var heller ikke at spore hos ledelsen. Baltica gik formentlig primært med i projektet for at få vurderet Baltica ud fra en familiesynsvinkel og for at få undersøgt, i hvilket omfang medarbejderne brugte de allerede eksisterende ordninger.

I Baltica blev der nedsat to fokusgrupper. En gruppe blev nedsat på hovedkontoret, hvor der deltog medarbejdere fra edb-afdelingen, økonomi-afdelingen og Danica. Gruppen var kønsblandet, og der var personer med børn og personer uden børn. Den anden gruppe blev nedsat på et regionalt kundekontor. Her deltog både assurandører og sagsbehandlere. Her havde alle de deltagende børn, og der deltog både kvinder og mænd.

Cotas

Cotas var en elektronikvirksomhed med knap 50 medarbejdere, som udvikler og producerer industriel computerteknologi (både hard- og software). Ved projektperiodens ophør var den vokset til cirka 90 medarbejdere. Den altovervejende del af produktionen eksporteres over hele kloden. Virksomheden ejes af de tre direktører i fællesskab.

Cotas har en produktions-, en udviklings- og en administrationsafdeling.

Der er cirka lige mange mænd og kvinder på Cotas, hvilket dog dækker over en stærk kvindedominans i produktionsafdelingen og en lige så stærk mandedominans i udviklingsafdelingen.

I produktionen (montageafdelingen) er medarbejderne typisk timelønnede, og man arbejder 37 timer om ugen, først og fremmest med montering, men også med lagerarbejde og forsendelse. Man havde ved projektets begyndelse en flekstidsordning, men med meget begrænsede fleksmuligheder for de ansatte,

I administrations- og udviklingsafdelingerne havde man flekstid, men dog med en daglig fikstid fra 9 til 15.

Fokusgruppen på Cotas bestod af seks medarbejdere. Tre kvinder fra montageafdelingen og tre mænd fra udviklingsafdelingen. Fem af gruppens medlemmer havde hjemmeboende børn. Alle havde fuldtidsarbejde.

Der eksisterede på arbejdspladsen en række formelle og uformelle ordninger vedrørende flekstid, ret til fravær ved børns første sygedag mv.

Til at følge projektet valgte man de seks personer, der i forvejen repræsenterede personaleforeningen.

Danvalve

Danvalve var en mellemstor jernindustrivirksomhed med cirka 70 medarbejdere. Virksomheden udvikler, fremstiller og markedsfører ventiler til anvendelse i industrielle og maritime køleanlæg. Den altovervejende del af produktionen eksporteres til lande over hele kloden.

Danvalve er et aktieselskab ejet fuldt ud af Sabroegruppen og blev udskilt i 1985 som en selvstændig virksomhed med 7 medarbejdere. Siden er den vokset støt.

Virksomheden består groft sagt af en produktions- og en administrations"afdeling". Den er som helhed stærkt mandsdomineret. Mere end to tredjedele er mænd, i kraft af den meget store dominans i produktionsafdelingen, hvor kun 8 ud af cirka 50 er kvinder.

I produktionen arbejder en del fast om dagen, fx med montering, lagerarbejde og forsendelse. Ved selve produktionsmaskinerne arbejder flertallet i treholdsskift med følgende turnus: en uge dagarbejde, en uge aftenarbejde, et weekendskift og en uge fri. Derudover har man et fast nathold, som sørger for, at ma-

skinnerne udnyttes døgnet rundt. Som noget relativt atypisk skelnes der i produktionsafdelingen ikke mellem faglært og ikke-faglært arbejde. I produktionen har man en fællestillidsmand, og samarbejdsrelationen til ledelsen er præget af en stærk faglig tradition og organisering.

Fokusgruppen på Danvalve bestod af seks medarbejdere fra produktionsafdeling, administration samt produkt- og udviklingsafdeling. Fire af gruppens medlemmer er kvinder, to er mænd. Fem af gruppens medlemmer havde hjemmeboende børn. Alle havde fuldtidsarbejde, fire som almindeligt dagarbejde, to som treholdsskift.

Der blev ikke nedsat nogen styregruppe på Danvalve. Projektet refererede direkte til direktøren.

Århus Postkreds

Århus Postkreds er en del af koncernen Post Danmark. Århus Postkreds er en stor virksomhed med cirka 2.200 medarbejdere fordelt over et stort geografisk område. I postkredsen behandler og omdeler man primært breve, pakker og tager sig af adresseløse forsendelser. Arbejdspladsen består af 47 posthuse, 22 omdelingscentre, Østjyllands Postcenter (et af landets otte store postcentre, som blev udskilt fra postkredsen i juli 1995), samt de overordnede kredsfunktioner.

Områdepostkontorerne er opdelt i to funktioner: omdelingen, hvor der primært bringes post ud, og kundeekspeditionen, hvor der især indbetales regninger, indleveres post o.l.

Næsten to tredjedele af samtlige medarbejdere er mænd, blandt omdelerne er næsten tre fjerdedele mænd. Derimod er flertallet (knap 60 pct.) blandt personalet i kundeekspedition og administration kvinder.

Man havde i postkredsen skriftligt formuleret en omfattende personalepolitik, tillige med blandt andet en ligestillingspolitik og en velfærdspolitik.

Til at følge projektet benyttede man lejligheden til at nedsætte et ligebehandlingsudvalg, som man længe havde ønsket at nedsætte. Udvalget blev nedsat under Kredssamarbejdsudvalget.

Der blev i postkredsen nedsat tre fokusgrupper. En blev nedsat blandt medarbejderne i en omdelergruppe fra et postkontor. Her havde alle dagarbejde, hvor man mødte tidligt om morgenen, typisk mellem kl. 5 og kl. 6, og havde fri cirka kl. 13. En anden fokusgruppe blev nedsat blandt medarbejderne på et kundekontor (kundeekspedition), hvor de fleste arbejdede på skiftende arbejdstider, som blev skemalagt i det daglige tidsrum fra cirka kl. 7 om morgenen til cirka kl. 22 om aftenen. Den sidste fokusgruppe blev nedsat blandt medarbejderne fra brevafdelingen på Østjyllands Postcenter. I denne gruppe arbejdede alle med skiftende arbejdstider. Nogle skiftevis dag/aften, andre skiftevis dag/nat/aften.

Forandringsprocesserne på de fem virksomheder

De mere håndfaste resultater af dette projekt er påpegningen af, hvilke ønsker medarbejdere opstiller i forhold til at gøre deres arbejdsplads mere familievenlig, hvilke ændringer disse ønsker medfører, samt hvilke forhold der især synes at fremme eller besværliggøre realiseringen af disse ønsker. Disse resultater beskrives i de tre følgende kapitler. Derudover er det imidlertid også vigtigt at få en vis indsigt i de ofte komplicerede og svært forudsigelige processer, der frembringer disse mere synlige resultater.

Derfor fokuseres der i dette kapitel på selve forandringsprocesserne, sådan som de er forløbet på de medvirkende virksomheder. Det vil sige, at der fokuseres på, hvordan projektet er forløbet på virksomhederne, hvilke faser der er gennemløbet, og hvilke spørgsmål af generel interesse processerne synes at rejse.

De svære processer

En virksomhed er en levende organisme. Den udvikler sig til stadighed som resultat af de mange forskelligartede processer, der uafsladeligt foregår såvel inden for dens mure som i dens omgivelser. En række af disse processer vil være interne, bevidst igangsatte og styrede forandringsprocesser med bestemte velovervejede formål. Andre finder sted mere ureflekteret uden nogle bevidst udtænkte bagvedliggende mål. Fx er det velkendt, at de fleste organisationer har tendens til at "stivne" med alderen, selvom det er en proces, som få ønsker, og endnu færre bevidst arbejder på at fremme. Endvidere vil virksomheder befinde sig i en slags permanent tilpasningsproces i forhold til tidens normer og værdier, idet virksomheder altid i større eller mindre udstrækning vil afspejle deres samtid. I relation til dette projekt er oplagte eksempler på processer af sidstnævnte karakter: Ændringerne i kvinders og mænds rolle på arbejdspladsen, for-

ventningerne til medarbejdernes arbejdsindsats og deres rettigheder og pligter på arbejdet.

De processer, der startes og gennemføres i et projekt som dette, skal derfor ses i sammenhæng med den mangfoldighed af forandringsprocesser, virksomhederne i øvrigt udsættes for i det pågældende tidsrum. Det betyder også, at bestemte ønskværdige processer kan have vanskelige betingelser i de turbulente omgivelser, og at deres betydning for virksomhedens udvikling kan være meget beskeden.

Omvendt kan blot det forhold, at der i en virksomhed kommer fremmede, som begynder at stille spørgsmål om, hvordan man gør tingene og hvorfor, i sig selv rumme et overraskende stort forandringspotentiale. Den personlige eller organisatoriske selvfleksion, som derved opstår, kan skabe en åbenhed over for forandringer og måske endda også holdningsændringer hos de berørte personer – i hvert fald for en periode. Den udefra kommende kan med sin "særlige" og for organisationen ofte forfriskende "nye" synsvinkel være med til at åbne øjnene for de involverede og på den måde skabe grobund for forandringen.

Endvidere består en del af forandringspotentialet simpelthen i, at de involverede parter (enkeltpersoner eller grupper på virksomheden) får en såkaldt beslutningsanledning (March & Olsen, 1976). Det vil sige en anledning til at få truffet beslutninger, som man i forvejen gerne så truffet, men som ikke behøver at have noget med den særlige "nye" synsvinkel at gøre. En personalechef ser måske det nye som en anledning til at få synliggjort sig selv og sit arbejde, en tillidsmand ser måske en anledning til at synliggøre sine medlemmers dårlige fysiske arbejdsmiljø osv. Ikke mindst på denne måde kan en ny synsvinkel bidrage til forandringer i virksomhederne. Hvilken forandring, der konkret vil blive tale om, er det imidlertid meget vanskeligt at forudsige på forhånd.

Forandringsprocessernes fem faser

I et projekt som dette, der initieres uden for virksomhederne, kan forløbet inddeles i fem faser. En optaktsfase, en startfase, en arbejdsfase, en beslutningsfase og en implementeringsfase. For at hver af disse faser skal forløbe nogenlunde velorganiseret og uden at kollidere med fordringer fra det daglige arbejde eller de mange andre forandringsprocesser en moderne organisation uafbrudt gennemløber, er der brug for tid og timing.

Det gælder enhver større ændring i en organisation, men næppe overraskende synes den tid, der skal bruges til at gennemføre en proces, nærmest at være omvendt proportional med den betydning, den tillægges i organisationen. En proces, der indebærer ændringer, som i almindelighed kun tillægges perifer betydning i organisationen, kan meget let gå ned i tempo eller måske ligefrem standse på grund af andre og mere vigtige hensyn. Man får måske pludseligt behov for at afvente en vigtig og nært forestående beslutning (fx om personalereduktioner eller anskaffelser af nyt edb-system) eller afvente afviklingen af store presserende ordrer, inden den "familievenlige" proces kan køre videre. På det praktiske niveau kan møder, der skal drive processen frem, blive aflyst eller udskudt på grund af vigtigere aktiviteter i forhold til den daglige drift eller mere vitale forretningsmæssige interesser. Betingelserne for at katalysere processer med lav prioritering i organisationen er ikke gunstige og ofte heller ikke særlig forudsigelige.

Forandringsprocesserne kræver derfor ofte mere tid, end man umiddelbart tror. Den "tid", der tænkes på her, er først og fremmest *det samlede tidsrum* hvorunder processen forløber, hvilket dog også kan have betydning for det samlede tidsforbrug for de mennesker, der er involveret i at drive processen frem.

Optaktsfasen

Når ideen til et projekt som dette opstår uden for virksomhederne, består den første opgave – eller fase – i at finde et antal virksomheder, der er villige til at indgå aktivt i projektet, hvilket

i dette tilfælde vil sige at indgå aktivt i en forandringsproces initieret af medarbejdernes ønsker og ideer. Optaktsfasen varede, fra de første virksomheder blev kontaktet med henblik på deltagelse i projektet, til *ledelserne* på de respektive virksomheder havde besluttet, at de ønskede, at virksomheden skulle deltage aktivt i undersøgelsen.

Denne fase blev betydeligt mere kompliceret end forudset, da det viste sig vanskeligt at rekruttere virksomhederne til undersøgelsen. Hovedproblemet var dels projektets forandringsperspektiv, der tildelte virksomhederne en aktiv rolle som handlende subjekt, dels projektets "nedefra og op" koncept (jf. beskrivelsen i kapitel 3), som betød, at man ikke på forhånd kunne forudsige, hvad det konkrete indhold i projektet ville blive på den enkelte virksomhed. Man vidste altså ikke, hvilke ønsker og problemer medarbejderne ville rejse, eller hvor mange ressourcer det ville vise sig nødvendigt for virksomheden at bruge på projektet. Virksomhederne skulle så at sige udstede en blankocheck til de forskere og medarbejdere, som skulle bære processen igennem. Under disse forudsætninger var der ikke noget at sige til, at mange virksomheder takkede nej til at deltage i projektet¹⁾. Selvom der primært blev rettet henvendelse til virksomheder, der på en eller anden måde havde markeret en positiv interesse for medarbejdernes trivsel og udvikling, var det således vanskeligt og tidskrævende at finde frem til fem brugbare virksomheder.

De virksomheder, der endte med at indgå i undersøgelsen, har derfor det fælles kendetegn, at deres ledelser – i hvert fald som udgangspunkt – var over gennemsnitligt åbne over for såvel forandringer i almindelighed som for at tage hensyn til medarbejdernes holdninger og ønsker i særdeleshed.

1) Til gengæld var der en stor interesse for projektet, hvilket medførte, at der blev nedsat en slags følgegruppe på omkring 30 private og offentlige virksomheder, der gerne ville følge projektet på tæt hold. I projektets løbetid er der blevet afholdt tre møder i denne gruppe.

Dette fremhæves her, fordi det – i vurderingen af mulighederne for at skabe fremtidige ændringer på danske virksomheder – er væsentligt at erindre, at de medvirkende virksomheder må betragtes som mere forandringsvillige end de fleste andre danske virksomheder.

Optaktsfasen varede i sin helhed cirka 3 måneder. Det er ikke ensbetydende med, at man skal regne med 3 måneders arbejde for at finde fem virksomheder. En stor del af tiden er ventetid, hvor man afventer afholdelse af møder eller andre afklarende hændelser på de enkelte virksomheder. Men under alle omstændigheder tyder erfaringerne fra dette projekt på, at man i hvert fald skal påregne nogle måneders optakt for at rekruttere en håndfuld virksomheder til et projekt, der stiller de nævnte krav til virksomhedernes åbenhed og konduite.

Startfasen

I startfasen gennemførtes drøftelser med lederne om projektets karakter, indhold og omfang og tilsvarende drøftelser med fagforeningsrepræsentanter eller samarbejdsudvalg. I de større virksomheder skulle sagen på dagsordenen i både hoved- og del-samarbejdsudvalg. Herefter blev der nedsat mere eller mindre formaliserede styregrupper, der skulle udgøre projektets organisatoriske forankring. Typisk efter møder i disse styregrupper valgte man, hvilke dele af organisationen der aktivt skulle deltage i projektets fokusgrupper, og der blev taget stilling til spørgsmål som fx, om hele virksomheden skulle medvirke eller kun dele af den? Skulle det være frivilligt at deltage, eller skulle der være tvang?

Hvis det kun var dele af virksomheden, der skulle deltage aktivt i arbejdet, fulgte typisk interne diskussioner om, præcis hvilke dele af organisationen det skulle være. Nogle af de udpegede afdelinger eller distrikter slog sig i tøjret og anførte en række grunde til, at det ikke burde være netop dem, der skulle være forsøgskaniner. Fx argumenterede man for, at man netop var i

gang med andre ændringsprocesser, som kunne blive forstyrret, eller at man for tiden havde et ekstraordinært stort arbejdspress.

Endelig fulgte der, i de dele af virksomhederne som skulle medvirke aktivt i projektet, en udvælgelsesproces, hvor de konkrete personer, der skulle deltage i det videre forløb, meldte sig eller blev udpeget. Ledelse og medarbejderrepræsentanter besluttede i fællesskab (typisk i samarbejdsudvalget), hvilke afdelinger i virksomheden der skulle medvirke i projektet.

Hvem, der gik ind i fokusgruppe-arbejdet, blev i høj grad afgjort af, hvem der var interesseret i at deltage. Kriterierne var, at der i fokusgrupperne skulle være både medarbejdere med børn og uden børn, hvis det var muligt. Ligeledes var det vigtigt, at der både deltog mænd og kvinder. Endelig var deltagelsen i fokusgruppearbejdet frivillig. Det vil sige, at ansatte, der ikke ønskede at deltage, ikke måtte presses til det.

Interessen fra medarbejdernes side var meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. I Arbejdsskadestyrelsen meldte der sig 30 til at deltage i arbejdet, mens fokusgruppen i Baltica's hovedkontor var på 5 medlemmer.

Fra det tidspunkt, hvor de fem medvirkende virksomheder angav, at de ønskede at medvirke i projektet, til fokusgrupperne var operationsklare, gik der i gennemsnit 3-4 måneder. En af årsagerne til dette var bl.a., at "virksomheds"accept viste sig ikke at være noget helt entydigt begreb. I fire af fem virksomheder viste det sig, at accept ikke var "virksomhedens", men snarere en enkeltperson, der, med en vis støtte i organisationen bag sig, accepterede at se nærmere på projektet. I flere tilfælde viste det sig, at der i ledelsen var meget delte meninger om virksomhedens deltagelse i projektet.

På to af virksomhederne gik der betydeligt længere tid end de nævnte 3-4 måneder, idet man eksplicit ønskede at udskyde projektstarten i henholdsvis nogle måneder og godt et halvt år.

Arbejdsfasen

Den næste fase var arbejdsfasen, hvor fokusgrupperne arbejdede med at opstille deres ønsker og behov samt fremsatte forslag til konkrete forbedringer af deres arbejdssituation eller arbejdsforhold.

En beskrivelse af fokusgruppernes overvejelser og konklusioner vil blive præsenteret i kapitel 5. Her skal siges lidt om arbejdsformen i fokusgrupperne.

Det var vigtigt for kvaliteten af fokusgruppernes arbejde, at alle gav deres mening til kende. Nogle af deltagerne i fokusgrupperne var ikke vant til og brød sig ikke om at tage ordet i større forsamlinger. Derfor var det vigtigt at holde antallet af deltagere i hver fokusgruppe nede. Det var også vigtigt, at alle i gruppen følte sig forpligtet af arbejdet og kom forberedt til alle møderne.

Der var intet problem med ansvarligheden i de små grupper, men i de store grupper følte medlemmerne sig mindre forpligtet, hvilket betød, at det var forskellige deltagere, der kom fra møde og til møde, og det gjorde processen noget vanskeligere.

At dømme efter disse erfaringer synes den ideelle størrelse på en fokusgruppe at være mellem seks og otte personer.

Til alle fokusgruppe-møder deltog en forsker. Forskerens rolle var især i starten at stimulere diskussionen ved at stille spørgsmål, sørge for at alle deltagerne fik sagt deres mening samt tage referat af møderne. Til gengæld var det vigtigt, at forskeren trak sig noget tilbage, når diskussionerne kørte i grupperne, så det vitterlig blev grupperne, der diskuterede sig frem til nogle forslag, og ikke forskeren.

Selve formen på møderne mindede meget om det, man kalder fremtidsværkstedskonceptet. På de første møder blev der diskuteret, hvilke behov og ønsker den enkelte havde i forbindelse med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. Da det

var vigtigt, at alle kom til orde, blev alle bedt om at give deres mening til kende.

Derefter diskuterede man, hvordan den ideelle arbejdsplads skulle se ud, for at man kunne få det optimale samspil mellem arbejdsliv og familieliv. Til slut kom den sværeste del af processen, nemlig at få omsat de individuelle ønsker til nogle fælles krav til, hvordan arbejdspladsen skulle indrettes. Dette tog mellem to og tre møder. Dette var i mange tilfælde en meget lærerig del af processen, hvor det gik op for deltagerne, hvor mange hensyn der skulle tages både til virksomhedens produktion og til andre grupper af medarbejdere. Netop fordi deltagerne var fra forskellige afdelinger, blev disse hensyn meget synlige, og de fleste afsluttende forslag blev da også afstemt efter de forskellige gruppers arbejdsbetingelser.

På flere af virksomhederne blev der i denne arbejdsproces også holdt møder i de forskellige styringsgrupper. De blev underrettet om, hvordan arbejdet skred frem, og fik i flere tilfælde også de løbende referater til gennemsyn, så man i god tid kunne forberede sig på, hvordan man ville imødekomme forslagene.

Fokusgrupperne arbejdede i gennemsnit over en periode på 2-3 måneder. Hver af de ni fokusgrupper afholdt gennemsnitligt fem møder med cirka 2-3 ugers mellemrum. Arbejdet sluttede med et referat, der beskrev deltagernes nuværende situation samt deres ønsker og eventuelle forslag. Referatet blev tiltrådt af alle gruppens medlemmer. Disse referater er vedlagt som bilag A-E.

Beslutningsfasen

Derefter fulgte beslutningsfasen, hvor man i organisationen dels skulle overveje, hvad man ville bruge de af fokusgrupperne fremsatte ønsker og forslag til, eventuelt fremsætte supplerende forslag efter behov eller måske bringe helt nye ideer på banen, dels skulle træffe beslutning om, hvad man ønskede at gennemføre og hvordan.

I flere situationer viste også beslutningsfasen sig at være langt mere kompliceret end forventet. For at kunne tage stilling til de mere komplekse forslag var det ikke sjældent nødvendigt dels at *operationalisere* de stillede forslag, det vil sige oversætte eller omformulere dem til noget, der direkte kunne omsættes i praksis, dels at forsøge at vurdere *forslagenes anvendelighed og konsekvenser* for organisationen.

På kundekontoret i Århus Postkreds havde man et centralt forslag om at tilføre gruppen flere arbejdsfunktioner. Vel at mærke arbejdsfunktioner der kunne tjene som bufferarbejde for det stærkt pladsbundne og kunde-dirigerede arbejde ved kasserne. Fokusgruppen stillede forslag til en række arbejdsfunktioner, som efter deres mening ville kunne bruges til dette formål. Ledelsen afviste imidlertid stort set alle centrale dele af de foreslåede funktioner under henvisning til de forskellige uhensigtsmæssigheder, som ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt ville være forbundet med at flytte dem. Gennemgående problemer var, at overflytning af funktioner fra specialiserede medarbejdere til kundekontorets ikke-specialiserede medarbejdere enten ville kollidere med de seneste års forsøg på at specialisere disse funktioner, eller at det ville kræve en stor og tvivlsom investering i uddannelse af personalet på kundekontoret.

Personalekontoret brugte sammen med andre dele af organisationen efterfølgende meget tid på at finde arbejdsfunktioner, der var mere egnede til dette formål, end dem fokusgruppen har nævnt, hvilket dog ikke lykkedes. Konklusionen blev, at man ville lade spørgsmålet indgå i de fremtidige overvejelser om en større strategisk omlægning af produktionen.

I Arbejdsskadestyrelsens fokusgrupper blev det bl.a. foreslået, at skellet mellem flekstimer og omsorgstimer skulle ophæves. Som det var, kunne man kun spare op til ekstra omsorgsdage ved at arbejde længe om torsdagen, og det var ikke særligt hensigtsmæssigt ud fra en familievenlig synsvinkel. Disse torsdagstimer blev ført på en særlig konto i flekstitidssystemet. Det viste sig

imidlertid, at det ikke umiddelbart kunne ændres på grund af DJØF'ernes rådighedsforpligtelse. Skellet mellem de to tidskonti var blevet sat, for at DJØF'erne kunne opspare omsorgstimer, uden at de blev regnet som rådighedsforpligtelse. Dette blev dog løst, men eksemplet illustrerer, at der kan være tekniske bindinger, der skal løses, og at dette kan tage tid, selvom viljen er til stede.

Et andet eksempel fra Århus Postkreds var et forslag om at løse de tekniske bindinger i det datastyrede arbejdstidssystem. Efter fokusgruppens mening indeholdt dette datasystem en række begrænsninger, som væsentligt indskrænkede de ansattes muligheder for at tage individuelle hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen. Fokusgruppen kunne af gode grunde ikke selv fremlægge tekniske løsninger, men kunne påpege, hvor de oplevede problemer. Da fokusgruppen havde stillet sine forslag, forestod der et væsentligt arbejde i at få afklaret, hvori disse problemer mere præcist bestod, om de overhovedet kunne løses og i givet fald hvordan. Også her brugte personalekontoret sammen med andre dele af organisationen efterfølgende tid på at undersøge disse forhold. Et år efter at fokusgrupperne havde stillet deres forslag, var det imidlertid stadig uklart, hvorvidt det var begrænsninger i det centrale edb-system, som var problemet eller ej, eller om det var personalet, der ikke i tilstrækkelig grad forstod at bruge eksisterende frihedsgrader. Da man på det tidspunkt vidste, at edb-systemet ville blive udskiftet inden for en relativt nær fremtid, valgte man at stoppe detektivarbejdet om det "gamle" edb-systems eventuelle skavanker.

For Postens vedkommende kan man sige, at beslutningsprocessen kom til at strække sig over en periode på mere end et år.

Omvendt voldte selve beslutningsprocessen ingen problemer på Cotas. Her blev der hurtigt truffet en beslutning af ledelsen, der gik på at imødekomme en stor del af fokusgruppens forslag. Ledelsen skulle blot overveje de stillede forslag og deres mulige konsekvenser, drøfte det med nogle få udvalgte medarbejdere og

finde en lejlighed til at drøfte tingene igennem indbyrdes. Under disse ret gunstige omstændigheder varede beslutningsfasen knap 3 måneder.

Alt i alt antog de trufne beslutninger forskellige former på de fem medvirkende virksomheder. To traf en egentlig beslutning om at gøre noget (Cotas og Arbejdsskadestyrelsen), to traf beslutning om ikke at gøre noget (Baltica og Danvalve), og en traf, hvad man kan kalde en ikke-beslutning (Århus Postkreds). Det vil sige, at man ikke traf nogen egentlig beslutning, men ønskede fortsat at afvente, hvilken afklaring fremtiden ville bringe om mere konkrete løsninger og deres konsekvenser. De konkrete beslutninger er beskrevet i kapitel 7.

Beslutningsfaserne på de fem virksomheder varede fra knap 3 måneder til mere end et år.

Implementeringsfasen

Efter at der på den enkelte virksomhed var truffet beslutning om eventuelle ændringer, startede den afsluttende implementeringsfase. Her skulle beslutningerne føres ud i praksis.

På grund af de andre fasers tidsmæssige omfang, blev det inden for projektperioden ikke umuligt gå i dybden med denne fase. Kun på Cotas – og delvis også i Arbejdsskadestyrelsen – nåede man at implementere de trufne beslutninger i så tilstrækkelig god tid inden projektperiodens afslutning, at det er muligt at vurdere, hvordan implementeringen forløb.

På Cotas forløb implementeringen let og smertefrit. Kort tid efter beslutningerne var truffet, orienterede ledelsen medarbejderne om ændringerne. Ændringerne, som helt overvejende omhandlede arbejdstiden, trådte straks i kraft. De nye ordninger og brugen af disse beskrives i kapitel 7.

Arbejdsskadestyrelsen vedtog de nye tiltag i efteråret til ikrafttrædelse ved årsskiftet. Der var ingen problemer med vedtagelsen.

Men forslagene var også godt gennemarbejdede, inden de gik til SU-mødet. Efter vedtagelsen i samarbejdsudvalget blev der afholdt informationsmøder for samtlige medarbejdere om de nye tiltag. De nye ordninger nåede kun at være i kraft nogle måneder inden projektperiodens ophør, men de første meldinger var, at man havde taget godt imod dem, og at de blev brugt. Man må i skrivende stund (maj 1996) sige, at implementeringsfasen stadig pågår i Arbejdsskadestyrelsen.

Den på forhånd fastsatte tidsramme fra før-start, start-, arbejds- og beslutningsfaserne til implementeringsfasen på cirka 6 til 8 måneder syntes på dette tidspunkt nogenlunde realistisk. Men erfaringerne tyder på, at man, såfremt man ønsker mere end kosmetiske ændringer – fx i virksomhedernes personalepolitik – snarere skal regne med det dobbelte.

Hvad betinger forskellene i processerne?

Som det er fremgået, kan der være meget store forskelle på, hvordan processerne forløber i forskellige virksomheder. Hvordan disse processer forløber vil være bestemt af en lang række forskellige forhold, hvoraf nogle vil være meget svære eller ligefrem umulige at kontrollere. Det gælder fx de økonomiske og politiske konjunkturer. Alligevel kan man fremhæve nogle forhold, som synes at have en vis generel betydning for forløbet.

For det første er det naturligvis rækkevidden og *kompleksiteten af de ansattes ønsker* og behov. Jo mere omfattende de ansattes ønsker er, og jo mere komplekse løsninger, der skal til, desto mere vanskelig og langvarig bliver processen. Hvis ønskerne, som fx i Århus Postkreds, kræver større ændringer i arbejdsorganisering eller faggrænser, vil det ikke være underligt, at processen strækker sig over flere år (jf. erfaringer fra forsøgene på at formindske udbredelsen af ensidigt, gentaget arbejde. Jf. Hasle et al. 1995).

For det andet spiller *beslutningsstrukturen* en vigtig rolle. Er der stærkt formaliserede beslutningsstrukturer eller tradition for opnåelse af bred konsensus mellem ledelse og medarbejder, vil det-

te ligeledes have tendens til at trække processen ud. Små virksomheder med uformelle beslutningsstrukturer synes dels at have bedre mulighed for at tage bestik af de mulige konsekvenser af de stillede forslag, dels at have lettere ved at træffe en hurtig beslutning, fordi der ikke skal føres lange diskussioner og indgås "forstyrrende" kompromiser. Jf. erfaringerne fra Cotas, som er en forholdsvis lille virksomhed ejet af de tre direktører i fællesskab og uden noget formelt samarbejdsudvalg. Her voldte det som nævnt ingen problemer at træffe beslutningerne, der indelbar, at man straks imødekom en stor del af fokusgruppens forslag. Ledelsen skulle blot overveje de stillede forslag og deres mulige konsekvenser, tale med nogle af de ansatte og finde en lejlighed til at drøfte tingene igennem indbyrdes. I dette tilfælde varede beslutningsfasen kun 2½ måned.

I modsætning hertil var forslagene i Århus Postkreds igennem en række forskellige fora. Fx var de til diskussion i de såkaldte Ligebehandlingsudvalg, Kredssamarbejdsudvalget, tre delssamarbejdsudvalg, møder i de lokale fagforeninger og ledelsesmøder i de respektive relevante dele af organisationen. Denne forholdsvis tunge arbejdsgang afspejler primært, hvor kompliceret beslutningsstrukturen er i en stor virksomhed med stærke traditioner for en formaliseret inddragelse af medarbejderne i de væsentlige beslutninger.

Endelig er der problemet med *timing* af de ønskede ændringer i relation til de andre og undertiden langt mere omfattende og højere prioriterede processer, som de enkelte virksomheder måtte være inde i fx for at tilpasse sig ændringer i deres markedssituation. Det kan således være væsentligt, at den proces, der skal gøre virksomheden mere familievenlig, ikke kolliderer med andre og mere betydningsfulde forandringsprocesser, men at den i stedet tilpasses tidsmæssigt såvel som indholdsmæssigt i forhold til disse.

Sammenfatning

Erfaringerne tyder på, at en medarbejderorienteret proces, der har til formål at gøre en virksomhed mere familievenlig, ofte kan være både *langvarig* og *sårbar*. Langvarig, fordi den kan forudsætte både en grundig behandling af medarbejdernes ønsker, en efterfølgende operationalisering af de fremsatte ønsker samt en vurdering af, hvilke konsekvenser de må antages at få for virksomheden som helhed.

Sårbar, fordi mange vil kunne se en interesse i at bruge processen til at fremme andre hensyn end de ønskede, og fordi den familievenlige proces let vil kollideres med andre processer, som på den enkelte virksomhed ofte vil blive betragtet som vigtigere.

Processerne synes særlig langvarige og sårbare i store virksomheder med stærkt formaliserede beslutningsstrukturer. Her vil processerne let blive meget lidt rationelle og stærkt præget af en række aktører, der ser projektet som en beslutningsanledning, der kan bruges til at fremme deres øvrige interesser, som ikke altid har meget med den konkrete sag at gøre.

Endelig viser beslutningsprocessernes forløb, at selv medarbejderønsker, der ved første øjekast virker små og ubetydelige, kan vise sig at gribe ind i basale forhold (som fx arbejdsdeling, faggrænser og ledelesesretten) på virksomheden. Det vil sige forhold, som kun vanskeligt kan ændres.

Kapitel 5

Medarbejdernes ønsker og forslag til arbejdspladsen

I dette kapitel diskuteres medarbejdernes ønsker om og forslag til, hvordan deres arbejdsplads kan tilpasses deres familiemæssige situation.

I første del af kapitlet gøres nogle overvejelser om den transformationsproces, der foregår, fra en medarbejder har et ønske, til dette ønske bliver formuleret som et konkret forslag til arbejdspladsen.

I anden del af kapitlet vil ønskerne fra medarbejderne på de fem virksomheder blive præsenteret. Det gælder både de ønsker, der fremkom fra fokusgrupperne, og de ønsker, der blev nævnt i det udsendte spørgeskema. Derudover vil medarbejdernes ønsker blive sammenholdt med, hvad der fra tidligere undersøgelser vides om danske børnefamiliers ønsker til arbejdets indhold og arbejdstider.

Hvordan bliver behov til forslag – transformationsprocessen

Fra et familiemæssigt behov erkendes, til det formuleres som et forslag til arbejdspladsen, sker der en bearbejdning og filtrering. Første fase af denne transformationsproces er, at behovene omsættes til konkrete ønsker rettet mod arbejdspladsen. Denne fase er beskrevet i kapitel 2, hvor det blev påpeget, at den politiske og ideologiske kontekst vil have stor indflydelse på, om et ønske udsprunget af et af forældreskabsbehovene vil blive rettet mod det offentlige, familien eller arbejdspladsen.

Når første filtrering er foretaget, og arbejdspladsen fremstår som et relevant sted at fremsætte sit ønske, sætter anden filtreringsproces ind og dermed anden fase i transformationsprocessen.

Det er den proces, hvor ønsket skal omdannes til et konkret forslag til arbejdspladsen. Et forslag er et ønske, der er fremsat offentligt på arbejdspladsen om konkret formulerede ændringer. Endelig er et forslag et ønske, der er blevet afvejet i forhold til fx kollegaers ønsker om ændringer på arbejdspladsen. I denne fase af transformationsprocessen indgår således både en individuel og en kollektiv del.

I dette afsnit vil anden fase af transformationsprocessen blive diskuteret. Hvad påvirker den, og hvordan foregik den konkret i dette projekt, hvor processen primært fandt sted i fokusgrupperne (jf. kapitel 3).

Oplevede rettigheder

Afgørende for anden fase af transformationsprocessen er, hvordan den enkelte oplever sin egen ret til at stille forslag til arbejdspladsen for at få opfyldt et behov, der udspringer af tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Susan Lewis (1996) opererer med begrebet "sense of entitlement". Det kan ikke direkte oversættes til dansk, men det betyder noget i retningen af "følelsen af at have ret til", eller "oplevede rettigheder". Hvordan den enkelte medarbejder oplever sine rettigheder kan være afgørende for, om et ønske bliver formuleret som et konkret forslag om ændringer på arbejdspladsen. Mindst fire faktorer påvirker oplevelsen af at have ret til at stille krav, nemlig køn, virksomhedskulturen, den socio-politiske kontekst og faggruppetilhør.

Kønnets indflydelse på oplevede rettigheder

Lewis (1996) argumenterer for, at kvinder i kraft af deres generelt underordnede stilling i samfundet vil have en mindre oplevelse af at have en ret til at stille forslag end mænd. På et samfundsmæssigt plan har denne antagelse formentlig nogen gyldighed. Kvinder har gennemgående dårligere lønninger og dårligere arbejdsvilkår end mænd, og dette kan være et udtryk for, at kvinder er dårligere til at stille forslag, fordi de i mindre grad oplever, at de har ret til fx en høj løn. Som skrevet i kapitel 2

ligger hovedansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg fortsat hos kvinderne, mens hovedansvaret for forsørgelsen ligger hos manden. Kønsarbejdsdelingen i familierne og på arbejdsmarkedet vil således betyde, at især kvinder vil opleve en ret til at stille forslag til arbejdspladsen om at medvirke til at gøre den daglige praktiske og følelsesmæssige tilpasning nemmere.

Virksomhedskulturen

En anden faktor, som har indflydelse på medarbejdernes oplevede rettigheder, er virksomhedskulturen (Lewis, 1996). Er kulturen i forvejen familievenlig forstået på den måde, at både ledelse og kollegaer er opmærksomme på de behov, man har, når man er fuldtidsarbejdende og forælder? Eller opfattes arbejdsliv og familieliv som to helt adskilte sfærer?

Man kan kalde denne del af kulturen på arbejdspladsen for virksomhedens familiesyn (Clason & Hootsmans, 1996). Clason og Hootsmans tager udgangspunkt i ledelsens opfattelse af sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv. Hvordan betragtes medarbejdernes familiebehov? Er medarbejdernes tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv arbejdspladsens ansvar, eller er det andres? De opererer med tre forskellige familiesyn – et traditionelt, et moderat og et realistisk familiesyn. Ledelser med et traditionelt familiesyn betragter arbejdsliv og familieliv som fuldstændigt adskilte sfærer og ser manden som hovedforsørger, mens kvinden tager sig af familiens behov. Ledelser med et moderat familiesyn har indset, at også kvinder har behov for lønnet arbejde og tilbyder derfor fx deltidsarbejde til kvinderne. De ser dog stadig familien og dens behov som kvindens hovedansvar og ikke mandens eller virksomhedens. Ledelser med et realistisk familiesyn er klar over, at både mænd og kvinder tager del i familieforpligtelserne, og vil strække sig langt for, at dette kan lade sig gøre, men ser dog stadig ansvaret for familien som forældrenes og ikke arbejdspladsens ansvar. Dette betyder bl.a., at der kun bliver lavet familievenlige foranstaltninger, i det omfang det ikke kommer på tværs af kravene fra produktionen.

I en dansk kontekst vil det offentlige spille en stor rolle som ansvarshavende i forhold til forældrenes mulighed for at tilpasse arbejdsliv og familieliv. De fleste danske virksomhedsledelser vil betragte ansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg som delt mellem familien og det offentlige. Kun i de ledelser, der er præget af det realistiske familiesyn, vil man indse, at også virksomheden har et ansvar og dermed en aktiv rolle at spille i medarbejdernes problemer med tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

Ledelsens opfattelse af ansvarsfordelingen i forhold til medarbejdernes tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv er en del af virksomhedskulturen, og den vil påvirke medarbejderens oplevelse af deres rettigheder. Dermed vil den også påvirke, hvilke forslag der vil blive stillet.

Ledelsens familiesyn vil formentlig være afhængig af, om virksomheden primært beskæftiger kvinder eller mænd. På en mandedomineret arbejdsplads vil kulturen typisk være præget af forsørgelsesbehovet. Der vil være tale om en mandedomineret kultur (se fx Holt, 1994). På en mandedomineret arbejdsplads vil de oplevede rettigheder i forhold til at stille forslag til at opfylde den følelsesmæssige og praktiske omsorg være små, hvorimod det modsatte vil gøre sig gældende på en kvindedomineret arbejdsplads.

I direkte forlængelse af ovenstående vil medarbejderkulturen selvfølgelig også have indflydelse på den enkeltes oplevelse af at have ret til at stille forslag. Den mandedominerede kultur vil være præget af en opfattelse af, at de to sfærer er adskilte, og at det er forsørgelsesbehovene, der skal prioriteres. Den kvindedominerede kultur vil derimod været præget af konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv, og kvinderne vil derfor opleve en ret til at stille forslag om bedre tilpasningsmuligheder (Hall, 1986; Greenglass et al., 1989)

Et vigtigt element i virksomhedskulturen er loyalitets- og tillidsforholdet mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Med dette menes, i hvilket omfang medarbejderne har forståelse for, hvilke krav der skal opfyldes i produktionen, for at virksomheden skal blive ved at bestå, og i hvilket omfang medarbejderne generelt har tillid til ledelsen. Og omvendt om virksomheden har blik for, hvilke behov medarbejderne skal have opfyldt, for at medarbejderne leverer det bedste produkt, og om ledelsen generelt har tillid til medarbejderne. Denne del af virksomhedskulturen vil ligeledes have indflydelse på transformationsprocessen og de oplevede rettigheder.

Den socio-politiske kontekst

Medarbejderens køn og virksomhedskulturen, herunder samarbejdsklimaet mellem ledelse og medarbejdere, har indflydelse på den enkeltes oplevelse af at have rettigheder. Lewis (1996) nævner en sidste faktor, nemlig den socio-politiske kontekst. Det er den faktor, som afgør, om den enkelte overhovedet oplever, at det er arbejdspladsen, forslaget om ændringer skal rettes til. Denne faktor blev beskrevet i kapitel 2 som afgørende for, om et behov bliver til et ønske rettet mod arbejdspladsen og ikke til det offentlige eller familien.

Faggruppetilhør

Medarbejdernes faggruppetilhørsforhold kan påvirke deres oplevelse af rettigheder. I Danmark har der gennem tiderne været stærke faggrupper, der, trods dårlige fremtidsudsigter, har formået at tilkæmpe sig gode arbejdsvilkår. Et eksempel er typograferne, der, selv i en tid hvor det var åbenlyst, at faget ville forsvinde, alligevel fik tilkæmpet sig forskellige goder. En stærk fagforening spiller en stor rolle i den forbindelse. Pointen er, at der på arbejdspladsniveau kan være faggrupper og/eller afdelinger, der har en stærk følelse af rettigheder, der enten stammer fra en historisk tilkæmpet ret eller en følelse af uundværlighed i den enkelte virksomhed, der gør oplevelsen af at have rettigheder stærk.

Transformationsprocessen i fokusgrupperne

I dette projekt blev transformationsprocessen fremprovokeret. Nogle af de forslag, som de enkelte fokusgrupper fremkom med, ville måske være forblevet usynlige, hvis ikke der var blevet signaleret interesse fra ledelsens side ved overhovedet at igangsætte projektet. Man kan sige, at projektet har givet de deltagende en oplevelse af rettigheder, en oplevelse de måske ikke ville have haft, hvis ikke nogen (in casu en forsker) var kommet og havde spurgt direkte til problemerne med tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

Transformationsprocessen, hvor ønsker er blevet formuleret som forslag til arbejdspladsen, er primært foregået i fokusgrupperne, og der skal i det følgende gives nogle eksempler på, hvordan oplevede rettigheder er kommet til udtryk i gruppediskussionerne.

De første møder i fokusgrupperne blev brugt til at synliggøre medarbejdernes behov og ud fra disse at fremkomme med konkrete ønsker til arbejdspladsen. Dette var første filtreringsproces, idet der var behov, som grupperne ikke mente skulle omsættes til ønsker til arbejdspladsen, men derimod skulle dækkes af enten familien selv eller det offentlige, jf. eksemplet i kapitel 2 om virksomhedsbørnehaver.

De næste møder blev brugt til at omsætte de fremkomne ønsker til konkrete forslag, der skulle stilles til arbejdspladsen. I løbet af denne proces blev de forskellige faktorer, der spiller ind i denne transformationsproces, synlige.

Om man var mand eller kvinde spillede en væsentlig rolle i transformationsprocessen. Diskussionerne i fokusgrupperne tog primært udgangspunkt i den praktiske og følelsesmæssige omsorg, og derfor var det også primært kvinderne, der udtrykte ønsker om ændringer på arbejdspladsen. Det vil sige, at de oplevede rettigheder var afhængige af, hvilke behov der var tale om. Kvinderne følte, at de havde ret til at stille krav om bedre at kunne kombinere arbejdsliv og familieliv, mens mændene på

dette punkt var meget mere tilbageholdende. Mændene havde ikke i samme udstrækning som kvinderne behov for at forbedre tilpasningen af arbejdet efter deres familiemæssige behov. Det skyldes først og fremmest, at de deltagende mænd helt overvejende havde en samlever/ægtefælle, som primært tog sig af den praktiske omsorg i familien. Det skyldes dog også, at de deltagende mænd gennemgående havde bedre tilpasningsmuligheder i deres arbejde end de deltagende kvinder. Således var der på arbejdspladserne en markant forskel på henholdsvis kvinders og mænds job. Mændene var i højere grad placeret i job, hvor der var en større grad af fleksibilitet, både hvad angik arbejdets organisering og arbejdstiden, end kvinderne. Det vil sige, at mændene i udgangspunktet havde bedre mulighed for at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg end kvinderne. Denne fleksibilitet blev dog ikke sjældent brugt til at varetage forsørgelsesbehovet i form af fx bijob, som fx blev benyttet blandt postomdelerne, eller ved at udvide kundekredsen som det fx var tilfældet for assurandørerne, der er provisionslønnede.

I gruppediskussionerne fremgik det dog, at især yngre mænd gerne ville stille krav til arbejdspladsen om fleksibilitet, der var direkte rettet mod familiernes praktiske og følelsesmæssige behov, fx omkring ferieplanlægningen, afløsning ved fravær, og behovsorienterede goder frem for anciennitetsbaserede.

Også virksomhedskulturen, herunder især ledelseskulturens signaler og holdninger til medarbejdernes familiebehov, havde stor indflydelse på transformationsprocessen. Medarbejderne i Arbejdsskadestyrelsen oplevede, at ledelsen tog medarbejdernes ønsker om at gøre arbejdspladsen mere familievenlig alvorligt, og at ledelsen var klar over, at tilpasningsproblemer kunne være en hindring for den enkeltes oplevelse af trivsel på arbejdspladsen. Ledelsen i Arbejdsskadestyrelsen havde et realistisk familiesyn. Arbejdspladsen var kvindedomineret, og ledelsen blev derved nødt til at tage tilpasningsproblemerne alvorligt. Dette betød bl.a. at det var meget få ønsker, der ikke blev til konkrete for-

slag i Arbejdsskadestyrelsen, idet medarbejderne havde en oplevelse af at have ret til at stille konkrete forslag på dette område.

På Cotas havde man i forskellige afdelinger forskellige familiesyn. I den kvindedominerede montageafdeling, var ledelsen godt klar over, at der skulle tages hensyn til kvindernes familieansvar, mens ledelsen i de mandedominerede afdelinger – ifølge fokusgruppemedlemmerne – fandt, at de ansatte mænd måtte have ægtefæller til at tage sig af familieforpligtelserne.

Med undtagelse af Arbejdsskadestyrelsen er hovedindtrykket, at ledelsen på de deltagende virksomheder i høj grad så ansvaret for familien som forældrenes og det offentlige. Derudover sås manden stadig som primær forsørger og kvinden som hovedansvarlig for familien med de konsekvenser, at forventningerne til de to køn var forskellige.

En anden del af virksomhedskulturen var samarbejdsklimaet på virksomheden. Samarbejdsklimaet har bl.a. indflydelse på loyalitets- og tillidsforholdet mellem medarbejdere og ledelse og blandt kollegaerne indbyrdes. Århus Postkreds var et eksempel på et relativt svagt samarbejdsklima mellem ledelse og medarbejdere. Når omdelerne fremsatte ønsker om, at omdeling af reklamer skulle fjernes fra deres ruter, eller at de ikke ønskede at gå med post om lørdagen, var det så oplagt en manglende forståelse af, hvad postvæsenets eksterne overlevelsesbetingelser er.

Det omvendte var tilfældet i Danvalve og Cotas, hvor medarbejderne i høj grad indbyggede hensynet til produktionen i deres konkrete forslag, fordi de havde en forståelse for, at det vigtigste i sidste ende var, at virksomheden overlevede og dermed også deres arbejdspladser.

Endelig påvirkede det medarbejderkulturen, hvordan den enkelte oplevede at have mulighed for at tilpasse arbejdsliv og familieliv. Her var der stor forskel på om den enkelte befandt sig i en kvindedomineret eller mandedomineret arbejdspladskultur. I den

mandedominerede kultur oplevede mændene, at det kunne være vanskeligt at bruge både de formelle og uformelle muligheder, der var, til at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien. Kulturen kunne direkte føles som en barriere. Igen var det især de yngre mænd, der oplevede dette, og det blev diskuteret i grupperne, hvordan man kunne sikre den "rette" brug af de stillede forslag. I de kvindedominerede kulturer oplevedes ikke samme barrierer. Tværtimod var der her en stor forståelse for familiemæssige behov. Her gik diskussionerne på, hvordan mulighederne kunne udvides.

Ud over de allerede nævnte eksempler på, hvordan forskellige faktorer påvirker den enkelte medarbejders oplevelse af at have ret til at stille forslag til arbejdspladsen, var det indtrykket fra arbejdet i fokusgrupperne, at der i gruppernes diskussioner også indgik taktiske overvejelser.

De taktiske overvejelser drejede sig om, hvorvidt en formalisering af forhold, som allerede kunne lade sig gøre, ville være en fordel eller en ulempe. For eksempel om muligheden for at komme for sent skulle formaliseres som fx en flekstidsordning. Fordelene ved en formalisering ville være, at alle fik de rettigheder, som nu måske kun kom de frække til gode. Ulemperne var selvfølgelig, at en formaliseret aftale for det første kunne blive dårligere end, hvad der kunne lade sig gøre uformelt, og for det andet kunne formelle aftaler siges op, det kunne uformelle ordninger ikke. Danvalve var et eksempel på, at medarbejderne ikke ønskede deres uformelle systemer formaliseret. I Baltica ville man gerne have formaliseret de uformelle ordninger, der praktiseredes i edb-afdelingen, så resten af organisationen kunne nyde godt af denne afdelings oplevelse af at have rettigheder.

Hvordan de taktiske overvejelser faldt ud, afhang i høj grad af kulturen på virksomheden, som også de to eksempler illustrerer. I Danvalve var der opbygget et stærkt tillidsforhold mellem medarbejdere og ledelse, og derfor følte ingen, at en formalisering var nødvendig. I Baltica derimod var der en højere grad

af mistro, og derfor følte deltagerne i fokusgruppen, at en formalisering var nødvendig.

Fokusgruppernes ønsker og forslag til arbejdspladserne

I det følgende afsnit vil ønskerne og forslagene fra fokusgrupperne blive præsenteret. Ønskerne og de efterfølgende forslag vil blive gennemgået samlet og ikke virksomhed for virksomhed. Efterfølgende vil der dog blive gjort nogle overvejelser om nogle af de ligheder og forskelle, der har været på de fem virksomheder. Dele af afsnittet har været offentliggjort før i pjecen "Familievenlige arbejdspladser" (Holt & Thaulow, 1995b).

Fokusgruppernes ønsker og forslag

Det første og vigtigste tema i medarbejdernes forslag er ændringer i *arbejdstiden*. Forslagene til ændringer i arbejdstiden kan deles op i: ændringer i arbejdstidens placering, ændringer i arbejdstidens længde og indflydelse på ferier og fridage. Det andet tema handler bredt om *arbejdets indhold og tilretteæggelse*, dvs. fleksibilitet i arbejdet og arbejdets afsmitning på familielivet. Det tredje tema handler om ledelsens og medarbejdernes holdning og villighed til at tage hensyn til forældre. Man kan kalde det ønsker om en mere *familievenlig kultur* på arbejdspladsen.

Ændringer i arbejdstiden

I de fleste fokusgrupper fremstod tidskonflikterne mellem arbejdsliv og familieliv som det dominerende emne. Medarbejdernes forslag til ændringer i arbejdstiden bundede i høj grad i behovet for at kunne varetage den praktiske omsorg for børn og familie. Man kan sammenfatte dette emne til *større indflydelse på den daglige arbejdstid*.

Situationen for mange af de medvirkende forældre i fokusgrupperne var, at begge forældre arbejdede på fuld tid. Det gjorde det vanskeligt for dem at få det daglige tidspuslespil til at gå op, og betød, at børnene skulle passes uden for familien i dagtimerne. Der var således mindst tre tider, der skulle tilpasses hinanden: egen arbejdstid, ægtefællens arbejdstid og børneinstitution-

nernes åbningstider. Derudover kom de praktiske ting, der skulle ordnes, for at en familie skulle kunne fungere. Den enkelte families tidspuslespil (Holt et al., 1992; Thaulow, 1993) er meget afgørende for deres muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv, og det er derfor også udgangspunktet for de ønsker, de har til ændringer i arbejdstiden (jf. kapitel 2).

I de tilfælde hvor begge forældre havde dagarbejde – og dermed et stort dagligt overlap i deres arbejdstider – ville forældrene være væk hjemmefra samtidig. Det gav problemer med at få hentet og bragt børn til dagpasningen, at få klaret indkøb og madlavning. Samvær med familien, hvor alle var friske, og de nødvendige praktiske gøremål var vel overstået, var sjældne.

For sådanne forældre gik ønskerne typisk i retning af en mere *fleksibel* arbejdstid. Det kunne være i form af en flekstidsordning, en øget drifttid (den tid, hvor det er muligt at arbejde på virksomheden), der ville gøre det muligt at arbejde på utraditionelle tider eller arbejdstidsbuketter, hvor man kunne vælge den arbejdstid, der passede en bedst.

En større indflydelse på arbejdstidens daglige placering ville kunne give frihedsgrader, som disse forældre manglede i hverdagen. Hvis de fik mulighed for at forskyde deres arbejdstid i forhold til hinanden, ville det gøre det lettere at få afleveret og hentet børn, få ordnet praktiske ærinder samt få en mindre stresset tid sammen med familien. Forslag om mere daglig fleksibilitet i arbejdstidens placering kom frem i næsten samtlige fokusgrupper. De medarbejdergrupper, der ingen fleksibilitet havde, ønskede sig blot en lille fleksperiode (fx kvinderne på kundekontoret i Århus Postkreds), mens de grupper, der allerede havde en flekstid, typisk ønskede sig fleksperioderne udvidet, og fikstiden indskrænket (fx medarbejderne i Arbejdsskadestyrelsen).

For forældre med et mindre overlap mellem deres arbejdstider, dvs. familier, hvor mindst den ene havde skiftende arbejdstider, gik ønskerne mere i retning af *ændrede placeringer af arbejdstider-*

ne. Det var fx et forslag, at nattevagter startede så sent som muligt, så man havde en hel aften sammen med familien i stedet for at skulle afbryde et samvær midt på aftenen. Det ville også gøre det muligt at følge fritidsaktiviteter fx sport eller aftenskole (Postcenteret i Århus Postkreds). Der fremkom også forslag om, at det blev muligt at starte tidligere om morgenen, for så at kunne komme en time tidligere hjem. Dette var et forslag fra montage-kvinderne på Cotas. Ideen, der lå bag, var, at ægte- manden godt kunne få ansvaret for at få børnene op og i dagin- stitution/skole, så kunne hun til gengæld komme tidligt hjem, ordne alt det praktiske som fx indkøb og hente børnene igen.

Forældre med skiftende arbejdstider havde det problem, at det var sjældent, at hele familien var samlet. Derfor ønskede denne type forældre generelt større *indflydelse på ferie-, fri- og fleksdage*, så det i hvert fald ved disse lejligheder var muligt at have hele familien samlet. Dette var et særligt markant ønske blandt de kvindelige medarbejdere i Århus Postkreds, men også i Baltica ønskede de ansatte større indflydelse på ferie-, fri- og fleksdage, så dagene i højere grad kunne bruges til at varetage familiernes behov end arbejdets. Fx blev det foreslået, at disse dage kunne bruges i forlængelse af barns første sygedag. I Baltica var dette ønske så højt, at fokusgruppen foreslog, at man selv skulle kunne betale en fridag eller to, hvis der var akut behov i familien.

Endelig udtrykte en del forældre ønske om at arbejde færre ti- mer om ugen. Det var særligt kvinder, der kom med dette øn- ske. Forslagene fremkom i Baltica, på Cotas og i Århus Post- kreds. I forslagene blev det præciseret, at man selv skulle kunne bestemme antallet af timer, man ville gå ned, og at man skulle have ret til at komme på fuld tid igen, når familiebehovene gav mulighed for det. Baggrunden for disse forslag er bl.a., at man på nogle arbejdspladser og i nogle overenskomster ikke tillader deltidsarbejde.

Det viste sig dog, at forslagene i de fleste tilfælde ikke bundede i et basalt behov, idet forslaget blev trukket tilbage, medmindre der var tale om nedsat arbejdstid med lønkompensation.

Fokusgruppernes forslag til ændringer i arbejdstiden kan opsummeres således:

- Større indflydelse på og fleksibilitet i arbejdstidens placering. Det kan være i form af: flekstid, arbejdstidsbuketter, variation af arbejdstiden efter familiens behov og vagtskemaer lagt efter familiens behov.
- Større indflydelse på arbejdstidens længde. Det kan være i form af en daglig nedsættelse eller en periodevis nedsættelse af arbejdstiden. Eller det kan være et antal selvbetalte fridage.
- Større indflydelse på ferie-, fri- og fleksdage, så de kan anvendes til fx pasning af syge børn, skolebesøg, læge- og tandlægebesøg, fælles ferier og runde fødselsdage.

Ændringer i arbejdets indhold og organisering

Medarbejdernes forslag om ændringer i arbejdets indhold og organisering har sit afsæt i to forskellige former for behov: Det drejer sig for det første om behovet for fleksibilitet i arbejdet, der fx gør det muligt for medarbejderne at telefonere, gå ærinder, kunne variere deres arbejdstid. Det vil sige behov, som er knyttet til muligheder for at yde praktisk omsorg. Her er det igen tidskonflikten, der spiller ind.

For det andet drejer det sig om behov for fleksibilitet i arbejdet, men her forstået som en bedre organisering af arbejdet, så medarbejderne dels får mere fleksibilitet i opgaveløsningen, og dels så det fysiske og psykiske pres på medarbejderne mindskes. Dvs. behov som er knyttet til det at have psykisk og fysisk overskud til et tilfredsstillende familieliv efter fyraften, hvilket primært er ønsket rettet mod behovet for følelsesmæssig omsorg. Udgangspunktet for ønskerne her er belastnings- og adfærdskonflikterne.

Ønsker om en arbejdsorganisering, der giver mere fleksibilitet, fremsættes typisk af medarbejdere med et ufleksibelt arbejde. Det kan være arbejde, der er meget pladsbundet som fx arbejde med kundebetjening (kvinderne på kundekontoret i Århus Postkreds) eller montagearbejde (montagen på Cotas). Det kan også være arbejde, der er så specialiseret, at det fastlåser den medarbejder, der udfører det.

Et forslag blandt medarbejdere, der var fastlåst af kundebetjening, var fx at få tilført nye og kundeafhængige opgaver. Derved kunne man skabe en pulje af "buffer-arbejde", som kunne bruges til at give de ellers fastlåste medarbejdere en vis fleksibilitet. Kvinderne på kundekontoret i Århus Postkreds foreslog fx, at de fik deres arbejde fortyndet med lettere kontorarbejde. En sådan fortynding ville kunne give hele medarbejdergruppen mere fleksibilitet. Dertil kom, at det ville gøre arbejdsdagen mere afvekslende, og dermed ville en sådan omorganisering af arbejdsopgaverne have den sidegevinst, at belastningskonflikterne kunne mindskes.

Ønsker om en arbejdsorganisering, der mindsker det fysiske og især det psykiske arbejdspress, var typisk for medarbejdere, der beskrev deres arbejde som psykisk belastende og stressende. Et stressende arbejde kan skyldes, at der er for meget at lave, arbejdsopgaver man ikke magter, eller mangel på arbejdsro på grund af fx telefonbetjening eller kundetilstrømning. Endelig kan det være et spørgsmål om manglende indflydelse på egne arbejdsopgaver, der gør planlægningen dårlig og irrationel og giver anledning til stress. Denne type problemer oplevedes typisk af medarbejdergrupper, der havde en forholdsvis stor grad af tidsmæssig fleksibilitet, dvs. medarbejderne i Arbejdsskadestyrelsen og i Baltica.

Fx fremkom forslag om, at arbejdet skulle organiseres på en sådan måde, at der var flere personer, der kunne varetage samme arbejdsfunktioner. Det ville give den enkelte større fleksibilitet både med hensyn til arbejdstid og arbejdsopgaver. Dette var

fx et forslag fra Arbejdsskadestyrelsen, hvor hver enkelt sagsbehandler havde ansvaret for en række enkeltssager. Det havde konsekvenser ved fravær, hvor sagerne ikke blev overtaget af andre, men lå til en, når man kom tilbage. Det samme gjaldt for assurandører og taksatorer i Baltica. Her havde man også selv ansvaret for sine "kunder", og der var ingen, der tog over, hvis man var fraværende. I længere ferieperioder fik en kollega overdraget ens kunder, men det ville typisk kun være akutte sager, der ville blive behandlet. Resten ville ligge, til man vendte tilbage fra ferie. Som en taksator formulerede det: "Den bunke, der ligger, når man kommer tilbage fra ferie, får hurtigt en til at glemme, at man nogensinde har holdt ferie".

Der fremkom forslag om større indflydelse på planlægningen af arbejdsopgaverne, så man selv kunne fordele arbejdsopgaverne på en hensigtsmæssig måde. I Danica ville man fx gerne have indflydelse på ledelsens beslutninger vedrørende reklamefremstød og rykkerforsendelser, der altid ville give sagsbehandlerne et stort ekstra arbejdspress. I stedet for som nu, hvor disse tiltag ofte faldt sammen med perioder, hvor der i forvejen traditionelt var travlt, kunne ledelsen ved inddragelse af medarbejderne i beslutningerne finde tidspunkter, hvor der var en mindre arbejdsbelastning.

I visse jobfunktioner, hvor fx kundebetjening er en del af arbejdet, blev der fremsat forslag om, at det blev muligt en gang imellem at arbejde hjemme, så man slap for telefonerne og kunne arbejde koncentreret med fx sagsbehandlingen. Dette var typiske forslag fra sagsbehandlerne i Arbejdsskadestyrelsen og i Baltica.

Endelig fremkom der forslag om, at man sammensatte grupper, der indbyrdes lavede aftaler om, hvem der skulle tage alle telefoner i et tidsrum, hvorefter man ville blive afløst. En gruppeorganisering ville også kunne gøre fordelingen af arbejdsopgaverne mere jævn blandt medarbejderne og dermed formindske stress-

oplevelser. Dette var igen forslag fra sagsbehandlerne i Baltica og Arbejdsskadestyrelsen.

Fokusgruppernes forslag til ændringer i arbejdets indhold og tilrettelæggelse kan opsummeres således:

- Medarbejderne skal kunne overtage hinandens arbejde.
- Pladsbundne opgaver fortyndes med mere fleksible arbejdsopgaver.
- Mulighed for at arbejde hjemme, hvis det passer ind i familiens behov.
- Den direkte kundebetjening begrænses ved, at man skiftes til udelukkende at have kundebetjening.
- Større indflydelse på planlægningen af arbejdsopgaverne

Ændringer i virksomhedens familiesyn

Som beskrevet i kapitel 2 har kulturen på virksomheden stor indflydelse på, hvilke muligheder den enkelte medarbejder har for at tilpasse arbejdsliv og familieliv. Kulturen har indflydelse på oplevelsen af at have ret til at bruge de formelle muligheder, der findes på arbejdspladsen. Ligesom den daglige interaktion blandt kollegaer kan skabe nogle uformelle muligheder for tilpasningen.

I flere af fokusgrupperne blev der generelt udtrykt ønske om en mere positiv holdning til familiebehov. Den positive holdning manglede både hos ledelse, mellemedere og kollegaer.

Det var flere fokusgruppe-deltageres opfattelse, at man fra virksomhedens ledelse udsendte modstridende signaler. Ledelsen ville gerne fremstå som en ledelse med et realistisk familiesyn, men når det kom til stykket, havde de et helt traditionelt. Dvs. de betragtede manden som hovedforsørger og kvinden som hovedansvarlig for familien. Mange havde fx en følelse af, at en for demonstrativ familieorientering ville betyde svækkede karrieremuligheder. Dette var mest tydeligt i Baltica.

Ligeledes fremkom der i flere fokusgrupper en opfattelse af, at mellemlederne i for høj grad tog hensyn til produktionen, og de blev kritiseret at være for dårlige til at give medarbejderne den fleksibilitet, der kunne gøre tilpasningen mellem familieliv og arbejdsliv nemmere. I alle virksomheder med undtagelse af Danvalve var der eksempler på, at mellemledere stillede sig skeptiske over for medarbejdernes forslag om en mere fleksibel arbejdsdag og øgede muligheder for selv at kunne tilrettelægge ferie-, fri- og fleksdage.

Endelig var der kollegaernes holdning til kollegaer med børn. Kulturen blandt kollegaer er meget afgørende for, i hvilket omfang man kan bytte vagter, gå ærinder i arbejdstiden, telefonere privat, gå lidt før eller komme lidt senere osv. Muligheder, der kan være afgørende for den enkeltes tilpasningsmuligheder. Flere i fokusgrupperne fandt, at der blandt deres kollegaer ikke var nogen særlig positiv stemning i forhold til at støtte forældre med særlige tilpasningsbehov.

Ligheder og forskelle mellem de fem virksomheder

Allerførst kan det konstateres, at i alle ni fokusgrupper tog medarbejderne udgangspunkt i, at arbejdspladsen skulle indrettes, så medarbejderne selv kunne varetage familiernes behov. Ingen af fokusgrupperne kom med forslag om, at virksomheden skulle overtage familiemæssige opgaver ved at arrangere sommerlejr for børn eller mad- og vaskeriservice. Derudover kom samtlige forslag til at dreje sig om bedre mulighed for at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg. Ingen af grupperne havde forslag om bedre mulighed for at varetage forsørgelsesbehovet.

Endelig kan det også konstateres, at diskussionerne i fokusgrupperne, på trods af store forskelle i arbejdets indhold og organisering, kom til at handle om de samme emner og langt hen ad vejen de samme forslag. Nogle forskelle er der dog.

Her skal især to forskelle fremhæves: Dels forskellen mellem forslagene blandt højtuddannede (karriereorienterede) og kortud-

dannede (lønmodtagerorienterede), dels forskellen i medarbejdernes evner/vilje til at se deres forslag i sammenhæng med virksomhedens øvrige interesser.

Servicevirksomhederne Arbejdsskadestyrelsen og Baltica adskilte sig fra de tre andre virksomheder, idet de havde det højest uddannede personale. Diskussionerne på disse virksomheder kom i høj grad til at handle om et stort arbejdspress, og hvordan dette arbejdspress smitter af på familielivet, fordi medarbejderne ikke lagde arbejdet fra sig, når de gik hjem. Med andre ord handlede det om, hvordan man kunne forbedre mulighederne for de følelsesmæssige behov ved at gøre adfærds- og belastningskonflikterne mindre. Mange oplevede, at arbejdet flød sammen med familielivet, og ønskede i virkeligheden en skarpere afgrænsning af de to sfærer. Mange oplevede, at arbejdet fyldte meget, også i fritiden, og at det gik ud over familiens følelsesmæssige behov. Mange oplevede, at de netop var rastløse og uopmærksomme i familien på grund af arbejdsmæssige udfordringer eller problemer.

På disse to virksomheder kom forslagene derfor til at handle om en bedre planlægning af arbejdet, større medbestemmelse, en reducere af telefonopkaldene, mulighed for at arbejde hjemme og en bedre fordeling af fraværende kollegaers arbejdsopgaver, så arbejdsmængden ikke er steget, mens man har været hjemme med fx et sygt barn.

Et andet fælles karakteristikum ved disse to virksomheder var en stor grad af fleksibilitet i arbejdstiden. Der var allerede indført flekstid på begge virksomheder, man havde barns første sygedag, man havde nogen indflydelse på ferie- fri- og fleksdage m.m. Problemet var tilsyneladende, at den fleksibilitet, man havde, i høj grad blev brugt til at varetage arbejdets behov på grund af en stor arbejdsbelastning ved bl.a. at arbejde mere end de 37 timer. Jo højere uddannelsesniveau medarbejderne har, desto mere fleksibilitet i og indflydelse på arbejdstiden, men samtidig betyder højt uddannelsesniveau også, at fleksibiliteten i højere

grad bruges til at varetage arbejdets behov – ikke familiernes – netop på grund af karriereorienteringen. Det kan være med til at hæve stressniveauet, hvilket kan betyde en øget negativ spill-over effekt på familierne. Denne konklusion underbygges af Thaulow (1993), der undersøgte statsansatte forældres arbejdsforhold. Han konkluderer bl.a., at fleksibilitet i arbejdssituationen har den modsatte effekt af det forventede. Individer med en fleksibel arbejdstid føler sig mere stressede end personer uden. Dette skyldes, at fleksibiliteten hænger sammen med arbejdets indhold. Jo længere arbejdstid og jo højere placering i hierarkiet, jo mere bruges fleksibiliteten til at varetage arbejdets behov, og derfor føler personerne sig også mere stressede.

Ovenstående kunne tyde på, at jo højere uddannelsesniveau jo mere kommer det til at handle om, hvordan man sikrer en positiv spill-over effekt til familielivet. Spørgsmålet er, hvordan man kan sikre, at disse medarbejdere får nogle arbejdsvilkår, der sikrer, at afsmitningen fra arbejdslivet til familielivet bliver overvejende positiv.

Til forskel fra grupperne i Arbejdsskadestyrelsen og på Baltica kom diskussionerne i de andre fokusgrupper til at handle om fleksibel arbejdstid. En fleksibilitet de på forhånd kun havde i begrænset omfang. Det vil sige, at det i disse grupper var de basale behov for at kunne varetage praktisk omsorg for familien, og dermed formindske tidskonflikterne, der var i centrum.

Den anden markante forskel mellem virksomhederne vedrørte, i hvilken udstrækning man i grupperne medtog overvejelser, om hvorvidt de stillede forslag medtog hensynet til produktionen. Her synes skillelinjen især at gå mellem offentlige og private virksomheder. På de to offentlige virksomheder var der en tendens til, at forslagene fra fokusgrupperne var i modstrid med, hvad man måtte betragte som markedsvilkår for de to virksomheder. Som når omdelerne stillede forslag om, at lørdagsudleveringen skulle ophøre, eller når man i Arbejdsskadestyrelsen stillede forslag om meransættelser.

Forskellige herfra var især de mindre produktionsvirksomheder Cotas og Danvalve, hvor alle medarbejderne populært sagt kendte ordrebogen og salgstillene og dermed også vidste, hvornår man skulle give den en ekstra skalle. Her indgik hensynet til produktionen med stor vægt i transformationsprocessen og dermed i de stillede forslag.

Spørgeskemaundersøgelsen

Fokusgruppernes ønsker til ændringer på deres respektive arbejdspladser var i nogenlunde overensstemmelse med, hvad spørgeskemaundersøgelsen og andre surveys viser om forældres ønsker til ændringer i deres arbejdssituation.

Spørgeskemaets resultater

Alle blev i spørgeskemaet spurgt om, hvorvidt de mente, at deres arbejdsplads kunne gøres mere familievenlig, uden at det gik ud over effektiviteten og produktiviteten i arbejdet. Ordlyden af spørgsmålet er vigtig, fordi det var at forsøg på at få medarbejderne til at medtænke produktionens behov, inden de svarede.

Som det fremgår af tabel 5.1 er der nogen forskel i medarbejdernes besvarelser. Danvalve-medarbejderne er i tvivl om, hvorvidt det kan lade sig gøre at gøre arbejdspladsen mere familievenlig, og det ligger i fin forlængelse af fokusgruppens arbejde. Denne konkluderede, at arbejdspladsen var så familievenlig, som den kunne være, når produktionens krav også skulle honoreres.

I modsætning hertil mener en tredjedel af de adspurgte i Arbejdsskadestyrelsen, at deres arbejdsplads godt kan blive mere familievenlig. Dette svarer også til den store interesse, der var i Arbejdsskadestyrelsen for projektet. I begyndelsen meldte der sig 30 medarbejdere til fokusgruppearbejdet. Det bemærkelsesværdige i den forbindelse er, at Arbejdsskadestyrelsen var den virksomhed af de fem deltagende, der i udgangspunktet var mest familievenlig, hvis man ser på graden af fleksibilitet i arbejdstiden, mulighed for omsorgsdage, indflydelse på det daglige

arbejdes tilrettelæggelse m.m. Det viser to ting. For det første at der på arbejdspladsen er en stærk oplevelse af rettigheder. For det andet viser det, at de i forvejen familievenlige tiltag ikke har megen indflydelse på, hvorvidt medarbejderne mener, at arbejdspladsen kan blive *mere* familievenlig. Sidstnævnte forhold skal dog ses i sammenhæng med, at de familievenlige tiltag, som allerede var indført i Arbejdsskadestyrelsen, primært var rettet mod tidsfleksibiliteten og ikke mod at få nedbragt stressniveauet.

Ses samlet på tabel 5.1, fremgår det endvidere, at især medarbejderne på de to offentlige virksomheder mente, at deres arbejdspladser kunne gøres mere familievenlige, mens de ansatte på de private virksomheder var mere i tvivl. Dette er igen interessant, idet man ud fra en umiddelbar betragtning må sige, at offentlige arbejdspladser på papiret generelt må anses for at være mere familievenlige end de private. For eksempel har offentligt ansatte ret til fuld løn under barsel og ret til barns første sygedag.

Kvinder mener i højere grad end mænd, at deres arbejdsplads kan gøres mere familievenlig. 81 pct. af kvinderne og 73 pct. af mændene mener, at deres arbejdsplads kan gøres mere familievenlig. Dette falder i tråd med, at kvinder i højere grad end mænd dagligt oplever tilpasningsproblemer.

Tabel 5.1.
Interviewpersonerne fordelt efter om de mener, at deres arbejdsplads kan gøres mere familievenlig, uden at det går ud over effektiviteten og produktiviteten. Særsilt efter virksomhed. Procent.

Virksomhed	Ja	Ja, måske	Nej	Ved ikke	I alt	Antal
Danvalve	9	65	26	-	100	54
Cotas	20	53	27	-	100	45
Baltica	18	56	26	-	100	89
ASK	35	52	13	-	100	93
Posten	28	43	27	2	100	86
I alt	24	53	23	-	100	367

Tabel 5.2.

Interviewpersonerne fordelt efter om de kunne ønske sig nogle af de udvalgte ændringer i deres arbejdssituation. Særskilt efter køn. Procent.

		Ja	Nej	Ved ikke	I alt	Antal
Længere arbejdsuge	Kvinde	1	96	3	100	188
	Mand	1	95	4	100	177
	Alle	1	95	4	100	365
Kortere arbejdsuge	Kvinde	59	34	7	100	190
	Mand	48	41	11	100	180
	Alle	54	38	9	101	370
Kortere daglig arbejdstid	Kvinde	55	38	7	100	189
	Mand	42	47	11	100	181
	Alle	49	42	9	100	370
En anden placering af arbejdstiden	Kvinde	27	61	12	100	191
	Mand	20	70	9	99	181
	Alle	24	66	11	101	372
Friere adgang til selv at placere ferie og fridage	Kvinde	45	45	11	101	191
	Mand	42	53	5	100	180
	Alle	43	49	8	100	371
Spare op til ekstra fridage	Kvinde	59	34	7	100	188
	Mand	44	49	7	100	178
	Alle	52	41	7	100	366
Slippe for overarbejde	Kvinde	31	53	16	100	189
	Mand	31	57	12	100	181
	Alle	31	55	14	100	370
Spare tid op til orlov	Kvinde	52	29	19	100	190
	Mand	39	40	21	100	179
	Alle	46	34	20	100	369
Friere adgang til selv at placere den daglige arbejdstid	Kvinde	42	47	10	99	191
	Mand	36	53	11	100	180
	Alle	39	50	11	100	371

Det er ikke muligt at konkludere noget om forskelle mellem ansatte i den private og den offentlige sektor ud fra fem virksomheder, men i hvert fald synes der på de to offentlige virksomheder enten at være et kulturproblem i form af medarbejdernes mindre forståelse for virksomhedens opgaver og overlevelse, eller også skyldes det, at medarbejdere på de to offentlige virksomheder nok har mulighederne, men ikke oplever, at de kan udnyttes i praksis.

I spørgeskemaet blev medarbejderne også bedt om at prioritere imellem en række forslag, der ville kunne gøre tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv lettere.

Som det fremgår af tabel 5.2, er de tre forslag, der fik størst tilslutning arbejdstidsnedsættelses-forslagene samt et forslag om at kunne spare op til ekstra fridage. Kvinderne vil også gerne kunne spare op til en decideret orlovsperiode.

Friere adgang til at placere fridage og ferier samt friere adgang til at placere den daglige arbejdstid får også rimelig stor opbakning, men det er klart at tilslutningen til denne type forslag er afhængig af, hvilke muligheder man har i forvejen.

Samtlige forslag i spørgeskemaet går på fleksibilitet i arbejdstiden, dvs. vægten er lagt på spørgsmål, der på den ene eller anden måde kan afbøde tidskonflikterne. Dette er for såvidt også i overensstemmelse med, hvad diskussionerne kom til at dreje sig om i fokusgrupperne. Derimod er der ingen forslag i spørgeskemaet, der går på en afbødning af belastnings- og adfærdskonflikter, hvilket var det andet hovedtema i grupperne.

Ikke overraskende er der kønsforskelle i vurderingerne af det ønskværdige i de forskellige forslag (tabel 5.2). Som allerede beskrevet er der fortsat en kønsarbejdsdeling, således at manden er hovedansvarlig for familiens forsørgelse, mens kvinden er hovedansvarlig for familiens praktiske og følelsesmæssige omsorg. Derfor kunne det forventes, at det i højere grad var kvinderne,

der ønskede sig en nedsat arbejdstid. Dette afspejles også i besvarelsene, men det er lidt overraskende, at kønsforskellene ikke er større. Hele 48 pct. af mændene ønsker sig en kortere arbejdsuge, og 42 pct. af mændene ønsker sig en kortere daglig arbejdsdag.

Nu er spørgsmålene såkaldte gratis spørgsmål forstået på den måde, at de ikke tager højde for evt. omkostninger ved fx det at gå ned i løn. Hvis dette var tilfældet, ville procenterne antageligt falde væsentligt.

Erfaringerne fra fokusgrupperne viste således klart, at mange forældre pr. refleks siger, at de gerne vil arbejde mindre, men at interessen blegner, når man begynder at realitetsdrøfte ønsket. Det viste sig blandt andet på flere af de deltagende virksomheder, hvor det faktisk ville være muligt at gå ned i tid, hvis man ønskede det. At interessen for nedsat arbejdstid i realiteten var mindre, end medarbejdernes ønsker umiddelbart lod ane, skyldtes ifølge deltagerne i fokusgrupperne, at der fra ledelsen var signaler om, at gik man ned i tid, prioriterede man ikke arbejdet højt nok til at få de spændende opgaver eller til på lidt længere sigt fx at stige i graderne. Det kan altså ikke udelukkes, at ønsket om nedsat arbejdstid er reelt nok, men at man måske oplever, at omkostningerne i form af lønnedgang og prestigetab over for ledelsen er for store.

Andre spørgeskemaundersøgelser

Andre spørgeskemaundersøgelser tegner det samme billede, som fremkom gennem fokusgruppernes arbejde og spørgeskemaundersøgelserne.

Forældre ønsker generelt at arbejde mindre. Ønsket er størst, hvis det er med fuld lønkomensation, og mindre hvis de selv skal betale for nedsættelsen (Andersen & Holt, 1990; Hjorth Andersen, 1991; Thaulow, 1993).

I samme undersøgelser har forældrene haft muligheder for også at prioritere forslag, der mere går mod at afbøde belastnings- og adfærdskonflikterne. Disse forslag prioriteres højt i samtlige undersøgelser. Det er forslag som at forbedre arbejdsmiljøet, udviklingsmulighederne og efteruddannelsesmulighederne. Dette falder fint i tråd med fokusgruppernes diskussioner om, hvordan man kan formindske de psykiske belastninger ved arbejdet og dermed bedre opfylde behovet for den følelsesmæssige omsorg over for familien.

Endelig viser disse undersøgelser, at de adspurgte forældre som 1. prioritet har en højere løn. Dette blev ikke bekræftet i fokusgrupperne, hvor lønspørgsmål stort set ikke blev diskuteret. Grunden til dette kan have været, at alle deltagerne har taget for givet, at et forslag om højere løn ikke lå inden for rammerne af fokusgruppearbejdet. Diskussioner om behovet for forsørgelse kom kun ind i diskussionerne om nedsat arbejdstid, hvor familiens økonomi bl.a. blev brugt som argument for ikke at ville gå ned i tid.

Sammenfatning

Fælles for alle fokusgruppernes forslag er, at de udelukkende koncentrerede sig om at indrette arbejdstiden, arbejdets indhold og kulturen på en sådan måde, at det er muligt for den enkelte selv at tage sig af den praktiske og følelsesmæssige omsorg i familien. De kunne have kommet med forslag om en aflastning af omsorgsopgaverne i form af for eksempel vaskeriservice, madservice, sygestuer for børn, sommerlejr for børn i de lange skoleferier eller virksomhedsbørnehaver. Men man ønskede i stedet at få mulighed for selv at kunne holde ferie med familien, selv at passe sine syge børn, selv at få tid til at købe ind, vaske og gøre rent samt at fastholde det offentlige som udbyder af dagpasningsforanstaltninger. Ud fra dette projekt må man konkludere, at danske forældre anser en familievenlig virksomhed for en virksomhed, som giver dem mulighed for selv at varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg samtidig med, at de passer deres arbejde på en tilfredsstillende måde.

Tidligere undersøgelser har vist, at arbejdstidspørgsmålene er meget centrale, når der ses på tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv. Dette bekræftes af fokusgruppernes arbejde. Men fokusgruppearbejdet peger på, at arbejdstidsdiskussioner er langt mere nuancerede end blot et spørgsmål om færre arbejdstimer og flekstidsordninger. Det drejer sig ganske enkelt om en større indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse lige fra placeringen af pauser til, hvordan ferier og fridage skal placeres.

For det tredje tyder fokusgruppearbejdet på, at andre forhold ved arbejdet end arbejdstiden har stor indflydelse på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv, og at disse andre forhold på nogle arbejdspladser kan overskygge arbejdstidsdiskussionerne. Hvis arbejdet er særlig psykisk eller fysisk belastende, kan det smitte negativt af på familielivet. Man kommer hjem drænet for ressourcer, uden overskud til at drage den følelsesmæssige omsorg, man føler, man burde kunne drage. En negativ afsmitning kan være resultat af for mange arbejdsopgaver, for lange arbejdsdage, dårlig planlægning af arbejdsopgaverne, en følelse af at være uundværlig kombineret med ambitioner på egne og arbejdets vegne. Kravene, der skal formindske disse adfærds- og belastningskonflikter, går alle i retning af mere indflydelse på arbejdets organisering og indhold, højere grad af fælles ansvar for arbejdsopgaverne, så man ikke føler sig uundværlig og endelig mulighed for at arbejde hjemme.

For det fjerde har fokusgruppearbejdet bekræftet, at kønsarbejdsdelingen såvel i familien som på arbejdsmarkedet har stor indflydelse på, hvilke krav henholdsvis mænd og kvinder stiller til en familievenlig arbejdsplads. Selvom kønsarbejdsdelingen i familien bliver mere og mere lige, synes kvinderne stadig at have hovedansvaret for familiens praktiske og følelsesmæssige omsorg, mens mændene stadig synes at have hovedansvaret for familiens forsørgelse. Kønsarbejdsdelingen på arbejdsmarkedet betyder, at kvinder er placeret i job med en lille tidsfleksibilitet, mens mændene er placeret i job med en større grad af tidsfleksibilitet. Det-

te er et paradoks, da netop den praktiske og følelsesmæssige omsorg kræver en vis tidsfleksibilitet.

Dette har bl.a. givet sig udtryk i, at kvinderne i fokusgrupperne har haft de fleste konkrete forslag til ændringer i deres arbejdstider og arbejdsforhold.

Endelig tyder erfaringerne fra fokusgruppearbejdet på, at højtuddannede medarbejdere i stor udstrækning har tidsfleksibilitet i form af flekstidsaftaler og stor indflydelse på placeringen af ferier og fridage. Til gengæld har de højtuddannede ofte et arbejde, der smitter meget af på familien. Derfor ønsker denne gruppe typisk en bedre planlægning af arbejdsopgaverne, mulighed for at arbejde hjemme og en bedre fordeling af arbejdsopgaverne. I modsætning hertil mangler de lavtuddannede tidsfleksibiliteten. Til gengæld er deres arbejde adskilt fra deres familieliv. Derfor ønsker de sig flekstidsordninger, indflydelse på placeringen af ferier og fridage mv.

Forhold der hæmmer eller fremmer udviklingen af mere familievenlige arbejdspladser

I forbindelse med bestræbelserne for at gøre de medvirkende virksomheder mere familievenlige blev der synliggjort en række forhold, der i nogle tilfælde virkede fremmende, i andre situationer hæmmende. Disse forhold belyses nærmere i dette kapitel.

Først behandles de fire forhold, som har spillet en særlig fremtrædende rolle i de gennemløbne processer på virksomhederne. Det drejer sig om virksomhedernes markedsvilkår, de overordnede ledelsesmål, mellemledernes position i organisationen samt virksomhedernes kultur. Derefter behandles nogle forhold, som ikke nåede at komme til fuld udfoldelse i projektperioden, men som i processen er blevet fremhævet som vigtige, fx i fokusgrupperne eller i samtaler med tillidsfolk, personalechefer eller andre medarbejdere.

De forskellige forhold beskrives i kapitlet *generelt* som nogle forhold, man skal være særlig opmærksom på under en omstillingsproces, men de illustreres og uddybes med eksempler fra de medvirkende virksomheder.

Fire afgørende forhold

Især fire forhold synes at have været afgørende for forandringsprocessernes forløb. Det drejer sig om: Virksomhedernes markedsvilkår, ledelsernes overordnede mål, mellemledernes position samt virksomhedernes kultur.

Virksomhedernes markedsvilkår

En væsentlig rammebetingelse for organisatoriske ændringer er den enkelte virksomheds markedsvilkår. Markedsvilkårene kan på to måder siges at sætte rammerne for en virksomheds familievenlighed. For det første sætter virksomhedens aktuelle økonomiske situation en ramme for, hvor stor interesse og hvor mange ressourcer man på en virksomhed ønsker at bruge på at blive mere familievenlig. For det andet kan de konkurrencevilkår, som den enkelte virksomhed er underlagt, stille en række krav til fx produkternes kvalitet, medarbejdernes produktivitet eller virksomhedens åbningstider, der ikke kan ændres, selvom man ud fra et familiemæssigt perspektiv gerne ville gøre det.

Hvad angår virksomhedernes *aktuelle økonomiske situation*, er det påpeget, at man i virksomheder i almindelighed er mest motiveret for at gennemføre forandringer, når det går virksomheden enten særligt godt eller særligt dårligt (Christensen & Molin, 1983). Hvis virksomheden går godt, vil man ofte være parat til at fastholde eller forøge fremgangen gennem fornyelse. Hvis den omvendt går dårligt, vil man være parat til at forny sig for at overleve.

Erfaringerne fra dette projekt synes at indicere, at paratheden til ændringer af mere familievenlig karakter er størst, når virksomheden går godt. Både Cotas og Arbejdsskadestyrelsen, som var de to virksomheder, der gik mest aktivt ind i realiseringen af medarbejdernes ønsker og forslag, var begge virksomheder i fremgang. Cotas havde i perioden stor salgsfremgang, og Arbejdsskadestyrelsen havde været igennem en række ændringsprocesser, som blandt andet havde givet den et bedre image og gjort den til en mere eftertragtet virksomhed at arbejde på.

Derimod fremstod Baltica og Århus Postkreds, der begge stod i en usikker markedssituation med udsigt til nedskæringer og personalereduktioner, langt mindre forandringsparate og -villige. Dette kan imidlertid også hænge sammen med, at de begge var store virksomheder med et par tusinde ansatte, hvilket også kan

have hæmmet deres forandringspotentiale. Den beskedne forandringsvilje på disse virksomheder behøver altså ikke alene at skyldes deres markedsvilkår, men kan hænge sammen med den inerti, der ofte vil være i store virksomheder.

Det mest illustrative eksempel på, hvor afhængig familievenlige tiltag kan være af virksomhedens markedssituation, sås i Baltica. For Baltica var projektperioden meget turbulent. Flere års usikkerhed kulminerede i 1995 (midt i projektperioden) med Den Danske Banks overtagelse af virksomheden. I denne situation valgte ledelsen simpelthen at stoppe de påbegyndte bestræbelser på at blive mere familievenlig.

Selvom virksomhederne synes mest interesserede i familievenlighed i økonomisk trykke tider, er det værd at bemærke, at erfaringer, især fra USA (Mirvis, 1993), viser, at der også i perioder med dårlig økonomi og personalereduktioner kan være gode grunde til at introducere familievenlige tiltag. Disse kan være én blandt flere måder, hvorpå en ledelse signalerer til det resterende personale, at de er vigtige for virksomheden, og at man ønsker at yde noget ekstra for at gøre dem trygge ved og tilfredse med deres arbejde.

Ud over virksomhedernes generelle markedsvilkår vil de som nævnt også være underlagt mere *specifikke konkurrencevilkår*, fx med hensyn til hvornår virksomheden skal have åbent, hvor høj produktiviteten skal være, hvilke produkter eller serviceydelser der skal udbydes osv. Disse specifikke konkurrencevilkår bestemmer, i hvilken forstand og på hvilken måde en given virksomhed kan være familievenlig – eller måske navnlig hvordan den *ikke* kan være det. På en virksomhed, som af konkurrencehensyn er nødsaget til at have weekendåbent, kan alle ikke udelukkende arbejde på hverdage. På en virksomhed med meget sæsonpræget arbejde kan man ikke fordele arbejdet ligeligt over årets måneder.

Det er væsentligt for enhver virksomhed, at medarbejderne forstår og accepterer sådanne basale eksistensvilkår. Det indebærer, at medarbejderne ikke fremkommer med ønsker eller krav, som åbenlyst strider imod disse vilkår. Medarbejderønsker, der gør det, vil af hensyn til virksomhedens langsigtede overlevelse ikke kunne imødekommes.

Dette virker måske indlysende, men ikke desto mindre kan medarbejderne på nogle virksomheder undertiden vise ringe forståelse for – og tage meget lidt hensyn til – disse realiteter. Det tyder på, at der på de pågældende virksomheder er basale problemer i medarbejderkulturen og dermed også i samspillet mellem ledelses- og medarbejderkultur. Et eksempel på et sådant kulturproblem fremkom fx i postomdelingen i Århus Postkreds. Her fremsatte medarbejderne blandt andet ønske om, at der ikke skulle omdeles post om lørdagen, eller at man ikke skulle gå med reklamer. To forhold som efter ledelsens mening var helt basale for virksomhedens fremtidige eksistens. I Århus Postcenter handlede flere af de stillede forslag om, at en større del af arbejdet skulle omlægges til dagtid, på trods af at udviklingen betød mere og mere natarbejde. Det tyder på, at også denne gruppe medarbejdere havde ringe forståelse for virksomhedens markedssituation – ikke mindst når det erindres, at postvæsnet var ved at omstille sig til en fremtid med åben konkurrence.

I Postcentrets ledelse lagde man i modsætning til fokusgruppen stor vægt på, at man var inde i en udvikling med øget markeds-tilpasning, hvilket blandt andet betød mere og mere arbejde på skæve tidspunkter af døgnet – herunder især mere natarbejde. Medarbejdernes ønsker om mere normale arbejdstider blev i den sammenhæng betragtet som malplacerede, og selve ideen om at gøre virksomheden mere familievenlig på baggrund af medarbejdernes ønsker urealistisk.

I modsætning til en del af medarbejderne i Århus Postkreds synes medarbejderne i både Cotas og Danvalve i høj grad at tænke virksomhedens situation ind i formuleringen af deres krav og

ønsker. Medarbejdernes samtænkning af virksomhedens aktuelle markedsbetingelser og deres egne ønsker, vil på enhver virksomhed være betinget af, at de har et rimeligt klart billede af og forståelse for virksomhedens situation, hvilket igen afhænger af, i hvilken udstrækning ledelsen har været i stand til at informere medarbejderne om dette. En vis mængde information er en forudsætning, for at medarbejderne kan tilegne sig et realistisk billede af virksomhedens overordnede interesser. Det er sandsynligvis lettere at bibringe medarbejderne et realistisk billede af virksomhedens situation i mindre virksomheder end i større, fordi den enkelte medarbejder her lettere får overblik over virksomheden og dens produktionsprocesser. Cotas havde cirka 50 medarbejdere og Danvalve cirka 80. I modsætning hertil havde Århus Postkreds cirka 2.200 medarbejdere fordelt over et stort geografisk område.

De realistiske hensyn

Alt i alt peger erfaringerne fra dette projekt på, at det, i en situation hvor man ønsker at gøre en virksomhed mere familievenlig, er vigtigt, at der blandt såvel medarbejdere som ledelse tages *realistisk hensyn* til virksomhedens markedssituation. Markedssituationen sætter rammerne for, på hvilke måder – men ikke nødvendigvis i hvilket omfang – en virksomhed kan blive mere familievenlig.

Hvad angår medarbejderne, er det væsentligt, at de ikke fremsætter krav, som strider mod virksomhedens basale interesser, hvad enten disse er konjunkturbestemte eller bestemt af særlige konkurrencebetingelser. Set fra et ledelsesmæssigt synspunkt gælder det om at få gjort virksomhedens situation helt klar for medarbejderne. Hvis en ledelse ikke er i stand til det, vil der være grobund for misforståelser og urealistiske forventninger blandt medarbejdere, hvilket der næppe kommer noget godt ud af.

Hvad ledelserne angår, er det endvidere væsentligt, at de ikke overfortolker betydningen af markedsvilkårene. Det vil sige, at man som ledelse ikke ræsonnerer, at fordi virksomheden er i en

vanskelig situation, eller fordi den er underlagt særlige, vanskelige vilkår, vil det ikke være muligt at gøre den mere familievenlig. Tværtimod kan man sige, at det især på virksomheder, hvor besværlige markedsvilkår giver medarbejderne vanskelige arbejdsforhold, er væsentligt for medarbejdernes trivsel, at ledelsen gør sig umage med at udvikle så familievenlige arbejdsforhold som muligt.

De overordnede ledelsesmål

På enhver virksomhed kan der identificeres en række (mere eller mindre bevidste) overordnede ledelsesmål. Disse handler om, hvilke ændringer ledelsen på et givent tidspunkt og under de givne markedsvilkår finder hensigtsmæssige af hensyn til virksomhedens fremtidige udvikling.

Den del af de overordnede ledelsesmål, der diskuteres her, er dem, der har direkte betydning for medarbejdernes hverdag. Det vil fx sige medarbejdernes selvbestemmelse, arbejdstilrettelæggelse eller arbejdstider.

På en virksomhed kan ledelsen fx have et overordnet mål om, at produktionsapparatet skal udnyttes bedre, hvilket kræver mere arbejde uden for normalarbejdsdagen. Eller ledelsen kan have et overordnet mål om større fleksibilitet i arbejdsfunktionerne, som måske betyder mere ansvar og mere selvbestemmelse for den enkelte medarbejder. Eller ledelsen kan have et mål om en større grad af kollektiv problemløsning i grupper, hvilket kan betyde større selvstyre i disse grupper.

Det kan være en væsentlig hindring for at gøre en arbejdsplads mere familievenlig, hvis man i en virksomhedsledelse ikke kan se, hvordan fokusgruppernes ønsker og forslag kan passes ind i sådanne mere overordnede ledelsesmål.

Det kan naturligvis skyldes, at det simpelthen ikke er muligt at forene medarbejdernes ønsker med de mere overordnede ledelsesmål. Hvis fx de ansatte ønsker større fleksibilitet og mere ind-

flydelse på beslutninger, kan det være i direkte modstrid med en virksomheds strategi om at centralisere beslutningerne i virksomheden. Det kan imidlertid også skyldes, at man ikke magter eller ikke ønsker at se en sådan sammenhæng.

I to af de medvirkende virksomheder synes de overordnede ledelsesmål at være afgørende barrierer for forløbet.

I Baltica blev stort set samtlige forslag afvist, selvom langt de fleste forslag kun krævede et meget lille ressourceforbrug, og man kunne have imødekommet dem ved at lave forsøgsordninger i udvalgte afdelinger. Forslagene blev primært afvist, fordi de gik imod den overordnede ledelsesstrategi om, at beslutningerne skulle centraliseres inden for organisationen.

Ledelsens reaktion på flere års usikkerhed var et forsøg på at koncentrere og centralisere magt hos topledelsen. Der var således et udtalt ønske i topledelsen om at have fuld kontrol med produkter og omkostninger på alle niveauer i organisationen. Konsekvensen var helt ned til mellemliderniveau, at autoriteten blev begrænset til den mest nødvendige kontrol og styring af medarbejderne. Der var derfor kun overladt et minimum af råderum til de enkelte medarbejdere. Dette var mest tydeligt i Balticas produktionsafdelinger.

Ændringer i retning af at tilgodese medarbejderønsker om at få større indflydelse på arbejdets og arbejdstidens tilrettelæggelse ville derfor være i modstrid med de overordnede ledelsesmål om centralisering.

Balticas mellemlidere var i denne situation meget skeptiske over for indførelse af mere fleksible arbejdsforhold. Hvis medarbejdernes selvbestemmelse eller uafhængighed blev øget, ville det nemt forekomme mellemlidene, at de *mistede* kontrol, og at deres autoritet i forhold til at overvåge og allokere arbejde ville blive undermineret. Og det i en situation, hvor deres autoritet i forvejen var svækket.

På denne måde kan man sige, at ikke kun Balticas markedssituation, men også den centralistiske måde, som ledelsen respondere på denne situation, var den afgørende barriere for at gøre virksomheden mere familievenlig.

Hvad angår Postkoncernen, så befandt den sig i projektperioden i en økonomisk vanskelig og usikker situation. Virksomheden var i gang med at forberede sig på at ændre status fra statslig virksomhed med monopolstatus til privat virksomhed i åben konkurrence på et frit marked. Man havde bl.a. netop gennemgået en periode med personalenedskæringer.

Et væsentligt element i omstillingsprocessen i *Århus Postkreds* var bestræbelser på at ændre den eksisterende medarbejderkultur i post-koncernen, i retning af mere åbenhed, samarbejdsorientering og forandringsvillighed. Bl.a. ønskede ledelsen at gøre op med en udbredt individualiseret ansvarsopfattelse og de mange medarbejdergoder, som overvejende var baseret på anciennitet. Medarbejderne var groft sagt sig selv nærmest, de krævede deres ret, men ydede ikke gerne mere end nødvendigt. Ledelsen ønskede ændringer i retning af mere teamwork og mere kollektiv ansvarlighed over for opgavernes udførelse.

For topledelsen i *Århus Postkreds* var hensigten med at indgå i projektet om familievenlige arbejdspladser netop at støtte op om denne type ændringer i arbejdspladskulturen. Man forventede, at fokusgrupperne ville fremkomme med kritik af anciennitetssystemet og den manglende hjælpsomhed kollegerne imellem.

Det gjorde Postkredsens fokusgrupper imidlertid kun i begrænset omfang (jf. bilag E1-E3). I stedet fremsatte de ønsker om mere fleksible arbejdstider, bedre arbejdsorganisering med mindre specialisering, fortynding af ensformigt og pladsbundet arbejde mv. Herefter mindskedes ledelsens interesse for projektet betydeligt. Man støttede fortsat processen i ord, men lagde ingen større handlekraft bag ordene. Ingen væsentlige initiativer blev taget og ingen større ændringer blev sat i værk.

På den anden side var *Danvalve* et eksempel på, at ledelsens overordnede mål stemte godt overens med de ansattes ønsker og behov. Virksomheden var ung og fremgangsrig med en stærk fælles virksomhedskultur baseret på gensidig åbenhed og tillid, og denne stærke samarbejdsorienterede virksomhedskultur var et erkendt mål for ledelsen. I kraft af kulturen havde man på virksomheden skabt meget gode betingelser for, at de ansatte kunne tilpasse arbejde og familieliv. Det var en del af kulturen, at medarbejdere og ledelse støttede kolleger, der på den ene eller anden måde havde brug for hjælp. Hvis en medarbejder fx havde et sygt barn, havde brug for en periode med orlov, eller blot havde brug for at bytte vagt med en kollega en enkelt dag, så fandt man altid en løsning. På virksomheden var det erkendt, at de ansatte var hele mennesker, som havde et familie- og fritidsliv uden for arbejdet, og at man kun ved at give medarbejderne mulighed for at finde deres egen balance mellem arbejdsliv og familieliv kunne forvente at de ydede deres bedste, når de var på arbejde. Ifølge fokusgruppen var der ingen ansatte på *Danvalve*, som havde væsentlige uopfyldte behov for at kunne tilpasse arbejde og familieliv.

Et andet eksempel på en vis overensstemmelse mellem de overordnede ledelsesmål og de ansattes ønsker ses i *Arbejdsskadestyrelsen*. Styrelsen var allerede ved projektets start i gang med en ændringsproces i retning af mere decentralisering og større ansvar til de enkelte ansatte, i kraft af en mere fleksibel fordeling af arbejdsopgaverne. Samtidig var det ledelsens mål via de mange projekter i organisationen at skabe en attraktiv arbejdsplads for såvel AC'ere som for HK'ere. For eksempel skulle tutorordningen på lang sigt kunne give kontormedarbejdere et mere kvalificeret arbejde, samtidig med at sagsbehandleren kunne få frigivet noget tid til udviklingsopgaver.

I samme retning gik de ansattes ønsker om en mere familievenlig arbejdsplads. Ønskerne omhandlede nemlig især større fleksibilitet i arbejdsopgaverne samt større aflastning og backup i den daglige sagsbehandling, så stressoplevelser kunne mindskes, sam-

tidig med at der blev mulighed for til stadighed at skabe et interessant og udviklende arbejde. På den måde stemte en del af de ansattes ønsker fint overens med en del af de overordnede ledelsesmål.

Endelig er et tredje eksempel *Cotas*. Ved projektets start havde ledelsen på Cotas et klart ønske om at styrke de bløde sider af personalepolitikken. Ledelsen fandt, at det kunne medvirke til at skabe større jobtilfredshed blandt medarbejderne. Ledelsen var derfor motiveret for at støtte de ansattes ønsker og ideer, hvorfor de da også hurtigt blev behandlet og i vidt omfang også igangsat af ledelsen. Man skal dog være opmærksom på, at fokusgruppen på Cotas allerede i de fremsatte forslag havde forsøgt at tage hensyn til den situation, virksomheden befandt sig i, og dermed havde justeret deres forventninger til, hvad de anså for hensigtsmæssigt eller muligt for virksomheden at imødekomme.

De balancerede ledelsesmål

Erfaringerne fra dette projekt tyder klart på, at det er fundamentalt at finde nogle centrale berøringspunkter mellem medarbejdernes ønsker og ledelsens overordnede mål for virksomheden. Kun når medarbejdernes ønsker og behov er helt eller delvis sammenfaldende med virksomhedens mere overordnede mål, synes der at være grobund for egentlige forandringer! Og for at udnytte denne grobund er det afgørende, at både ledelse og medarbejdere erkender dette og agerer efter denne erkendelse (jf. afsnittet om arbejdsplads- og ledelseskultur). Fra et ledelsesmæssigt synspunkt er det således særlig væsentligt, at man klart har formidlet virksomhedens mål og markedssituation til medarbejderne, samt at man gør sig umage med at undersøge, hvilke af medarbejdernes ønsker der kan understøtte ledelsens overordnede mål.

Endvidere er det vigtigt, at en proces, der har til formål at gøre en virksomhed mere familievenlig, tidsmæssigt koordineres ("tymes") med større processer, der understøtter ledelsens mål, så de

ikke risikerer at kolliderer med hinanden. Hvis de gør det, vil det sandsynligvis skade eller i bedste fald måske blot forsinke processen med at gøre virksomheden mere familievenlig.

Derfor er det også væsentligt, at ledelsen har et forretningsmæssigt motiv for at gå ind i en familievenlig forandringsproces. Fx at man vil styrke decentralisering til produktionsgrupper, at man vil styrke samarbejdskulturen, eller at man vil opbløde nogle faggrænser. Hvis ledelsen går ind i processen uden sådanne forretningsmæssige motiver, vil den lettere lade sig afskrække, når barrierer og problemer begynder at vise sig. De forretningsmæssige motiver kan altså betragtes som en slags garanti for, at ledelsen er motiveret for at overvinde de problemer, der ofte vil forekomme, når medarbejdernes ønsker og forslag skal besluttes og implementeres.

Erfaringerne tyder endvidere på, at det er vigtigt, at ledelsen er åben og fleksibel i sin opfattelse af, *på hvilken måde* processen understøtter virksomhedens mere overordnede strategiske mål. Det kan være en hæmsko for processen, hvis ledelsen på forhånd låser sig fast i en ganske bestemt forventning om, hvilke ændringer de ansatte ønsker, og præcis hvordan disse ønsker kan bruges til at understøtte mere overordnede strategiske mål. Hvis det viser sig, at medarbejdernes ønsker går i en anden retning end forudset af ledelsen, er det vigtigt, at ledelsen revurderer situationen og overvejer, hvorvidt processen, som den på dette tidspunkt tegner sig, kan bruges til at understøtte andre mål end de på forhånd udtænkte.

Mellemledernes position

Mellemlederne er et centralt element i ledelsesstrukturen, ikke mindst når man diskuterer familievenlighed. Det er nemlig typisk mellemlederne, der i medarbejdernes hverdag udgør den synlige ledelse.

Mange undersøgelser har da også vist, at mellemledernes holdninger til fx familievenlige ordninger er meget vigtige for ord-

ningernes succes, fordi de i høj grad har betydning for, hvordan ordningerne bruges i hverdagen (Galinsky, 1988; Mærkedahl, 1989). Mange ordninger indeholder et kraftigt element af skøn og gensidig forståelse, fx forståelsen for hvornår det i praksis er rimeligt at afspadsere, tage en fridag eller gå på orlov. Hvorvidt en medarbejder får lov til at benytte sådanne muligheder, vil i de fleste tilfælde afhænge af mellemlederens skøn og velvilje.

Mellemlederen kan derfor udgøre en barriere for at gøre en virksomhed mere familievenlig, hvilket også er erfaringen fra dette projekt. Hvis en mellemleder føler sig presset i sin position, kræver det ikke megen fantasi at forestille sig, at vedkommende vil fortolke medarbejdernes formelle og uformelle muligheder for at tilpasse arbejdet efter deres familiemæssige behov restriktivt.

Når medarbejdernes råderum og selvbestemmelse øges, kan det af mellemlederne let opfattes som en forplumring af deres kompetence. Mellemlederne synes, at deres kontrolmuligheder og dermed også deres muligheder for at lede og fordele arbejdet svækkes.

Især på virksomheder, hvor mellemledernes rolle primært omfatter kontrol og overvågning af deres medarbejdere, og hvor deres indflydelse på beslutninger, der træffes højere oppe i hierarkiet, er minimal, vil de være skeptiske over for medarbejdernes ønsker om større fleksibilitet og selvbestemmelse.

Det var blandt andet tydeligt i Baltica, hvor mellemledernes faglige organisation ikke støttede de ansattes ønsker om mere indflydelse. Dette var en forudsigelig og forståelig reaktion. Når mellemledernes rolle i høj grad var begrænset til at kontrollere og overvåge medarbejderne, vil forslag, som handler om, at de ansatte ikke skal kontrolleres eller overvåges, simpelthen blive opfattet som en trussel mod mellemledernes eksistens.

I Århus Postkreds angav man i topledelsen en betydelig overraskelse over at opdage, at en række eksisterende muligheder for at være familievenlig (fx at medarbejderne kan planlægge fridage, tilpasse arbejdstider efter individuelle ønsker eller bytte vagter), som man troede var almindeligt brugt ude i organisationen, alligevel ikke var det i praksis. Grunden hertil var angiveligt, at mellemlederne forhindrede det. Enten fordi de ikke ønskede det besvær og den turbulens i hverdagen, som brugen af disse muligheder ville kunne medføre, eller fordi de ikke aktivt ønskede at prioritere familiemæssige behov i forhold til alle mulige andre hensyn, som måske var mere alment accepteret i medarbejdergruppen. Mellemlederne ønskede med andre ord ikke at risikere uenighed og ufred ved at tage parti for en behovsdirigeret brug af allerede eksisterende muligheder.

Også på Cotas var montageafdelingens mellemleder i starten skeptisk over for de varslede ændringer, som ville betyde langt mere fleksibilitet for de ansatte. Hans skepsis gik blandt andet på, at det ville give mere planlægningsarbejde, uro i afdelingens arbejdsrytme og antagelig megen diskussion og deraf følgende ufred. Han valgte imidlertid at gå positivt ind i ordningen og forsøgte at se den som en mulighed for at skabe mere kommunikation og bedre dialog i hverdagen. Ifølge alle kilder på virksomheden lykkedes dette da også i høj grad, hvorfor den indledende skepsis forsvandt.

Eksemplet illustrerer, at mellemledere i høj grad kan være med til at fremme familievenlig adfærd, fx ved at gå åbent ind i at administrere en fleksibel arbejdstidsordning og bruge den som et redskab til at fremme dialogen mellem medarbejderne og ledelsen.

Denne positive rolle blev dog også til under gunstige betingelser. Dels blev topledelsens beslutning taget relativt hurtigt, der var derfor ikke nogen vaklende periode, hvor eventuelt brok kunne ændre beslutningsprocessen. Dels var kulturen på Cotas i forvejen god, hvilket blandt andet betød, at man begyndte brugen

af de nye arbejdstidsordninger med behørig hensyntagen til produktionens behov. Endelig var der kun én mellemleder i afdelingen, hvilket måske gjorde artikuleret modstand mindre aktuel.

Med til diskussionen om mellemlederne som hæmsko for udviklingen af mere familievenlige arbejdspladser hører også det forhold, at mellemlederne typisk befinder sig i et betydeligt krydspres. På den ene side bliver deres indsats i meget stor udstrækning vurderet efter deres medarbejders produktivitet. Det er mellemlederne, der har ansvaret for, at der bliver produceret noget, og at alle produktionsmæssige problemer hurtigt afhjælpes. På den anden side kræver medarbejderne, at der tages særlige hensyn til deres individuelle forhold – herunder også deres familiemæssige situation. Et synspunkt som i stigende grad også deles af topledere.

Involvering af mellemlederne

Det er fra projektet indtrykket, at det er vigtigt at inddrage mellemlederne tidligt i processen, så de ikke bliver utrygge og føler sig sat uden for indflydelse. Mellemlederne skal helst fra starten betragte processen som en mulighed for at forbedre arbejdsbetingelserne og arbejdsklimaet, så man ikke risikerer, at de ender med primært at opfatte eventuelle ændringer som en forringelse af deres egen arbejdssituation.

Et simpelt skridt i denne retning kunne være at inddrage mellemlederne i selve fokusgruppearbejdet. Det blev de ikke i dette projekt, hvilket bagefter viste sig at være en svaghed, da man i høj grad kom til at mangle deres opbakning til fokusgruppernes ønsker og ideer.

Ved at inddrage mellemlederne kan man sikre sig, at de bliver grundigt informeret om formålet med hele processen, at deres synspunkter bliver hørt og diskuteret, og at de derved får bedre mulighed for at danne sig en nuanceret mening om fordele og ulemper ved eventuelle ændringer.

En anden mulighed er mere generelt at uddanne mellemledere til aktivt at indgå i og støtte forandringsprocesser samt i højere grad påtage sig rollen som kompromissøgende problemløser end den traditionelle rolle som autoritær kontrollant.

Virksomhedskulturen

Også virksomhedskulturen kan i høj grad være afgørende for, hvorvidt det er muligt at gøre en arbejdsplads mere familievenlig eller ej. Som det fremgik af sammenfatningen i slutningen af kapitel 2, kan virksomhedskulturen i hvert fald analytisk deles op i en ledelseskultur og en arbejdspladskultur.

Medarbejderkulturen

På nogle virksomheder kan medarbejderkulturen, det vil sige, normer og holdninger blandt medarbejderne, være en barriere for at gøre den mere familievenlig. Det kan for det første være tilfældet, hvor virksomhedskulturen i forvejen præges af en lille samarbejdsvilje, fx på grund af individualisme eller manglende hjælpsomhed. Således kan man på nogle arbejdspladser iagttage et tydeligt element af ansvarsforflygtigelse i kulturen, som kan virke hæmmende for udviklingen af familievenlig adfærd. Når der på sådanne arbejdspladser opstår problemer i arbejdet, synes medarbejdernes rygmarvsreaktion typisk at være: "Det er ledelsens problem" eller "Ledelsen må skaffe flere ressourcer" og kun sjældent: "Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?". På arbejdspladser, der er præget af en sådan mangel på kollegial hjælpsomhed, vil medarbejderne typisk have dårligere muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv. Kollegaer vil være utilbøjelige til at hjælpe fx forældre, der bliver nødt til at gå tidligere på grund af børnepasningsproblemer, forældre, der ønsker at bytte vagt, eller forældre, der ønsker en fridag på et arbejdsmæssig uheldigt tidspunkt. Den uformelle fleksibilitet, der er så vigtig for en gnidningsløs hverdag, indskrænkes til et minimum.

Medarbejderkulturen kan for det andet blive en barriere, hvis processen skaber eller aktiverer interessekonflikter mellem grupper af ansatte. Nedenfor nævnes en række sådanne interessekon-

flikter, som havde betydning for forløbet af processerne i dette projekt.

- *Medarbejdere uden børn* kan være utrygge ved, at der fokuseres på børnefamilierne. Man bliver misundelig og føler sig forfordelt. Nogle steder kan det føre til, at ønsker om at lette situationen for særligt belastede forældre på arbejdspladsen bliver blæst op til at være et krav for alle.
- Ofte beror ønsket om at forbedre arbejdsforholdene for bestemte persongrupper (enlige forsørgere/småbørnsfamilier osv.) på behovsvurderinger. På arbejdspladser, hvor visse goder (fx ferie og fridage) fordeles efter *hædvundne principper* som fx anciennitet eller stilling, kan der være betydelig modvilje imod at skulle overgå til en behovsvurdering, som vil vende op og ned på veletablerede privilegier.
- På alle virksomheder er der en tendens til, at de højtuddannede medarbejdergrupper har større råderum for at tilpasse arbejdsliv og familieliv end de kortuddannede. De højtuddannede har i højere grad topledelsens bevågenhed, man er mere parat til at efterkomme ønsker, der kan forbedre deres arbejdsindsats, og særordninger for en lille gruppe højtuddannede er langt mere overkommeligt end brede ordninger for alle medarbejdere. Udbredelsen af familievenlige tiltag til alle medarbejdergrupper kan derfor hæmmes dels af økonomiske grunde, dels af en halvhjertet eller ligefrem manglende opbakning fra de *højtuddannede kollegaer, som måske finder deres privilegier truede*.

En tilsvarende situation kan iagttages omkring fordelingen af arbejdsopgaver. Højtuddannede medarbejdere har typisk mere fleksible arbejdsopgaver end kortuddannede. Det betyder, at de højtuddannede ikke er så bundne af deres opgaver som de kortuddannede. Hvis man vil forsøge at opløse de kortuddannede medarbejders mere bundne arbejdsopgaver, kræver det typisk, at der tilføres opgaver fra mere privilegerede medarbejdere. Da mængden af arbejde på kort sigt er nogenlunde konstant i en organisation, vil dette ofte kræve overførelse af medarbejdere fra

et privilegeret arbejde til et mindre privilegeret arbejde. En sådan disposition vil sjældent være populær blandt de privilegerede medarbejdergrupper, som derfor må forventes at modarbejde den.

Hvorvidt disse interesse modsætninger mellem kolleger udvikler sig til konflikter eller problemer afhænger af medarbejderkulturen. Er den i forvejen præget af åbenhed, tolerance og samarbejde, vil den antageligt let kunne absorbere modsætningerne. Er den derimod præget af særinteresser og intolerance vil modsætningerne med stor sandsynlighed give problemer på den ene eller den anden måde.

Men medarbejderkulturen optræder ikke kun som barriere. Den kan selvsagt også virke stærkt befordrende på familievenlige tiltag.

Fx var Danvalve et eksempel på, hvordan en åben og meget samarbejdsorienteret arbejdspladskultur i sig selv kan gøre en virksomhed familievenlig – stort set uden eksistensen af formelle ordninger, jf. beskrivelsen af Danvalve i afsnittet om de overordnede ledelsesmål (p. 99) og bilag D.

Endvidere viste processen på Cotas, hvordan imødekommenhed og åbenhed mellem ledelse og medarbejdere successivt kan udvikle og forstærke hinanden, og at den samarbejdskultur, som derved udbygges, kan skabe baggrund for en større familievenlighed i form af større fleksibilitet og råderum for den enkelte medarbejder.

Ledelseskulturen

Ud over medarbejderkulturen kan også ledelseskulturen, det vil sige normer og holdninger blandt lederne på en virksomhed, være afgørende for udviklingen af familievenlige arbejdspladser. På virksomheder, hvor ledelsen mener, at familieliv og arbejdsliv er to forskellige verdener, og at det hverken er virksomhedens problem eller ansvar, hvis medarbejderne ikke kan få familielivet

til at fungere tilfredsstillende, kan det være meget svært at få gennemført ordninger og rettigheder, som letter medarbejdernes tilpasning. Denne holdning var ikke udbredt på de medvirkende virksomheder, da de som nævnt var kendetegnet ved en relativt "progressiv" og dermed næppe repræsentativ holdning til emnet. Derimod var holdningen meget fremtrædende blandt de virksomheder, der blev kontaktet i starten af projektet, men som ikke ønskede at medvirke i undersøgelsen.

Endvidere findes der eksempler på virksomheder, der har indført forskellige familievenlige ordninger, men hvor ledelsen forventer, at de ikke bliver brugt, og hvor medarbejderne er klar over, at de ikke gerne skal benyttes. Her bruges familievenlige tiltag nærmest som en slags personalepolitisk sminke.

Mindre grelt og måske derfor også mere almindeligt kan der i ledelsen være en generel holdning til, at det er vigtigt, at medarbejderne er til stede, og at deres indsats såvel som deres arbejdstid kan kontrolleres – selvom det væsentlige dybest set er, hvorvidt de gør deres arbejde godt. Ofte vil det være sådan, at de steder, hvor ledelsens holdning er præget af mistro og kontroltankegang, vil "kollegial uhjælpssomhed" blandt medarbejderne være mest udbredt. Således vil ledelses- og medarbejderkultur i praksis være stærkt indbyrdes afhængige.

Andre ledelsesholdninger som i et forandringsperspektiv synes problematiske er fx, at man betragter medarbejdernes ønsker som useriøse og derfor ikke finder, at man behøver at forholde sig til dem, eller at man i ly bag argumenter om, at man arbejder i en stor organisation, hvor alt tager tid, i realiteten sylter fokusgruppernes arbejde.

Hvis ikke ledelserne viser tillid og samarbejdsvilje og er med til at tilføre forandringsprocesserne dynamik, er chancerne for at gennemføre de ønskede ændringer selvsagt ikke store.

For iværksættelsen af de medarbejderønsker og -forslag, der fremkom i dette projekt, må ledelseskulturen siges at have haft større umiddelbar betydning end medarbejderkulturen. Groft sagt kan man sige, at det var på de virksomheder, hvor ledelsen ville noget med projektet, hvor man tog medarbejderønskerne alvorligt, og hvor ledelsen havde tillid til medarbejdernes dømmekraft, at man rent faktisk iværksatte væsentlige dele af medarbejdernes ønsker. På de virksomheder, hvor det ikke var tilfældet, gik processen derimod i stå.

Ændringer i virksomhedskulturen

Det vil ofte være en vanskelig og tidskrævende proces at skabe forbedringer i en virksomhedskultur. Præges dagligdagen i en virksomhed af manglende hjælpsomhed, samarbejdsvilje og tillid, kan det være meget vanskeligt at ændre. På nogle virksomheder, hvor ledelsen opfatter medarbejderkulturen som et problem i forhold til virksomhedens fremtidige udvikling, har man sat meget omfattende og langsigtede kulturforandringsprojekter i gang med henblik på at forbedre virksomhedskulturen (se fx Post Danmark, 1995).

Så omfattende indgreb behøver man ikke at gribe til, men projektets erfaringer tyder på, at ændringer i retning af at gøre en virksomhed mere familievenlig meget vel kan inkludere en systematisk bearbejdelse af virksomhedens kultur, så man får et bedre samspil mellem ledelses- og medarbejderkultur på virksomheden.

Erfaringerne peger også på, at dette ikke kun gælder medarbejderkulturen, men i høj grad også ledelseskulturen. Et af de første og derfor også vigtigste skridt i kulturændringerne er at sikre, at ledelsen får gjort medarbejderne klart, hvilke mål virksomheden har, og hvilken situation den befinder sig i: at ledelsen konstruktivt vurderer, hvordan medarbejdernes ønsker og forslag kan bruges til at understøtte ledelsens mål, samt at der i ledelsen er tillid til og åbenhed over for medarbejderne. Familievenlige

tiltag, der sigter mod at forbedre kulturen på en virksomhed, må derfor i høj grad inkludere ledernes normer og holdninger.

De mindre betydningsfulde forhold

Ved siden af de fire beskrevne forhold synes også forhold som faggrænser, traditionsbundne fagforeninger, mangelfuld information og millimeter-demokratisk personalepolitik at have en vis indflydelse på mulighederne for at gøre virksomhederne mere familievenlige. Disse forhold blev ikke i praksis afgørende for udfaldet af processerne i dette projekt. Alligevel har de ligget "bag" processerne, fx blev de i nogle fokusgrupper fremført som argumenter for ikke at fremsætte bestemte ønsker. Eller de kan have været nævnt af ledelse eller tillidsfolk som eksempel på, hvorfor det vil være alt for vanskeligt at gennemføre de fremsatte ønsker. I den forstand har de nedenfor beskrevne forhold været til stede i processen.

Faste faggrænser

Faggrænser er nøje aftalte grænser for, hvilke faggrupper der må udføre hvilke opgaver. Faggrænser er typisk aftalt mellem fagforeninger, der har medlemmer med tilgrænsende arbejdsopgaver på samme arbejdspladser. Faggrænser blev i dette projekt mest fremhævet af kortuddannede medarbejdere som en barriere for at gøre virksomhederne mere familievenlige. Rigide faggrænser kan være med til at fastlåse arbejdsdelingen på en virksomhed, og set fra den enkelte medarbejders synspunkt kan de være en barriere for at få mere fleksible arbejdsforhold.

Det gælder fx blandt medarbejdere med job, der er snævert bundet til kundebetjening. Forsøg fra en sådan gruppe medarbejdere på at skaffe sig lidt fleksibilitet ved at tilføre gruppen mere kundeafhængigt arbejde fra andre faggrupper kan være svært blandt andet på grund af eksisterende faggrænser. Det sås bl.a. i kundekontoret i Århus Postkreds, hvor det mest centrale ønske netop var at få tilført nye opgaver, som var mindre afhængige af kundestrømmen end den altdominerende kundeekspedition ved kasserne. En række af de arbejdsfunktioner, der

kunne inddrages i kundekontorets arbejde, blev udført af andre faggrupper. Blandt andet talte man om at udføre opgaver, som traditionelt udføres af "omdelere", fx at bringe post ud. Ifølge ledelsen kunne det derfor ikke lade sig gøre.

Omvendt var der stærkt udviskede faggrænser på Danvalve, især mellem faglærte og ufaglærte arbejdere i produktionsafdelingen. De udviskede faggrænser var her en meget vigtig forudsætning for, at medarbejderne kunne afløse og støtte hinanden arbejdsmæssigt, hvilket igen var forudsætningen for, at den enkelte medarbejder oplevede en stor grad af fleksibilitet i hverdagen.

Omkring faggrænser var det endvidere interessant, at de synes at fungere som en slags naturlig begrænsning i medarbejdernes ønsker i den forstand, at de slet ikke tænkte på at fremsætte ønsker, der indebar varetagelse af andre faggruppers arbejde. Man kan sige, at faggrænser ikke bare kan vise sig at være en hindring for at gøre arbejdsforhold mere fleksible, men også synes at begrænse medarbejdernes fantasi og ønsker.

Traditionsbundne fagforeninger

Fagforeninger kan være tilbageholdne med at støtte mere utraditionelle eller fleksible arbejdsforhold. Oplagte eksempler på fagforeningernes påholdenhed kan iagttages i diskussioner om opblødning af faggrænser, indførelse af flekstid eller for nogle fagforeningers vedkommende også adgang til deltid. Fagforeninger kan være bekymrede for, at mere flydende regler vil øge arbejdsgivernes pressionsmuligheder over for den enkelte ansatte og samtidig svække medarbejdernes modstandskraft. Medarbejderne kan komme til at mangle de formelle rettigheder, som fagforeningerne har lagt så stor vægt på at tilkæmpe og sikre medlemmerne. Denne bekymring har ofte været nævnt i forbindelse med diskussionerne om flekstid, hvor mange fagforeninger pr. refleks har valgt at værne om de faste arbejdstider, selvom en del af deres medlemmer godt kunne tænke sig en vis grad af fleksibilitet i arbejdstiderne.

Dertil kommer, at nogle fagforeninger ser de seneste års stigende fokus på mere flydende regler og mere individuelle løsninger som en trussel mod selve deres eksistensberettigelse.

Mangelfuld information om rettigheder og muligheder

Selv på relativt små virksomheder kan mangelfuld spredning af information være en barriere for medarbejdernes anvendelse af forskellige familievenlige ordninger. I stort set alle ni fokusgrupper fremkom eksempler på, at medarbejdere ikke kendte deres rettigheder vedrørende fx fravær ved barns sygdom, forældre- eller andre orlovsordninger eller undertiden endda de frihedsgrader, der lå i deres arbejdstidsaftale.

På kundekontoret i Århus Postkreds tilkendegav medarbejderne, at det eksisterende edb-system til registrering af arbejdstidsskemaer var en væsentlig hindring for at tage ønskværdige individuelle hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen. Ledelsen fastholdt længe, at der var langt større frihedsgrader i systemet, end medarbejderne benyttede sig af. Hvis ledelsens vurdering var rigtig, var der her tale om et betydeligt informationsproblem, idet begrænsningerne, som medarbejderne så dem, var til stor gene i deres hverdag.

Millimeterdemokratisk personalepolitik

En personalepolitik, som lægger stor vægt på millimeterdemokratisk retfærdighed – i betydningen at alle skal have samme tilbud og ydelser – kan også være en hæmsko i udviklingen af en mere familievenlig arbejdsplads. Hvis ethvert personalepolitisk tilbud, der er tænkt som støtte til en bestemt gruppe medarbejdere, per definition skal tilbydes alle medarbejdere, kan de praktiske eller økonomiske konsekvenser let virke skræmmende på ledelsen, hvilket kan være nok til at blokere for videre overvejelser.

En beskeden måde at gøre virksomheder mere familievenlige på kan altså være at forsøge at gøre personalepolitikken mere behovsorienteret. Det vil sige opbygge en personalepolitik, hvor

vægten *ikke* lægges på, at alle medarbejdere til enhver tid har samme rettigheder (den traditionelle universelle personalepolitik), men at disse rettigheder i højere grad knyttes til medarbejdernes aktuelle behov. Behov som kan variere betragteligt i løbet af den enkelte medarbejders arbejdsliv.

Et sådant skift kan i sig selv være en hjælp til medarbejdere med familiemæssige forpligtelser, men det vil på længere sigt også kunne bidrage til at skabe en mere tolerant og fleksibel arbejdspladskultur (Galinsky et al., 1991; Finansministeriet, 1994).

Sammenfatning

Som det er fremgået af dette kapitel, er der flere forhold, som har betydning for, hvordan og i hvilken udstrækning man kan gøre en arbejdsplads mere familievenlig.

I relation til *virksomhedernes markedsvilkår* peger erfaringerne på, at det for det første er væsentligt, at såvel medarbejdere som ledelse tager realistisk hensyn til virksomhedens markedssituation, idet markedssituationen sætter rammerne for, på hvilke måder en virksomhed kan blive mere familievenlig.

Hvad angår de *overordnede ledelsesmål* (og ledelsens evne til at samtænke disse mål med medarbejdernes ønsker), påpeger erfaringerne fra dette projekt, at det er grundlæggende, at ledelsen har et forretningsmæssigt motiv for at gå ind i en familievenlig forandringsproces. Derved sikres det, at ledelsen er motiveret for at overvinde de problemer, der kan forekomme, når medarbejdernes ønsker og forslag skal søges imødekommet.

Erfaringerne tyder desuden på, at det er fundamentalt, at ledelsen er i stand til at finde nogle centrale berøringspunkter mellem medarbejdernes ønsker og ledelsens overordnede mål for virksomheden. Kun når medarbejdernes ønsker og behov er helt eller delvis sammenfaldende med de overordnede ledelsesmål, vil der være grobund for egentlige forandringer. Og for at udnytte

denne grobund er det afgørende, at både ledelse og medarbejdere erkender dette og agerer derefter.

Mellemlederne er en vigtig gruppe for bestræbelserne for at gøre virksomheder mere familievenlige. Det er ofte dem, som tegner ledelsens holdninger til, hvad der er acceptabel adfærd blandt medarbejderne, og det er typisk mellemlederne, som i dagligdagen skønner, hvorvidt arbejdet tillader fx afspadsering, vagtbytte eller afholdelse af fridage eller ferier.

Derfor er det også væsentligt at inddrage mellemlederne tidligt i eventuelle ændringer, så de føler sig trygge og ikke føler sig sat uden for indflydelse. Mellemlederne skal helst fra starten betragte en ændring som en mulighed for at forbedre arbejdsbetingelserne og arbejdsklimaet, så man ikke risikerer, at de ender med at opfatte eventuelle ændringer som en forringelse af deres egen arbejdssituation.

Endelig tyder projektets erfaringer på, at man for at gøre en virksomhed mere familievenlig også må ændre selve *virksomhedskulturen*. Især kan ledelsens holdninger til medarbejderønsker og ændringer i almindelighed og familievenlighed i særdeleshed forringe mulighederne for at gøre en virksomhed mere familievenlig. Derudover kan også medarbejderkulturen have betydning, idet holdninger og konflikter kollegaer imellem kan hæmme en ønsket ændringsproces.

Hvilke ændringer skete der på virksomhederne?

Et afgørende spørgsmål i et projekt som dette er, om det har nogen varig betydning for de medvirkende virksomheder – og i givet fald hvilken?

Der kan være tale om flere forskellige typer virkninger. En vigtig og meget umiddelbar virkning er de ændringer, der eksplicit besluttet som led i projektet. Var man overhovedet på virksomhederne i stand til at træffe konkrete beslutninger om at gøre virksomheden mere familievenlig? Og hvilke beslutninger drejede det sig om? For at belyse dette spørgsmål beskrives først de ændringer, som i forlængelse af fokusgruppernes arbejde blev besluttet på de medvirkende virksomheder.

En anden type virkning er, hvordan de trufne beslutninger blev implementeret og brugt på de enkelte virksomheder. Spørgsmålet er her, om de besluttede ændringer kunne bruges i praksis? Det belyses gennem en kort beskrivelse af, hvordan de besluttede ændringer blev implementeret, og i hvilken udstrækning de siden er blevet brugt.

Endelig undersøges det, hvorvidt processerne og beslutningerne havde nogle efterfølgende virkninger på virksomhederne og deres kultur. Spørgsmålet er her om de beskrevne processer og de trufne beslutninger med rimelighed kan siges at have haft nogen videre betydning for virksomhedernes fremtidige udvikling.

Kapitlets vurderinger og konklusioner hviler på en række subjektive vurderinger fra repræsentanter for ledelse og medarbejdere, sådan som disse vurderinger er blevet udtrykt i løbet af projektperioden under møder, igennem interview eller under andre typer samtaler. Formålet med kapitlet er derfor ikke at frem-

lægge en grundig dokumentation for de indtrufne ændringer på de medvirkende virksomheder, men derimod gennem analyser og eksempler at illustrere væsentlige og sandsynlige virkninger af at udvikle mere familievenlige arbejdspladser.

De trufne beslutninger

På tre af de medvirkende virksomheder traf man i løbet af projektperioden beslutninger om at imødekomme medarbejdernes ønsker, sådan som de var formuleret af fokusgrupperne. Det gjaldt Cotas og Arbejdsskadestyrelsen og til dels Århus Postkreds.

På *Cotas* besluttede ledelsen som nævnt i kapitel 4 ret hurtigt at gennemføre en række ændringer i montageafdelingen. Det drejede sig konkret om følgende (jf. bilag C):

- Udvidede muligheder for at møde tidligere om morgenen
- Udvidet daglig fleksperiode
- Udvidet adgang til at afspadsere hele dage
- Åbenhed over for eventuelle medarbejderønsker om færre fastlåste fridage i forbindelse med jul og Kristi Himmelfartsdag
- Åbenhed over for medarbejderønsker om nedsat arbejdstid

I *Arbejdsskadestyrelsen* blev samtlige fokusgruppers 10 konkrete forslag til ændringer taget alvorligt af ledelsen, og der blev på alle punkter taget initiativer, der havde til formål at rette op på nogle af de påpegede problemer (jf. bilag A).

De konkrete beslutninger om ændringer kan sammenfattes i følgende fem punkter:

- En forbedret flekstidsaftale med to nyskabelser: Forældre til børn i alderen 0-3 år blev fritaget for fikstiden. Det vil sige, at de fik flekstid i hele drifttiden. Endvidere blev mulighederne for optjening af omsorgsdage, der før kun kunne optjenes i forbindelse med torsdagsåbent, ændret, så med-

arbejderne herefter kunne opspare omsorgstimer ved overskydende flekstimer.

- Etablering af attraktive pasningsmuligheder for børn, der i kortere tid medtages på kontoret. Der blev etableret to legekasser på hjul med forskelligt legetøj samt en weekend-seng med sengetøj for de mindste børn. Til de lidt større børn blev der etableret en PC fyldt med computerspil.
- Øget lederudvikling som skulle lette de daglige stressoplevelser. Der blev sat fokus på kontorchefernes rolle og ansvar i forbindelse med fordelingen og organiseringen af det daglige arbejde og tutorordningen i særdeleshed. Dette blev gjort via lederudviklingskurser og seminarer for ledergruppen.
- Igangsættelse af et generelt omstillingsprojekt vedrørende hjælpefunktioner. De mange daglige telefonopkald til Styrelsen var et problem for de ansatte, fordi telefonopkaldene ofte hindrede de ansatte i at få færdiggjort den egentlige sagsbehandling. Telefontiden kunne ikke indskrænkes af hensyn til brugerne. Der havde været tanker om at lave en quick-service, der skulle kunne tage opkaldene af mere generel karakter, men disse planer blev stillet i bero til fordel for et mere generelt omstillingsprojekt for en række hjælpefunktioner herunder telefonomstillingen.
- Forsøgsprojekt med hjemmearbejdspladser. Tankerne om forsøgsprojektet var allerede gjort, inden projektet om familievenlige arbejdspladser startede, og det har udviklet sig sideløbende med arbejdet i fokusgrupperne. Projektet "familievenlige arbejdspladser" understøttede kraftigt forsøgsprojektet, blandt andet fordi hjemmearbejdspladserne blev fremhævet af medarbejderne som et ønske om en familievenlig arbejdsplads. Endvidere betød projektet "familievenlige arbejdspladser", at man i forsøgsprojektet om hjemmearbejdspladser blev opmærksom på, at projektet også skulle evalueres ud fra en familiemæssig synsvinkel.

I *Århus Postkreds* traf man i forlængelse af fokusgruppernes arbejde ikke nogle håndfaste beslutninger. Ledelsen, det nedsatte ligebehandlingsudvalg og de berørte samarbejdsudvalg erklærede

efter fremlæggelsen af fokusgruppernes mange ønsker deres støtte til projektet og udtrykte ønske om, at processen skulle fortsætte med at besvare de afklarings spørgsmål, som ifølge ledelsen fortsat lå i forslagene (jf. afsnittet om processen i Posten samt bilag E1-E3). Godt et år efter at fokusgrupperne fremsatte deres forslag blev det dog af postkredsens topledelse blandt andet slået fast, at:

- edb-systemet til registrering af arbejdstid ikke måtte begrænse medarbejdernes muligheder for at tage individuelle hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen,
- forslaget om mere "bufferarbejde" til kundekontoret efter ledelsens mening ikke kunne løses på kort sigt. Det var i stedet ledelsens strategi at lade overvejelserne om at tilføre kundekontoret sådanne opgaver i en større og mere forretningsmæssig relevant omstillingsproces, nemlig det såkaldte Forretningsfokus, hvor alle vitale dele af virksomhedens opgaver endevendes, blandt andet med henblik på at ændre organisationen så den bliver mere orienteret mod kundernes behov for en mere individuel behandling (Geil, 1995; Post Danmark, 1994). I topledelsen var man dog ikke udelt optimistisk i vurderingen af, hvorvidt man derved ville være i stand til at tilføre kundeekspeditionen mere arbejde af den ønskede kvalitet,
- det skulle være muligt for medarbejderne at tage en fridag/feriedag, hvis de har varslet det god tid i forvejen, og at de lokale ledelser derfor skulle sørge for, at der i sådanne situationer var tilstrækkeligt med afløsere.

På de to sidste virksomheder, Baltica og Danvalve, besluttede man, at der ikke skulle gennemføres ændringer som følge af fokusgruppernes arbejde. I *Baltica* primært fordi virksomheden efter et ejerskifte og den deraf følgende opsplitning i to nye selskaber ikke ønskede at medvirke i undersøgelsens beslutnings- og ændringsfaser. I *Danvalve* fordi fokusgruppen simpelthen ikke fandt, at der var grundlag for at ønske yderligere forbedringer. Virksomheden var i deres øjne så familievenlig, som den

kunne blive (jf. beskrivelsen af Danvalve i afsnittet om de overordnede ledelsesmål (p. 99) og bilag D).

På to af virksomhederne besluttede man altså at imødekomme store dele af medarbejdernes ønsker. Det skal dog siges, at der i vidt omfang var tale om ønsker, der relativt let lod sig gennemføre uden større ændringer i organisationen eller arbejdstilrettelæggelsen. På de virksomheder, hvor de ønskede ændringer for alvor karambolerede med arbejdsdeling og faggrænser (Baltica, Århus Postcenter og kundekontoret i Århus Postkreds), gik processerne i stå.

Implementeringen og brugen af ordningerne

Man kan betragte ordningernes implementering og brugen af ordningerne som de umiddelbare virkninger af beslutningerne.

Som det fremgår ovenfor nåede to virksomheder i projektperioden (fra januar 1994 til april 1996) at træffe klare beslutninger i retning af at gøre virksomheden mere familievenlig. I Arbejdsskadestyrelsen blev beslutningerne dog først iværksat i slutningen af projektperioden, hvorfor erfaringerne med, hvordan de er blevet implementeret og brugt, kun er meget begrænsede. På Cotas var det muligt at følge ordningerne over godt et år.

På *Cotas* blev samtlige ændringer udmeldt mundtligt på de såkaldte stormøder, som afholdes cirka hver måned for hver af virksomhedens afdelinger.

Angående medarbejdernes ønsker om færre fastlåste fridage i forbindelse med jul og Kristi Himmelfartsdag gennemførte man en afstemning blandt de ansatte. Afstemningen viste, at medarbejderne faktisk ønskede virksomheden lukket både i forbindelse med jul og Kristi Himmelfart, hvorfor man er vedblevet at holde lukket på disse tidspunkter.

På Cotas har de tre punkter vedrørende flekstid været brugt flittigt og til alles store tilfredshed. Større eller pludselige træk

på flekskontoen sker altid i forståelse med ledelsen. De mere fleksible arbejdstider har givet et mere kompliceret tidspuslespil og derved også mere arbejde til mellemlederen. Samtidig er der dog også kommet en væsentlig og konstruktiv dialog mellem parterne, som har givet begge større indsigt i og forståelse for hinandens bevæggrunde – og dermed også for virksomhedens eksistensbetingelser.

Også ledelsens udmelding om åbenhed over for ønsker om nedsat arbejdstid har været benyttet. Fire ud af cirka fyrré har siden bedt om nedsat arbejdstid og har alle fået det tildelt. Det drejer sig i alle tilfælde om cirka 33 timer pr. uge, idet de alle har ønsket at forblive fuldtidsforsikrede medlemmer af deres a-kasse. Kun én ansøgning er blevet afslået, da den indkom på et tidspunkt, hvor der var stort behov for overarbejde. Da dette behov senere forsvandt, fik den pågældende anmodningen imødekommet. Både ledelse og medarbejdere udtrykte fuld tilfredshed med ordningen og dens brug.

Også tilbagemeldingerne fra de kvinder, som gjorde brug af arbejdstidens fleksibilitet eller nedsat arbejdstid, var positive. De oplevede ikke nogle problemer i at benytte ordningerne, og de brugte dem efter egne udsagn i høj grad til at lette deres tilpasning mellem arbejde og familieliv.

I *Arbejdsskadestyrelsen* trådte de nye flekstidsregler først i kraft ved årsskiftet (1995-1996), hvor der blev afholdt informationsmøder med hvert enkelt kontor. Inden for dette projekts rammer har det derfor kun i begrænset omfang været muligt at belyse, hvordan de er blevet implementeret og bruges i praksis. Dog kan det konstateres, at allerede efter det første kvartal har en halv snes medarbejdere bedt om at få overført flekstimer til omsorgstimer.

At dømme efter de umiddelbare reaktioner synes især initiativet med at etablere pasningsmuligheder for børn, der i kortere tid medtages på kontoret, at blive en stor succes. Den har allerede

været brugt flittigt af børn i alle aldersgrupper. Børnene, der kommer, er typisk mindre "halvsyge" børn, hvor forældrene skal ordne noget uopsætteligt, eller lidt større børn der har fri fra skole.

Med hensyn til at mindske stressoplevelserne for medarbejderne i Styrelsen synes der også at være sket forbedringer. Den væsentligste årsag hertil er formentlig, at tutorordningen var begyndt at fungere. Det betyder bl.a. at akademikerne begyndte at opleve en reel aflastning i arbejdet. Ligeledes oplevede kontormedarbejderne, at de begyndte at kunne mestre sagsbehandlingen, hvorfor den psykiske belastning føltes mindre.

Det var blevet muligt at arbejde hjemme, hvis man havde særlige arbejdsopgaver, der kræver koncentreret ro. Det skal blot aftales med nærmeste chef. Derudover har styrelsen startet et stort og ambitiøst projekt om egentlige hjemmearbejdspladser. Tankerne var allerede gjort, da nærværende projekt om familievenlige arbejdspladser startede, og det er løbet sideløbende med fokusgruppearbejdet. Projektet "familievenlige arbejdspladser" har dog haft den indirekte effekt på hjemmearbejdspladsprojektet, at man er blevet meget opmærksom på både de positive og negative effekter af hjemmearbejdspladser. Et kontor er blevet valgt som forsøgskontor, og de ansatte med deres familier har været indkaldt til flere orienteringsmøder om pilotprojektet, ligesom det er en præmis i oplægget til forsøget, at det skal evalueres også ud fra en familiesynsvinkel.

Tilbagemeldingerne fra disse to virksomheder tyder således på, at implementeringen og brugen af de forskellige ordninger er gået godt. Både mellemlederne og medarbejderne har taget konstruktivt imod ordningerne, der er ikke formuleret nogen kritik af ordningerne, og de synes i høj grad at blive brugt til det, der var formålet, nemlig at lette tilpasningen af arbejdet til familiemæssige behov.

Derimod blev de ovenfor nævnte beslutninger i *Århus Postkreds* ikke fulgt op af konkrete udmeldinger til mellemledere eller medarbejdere. Selvom topledelsen fx havde tilkendegivet, at edb-systemet ikke måtte begrænse medarbejdernes muligheder, og at det skulle være muligt for medarbejderne at tage en fridag/feriedag, hvis de havde varslet det i god tid i forvejen, fik det ikke nogen betydning i praksis. Disse holdninger blev ikke meldt ud i organisationen, og ifølge både topledelsen og medarbejderne skete der i projektperioden ikke nogen ændringer på disse punkter.

De efterfølgende virkninger

Det er meget vanskeligt at tale om projektførløbets efterfølgende "virkninger" på de fem virksomheder. I de knap 2 år, der var kontakt med virksomhederne, skete der så meget, og der blev gennemført så mange ændringer, at det er vanskeligt at knytte konkrete hændelser og forhold til bestemte forudgående årsager.

Der har som tidligere nævnt ikke i dette projekt været foretaget nogen egentlig måling af eventuelle effekter, men gennem arbejdet med fokusgrupperne og gennem samtaler og interview med andre repræsentanter for de ansatte, mellemledere og topledelse har der dannet sig et billede af projektets virkninger, sådan som de opfattes af de implicerede personer. Det er disse oplevede effekter, der beskrives nedenfor.

Ændringer i samarbejdsklimaet

Den mest markante virkning af projektet vedrører samarbejdsklimaet på virksomhederne. Det vil sige den del af virksomhedens kultur, som handler om, hvordan man på virksomheden kommunikerer og arbejder sammen.

Virkningerne på virksomhedernes samarbejdsklima var i høj grad positiv i den forstand, at den var med til at styrke åbenheden og dialogen såvel mellem ledelse og medarbejdere som mellem medarbejderne indbyrdes.

Den største ændring i samarbejdsklimaet fandt sted på *Cotas*, som i perioden oplevede en betydelig forbedring i samarbejdsklimaet. Det gælder især samarbejdsklimaet mellem ledelsen og medarbejderne.

Hvad der forårsager en sådan relativt pludselig ændring, og hvilken rolle nærværende projekt præcist spiller, er svært at sige, men følgende beskrivelse af nogle af periodens hændelser på *Cotas* anskueliggør, hvordan de muligheder, projektet tilbød, blev udnyttet af ledelse og medarbejdere.

Ifølge diskussionerne i fokusgruppen modtog medarbejderne i montageafdelingen nyheden om, at ledelsen havde ønsket at deltage i projektet, med noget blandede følelser. Generelt fandt medarbejderne, at det lød godt nok, men flere i gruppen var overraskede og endda lettere irriterede. "Ledelsen kender udmærket vores mening, men de vil ikke lytte", "Hvad skal vi med sådan en snakkegruppe?" eller "Det er nok bare en måde at få os til at yde mere".

Ikke desto mindre forløb fokusgruppemøderne udmærket, og de endte med fremsættelsen af en række ønsker (jf. bilag C). Da ledelsen senere modtog gruppens ønsker, var reaktionen lidt tøvende. Ledelsen fandt antageligt forslagene lidt banale, og man sagde direkte, at man udmærket kendte hovedparten af ønskerne i forvejen. Hvorfor man så ikke tidligere havde imødekommet disse, havde man imidlertid ikke noget svar på!

Det var antageligt afgørende for det videre forløb, at ledelsen relativt hurtigt besluttede at imødekomme hovedparten af ønskerne. Dette synes at have haft en stor symbolsk værdi i organisationen, idet den så at sige satte skub i de gode cirkler. Medarbejderne gav senere udtryk for, at de var blevet noget overraskede over denne pludselige imødekommenhed. Men da den nu var der, gjorde medarbejderne sig umage for, at de ønskede ændringer fungerede uden for mange problemer, og villigheden til at lytte efter ledelsens udmeldinger – fx om behovet for over-

arbejde – voksede. Tiden, efter at ændringer blev besluttet, blev i høj grad præget af overarbejde. En betydelig ordretilgang gav i lange perioder af 1995 store mængder overarbejde. Dette blev efter alles udsagn afviklet helt frivilligt. Ledelsen meddelte, i hvilke perioder der var brug for overarbejde, og de medarbejdere, der ønskede at tage del i overarbejdet, kunne gøre det.

Man aftalte i den forbindelse, at flekstidsordningens opsparingsregel blev sat ud af kraft i de perioder, hvor ledelsen havde udmeldt et behov for overarbejde. Det overarbejde, der blev ydet i perioden, forblev derved synligt og blev honoreret som overarbejde. Dette var antagelig en klog disposition. Ikke mindst i forhold til at bevare medarbejdernes tilfredshed med de nye flekstidsordninger. Man hævdede så at sige flekstidsordningen over en ubehagelig mistanke, nemlig mistanken om, at sådanne ordninger ofte indføres med det formål, at ledelsen på en næsten usynlig måde kan få presset mere overarbejde ind i hverdagen. Netop denne mistanke er en af hovedårsagerne til, at mange fagforeninger fortsat er meget skeptiske over for flekstid, trods medlemmernes ønsker om at få det.

På denne måde blev selv de meget arbejdskrævende perioder en gevinst for samarbejdskulturen. Repræsentanter fra ledelsen angav bagefter, at disse overarbejdsperioder havde fungeret meget fint med langt mindre utilfredshed og gnidninger end tidligere. De forklarede også, at de antagelig aldrig ville have opnået så effektivt og omfattende merarbejde uden frivillighed og den deraf følgende store opbakning blandt medarbejderne. Denne vurdering blev fuldt ud støttet af medarbejderne. Til gengæld forsøgte ledelsen heller ikke at udnytte medarbejdernes velvilje. Der blev således i perioden også løbende ansat flere nye medarbejdere, blandt andet efter medarbejdernes ønske. Dette afstivede yderligere medarbejdernes tillid til, at ledelsen var lydhør og forstod deres situation.

Et relativt lille projekt som dette kan ikke i sig selv *forårsage* store ændringer i en virksomhedskultur. Det kan virke som en

katalysator på en proces, der allerede er i gang eller i bedste fald være med til at starte en proces, hvortil de grundlæggende betingelser allerede er til stede, men hvor der blot mangler en gnist til at få den i gang.

Ser man på Cotas, var mange gunstige betingelser således til stede på forhånd. Ledelsen ønskede at komme i dialog med medarbejderne (ellers havde man ikke medvirket i et projekt som dette). Forretningen gik godt, og medarbejderne syntes i forvejen at besidde en god fornemmelse for virksomhedens vilkår og for, hvilke ønsker og forslag det var rimeligt at fremsætte. Det var på baggrund af disse allerede gunstige betingelser, at de meget positive forløb lod sig gennemføre.

Det er svært at isolere, hvilke efterfølgende virkninger projektet har haft i *Arbejdsskadestyrelsen*. Set i forhold til Styrelsens andre udviklings- og omstillingsprojekter forekommer dette projekt meget lille. Men ser man på den samlede udvikling i samarbejdsklimaet, har Styrelsen gennemløbet en udvikling fra at være en styrelse præget af utilfredshed til i dag, hvor bl.a. deres egne trivselsundersøgelser viser, at samarbejdsklimaet og kulturen fungerer til alles tilfredshed. Denne øgede trivsel blandt medarbejderne har haft som konsekvens, at sygefraværet er faldet fra 11 sygedage i gennemsnit i 1990 til 5,5 sygedage i 1994. Samtidig er produktiviteten steget dramatisk.

I Arbejdsskadestyrelsen fik diskussionerne om, hvordan man kunne gøre virksomheden mere familievenlig, nogle af de ansatte til at erkende, at flere af ledelsens ideer – som de ansatte tidligere havde været skeptiske overfor eller direkte imod – faktisk kunne være en fordel for dem selv og deres familier. Man kan sige, at nogle af de ansattes forsvarsmekanismer over for sådanne ændringer blev brudt ned.

De hidtil nævnte virkninger på samarbejdsklimaet har været positive, men på en virksomhed kunne der iagttages en negativ virkning på samarbejdsklimaet, nemlig i *Århus Postkreds*. Selvom

der efter selve fokusgruppearbejdet kunne spores en øget optimisme og samarbejdsvilje (også efter ledelsens vurdering), endte medarbejdernes mange uindfrie forventninger med at lagre sig hos en del af fokusgruppemedlemmerne som en mindre god samarbejdserfaring. Blandt en del af medlemmerne i fokusgrupperne synes den positive forventningsstemning at vende sig til en mere ligegyldig eller ligefrem skuffet stemning. Det skal ses i sammenhæng med de noget tøvende reaktioner, deres forslag blev mødt med fra ledelsen. I den forstand synes erfaringerne fra Århus Postkreds at understrege, at det er vigtigt, at en ledelse kun går med til at starte forventningsskabende processer blandt medarbejderne, hvis de også efterfølgende er indstillet på at bruge dem konstruktivt.

Fokusgruppernes betydning for samarbejdsklimaet

Fokusgruppernes arbejde blev i alle fem virksomheder vurderet ganske positivt af såvel ledelse som medarbejdere. Det gjorde det først og fremmest på grund af dets gunstige bidrag til samarbejdsklimaet på virksomhederne. De positive sider af fokusgruppernes arbejde, som blev fremhævet mest, var:

- at medarbejderne fik positiv opmærksomhed, hvilket i sig selv var med til at starte en "god cirkel",
- at deltagerne fik kendskab til organisationen på tværs af de ofte betydelige usynlige grænser mellem afdelinger eller medarbejdergrupper på en virksomhed. Grænser som nemt kan hæmme forståelsen af de fælles mål og midler i virksomheden samt samarbejdsrelationerne mellem disse forskellige afdelinger eller medarbejdergrupper. Arbejdet var med til at formindske eller nedbryde sådanne grænser,
- at medlemmerne i fokusgrupperne gennem deres diskussioner undertiden kunne bringe hinanden til at forstå, at visse ønsker ikke kunne imødekommes eller ikke var rimelige at fremsætte,
- at deltagerne fik øjnene op for andre måder at organisere arbejdet på i organisationen. De gav kort sagt hinanden inspiration,

- at medlemmerne i fokusgrupperne fik større forståelse for hinandens arbejdsopgaver og arbejdsgange, hvilket generelt affødte en større respekt for hinandens arbejde.

At fokusgruppernes arbejde blev vurderet meget positivt i alle fem virksomheder, betyder dog ikke, at man på alle virksomheder vurderede arbejdet lige positivt. Mindst betydning blev fokusgruppernes arbejde tillagt i Århus Postkreds, hvor topledelsen fandt, at den positive virkning kun var beskeden og af forbigående karakter. Den blev primært betragtet som et udslag af, at de pågældende medarbejdere for en periode blev tildelt uvant meget opmærksomhed. Det andet yderpunkt var Cotas, hvor både ledelse og medarbejdere fandt, at arbejdet i fokusgrupperne øvede væsentlig indflydelse på den positive udvikling i kulturen, der på nuværende tidspunkt har været i cirka halvandet år.

Alt i alt må erfaringerne vedrørende fokusgruppemetoden siges at være overvejende positive. Især synes metoden meget velegnet som redskab til at skabe ændringer i medarbejdernes holdninger til og forståelse af andre personer og persongruppers situation og adfærd, herunder også ledelsens.

Holdningsændringer til familielivets betydning for arbejdet

En anden holdningsændring, som gik igen på alle fem virksomheder, var holdningerne til familielivets betydning for arbejdet. På alle fem virksomheder gav man i fokusgrupperne udtryk for, at det – ikke mindst i starten af projektperioden – var blevet mere legitimt at snakke om problemerne med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. I og med at ledelsen havde givet grønt lys for projektet, opfattede deltagerne, at der var sendt et positivt signal, til trods for at der endnu ikke var ændret noget.

Familierne blev mere tilstedeværende i organisationerne, og familiemæssige hensyn blev mere legitime. Fx kunne der på virksomhederne spores en øget erkendelse af, at medarbejdernes familieliv kan have betydning for deres arbejdspræstation, og forståelse for, at medarbejdernes familiemæssige situation også

kan være et virksomhedsanliggende. Det gjaldt ikke mindst virksomhedernes ledelse: Fx på Danvalve, hvor flere af toplederne i starten havde været meget skeptiske over for projektets relevans for virksomheden.

I *Arbejdsskadestyrelsen* har man også efter projektperioden fortsat diskussionerne om, hvordan man kombinerer arbejdsliv og familieliv. For eksempel har kontorphersonalet og det teknisk administrative personale siden afholdt et temamøde om emnet. Akademikergruppen har diskuteret det i forbindelse med en generel diskussion om de nye arbejdsvilkår i forbindelse med den øgede brug af PC'er i arbejdet. Endelig synes begrebet "familievenlighed" at have vundet indpas som et moralsk vurderingskriterium i dele af organisationen. Fx har medarbejderne siden argumenteret for at bestemte beslutninger var familie-uvenlige, og derfor ikke burde gennemføres. Man kan sige, at projektet har gjort det mere legitimt at anvende familiemæssige argumenter i virksomheden.

Ovenstående eksempler illustrerer, at der i projektperioden blev sat en række holdningsændringer i gang. Hvor længe sådanne holdningsændringer varer, vides naturligvis ikke. Måske klinger de hurtigt af, måske holdes de i live af den fortsatte samfundsdebat om den svære balance mellem arbejdsliv og familieliv. Svaret blæser i vinden.

PR – Positiv omtale i medierne

Et af de forhold, der undertiden nævnes som en væsentlig virksomhedsinteresse i at fremstå som "familievenlig" eller "socialt ansvarlig", er, at virksomhederne derved kan markere sig udadtil med nogle positive holdninger, som giver virksomheden god omtale i medierne og dermed medvirker til at skabe dem et godt image. Det forhold støttes kraftigt af erfaringerne fra dette projekt, idet alle fem medvirkende virksomheder har fået positiv presseomtale for deres medvirken i projektet. Omfanget og karakteren af den positive omtale har rimeligvis varieret en del mellem de fem virksomheder.

I *Cotas* fremhæves den meget omfattende og positive omtale, der i perioden har været af virksomheden i aviser, fagblade, radio og tv, som en betydelig, positiv effekt af projektet. Som et eksempel på, at presseomtale langt fra er ligegyldig for en virksomheds image, fortalte man på Cotas, at der i ugen efter et tv-indslag om virksomhedens familievenlige tiltag i en landsdækkende nyhedsudsendelse havde været over tyve uopfordrede telefonansøgninger om job i montageafdelingen.

På *Danvalve* blev PR-effekten endnu mere omfattende. Ligesom Cotas kom Danvalve hurtigt i mediernes søgelys og fik i alle medier en positiv behandling. Som følge af deres medvirken i projektet og medarbejdernes positive vurderinger af virksomhedskulturen blev virksomheden endvidere indstillet som en af de mest familievenlige arbejdspladser i den Europæiske Union i kategorien små og mellemstore private virksomheder og efterfølgende kåret som den mest familievenlige arbejdsplads i denne kategori. Dette satte yderligere skub i mediernes behandling af virksomheden.

I *Arbejdsskadestyrelsen* har man også oplevet en stor interesse fra offentlighedens side både som en familievenlig arbejdsplads og som en moderne virksomhed med mange udviklingsprojekter, der følger med i den nyeste teknologiske udvikling, og som tilbyder et interessant og udviklende arbejde. Denne interesse fra offentligheden har været med til at gøre Styrelsen til en attraktiv arbejdsplads, der har let ved at rekruttere højt kvalificerede medarbejdere.

De ubesvarede spørgsmål

Afslutningsvis skal det understreges, at der naturligvis er mange virkninger, som det ikke ud fra erfaringsopsamlingen på dette projekt er muligt at belyse. Er medarbejderne nu blevet mere eller mindre stressede? Trives de nu bedre i familien eller på arbejdet? Vi ved det ikke. Projektperioden har for virksomhederne været for turbulent – og erfaringsopsamlingerne for usystema-

tiske – til, at man kan sige, hvad der er projektets fortjeneste, og hvad der ikke er.

Men man kan sige, at projektet i hvert fald på to af virksomhederne har været med til at ændre organisationerne, så medarbejderne i større grad har mulighed for at tilpasse deres arbejde til deres familiemæssige behov.

Desuden har projektet været med til at skabe eller fremme holdningsændringer, der i udgangspunktet har skabt større forståelse for medarbejdernes behov for at kunne tilpasse arbejdet efter deres familiemæssige situation. Sidst, men ikke mindst har projektet bidraget til at skabe eller bevare et godt samarbejds-klima, som forhåbentligt vil kunne medvirke til at skabe grobund for nye ændringer, og det er måske ikke så ringe endda.

Sammenfatning

Det *kan* lade sig gøre at gøre virksomheder mere familievenlige. Tre af de fem medvirkende virksomheder traf i projektperioden beslutning om at imødekomme dele af de ønsker, som fokusgrupperne havde fremsat.

På to af virksomhederne blev store dele af ønskerne imødekommet, og i begge tilfælde blev ændringerne implementeret uden problemer, og de synes ved projektets afslutning at virke til alles tilfredshed.

På begge virksomheder må det dog siges, at der var tale om ændringer, som lod sig gennemføre uden større ændringer i organisationen eller arbejdstilrettelæggelsen. På de virksomheder, hvor de ønskede ændringer for alvor karambolerede med arbejdsdeling og faggrænser, gik processerne derimod i stå.

Ikke desto mindre kan der iagttages tydelige positive virkninger på virksomhederne. Det drejer sig først og fremmest om positive ændringer i kulturen på virksomhederne. Mest af alt har der på fire af de fem virksomheder været tale om positive ændringer i

samarbejdskulturen. Det vil sige ændringer i retning af større åbenhed, mere tillid, mere positive forventninger og dialog mellem ledelse og medarbejdere og mellem kollegaer indbyrdes. Det var især iøjnefaldende på Cotas, men gjaldt i varierende omfang også tre af de fire øvrige virksomheder.

Endvidere skete der i projektperioden ændringer i *holdningerne til familielivets betydning for arbejdet*. Hvor man i starten af projektet var tilbøjelig til at betragte familielivet som en fra arbejdslivet adskilt sfære, synes man senere mere tilbøjelig til at betragte de to sfærer som indbyrdes afhængige og til at se det som virksomhedens interesse, at medarbejderne er i stand til at skabe en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Endelig fik de medvirkende virksomheder en del positiv medieomtale. Særlig udpræget var dette for Danvalve og Cotas, som i projektperioden har fået omfattende positiv omtale i tv, radio, aviser og fagblade.

Det er tankevækkende, at de skitserede positive virkninger ikke knyttede sig specielt til de faktisk gennemførte ændringer, men mere til selve den proces man gennemløb. Det gælder ikke mindst selve fokusgruppearbejdet, som på alle fem virksomheder viste sig at have positiv betydning for arbejdspladskulturen – om end denne betydning varierede fra virksomhed til virksomhed. Erfaringerne tyder med andre ord på, at det ikke kun er de indtrufne ændringer, der bringer positive effekter med sig, men at det i høj grad også er de gennemløbne processer – herunder ikke mindst selve fokusgruppeforløbene. Det er således de holdningsbearbejdende elementer i processen, der har haft størst betydning for de medvirkende virksomheder.

Kun på én af de medvirkende virksomheder har projektet haft en vis negativ virkning, fordi det her var med til at skabe forventninger blandt medarbejderne, som det efterfølgende ikke var muligt at indfri. Det gjaldt Århus Postkreds, hvor fokusgruppernes mange ønsker kun delvist blev fulgt op af klare ledelsesbe-

slutninger, og hvor stort set ingen af disse blev ført ud i praksis. Medvirkende til dette mindre positive forløb var antagelig, at mange af medarbejdernes ønsker var svære at imødekomme. Nogle ønsker berørte grundlæggende forhold i virksomheden (fx arbejdsorganisering eller faggrænser), som meget vanskeligt lod sig ændre, nogle krævede efter ledelsens mening for mange ressourcer, og andre var uforenelige med virksomhedens markedssituation. Endelig synes det at have haft en vis betydning, at Århus Postkreds var en stor offentlig virksomhed, hvor ændringer tog tid, hvor ledelsen synes at acceptere og forvente, at de tog tid, og hvor ledelse og medarbejdere ikke syntes at nære særlig store forventninger til hinanden.

Dokumentarisk materiale fra de nedsatte fokusgrupper

På de fem medvirkende virksomheder var der nedsat i alt ni fokusgrupper. To i Arbejdsskadestyrelsen (som under forløbet blev slået sammen, og som derfor har udarbejdet et fælles resumé), to i Baltica (en på virksomhedens hovedkontor og en i et lokalt kundekontor), en på Cotas, en på Danvalve samt tre i Århus Postkreds (en på kundekontoret i et lokalt posthus, en i omdelingen på et lokalt posthus og en på Østjyllands Postcenter).

Arbejdet med fokusgrupperne blev afsluttet, ved at medlemmerne enstemmigt godkendte et referat af gruppens arbejde, herunder deres ønsker og forslag. Disse referater gengives som Bilag A-E.

Bilag A

Marts 1995

Forslag fra fokusgrupperne med henblik på at gøre Arbejdsskadestyrelsen mere familievenlig

Papiret er bygget op således: Først en beskrivelse af problemet og dernæst forslag til at lette problemet.

Stress i Arbejdsskadestyrelsen

Problem: Der er et generelt højt stressniveau i Styrelsen. Det påvirker familierne, da der ikke er mere energi, når man kommer hjem fra arbejde. Det går ud over børn og samlevende og i sidste ende ASK, fordi det er udbrændte medarbejdere, der møder på arbejde.

Der er flere grunde til det høje stressniveau i Styrelsen:

1. Bunkerne er støt voksende og meget synlige. En gang kunne man komme i bund med bunkerne på en arbejdsdag. Når man startede dagen, var der ingen bunker fra dagen i forvejen. I løbet af en dag var der mulighed for spontant socialt samvær, og man var omgængelig, når man kom hjem fra arbejde. I dag kan det ganske enkelt ikke lade sig gøre at nå i bund med bunkerne i løbet af en arbejdsdag, fordi der er sket en voldsom vækst i sagerne. I dag gælder det om at holde tilvæksten i bunkerne nede, og lykkes det ikke, føler man, det er skruet uden ende. Man har forsøgt at afpersonificere bunkerne ved at kalde dem Styrelsens bunker, men det hjælper kun en uges tid. En tilvækst i bunkerne føles som et individuelt problem og skal derfor klares individuelt.

Med til at øge irritationsniveauet og dermed også stressniveauet er sagslisterne. For det første er de ofte behæftet med fejl. For det andet kommer der flere og flere sager på listerne, der alle skal have særlig opmærksomhed. For det tredje kan man ofte ikke finde sagerne på listen, fordi de befinder sig på andre kon-

torer. Endelig gør listerne netop opmærksom på, hvor langt man er bagud. Et forhold som man godt selv er klar over.

Bunkerne har den store betydning, fordi de fleste føler, at de har for lidt tid til den reelle sagsbehandling. Der efterlyses arbejdsro!

Flere forhold er forstyrrende for arbejdsroen:

- *Telefonerne* ringer uafbrudt og afbryder ofte et forsøg på at arbejde koncentreret med en sag.
- *Alle projekterne og møderne*, som alle i og for sig gerne vil deltage i, og som giver resultatløse møder til kontorerne, tapper en for ressourcer og sammenhængende tid. Endvidere kan det ind imellem være vanskeligt at se de konkrete resultater af indsatsen, og det er selvfølgelig med til at øge frustrationen. Et eksempel er team-buildingskurserne, som alle synes var sjove at være på, men som på en eller anden måde ikke har forbindelse med virkeligheden i ASK og derfor ikke bliver brugt eller fuldt op.

Forslag: Det oplagte forslag er at få ansat nogle flere mennesker, men derudover vil der formentlig kunne gøres noget.

Telefonerne må begrænses. Konkret foreslås det, at telefontiden om fredagen indskrænkes til 10-12, ligesom mange kommuner har indskrænket deres. Man ville så have fredag eftermiddag til ren sagsbehandling. Gruppen er opmærksom på, at det kan skabe nogle problemer for de ansatte i service-centeret. Det kan løses ved, at de ansatte i service-centeret får nogle telefonuafhængige opgaver tilført.

De mange projekter og dermed indlæringsituationer må begrænses. Der er for mange bolde i luften, og det tager for meget energi. De fleste projekter er i gang og kan ikke lige stoppes. De fleste projekter står også i kontraktstyrelsaftalen, der skal overholdes. Det foreslås derfor, at der ikke sættes flere projekter i gang ud

over de allerede igangsatte, før tutorordningen fungerer i alle kontorer.

Endelig vil sagsbehandlingen blive lettet væsentlig, hvis værktøjerne var i orden. Sagslisterne skal være korrekte, når de går ud til kontorerne. Der mangler forskellige opdaterede vejledninger, og blanketfortegnelserne og blanketmapperne skal være ajourførte. Det foreslås endvidere, at blanketfortegnelserne hurtigst muligt bliver lagt over på edb. Det vil være en stor hjælp, og det vil gøre en central ajourføring mulig.

2. Tutorordningen giver for et flertal anledning til mange stressoplevelser. Det er en afgørende stressfaktor, at man faktisk ikke får gjort noget ved den tutorordning, når man i virkeligheden gerne vil. Ledelsen forventer, at der sker noget på området, og man har også selv nogle forventninger til tutorordningen.

Problemet er, at ingen tager ansvaret for tutorordningen i det daglige. Der er ingen, der stiller krav og hjælper med at foretage prioriteringerne. Der er ingen, der tager hul på de diskussioner, der selvfølgelig er bag det projekt, som fx Hvem har ansvaret for en sag? Hvem har kompetencen? Hvem tager overarbejdet? m.m.

Der er forskellig praksis omkring oplæringen. Nogle kontormedarbejdere oplyser sagen så langt de kan, og sender den så ind til AC'eren, mens andre ikke starter, før de har fået godkendt, hvad de har tænkt sig at gøre i den konkrete sag.

Forslag: Alle deltagerne i mødet synes, at selve idéen med tutorordningen og teamwork er god og spændende, men det daglige pres gør, at det er svært at bevare engagementet. Kontorcheferne skal være meget mere synlige i forhold til tutorordningen. Det foreslås, at de bliver pålagt at tage ansvaret for tutorordningen. Det indebærer for det første, at de er fysisk til stede i kontorerne. For det andet, at de skal foretage prioriteringerne og tage eventuelle konflikter op, inden de skaber rigtigt store problemer

osv. Kontorcheferne skal også melde tilbage til Anne Lind Madsen og Finn Svarrer og fortælle, når noget ikke kan nås eller lade sig gøre. Endelig skal ordningen med de kvartalsvise samtaler overholdes. Det er ikke tilfældet i alle kontorer.

Det foreslås, at de to nyansatte souschefer "frikøbes" halv tid, så de virkelig har mulighed for at hjælpe med at få tutorordningen på skinner. De vil således også kunne formidle om de forskellige praksisser i oplæringen, så gode råd og tips gives videre.

Opsamling på stress i ASK

Det er en klar opfattelse i gruppen, at hvis man kunne få mere arbejdsro og dermed i højere grad kunne forhindre tilvæksten i bunkerne, samt at der kom mere styring på tutorordningen, så ville stressniveauet falde og afsmitningen fra arbejdet til familien være mindre.

Flekstidssystemet

Problem: Flekstidssystemet ses som et gode og bruges af alle, men nogle opfatter systemet mere og mere som en kontrolforanstaltning. Det har som konsekvens, at det der ellers skulle være et gode for familierne bliver til et irritationsmoment for den enkelte og en tidsrøver i stedet for det modsatte.

Arbejdstidssystemet er meget stramt. Der opereres med tre typer af tidskonti: fleks-, omsorgs- og merarbejds/overarbejdstimer, og det er meget afgørende, på hvilken konto timerne opføres både med hensyn til den senere brug af timerne og med hensyn til antallet af timer, der opspares. De forskellige konti er oprettet for at tilgodese de to faggruppers forskellige arbejdstidsvilkår.

Det største problem er begrænsningen i, hvornår man kan optjene omsorgstimer – at det kun kan foregå om torsdagen, og at man skal være der helt til 18.00, for at det konteres som omsorgstimer. Det betyder, at hvis man ikke kan arbejde om torsdagen og slet ikke til 18.00, så kan man ikke optjene timer til omsorgsdage. Børnefamilier er jo netop kendetegnet ved at have et

skrappt tidspuslespil, og institutionerne har lukket kl.18.00. Ordningen er derfor ikke særlig børnevenlig.

Tager man ind og arbejder lørdag/søndag eller efter 19.00, så arbejder man gratis. Fleksperioderne er små. I realiteten er fleksmulighederne meget små for AC'erne. Telefontiden er sammenfaldende med fikstiden. Det betyder, at mange møder lægges uden for fikstiden – gerne mellem 8 og 10, dér hvor der ellers skulle være mulighed for at flekse.

Forslag: Det foreslås, at drifttiden bevares, som den er (mandag-fredag kl. 8-19). Ligeledes bevares begrænsningerne i, hvor mange hele dage man sammenlagt kan tage fri (3+2=5). Merarbejds-/overarbejdskontoen bevares til *beordret* overarbejde. Alt derudover er fleks, og flekstimer kan opspares inden for drifttiden alle hverdage. Når AC'erne har opsparet til 3 hele fleksdage begynder rådigheden at tælle, dvs. at de næste 15 timer bliver slettet for AC-gruppen ved kvartalets udløb. Begrebet omsorgsdage slettes således i flekstidssystemet.

Hjemmearbejdspladser/dage finder gruppen er en god idé. Det behøver ikke nødvendigvis at være hele dage. Det kunne også være, at man går et par timer tidligere, men tager nogle sager med hjem, som man kan forberede i ro og mag, efter børnene er lagt i seng. Eller man arbejder hjemme fra 8-10 for så at møde ind i fikstiden.

Muligheden for at arbejde hjemme vil sammen med ændringerne i flekstidssystemet give bedre tilpasningsmuligheder mellem arbejdsliv og familieliv.

Andre forhold

Problem: Lægemødernes sene placering på dagen på grund af lægernes andet arbejde. Det gør, at møderne trækker ud over daginstitutionstid.

Forslag: Lægemøderne lægges først på dagen, og lægerne må så bruge en fridag på arbejdet i ASK.

Problem: De halvsyge lidt større børn, som man godt kan have med på arbejde, men som keder sig, og derfor er til stor gene.

Forslag: Et mobilt børnerum ville være løsningen. En aflagt PC med masser af spil, legoklodser, papir, tusser, bøger osv. kan placeres på et rullebord. Så kan man i en nødsituation tage et næsten raskt barn med på arbejde, uden at det vil genere nogen.

Problem: *Dårlige informationstraditioner.* Man får ikke at vide i ordentlig tid, hvis man skal noget ud over den almindelige arbejdstid, fx omstillingskurserne, der er et internatkursus med to overnatninger. Her er det ikke nok med et 14-dages varsel, hvis man skal have lavet forskellige aftaler med pasning af børn.

Forslag: Man planlægger bedre og informerer bedre. I nogle tilfælde vil det ikke være nok med E-post, da disse meddelelser kan overses. Den personlige kontakt er vigtig, og det giver også en anledning til at komme rundt i organisationen. Det foreslås derfor, at man i højere grad går rundt og giver hinanden meddelelser. En rigtig skriftlig meddelelse kan også i nogle tilfælde være et alternativ til E-posten.

Bilag B1

Februar 1995

Forslag fra fokusgruppen med henblik på at gøre Balticas hovedkontor mere familievenligt

Da gruppen har været tværfaglig, vil der være nogle af forslagene, der er møntet mere på en enkelt afdeling end på hele hovedkontoret, men de fleste har generel karakter. Papiret er bygget op således: Først en beskrivelse af problemet og dernæst forslag til at lette problemet.

Arbejdstidsforholdene

1. Hovedkontorets beliggenhed volder problemer, fordi mange har en lang transporttid. Det er en daglig stressfaktor, når man ved, man skal hente børn og bliver nødt til at gå præcist for at nå det. I perioden med den lange arbejdstid er det selvfølgelig særlig slemt. Gruppen føler, at flekstidssystemet er et gode, men at det ofte bliver brugt til at varetage arbejdets interesser i stedet for familiernes. Det kan fx være meget vanskeligt overhovedet at få lov til at afspadsere og endnu sværere selv at bestemme, hvornår man vil afspadsere. I en enkelt afdeling får man ikke en gang taget sin fulde ferie.
2. Beordret overarbejde kommer ofte pludseligt, dvs. man har ringe planlægningsmuligheder, og det skal oftest falde om aftenen eller om lørdagen. Det er hverken familievenligt eller medarbejdervenligt.
3. Syge børn er et problem på alle arbejdspladser inkl. Baltica.
4. Gruppen mener, der er en negativ holdning til periodevis nedsat arbejdstid fra ledelsens side, hvilket ellers kan være en løsning med små børn eller i en intensiv uddannelsesperiode.

Forslag

Ad 1: Udvidet drifttid, så man enkelte gange vil kunne arbejde om aftenen og i weekenderne. Dvs. forlægge sin arbejdstid, hvis det passer ind i familiens behov. På hverdage foreslås drifttiden at være 6-20 og på lørdage og søndage 7-16. I forslaget om en udvidet drifttid og dermed en udvidet mulighed for at optjene fleks, skal det fastholdes, at der skelnes mellem beordret overarbejde, og det at man frivilligt bliver længere, fordi man vil have fri på et andet tidspunkt. I det øjeblik en chef beder en om at blive ud over den normale daglige arbejdstid, udløser det overarbejdspenge.

Ud over den øgede drifttid foreslås det, at det bliver tilladt at have + 37 timer på flekskontoen, hvilket svarer til en uge. De minus 10 timer bevares.

Det foreslås, at kompetencen til at give fleks- og feriedage lægges på kolleganiveau. Det vil give den enkelte medarbejder et større ansvar for, at arbejdsopgaverne laves samtidig med en større frihed til selv at bestemme, hvornår man giver den en skalle, og hvornår man tager sig en ferie- eller fleksdag. Hvis der i en periode er for meget at lave i en afdeling, må det blive lettere at rekvirere en Baltica-vikar (se under ad 4 vedrørende Baltica-vikar).

Det foreslås, at det bliver muligt at arbejde hjemme, hvis det passer ind i familiens behov. Enkelte hjemmearbejdsdage vil kunne lade sig gøre i alle afdelinger. Konkret foreslås det, at hver enkelt medarbejder har ret til at arbejde hjemme en dag om måneden, men gerne flere, hvis det kan lade sig gøre arbejds-mæssigt. I Danica findes der visse kontrolfunktioner, der kan varetages hjemme, i edb-afdelingen er der analysearbejde og rapportskrivning, der kan klares med en bærbar PC, og i økonomiafdelingen vil en bærbar PC også være nok. Nærmeste leder og gruppen planlægger i samarbejde, hvilket arbejde, der kan laves hjemme, og hvornår en hjemmearbejdsdag kan passes ind i det daglige arbejde.

Ad 2: Beordret overarbejde må kunne planlægges bedre, så familierne også har en mulighed for at planlægge. Det foreslås, at søndagen inddrages, jf. forslaget om udvidet drifttid, fordi lørdagen skal bruges til indkøb, ligesom noget evt. må kunne laves hjemme.

Ad 3: Børn syge ud over de 2 dage skal kunne klares ved fleks-dage eller feriedage og her vil den større indflydelse på disse dage hjælpe væsentligt. Det foreslås endvidere, at det skal være muligt at få konverteret ferietillægget, der falder i maj måned, til feriedage, så har man lidt ekstra dage at tage af netop til syge børn.

Ad 4: Det foreslås, at det skal være muligt at have periodevis nedsat arbejdstid. Hvis det er for en kortere tid, kan man klare det over flekstidssystemet ved, at man betaler for de timer, man ikke har været på arbejde. Det foreslås, at man højst må betale sig fra 2 hele arbejdsdage. Selvbetalte timer/dage skal gå via flekssystemet og have sin egen kode. Når måneden er gået, trækkes man i løn for de timer eller dage, man selv har kodet som selvbetalte.

Ønskes nedsat tid for en længere periode, skal det aftales med nærmeste chef, der herefter rekvirerer en vikar fra Baltica-vikar. Det skal være lettere at rekvirere en Baltica-vikar. Når det drejer sig om vikarhjælp i under 1 måned, skal nærmeste chef bare kunne rekvirere en. Er det for længere tid, skal der gives besked til næste niveau.

Stress

1. I perioder er der tale om et meget stort arbejdspress, og det er ikke altid, det havde været nødvendigt, hvis man havde planlagt arbejdet sammen med de personer, der faktisk udfører det. Et stort arbejdspress, som man føler kunne være undgået ved bedre planlægning, giver ekstra stor frustration, der virker negativt både på familie og på arbejdet. Et eksempel er, når der går reklamer eller rykkere ud i DANICA,

og de personer, der faktisk arbejder med kunderne, først får det at vide, når kunderne begynder at ringe ind, mens medarbejderne ikke en gang har set de breve, der er gået ud. Det er indtrykket, at ikke en gang nærmeste chef får besked. Ligeledes når der fx ikke indlægges tid til ajourføring af nye love og regler, men det bare tages for givet, at det klares ved siden af arbejdet.

2. Telefoner er i perioder et stort problem i DANICA. Man når ikke at lave den løbende sagsbehandling, fordi man taler med kunderne hele tiden.

Forslag

Ad 1: Medarbejderne skal inddrages i planlægningen. Information, planlægning og medindflydelse vil kunne udjævne arbejdspresset og give langt mere tilfredsstillende arbejdsforhold. Medindflydelse vil også betyde, at man er mere villig til og har lettere ved at planlægge overarbejde, fordi man ved, hvornår spidsbelastningerne opstår.

De nærmeste chefer skal have mere information om ledelsens dispositionerne, og informationerne skal gives i god tid, så der kan planlægges efter dem.

Nærmeste chef skal have kompetence til at bruge vikarer, når det brænder på eller til egentligt at ansætte medarbejdere, hvis fx flere ønsker at gå på nedsat tid. Nærmeste chef skal have kompetence til at sige fra over for ledelsen samt til at prioritere opgaverne i samarbejde med medarbejderne og forsvare prioriteringerne op ad til.

Ad 2: Telefonerne kan minimeres ved, at man indskrænker telefontiden. Det foreslås, at telefontiden indskrænkes til 10-15. Alternativt eller samtidig med kan man skiftes til at tage telefonerne – lave en telefonturnus og dermed give mere arbejdsro til de resterende.

Psykisk arbejdsmiljø

1. Generel usikkerhed præger selvfølgelig Baltica lige nu. En usikkerhed for fremtiden skaber problemer for familierne og deres planlægning og for medarbejderne, der kan miste noget af motivationen for arbejdet i en periode, der kræver en ekstra indsats. Økonomien spiller en stor rolle for medarbejderne, fordi en flytning kan komme på tale, hvis man mister sit job.
2. Det er et stort problem, at der lynhurtigt opstår forskellige myter om, hvad Den Danske Bank har tænkt sig at gøre omkring personalet. Problemet opstår, fordi der bliver givet for lidt information om, hvad der faktisk foregår. Det hjælper heller ikke at forskellige topledere kommer med forskellige udmeldinger, som fx at alle over 40 år ikke duer!

Forslag

Ad 1: Der informeres bedre, hurtigere og direkte til medarbejderne om, hvad der sker, hvorfor der går fremmede mennesker rundt, hvad de laver osv.

Det foreslås, at der ydes 3 måneders ekstra løn, ud over opsigelsesfristen, da det vil give til en hustermin mere og dermed gøre mulighederne for at finde en ny bolig og nyt job større.

Ad 2: Man informerer om Den Danske Banks nuværende personalepolitik. De har formentlig en skriftlig personalepolitik, som kan udleveres til deres nye medarbejdere i Baltica. Ellers må personalechefen tage en runde til de forskellige afdelinger i Baltica og redegøre for deres tanker og holdninger, så myterne kan aflives eller bekræftes.

Tryghed i ansættelsen

1. Uddannelse er den bedste sikring til at bevare sit arbejde, men Baltica er ikke særlig fleksibel med hensyn til uddannelse i arbejdstiden. Selv uddannelse, som er en nødvendighed for at kunne varetage sit arbejde, fx kurser på forsik-

ringshøjskolen, skal man selv finde tid til, dvs. lave det i fritiden eller betale med fleks- eller feriedage. Det er på ingen måde familievenligt, da det under alle omstændigheder er tid, der går fra familierne.

Ad 1: Det foreslås, at der åbnes op for uddannelse i arbejdstiden, så medarbejderne kan kvalificere sig til at blive. Listen over såkaldte jobrelevante uddannelser og listen over mindre jobrelevante uddannelser udvides. Hvis en uddannelse er jobrelevant, kan uddannelsen tages i arbejdstiden, er uddannelsen mindre jobrelevant, betaler Baltica kursusafgiften og bøger samt 3 fridage ved hver eksamen.

Efteruddannelse af medarbejderne må under alle omstændigheder være en god investering både for Baltica og Den Danske Bank, og medarbejderne vil føle, at der bliver gjort noget seriøst for at bedre situationen for dem og deres familier.

Signaler fra topledelsen

Gruppen har et indtryk af, at ledelsen ser negativt på forældreorlov, deltid, brugen af vikarer m.m. Det betyder, at man i den nuværende situation ikke vil bruge disse formelle muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv bedre, fordi man er sikker på, at det vil være et "forkert" signal at sende op i systemet.

I en situation som den aktuelle ville meget være nået, hvis medarbejderne følte, de havde en ledelse, der varetog deres tarv og prøvede at sikre så gode forhold som muligt. Dette er ikke tilfældet.

Forslag

Nærmeste chefer og personaleafdelingen i Baltica har et stort ansvar, som de skal påtage sig, hvis man skal ændre den på ovennævnte områder ikke særligt familievenlige virksomhedskultur.

Bilag B2

3. februar 1995

Forslag til at gøre Balticas regionskontor i Hillerød mere familievenligt

Det viste sig ret hurtigt, at arbejdspladsen allerede er familievenlig, og derfor er der kun fremkommet enkelte forslag. I stedet valgte vi kort at beskrive de forskellige job for at illustrere, hvordan arbejde og en arbejdsplads, der opfattes som familievenlig, er skruet sammen.

Assurandørarbejdet

Det primære er at sælge forsikringer, derudover er kundepleje vigtigt. Hver assurandør lægger årligt et budget, hvori indgår, hvor mange forsikringer der skal sælges. Budgettet godkendes og skal holdes, dvs. man må gerne sælge flere forsikringer, men ikke færre. I princippet kan man nøjes med at sælge det antal forsikringer, der er budgetteret med og så pleje kunderne resten af året. Guleroden for mersalget er lønnen. Assurandørerne får ud over en grundløn provision af salget, men i princippet kan de stoppe salget, når normen er nået. Til gengæld må man arbejde døgnet rundt, ugen rundt, hvis normen ikke er nået.

Assurandørerne har ingen fast arbejdstid, men må arbejde på de tider, hvor potentielle kunder har tid til at snakke med dem. Man prøver at være på kontoret om morgenen, hvor kunder så kan ringe og lave aftaler.

Lange fraværperioder er til gengæld vanskelige at forene med jobbet, fordi kundeplejen er så vigtig, og fordi en kollega ikke kan overtage ens distrikt i længere tid. I ferier og sygdomsperioder prøver man lidt, men det bliver kun til det akutte og ofte ligger det meste, når man kommer tilbage.

Assurandørarbejdet er meget selvstændigt og fleksibelt. Det betyder, at det langt hen ad vejen er et familievenligt arbejde. Man

har i vid udstrækning mulighed for at lægge kundebesøg, så det passer ind i familiens behov. Enkelte ulemper er der dog: Arbejdet inkluderer aftenarbejde, det er derfor en stor fordel, hvis ægtefællen ikke har aftenarbejde. Den store selvstændighed betyder, at sygdom, børns sygdom og ferier er ens eget problem forstået på den måde, at ingen overtager ens arbejde, hvis man er fraværende.

Alt i alt må assurandørarbejdet betragtes som et familievenligt arbejde, og det er umiddelbart vanskeligt at komme med forslag, der skulle gøre det mere familievenligt.

Autotaksator

Autotaksatorerne er fastansat med fast løn, men har 3 ekstra feriedage om året på grund af en ikke nærmere fastlagt arbejdstid. Dog har de også en kontortid fra 8.30 til 9.30 hver dag, hvor kunderne kan træffe dem.

Belastningen i arbejdet ligger i begyndelsen af ugen, fordi folk som regel kører galt i weekenden. Fredag bliver brugt til administrative opgaver på kontoret. I perioder, hvor makkeren er på ferie eller syg (de er fire i alt med base i Hillerød), kan det blive nødvendigt at lave noget af tastearbejdet om aftenen, men det er sjældent. Modemmet kan anvendes til kl. 23.00, herefter lukkes den store maskine.

Den daglige arbejdstid er meget variabel. De skader, der anmeldes i ens distrikt, skal tages, fordi folk jo gerne vil have deres biler lavet hurtigst muligt. Det er værkstederne (75 pct.), der ringer, da det i virkeligheden er værkstederne, der er taksatorens kunder. Ofte er taksatoren slet ikke i kontakt med forsikrings-tageren.

Autotaksatorerne har indført ny teknologi. Dvs. de går rundt med en bærbar PC, hvor alle priser på reservedele på alle tænkelige bilmodeller er lagt ind. Det betyder, at de, mens de står på værkstedet, med det samme kan se den samlede pris på repara-

tionen, plus at papirarbejdet faktisk allerede er lavet. Det skal bare printes ud.

Hovedformålet med en taksators job er faktisk at påse, at der bliver købt ind på en fornuftig måde til en fornuftig pris og at få et forhold til "sine" værksteder, så man ikke behøver at kontrollere dem.

Igen er der tale om et meget selvstændigt og fleksibelt arbejde, der kan udføres, så det passer ind i familiens behov. Aftenarbejde forekommer, men sjældent. Taksator-jobbet må betragtes som et familievenligt arbejde, og der er ingen umiddelbare forslag til at gøre det mere familievenligt.

Bygningstaksator

Bygningstaksatorerne er ikke nået så langt med indførelsen af ny teknologi som autotaksatorerne. De er først begyndt at skrive på PC nu, og det foregår ved de stationære skærme på kontoret. Ellers minder dette job meget om autotaksatorens job i fleksibilitet og jobindhold. Kontortiden er fra 9-10, og de har alle mobiltelefoner, så kontoret kan få fat i dem – ikke kunderne. Privatnummeret står på visitkortet i tilfælde af akutte brande, men det anvendes sjældent, fordi der er oprettet en døgntelefon for skader. Til forskel fra autotaksatoren er kontakten her direkte med den skadelidte. Til gengæld får de så også alle frustrationerne direkte. De bliver ofte skældt ud.

De kan tage arbejde med hjem i form af rapportskrivning, men det er et problem nu, fordi skrivningen skal foregå på kontoret på grund af PC'en. Det har faktisk gjort deres arbejdsdag mindre fleksibel.

Problemerne med afløsning er store. Besigtigelser kan sagtens lade sig gøre, (når der bliver tegnet en forsikring), men vurdering af skader er vanskeligt, fordi der oftest skal følges op, og det kræver flere besøg. Efter 3 ugers sommerferie kommer man tilbage til store bunker af ikke akutte sager plus en kollegas

distrikt. Efter de næste 3 uger, kan man ikke huske, at man har haft ferie.

Opsummerende kan det igen konstateres, at arbejdet som bygningstaksator er meget selvstændigt og fleksibelt. De bindinger, der er lagt som følge af indførelsen af ny teknologi, må betragtes som midlertidige. Ønsker om mere tid til efteruddannelse er der også taget højde for i og med, at samtlige bygningstaksatorer er gået i gang med et omfattende efteruddannelsesprojekt, som alle forventer sig meget af.

Frontpiger

Frontpigerne er kontorassurandører, receptionister og ansigtet udadtil. De laver informationsarbejde, telefonomstilling og tager meget af det forefaldende arbejde. De har lang onsdag til kl. 18.00 ellers arbejdes til 16.00. Der er flekstidsordning med fikstid fra 9.00-15.00. De to timer skal i princippet afspadseres om morgenen, men uformelt kan det også foregå fredag eftermiddag, hvor det er vigtigt for forældre, da institutionerne lukker tidligt.

Onsdag efter 16.00 sidder de og ringer ud til emner, dvs. kører et parallelt forløb til telemarketing-afdelingen. De kunder, der ikke bliver truffet via telemarketing, tager frontpigerne sig af. Det kunne jo være, der kunne tegnes en enkelt forsikring. Eller de følger op på folk, der har fået tilsendt et tilbud.

Det har været en stor hjælp, at telefonerne først åbnes kl. 9.00. Det giver en større fleksibilitet om morgenen, hvor den ofte er påkrævet.

Generelt er der tale om tilfredshed med arbejdspladsen, der anses som familievenlig. Det ville være en idé at gøre afspadsering om eftermiddagen til en formel mulighed i stedet for som nu en uformel mulighed.

Skadebehandler/sagsbehandler

Skadebehandlerne har fuld tid og har en kontor- og telefontid fra 8.30 til 16.00, men det er ikke en fuld arbejdstid, fordi frokosten skal betales af egen lomme, så man skal selv sørge for at indhente de resterende timer ved at komme tidligere om morgenen.

Dagen starter med posten, inden telefonen begynder at ringe. Kunderne, der ringer, er alle de sure kunder. Det er sjældent, man hører fra de tilfredse kunder. Jobbet kræver, at man er i stand til ikke at tage folks galde personligt, og at man kan få dem talt til fornuft på en pæn måde. Sagsbehandlerne bruger hinanden meget indbyrdes til at læsse af. Det kan være ret hårdt at blive skældt ud en hel dag. Derudover taler de med assurandører og taksatorer, når de har beskeder eller skal have beskeder.

Selve sagerne er fordelt mellem sagsbehandlerne efter police-numre, og dermed er sagerne spredt på forskellige assurandører. Det er derfor også meget varierende, hvor meget der er at lave på en dag. Det afhænger af sagernes fordeling.

Der er generel tilfredshed med arbejdspladsen. Der kan være et problem med at få indarbejdet de resterende timer i løbet af en uge. Om morgenen kan det ikke lade sig gøre, fordi der skal afleveres børn. Efter 16.00 er det vanskeligt at få arbejdsro på grund af telemarketingfolkene, der invaderer kontoret kl. 16.00. Det kunne være en hjælp, hvis de kom lidt senere eller blev afskærmet i et særligt kontor.

Forslag

Alt i alt kan det konstateres, at de selvstændige job som assurandører og taksatorer er lette at forene med et familieliv, men at det kræver, at man har en ægtefælle eller andre pasningsmuligheder, der kan tage sig af børnene, når arbejdet kræver aftenarbejde eller akutte udrykninger. Der ligger et vist pres på alle tre grupper, fordi der ikke er tradition for at bruge afløsere. Det

gælder i forhold til ferier og sygdom, men dette opvejes af den daglige fleksibilitet.

Regionalkontoret som arbejdsplads er også god ud fra en familievenlig synsvinkel. Både på grund af arbejdsvilkårene, men også fordi det er en forholdsvis lille arbejdsplads, og man bl.a. derfor er god til at tage hensyn til hinanden. Det er også indtrykket, at der er en stor grad af selvstændighed i planlægningen af arbejdet på kontoret, og dette giver den daglige fleksibilitet, der gør tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv lettere.

Et mere positivt syn på nedsat tid i en periode efterlyses dog. Nedsat tid på fx 32 timer med ret til at gå tilbage på fuld tid, når børnene er blevet lidt større, ville seriøst blive overvejet, hvis man følte, at det var helt i sin orden. Baltica-vikarer kunne bruges i sådanne afgrænsede perioder. Baltica-vikarer kunne måske også overvejes i forbindelse med assurandørernes og taksatorernes ferier og sygdom?

Af mere generel karakter kom der forslag om, at Baltica prioriterer medarbejdernes fysiske velvære højere, fordi dette også har indflydelse på arbejdsindsatsen. Dette kunne gøres ved fx at oprette et motionsrum på arbejdspladsen eller firmamedlemskab af en lokal motionsklub.

Efteruddannelse i arbejdstiden var også et generelt ønske, og noget man gerne så, at Baltica gik ind og støttede mere aktivt. Begrundelsen for, at det skal foregå i arbejdstiden er, at forældre ikke kan gøre det i fritiden, fordi den bliver brugt til familien, og fordi efteruddannelse altid vil komme arbejdspladsen til gode.

Bilag C

19. oktober 1994

Resumé af diskussionerne i fokusgruppen på Cotas, Århus

Fokusgruppen har afholdt tre møder. Gruppen består af 6 medarbejdere mellem 33 og 56 år. Tre af gruppens medlemmer er kvinder fra montageafdelingen, tre er mænd fra udviklingsafdelingen. Fem af gruppens medlemmer har hjemmeboende børn. Alle har fuldtidsarbejde i dagtimerne.

Gruppens medlemmer oplever arbejdsliv og familieliv som to ret adskilte verdener. Generelt opfattes arbejdslivets virkning på familien som langt stærkere end familielivets påvirkning af arbejdet. Er der meget travlt, eller er der problemer på arbejdet, smitter det af på hverdagen hjemme. Udviklingsmedarbejderne har endvidere en tendens til – også når de er kommet hjem – at "ruge" bevidst eller ubevidst over fx tekniske problemer, der har optaget dem på arbejde. Der er kun meget sjældent nogen, der direkte (fysisk) tager arbejde med hjem. I den forstand er arbejds-"kulturen" familievenlig. I perioder er overarbejds-mængden i udviklingsafdelingen dog meget stor. Det har den fx været inden for de seneste måneder. Et sådant arbejds-pres medfører et stigende pres på den enkelte medarbejder: fleksibiliteten forsvinder, og det ellers frivillige præg, der kendetegner overarbejdet, fordufter.

Gruppens medlemmer har især peget på fem områder, hvor man kan søge at forbedre medarbejdernes tilpasning mellem arbejds- og familieliv. Nedenfor uddybes disse fem punkter sammen med gruppens forslag til, hvordan hvert af punkterne kan imødekommes eller afhjælpes:

1. *Fuldtidsarbejde* er svært at forene med rollen som forælder, især mens man har mindre børn. Gruppen foreslår tre måder, hvorpå arbejdstiden kan begrænses for medarbejdere, der måtte ønske det:

For det første ønsker medarbejderne mulighed for anvendelse af den såkaldte *skraldemandsmodel*. Som også forklaret i referatet fra brevaafdelingen, Århus Postcenter går modellen ud på, at et antal medarbejdere (fx fire) går sammen om at dele deres arbejde med en ledig. De fire medarbejdere skiftes til at holde en uge fri, og den ledige varetager imens vedkommendes arbejde. Den ledige får således beskæftigelse, mens medarbejderne holder hver fjerde uge fri. I friugen modtager medarbejderne fra staten orlovsdagpenge svarende til 80 pct. af dagpengemaksimum. Arbejdsgiveren modtager samtidigt et statstilskud for at modtage en ledig. En del af dette tilskud forudsættes videregivet til de medarbejdere, der går med i ordningen, således at de opnår en samlet økonomisk ydelse i friugen på 100 pct. af dagpengemaksimum. Skraldemandsmodellen giver med andre ord en jævnlig tilbagevendende friuge, som kan bruges til at få afviklet de gøremål, som ellers kan gøre dagligdagen i arbejdsugerne stressende. Selvom en daglig nedsættelse af arbejdstiden anses for mere ideel som aflastning, betragter gruppen en periodisk tilbagevendende friuge som et attraktivt alternativ.

Modellen er først og fremmest aktuel for medarbejderne i montageafdelingen, men gruppen finder, at også medarbejderne i udviklingsafdelingen bør have mulighed for at bruge modellen, hvis de ønsker det.

For det andet foreslår gruppen, at der skabes mulighed for at *forældreorlov kan anvendes mere fleksibelt*, det vil sige som en mindre reduktion i det ugentlige timetal. Med den nuværende forældreorlov kan man kun tage helt fri i en given periode fra 13 til 52 uger. Brugsværdien af ordningen ville efter gruppens mening blive større, hvis man i stedet for at komprimere friheden på nogle relativt få uger, spreder den ud over flere år. Derved ville ordningen kunne gavne, hvor der er mest brug for en lettelse nemlig i den tidsbelastede hverdag. De mandlige medlemmer opfatter en sådan fleksibel orlovsordning som langt mere attraktiv end den nu-

værende. Efter gruppens mening kunne orlovsordningen i sin yderste konsekvens gå ud på, at alle forældre får ret til et vist kvantum tid (fx svarende til 26 ugers fuldtids frihed) inden for barnets første otte leveår. Hvordan og hvornår denne orlovstid bliver anvendt skulle udelukkende være et aftalespørgsmål mellem medarbejderen og ledelsen.

Dette forslag er naturligvis primært rettet til landets lovgivere. Når det nævnes her, er det dels for at synliggøre medarbejdernes ønske, dels for at inspirere til andre ideer om, hvordan dette ønske kan imødekommes.

For det tredje ønskes mulighed for at kunne arbejde med *nedsat ugentlig arbejdstid* – fx 35 eller 33 timer om ugen. Gruppen finder det afgørende, at man bevarer retten til det maksimale dagpengebeløb i tilfælde af arbejdsløshed. For montagekvinderne betyder det, at den ugentlige arbejdstid mindst skal udgøre ca. 33 timer. Det forudsættes, at nedsat arbejdstid sker helt frivilligt, og at det vil være muligt at vende tilbage til fuldtidsarbejde, hvis det ønskes.

Gruppen finder dog denne løsning langt mindre attraktiv end skraldemandsmodellen. Den nævnes her, fordi gruppen finder det væsentligt, at man som medarbejder har nogle forskellige alternativer at vælge imellem.

2. Montagekvinderne finder, at de med de nuværende arbejdstider har for lidt tid til familien om eftermiddagen. En *fremrykkelse af mødetidspunktet* fx til kl. 6.00 om morgenen ville efter deres mening være en fordel for familielivet. Dette kan bedst gøres ved at udvide fleksibiliteten i mødetidspunktet fra den nuværende ene time til 2 timer.
3. Gruppen ønsker endvidere at øge medarbejdernes muligheder for at *holde fri* på dage, hvor der af familiemæssige årsager er brug for det. Sådanne muligheder er i dag til stede i kraft af en god uformel kultur. Har man brug for en fridag, eller har man behov for at gå tidligt, taler man sig i de fleste tilfælde til rette med sin leder.

For montagekvinderne er det dog en svaghed, at de ikke må opspare mere end 3 timers overarbejde inden for en måned. De får dermed ikke mulighed for at spare op til hele afspadseringsdage, hvad de meget gerne ville. I dag er det muligt at få lov til at spare en fridag, men kun efter særlig aftale med ledelsen. Selvom denne uformelle ordning har fungeret rimeligt tilfredsstillende, finder gruppen den restriktiv og så den helst erstattet af mere formel mulighed for opsparing og afspadsering.

4. Tilrettelæggelsen af *ferier* efter familiernes behov er ikke den bedste, idet ca. 3 af årets 5 ferieuger på forhånd fastlægges af ledelsen. Efter gruppens mening ville det være en forbedring, hvis medarbejderne mere aktivt blev inddraget i fastlæggelse af virksomhedens ferieplan. Herunder næres der et ønske om, at kun en mindre del af de 5 ugers ferie bliver fastlagt centralt.
5. Især i situationer med meget overarbejde kan det være en fordel for medarbejderne i udviklingsafdelingen, at have *mulighed for at arbejde hjemme* frem for at skulle blive længe på arbejde. Der er i virksomheden ingen tradition for dette, og i nogle tilfælde vil det kræve installation af hjælpemidler hjemme (fx PC). For at en sådan ordning skulle være attraktiv, fordres det, at der kun er tale om et tilbud. Der må ikke udvikles forventninger eller krav om, at medarbejdere bør arbejde hjemme uden for normal arbejdstid. Gruppen er ikke helt afklaret om, hvorvidt man finder ideen ubetinget god, men ønsker at rejse spørgsmålet, så de øvrige ansatte kan overveje forslaget. Ulemperne ved hjemmearbejde kan være: at nogle medarbejdere vil være mindre tilbøjelige til at skrive arbejdstimer på timeregnskabet, når de arbejder hjemme (fordi det er usynligt for ledelsen og dermed svært at legitimere), at de ellers nogenlunde skarpe grænser mellem arbejds- og familieliv udviskes, og at den skrappe viruspolitik vil være svær at opretholde.

Disse fem punkter udgør efter gruppens mening de væsentligste områder, hvor tilpasningen mellem deres familie- og arbejdsliv kan lettes.

Alt i alt beskrives *arbejdet i montageafdelingen* som relativt varieret i forhold til meget andet montagearbejde. Der er gjort meget, for at arbejdet skal være varieret, adspredende og selvstændigt. Det er der stor tilfredshed med. Såvel de fysiske som psykiske belastninger i arbejdet beskrives som relativt beskedne. Stresede situationer opstår i perioder, men arbejdet betegnes ikke generelt som stærkt tidsmæssigt presset. Et af de svage punkter i afdelingen er angiveligt, at forholdet til ledelsen ikke er helt så præget af tillid som tidligere. Gruppen giver udtryk for, at ledelsen i visse situationer viser mangel på tillid til og respekt for medarbejderne.

Arbejdet i udviklingsafdelingen beskrives alt i alt som meget varieret, udfordrende, adspredende og selvdirigeret. Arbejdsbetingelserne er generelt gode, de fysiske og psykiske belastninger acceptable. Fleksibiliteten i arbejdstiden er betydelig. Det er der almindelig tilfredshed med. Arbejdet er ofte tidsmæssigt presset, men generelt finder medarbejderne niveauet acceptabelt – når der ses bort fra perioder med meget overarbejde (som netop nu). Heller ikke udviklingsmedarbejderne føler altid, at de inddrages af ledelsen i centrale beslutninger. Som eksempler nævnes, at de sjældent tages med på råd, når nye medarbejdere skal ansættes, og at de almindeligvis heller ikke er med i den overordnede planlægning af fremtidige opgaver.

Gruppen ser frem til en åben og konstruktiv drøftelse om de tanker og ideer, som den hermed har lagt frem. Gruppen håber, at dens arbejde kan være med til at udvikle og forbedre en arbejdsplads, hvor alle arbejdsrelationer præges af gensidig forståelse, tillid og respekt til gavn for såvel virksomheden som dens medarbejdere.

Bilag D

29. januar 1995

Resumé af diskussionerne i fokusgruppen på Danvalve, Århus

Fokusgruppen på Danvalve har i alt afholdt fire møder. Gruppen består af seks medarbejdere mellem 28 og 39 år. Tre afdelinger er repræsenteret i gruppen, nemlig produktionsafdeling, administration samt produktudviklingsafdeling. Fire af gruppens medlemmer er kvinder, to er mænd. Fem af gruppens medlemmer har hjemmeboende børn. Alle har fuldtidsarbejde, fire som almindeligt dagarbejde, to som treholdsskift.

Gruppens medlemmer opfatter Danvalve som en særdeles familievenlig arbejdsplads, hvor stort set alle de tilpasningsproblemer, der opstår, løses i kraft af en meget åben og imødekommende medarbejderkultur.

Der eksisterer på arbejdspladsen også en række formelle ordninger vedrørende flekstid, ret til fravær ved børns første sygedag, ret til forskellige typer orlov osv. Ifølge gruppen er den åbne og imødekommende kultur dog langt mere betydningsfuld for deres daglige tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv end de formelle ordninger.

Det, der efter gruppens mening karakteriserer denne kultur, er:

- Kollegerne er imødekommende og hjælpsomme (og hvis de ikke er det, får de det at vide!)
- Ledelsens døre er i vidt omfang åbne, og ledelsen tager medarbejdernes situation og deres eventuelle kritik eller problemer alvorlig.
- Der er en udpræget følelse af fælles ansvar over for løsning af fælles problemer – også de sociale. Har man et problem, er kollegaer såvel som ledelse villige til at hjælpe. Man prøver altid at finde en løsning.

- Mellem kollegerne findes ingen stærk konkurrencekultur. Snarere en samarbejdskultur. Fx har man ikke ønsket personlig akkordaflønning, men har i stedet valgt en fælles bonusaflønning.
- Medarbejderne gemmer sig ikke. Har de et problem, siger de til. Det er også en forudsætning for, at problemer løses hurtigt.
- Mange fagskel er brudt ned. Faglærte og ufaglærte medarbejdere udfører i vidt omfang samme opgaver. Der er en fælles forståelse for, at det er vigtigere, at en opgave bliver løst, end at den løses af en bestemt medarbejder.
- Man er åben over for at modtage praktikanter, studerende og "gæsteoptrædende" fra andre lande.

Medarbejderne har ifølge gruppen de samme problemer med at tilpasse arbejdslivet med familielivet som andre lønmodtagere. Man kan have brug for at møde senere eller gå før fyraften. Man kan have syge børn, have brug for en fridag eller en ferie med familien. Når man har sådanne problemer, løses de ifølge gruppen typisk uformelt og uden større vanskeligheder (kun i en enkelt afdeling har gruppen hørt om medarbejdere, der bl.a. har vanskeligheder med at få fri, fx til at passe syge børn). Man forklarer sit problem og beder om støtte, hvilket stort set altid ydes. Forudsætningen for denne smidige fremgangsmåde er naturligvis, at der er stor gensidig tillid mellem medarbejderne og ledere/mellemledere. En betingelse herfor er, at der ikke finder noget nævneværdigt misbrug sted.

Medarbejderne prøver derfor normalt at finde alternative løsninger, inden man belaster arbejdet (fx med at blive væk), så tilliden ikke lider overlast. I kraft af arbejdspladskulturen kan det lade sig gøre, og nøgleordene er gensidig tillid og respekt.

Egentlige stresssituationer forekommer sjældent. Grundholdningen blandt såvel ledelse som medarbejderne er, at yder man sit bedste, kan man ikke gøre mere. Hvis en opgave tager længere tid end forventet, vil der normalt være forståelse for det. Der

må være en god grund til det. Der er i sådanne situationer ingen mellemløser, som hidser sig op eller skælder ud. Gruppen beskriver mellemløserne som problemløser – ikke som kontrol-lanter eller indpiskere. Det afhjælper i høj grad stress og mistrivsel.

Den fleksibilitet, som blandt andre medarbejdere med små børn kan have brug for, tilgodeses efter gruppens mening fuldt ud af de eksisterende arbejdstidsordninger og de udvidelser i ordningen, som klares uformelt. Det gælder ifølge gruppen alle personalegrupper på virksomheden. Har man fx en morgen pasningsproblemer med børnene, behøver man blot at ringe og give besked. Har man brug for at gå lidt før fyraften, spørger man blot om lov. Det samme gør man, hvis man fx har behov for at tage sit barn med på arbejde.

Gruppens medlemmer opfatter gennemgående arbejdet på virksomheden som rimeligt varieret og selvdirigeret. Arbejdsbetingelserne beskrives i almindelighed som gode, og arbejdets fysiske og psykiske belastninger som acceptable. Kun i perioder med meget overarbejde opleves det som unødigt trættende. Selvom mange er trætte, når de kommer hjem om aftenen, er der generelt ikke problemer med, at arbejdet udmatter medarbejdere i en grad, så familielivet lider overlast. Også i den forstand finder gruppen arbejdspladsen familievenlig.

Flere i gruppen ville ideelt set gerne arbejde færre timer om ugen, men betragter det ikke som et anliggende for virksomheden, men som et emne for fremtidige overenskomster.

Gruppen ser alt i alt ingen grund til at pege på forbedringer af hverken arbejdstider, arbejdsorganisering eller særlige familievenlige tiltag, der direkte omhandler muligheder for at tilpasse arbejdslivet efter familiemæssige behov (fx muligheder for fravær i forbindelse med børns sygdom, barselsorlov, fædreorlov eller forældreorlov). Hverken for medarbejdere med dagarbejde, skifteholdsarbejde, weekendarbejde eller natarbejde.

Bilag E1

1. september 1994

Resumé af diskussionerne i fokusgruppen på Omdelingen, Ryhavevej

Fokusgruppen har afholdt tre møder. Alle gruppens fem medlemmer er mænd med fuldtidsarbejde. Én bor alene, mens de fire øvrige er gift eller samlevende. To har hjemmeboende børn, hvoraf kun det ene er under 18 år.

Arbejdsliv og familieliv opfattes af gruppens medlemmer som to ret adskilte verdener, der ikke i nævneværdig grad påvirker hinanden. Der forekommer i gruppen således ikke større vanskeligheder med at tilpasse arbejdsliv og familieliv, hvorfor behovet for ændringer og justeringer i arbejdslivet er relativt beskedent.

På baggrund af deres familiemæssige situation er det forventeligt, at gruppens medlemmer ikke stiller særligt store krav til arbejdets tilpasningsmuligheder til familielivet. Det fremgår fx af deres holdninger til den daglige arbejdstid. Hver enkelt omdeler har en fast daglig arbejdstid (fx fra kl. 5.30 til kl. 12.54). Den enkelte omdeler har angiveligt kun ringe mulighed for at variere denne arbejdstid efter egne eller familiens behov. Men da ingen af gruppens medlemmer har noget udtalt behov for at kunne variere arbejdstiden, anses den faste arbejdstid for tilfredsstillende.

Gruppen har påpeget tre problemer, som direkte vedrører tilpasningen mellem familieliv og arbejdsliv:

- På grund af de *tidlige mødetidspunkter* kan der være problemer med børnepasning om morgenen, inden institutionerne åbner. Hvis man er alene med børn, eller ens ægtefælle/samlever også arbejder tidligt om morgenen, kan problemerne være omfattende – især hvis børnene er små. Problemerne er løst, idet gruppen nu har mulighed for selv at tilrettelægge

medlemmernes mødetider. Såfremt man i gruppen kan blive enige om at tage hensyn til forældre, der har behov for at møde senere end de øvrige, er der intet til hinder herfor.

Det foreslås, at grupper, der eventuelt ikke har disse muligheder for at tage indbyrdes hensyn, får mulighed herfor.

- *Lørdagsarbejde* (hver fjerde uge) nævnes som en stor familiemæssig ulempe. Weekendsamværet amputeres, og for alene-forældre og personer med samlevende, som også har lørdagsarbejde, kan der være jævnlig tilbagevendende pasningsproblemer.

Efter gruppens opfattelse ville det være en fordel helt at afskaffe lørdagsomdelingen.

- Det er både omstændeligt og *svært at få tildelt fridage*, selv i situationer hvor man klart har ret til en fridag ifølge de gældende regler (det vil sige, at de fornødne timer er opsparet i forvejen, og at arbejdet tillader, at man holder fri). Det gælder også situationer, hvor omdelerne har varslet ønsket om en fridag mange dage i forvejen.

Gruppen foreslår at kompetencen til at fordele de eksisterende afløsningsressourcer – også ud over den faste afløser, der i forvejen er tilknyttet omdelingsgrupperne – overlades til det enkelte posthus.

Mere presserende for gruppens medlemmer er en række belastninger eller gener i arbejdet, der opleves som belastende og demotiverende, og som derfor også kan smitte af på mødet med familien efter fyraften. De mest fremtrædende vanskeligheder er ifølge gruppens medlemmer:

- *Styringen fra områdekontoret*. Her er det primært områdekontorets fremskaffelse af afløsere til omdelingsgrupperne i tilfælde af sygdom mv., der anses for meget mangelfuld.

Ifølge gruppens medlemmer er der jævnligt store problemer med at få de afløsere, som man er berettiget til blandt andet til aflastning. Aflastning er gentagne gange blevet inddraget med kun 2-3 timers varsel. Det skaber stor utilfredshed blandt omdelerne.

Også udregninger vedrørende tildelingen af personaleressourcer (de såkaldte bundlinietimer) er angiveligt et tilbagevendende problem og en kilde til irritation blandt omdelerne.

- *Fysiske belastninger* i arbejdet, især i forbindelse med uddeling af de mange – og ofte tunge – reklamer. Også stærke dunster fra reklamebundterne, når de åbnes om morgenen, nævnes som en gene i arbejdsmiljøet.
- *Stigende arbejdstempo* som angiveligt er en følge af en stigende postmængde pr. omdeler. Fx kan det være vanskeligt at få tid til at yde hjælp til kunder, som man på grund af fx dårligt syn eller ringe bevægelighed har givet en hjælpende hånd.

Oplevelsen af stress i arbejdet forekommer dog primært i morgenens kontortjeneste, især hvis der er særlig meget post, eller hvis OCR-posten ankommer sent fra postcenteret.

- *Dårligt indeklima* som angiveligt skyldes dårlig udluftning, for lidt plads og for overfladisk rengøring.

Alt i alt udtrykker gruppens medlemmer dog tilfredshed med deres arbejde. De finder gennemgående arbejdet meningsfyldt, interessant og rimeligt varieret. De mener ligeledes, at de har en god portion medindflydelse på deres egen arbejdssituation, om end de i visse situationer (jf. punkterne ovenfor) kan føle sig stærkt styret ovenfra.

Bilag E2

27. oktober 1994

Resumé af diskussionerne i fokusgruppen på kundeekspeditionen, Banegårdspladsen, Århus Postkreds

1. Indledning

Fokusgruppen har afholdt fem møder. Den består af fem medarbejdere mellem 28 og 46 år, fire kvinder og en mand. Tre af gruppens medlemmer har hjemmeboende børn, en har week-endbørn og en har ingen børn. Tre har fuldtidsarbejde, to deltidarbejde.

I kundeekspeditionen arbejder man med skemalagte arbejdstider i tidsrummet fra ca. kl. 7 om morgenen til ca. kl. 22.30. Via et tjenesteskema fastlægges hver medarbejders daglige arbejdstider nogle uger frem i tiden. Hovedparten af vagterne er såkaldte slutvagter. Det vil sige, vagter der første slutter efter posthusets lukketid. På hverdage ender slutvagter derfor tidligst kl. 18.00 og senest kl. 22.30.

Når man ser på medarbejdernes mulighed for at tilpasse arbejdet til deres egne og deres familiers behov, er det helt dominerende problem *arbejdstiderne*. Det gælder såvel arbejdstidens placering (de sene sluttidspunkter), de skiftende arbejdstider og den manglende fleksibilitet i arbejdstiderne. Disse problemer er belyst i afsnit 2 og 3. Desuden berøres kort spørgsmålet om deltid (afsnit 3).

2. Behovet for større medindflydelse på tjenesteskemaet

Mulighederne for at tage hensyn til individuelle ønsker og behov, når tjenesteskemaet lægges, er ifølge gruppen meget små. Det skyldes især, at edb-systemet (PIA) kun tillader brugen af nogle få faste tidsmønstre (prototyper), som gælder tre måneder ad gangen (blok-bevillingen). Begrænsningerne ligger dog også i, at personaleressourcerne tildeles i blokke (et antal timer, der

omregnes til et fast antal medarbejdere – fx 12 fuldtidsmedarbejdere), selvom arbejdet er fordelt ujævnt i løbet af en måned. I spidsbelastningsperioder er der arbejde til mere end 12, mens der i stille perioder kun er arbejde til langt færre.

Problem

Der er flere problemer med de fastlåste tidsmønstre:

1. De giver ikke medarbejderne mulighed for at afvige fra de fastlagte mønstre, selvom behovet herfor er nok så stort. De eksisterende mønstre dækker efter gruppens mening langt fra deres individuelle behov.
2. Alle i gruppen får sent fri mindst tre gange om ugen (dvs. efter kl. 19). Har man fx små børn, kan man risikere jævnligt at have halvandet døgn, hvor man ikke er sammen med sit barn. Det sker, når man den ene dag kommer sent hjem, og man den efterfølgende dag møder tidligt.
3. Tidsmønstrene giver skiftende arbejdstider henover ugen for alle i gruppen. De skiftende arbejdstider opleves som generende og ødelæggende for deltagelse i fritidsaktiviteter – med eller uden børn. Gruppen ønsker mere stabile arbejdstider, end de har i dag. Dette er svært at ændre nu og her, men det kunne måske løses, hvis gruppen havde relativt mere kunde-uafhængigt arbejde, end den har i dag. Derved kunne en større del af den enkeltes arbejde placeres inden for almindelig dagtid, og antallet af sene vagter reduceres. Gruppen foreslår, at muligheden overvejes.

Forslag

Gruppen foreslår, at ekspeditionsgruppen får mulighed for at fastlægge tjenesteskemaet *uden de generende bindinger, der ligger i det nuværende PLA-system*. Gruppen finder det meget u hensigtsmæssigt, at edb-systemet begrænser mulighederne for at tilrettelægge mere familievenlige arbejdstider. Derved bliver det i langt

højere grad muligt, at tage individuelle hensyn i den fase, hvor arbejdstiden skemalægges.

En decentral og eventuel manuel skemalægning kræver naturligvis en vis portion ekstraarbejde. Til gengæld foreslår gruppen, at man selv direkte indtaster tjenesteplanen i PIA, hvorved der opnås en ressourcebesparelse.

3. Større fleksibilitet fra dag til dag

Ud over behovet for større indflydelse på planlægningen af tjenesteskemaets arbejdstider udtrykker gruppen behov for at få mulighed for en mere "akut" fleksibilitet. Det vil sige, at medarbejderne får større mulighed for at foretage mindre ændringer fra dag til dag i den ellers planlagte arbejdstid. Typiske eksempler på et sådant behov ses, når børn skal hentes eller bringes, børn er syge, eller man skal til læge eller tandlæge.

Når sådanne situationer opstår, har medarbejderne i dag kun to muligheder for at tilpasse arbejdstiden efter familiens behov. Ingen af dem vurderes af gruppen som særlig hensigtsmæssige:

1. Tage en hel fridag. Det kræver, at man kan sige til god tid i forvejen. Den, der først "bestiller" en fridag, får den, hvis det i øvrigt passer med arbejdet. Man er dog aldrig sikker på at få en fridag, selvom den er bestilt god tid i forvejen. Gruppen foreslår, at der indføres en regel om, at den, der står først i fridagsbogen, har ret til at få fri, såfremt det er varslet god tid i forvejen. Det vil sige, at ledelsen i sådanne situationer sørger for, at der er en afløser til erstatning.

Endvidere er det en åbenlys ulempe ved brugen af en hel fridag, at medarbejderen mister en hel arbejdsdag, selvom vedkommende måske kun har behov for en time eller to.

2. Bytte vagt med en anden. Selvom det er tilladt at bytte vagter, sker det kun meget sjældent. Først og fremmest fordi der ikke er så meget at bytte med. Det er næsten altid sene

vagter, man har behov for at bytte væk, og langt de fleste vagter indebærer som nævnt, at man får sent fri. Vanskelighederne består for det første i, at der – på grund af de stive tjenesteskemaer – objektivt set kun er ganske få kollegaer, man med udbytte kan bytte vagt med. For det andet har kollegaerne i forvejen tre sene vagter om ugen. Man beder derfor om meget, hvis ikke lige man kan tilbyde at tage en af de sene vagter i samme uge. For det tredje føler medarbejdere med børn ikke altid, at det er helt legitimt at bede kollegaerne om hjælp i disse situationer. Endelig kan det være en hæmsko for bytninger, at medarbejderne varetager opgaver (fx billetnettet), som andre ikke umiddelbart kan overtage.

I kundeekspeditionen har man en såkaldt flekstidsordning. Den fleksibilitet, der ligger i ordningen, beskrives imidlertid som helt overvejende i arbejdsgiverens interesse. Medarbejdere kan sendes hjem – i princippet med øjeblikkeligt varsel – hvis der i løbet af dagen viser sig at være for lidt arbejde i forhold til antallet af medarbejdere. Skylder en medarbejder tid, kan vedkommende beordres til at arbejde underskuddet ind igen på et tidspunkt, hvor arbejdsgiveren synes, der er behov for det. Gruppen understreger dog, at den lokale ledelses håndhævelse af disse regler i dag er både lempelig og imødekommende.

For medarbejderne er den eneste fordel ved den formelle "flekstidsordning", at de undertiden kan gå hjem på dage, hvor der er for mange på arbejde i forhold til den faktiske arbejdsmængde. Medarbejderne har derimod ingen mulighed for at afkorte deres arbejdsdag på grund af egne eller familiemæssige behov. De har kun mulighed for at tage hele dage fri, og det skal være planlagt god tid i forvejen.

Gruppen foreslår, at flekstidsordningen ændres, så de ansatte tilbydes en større grad af fleksibilitet. Det vil sige, så medarbejderne får mulighed for at foretage mindre ændringer i deres arbejdstid, hvis der opstår et akut behov herfor.

Problemet er imidlertid, at arbejdet i kundeekspeditionen helt er domineret af kundebetjeningen. Da arbejdet ved kasserne er meget ufleksibelt, er hovedparten af medarbejderne så at sige fastlåst ved kasserne en meget stor del af arbejdsdagen. *Det er derfor helt centralt, at der tilføres kundekontoret flere arbejdsopgaver, som grundlag for mere fleksible og familievenlige arbejdstider.* Gruppen foreslår med andre ord, at der tilføres kundeekspeditionen nye opgaver, der ikke er så fastlåste som arbejdet ved kasserne. Hvis dette er muligt, løsnes den snævre forbindelse mellem arbejdet og medarbejdernes mødetider. Medarbejdernes spillerum kan derved øges, så de i større udstrækning får mulighed for at "flekse" under ansvar. Altså at afspadsere, hvis arbejdet i øvrigt tillader det.

Følgende opgaver kan ifølge gruppen med fordel inddrages i kundekontorets arbejdsområde (nævnt i tilfældig rækkefølge):

- Udskrivelse og udsendelse af portoregninger
- Udsendelse af regninger vedrørende frankeringsmaskiner
- Kontakter med frimærkeforhandlere
- Kontrollere kørebøger
- Indtastning af navne og adresser på personer der ikke ønsker reklamer
- Udskrive lister til omdelere over personer der skal have reklamer
- Sortering af postbox-anlæg
- Udfylde gireringskort
- Tastning af adressekort til adresseløse forsendelser
- Indtastning af tjenesteskemaer til PIA-systemet
- Diverse andet indtastningsarbejde
- Udskrive statistik fra kundenummersystemet
- Salgsarbejde for Girobank og salgsafdelingen via telefon
- Reviderer egne flekstidsskemaer
- Redigere husbladet "Sydposten"
- Udlejning af postbox
- Yde fotokopi-service

4. Adgang til deltid

Deltid ses af gruppen som en mulighed for at lette tilpasningen mellem familieliv og arbejdsliv. I en periode fx med små børn ville det være attraktivt med deltidsarbejde. Øget deltidsarbejde i gruppen kan måske også lette nogle af de ovennævnte problemer med arbejdets organisering. Hvis flere arbejder deltid, kan man lettere dele de dårlige vagter, og det vil fx også være lettere at bytte vagter. Gruppen vil ikke stille noget forslag om lettere adgang til deltidsarbejde. Det er svært at leve af lønnen, og man vil nødtigt åbne op for, at nogen kunne føle sig presset til at tage deltidsarbejde. Hvis deltidsarbejde skal have interesse for medarbejderne, skal det være et tilbud, der kan bruges i perioder, hvor man selv har behov for det. Det er efter gruppens mening endvidere helt nødvendigt, at man har ret til at gå på fuld tid igen.

5. Alt i alt

Gruppens medlemmer oplever generelt arbejdsliv og familieliv som to ret adskilte verdener. Når man fx forlader arbejdet, er det de færreste, som går og grubler videre derhjemme. Er der meget travlt, eller er der problemer på arbejdet, smitter det dog let af på hverdagen derhjemme. Derimod påvirkes ens arbejdsindsats kun sjældent af forholdene hjemme.

Alt i alt beskrives arbejdet i kundeekspeditionen som relativt ensformigt, om end med lidt variation. Medindflydelsen på arbejdet og dets tilrettelæggelse opleves som ret lille, ikke mindst på grund af den stramme kundetilpasning i arbejdet. Såvel de fysiske som psykiske belastninger i arbejdet beskrives som relativt beskedne. Stressede situationer kan opstå i travle perioder, men arbejdet betegnes ikke generelt som stærkt tidsmæssigt presset. De skiftende, rigide og ofte sene arbejdstider er med andre ord et helt dominerende problem for medarbejderne i kundeekspeditionen.

Gruppen udtrykker tilfredshed med samarbejdet i gruppen og med den nærmeste ledelse. Det lokale samarbejdsclima beskrives som behageligt og præget af gensidig respekt.

Gruppen ser frem til en åben og konstruktiv drøftelse om de tanker og ideer, som hermed er lagt frem. Gruppen håber, at den ved sit arbejde kan være med til at forbedre arbejdspladsen til fælles gavn for såvel virksomheden som dens medarbejdere.

Bilag E3

26. oktober 1994

Resumé af diskussionerne i fokusgruppen på brevafdelingen, Århus Postcenter

1. Indledning

Fokusgruppen har afholdt fem møder. Gruppen består af ni kontorpakmestre mellem 28 og 49 år fra Postcenterets brevafdeling. Syv af gruppens medlemmer er kvinder, to er mænd. Seks af gruppens medlemmer har hjemmeboende børn, mens tre ingen børn har. Alle er tjenestemænd med fuldtidsarbejde.

Alle gruppens medlemmer har skiftende arbejdstider. Nogle har kun dag- og aftenarbejde, andre har dag-, aften og natarbejde. Arbejdstiderne følger for alle et fastlagt skema med rullende arbejdstider. For ansatte, der ikke arbejder nat, opereres der med 3 ugers turnus, mens der for ansatte med natarbejde opereres med 4 ugers turnus, hvoraf den ene uge kun indeholder natarbejde.

2. Vanskelighederne set med gruppens øjne

Disse arbejdstider gør det svært for de ansatte at tilpasse arbejdsliv og familieliv. Gruppen har især peget på følgende vanskeligheder – nævnt i tilfældig rækkefølge:

1. Med de eksisterende arbejdstider slutter en normal arbejdsdag mellem 17 og 18.15. Dette opfattes som et stort problem – især for medarbejdere, der har behov for at hente børn i daginstitutioner. Under alle omstændigheder betragtes de sene hjemkomsttidspunkter som belastende for et roligt og stabilt familieliv. Gruppen ønsker at begrænse det sene eftermiddagsarbejde.
2. Ikke mindst når man har børn og skiftende arbejdstider, udgør *fuldtidsarbejde* en stor belastning. Gruppen ønsker, at den enkelte medarbejder kan begrænse sin samlede arbejdstid, hvis vedkommende finder det ønskværdigt.

3. De medarbejdere, der har natarbejde, finder, at *nattevagterne starter for tidligt* (kl. 21.00). Med dette mødetidspunkt bliver aftenerne brudt op. Man kan spise med familien, men heller ikke meget mere. Hvis man kunne møde lidt senere, ville kvaliteten af familielivet i natugen kunne forbedres.
4. Gruppen har i stor udstrækning accepteret de skiftende arbejdstider og kan også se visse fordele ved dem. Alligevel anfører gruppen også oplagte ulemper. Man kan savne stabilitet i familielivet og er afskåret fra at deltage i faste skemalagte fritidsaktiviteter. Flertallet i gruppen ville foretrække *arbejdstider, der i højere grad ligner normalt dagarbejde*. Det vil sige, mindre aftenarbejde end nu og flere tidlige vagter.

Ud over de forhold, der direkte udspringer af arbejdstiderne, peger gruppen på endnu et problem:

5. *Mellemlederne* kan undertiden optræde stærkt kontrollerende og anklagende, især på tidspunkter, hvor medarbejderne i forvejen føler sig ophængt af en stor arbejdsmængde. I sådanne situationer, som efter gruppens mening ganske ofte finder sted, kan man hos nogle mellemledere savne konstruktiv problemløsende lederskab. Situationerne opfattes af medarbejderne som stærkt stress-skabende, hvilket smitter af på det humør, man bagefter møder familien med.

Disse fem punkter udgør efter gruppens mening de væsentligste områder, hvor tilpasningen mellem deres familie- og arbejdsliv kan lettes.

3. Gruppens forslag til forbedringer

Der er mange måder, hvorpå man kan søge at forbedre de beskrevne forhold. Gruppen vil selv stille følgende forslag, som er inddelt i fem grupper svarende til de ovenfor nævnte vanskeligheder. Indledningsvist skal det nævnes, at oprettelse af en døgnåben børneinstitution for medarbejdernes børn ville være en løsning for nogle børnefamilier med pasningsvanskeligheder.

Ingen i gruppen har aktuelt noget behov for at bruge en sådan institution, men finder det alligevel vigtigt, at der arbejdes videre med ideen om at åbne en sådan.

Ad 1: Bedre fyraftenstider på dagvagterne

Gruppen er klar over, at det er vanskeligt at lave dette om, da eftermiddagsarbejdet er bundet af postafhentningen hos kunderne. Alligevel foreslås, at man forsøger at finde en måde, hvorpå nogen af de lange eftermiddage begrænses med en time eller to. Måske kunne *postafhentningen deles*, så en medarbejder på aften-vagt overtog den sidste del af afhentningen? Dette vil kræve en større omlægning af hele turplanen for postafhentning hos erhvervskunderne. Efter gruppens mening vil en sådan omlægning være vanskelig, men værd at overveje.

Et andet forslag er, at man kan *genindføre nogle flere morgen-vagter* (fx gerne fra kl. 7.00 til kl. 14.00). Dagvagterne er blevet dårligere inden for de seneste år. Før var der flere gode morgen-vagter. Hvis arbejdet tillader det, så gruppen gerne nogle flere af disse tidlige dagvagter genindført. Det kan efter gruppens opfattelse lade sig gøre, hvis arbejdet omorganiseres, så der tilføres gruppen mere dagarbejde: Gruppen peger på, at man kan overveje fx arbejdet med oplukning af postsække og postcontainere, indvejning, køreture, der kunne foregå tidligt på dagen eller for-tømning af udvalgte postkasser. En tredje måde at hjælpe medarbejdere, der har problemer med de sene arbejdstider, på, er at give dem mulighed for at skifte til et arbejde med mere familievenlige arbejdstider. Der foreslås derfor, at forældre med pasningsproblemer gives *fortrinsret til en andel af opslåede stillinger som omdelere* i postkredsen.

Ad 2: Mulighed for kortere arbejdstid

Gruppens første forslag til nedsættelse af arbejdstiden er, at der skabes *mulighed for, at medarbejderne kan anvende den såkaldte skraldemandsmodel*. Som også forklaret i referatet fra Cotas går skraldemandsmodellen ud på, at et antal medarbejdere (fx fire) går sammen om at dele deres arbejde med en ledig. De fire

medarbejdere skiftes til at holde en uge fri, og den ledige varetager imens vedkommendes arbejde. Den ledige får således beskæftigelse, mens medarbejderne holder hver fjerde uge fri. I friugen modtager medarbejderne fra staten orlovsdagpenge svarende til 80 pct. af dagpengemaksimum. Arbejdsgiveren modtager et statstilskud for at modtage en ledig, og en del af dette tilskud forudsættes videregivet til de medarbejdere, der går med i ordningen således at de opnår en samlet økonomisk ydelse i friugen på 100 pct. af dagpengemaksimum. Skraldemandsmodellen giver med andre ord en tilbagevendende friuge, som kan bruges til at få afviklet mange af de gøremål, som ellers kan gøre dagligdagen i arbejdsugerne stressende. Selvom en daglig nedsettelse af arbejdstiden måske var mere ideel som aflastning, betragter gruppen en periodisk tilbagevendende friuge som et udmærket alternativ.

Et andet forslag er at *lette medarbejdernes adgang til at dele et fuldtidsjob*, så to medarbejdere kan dele ét ordinært job. Det skal bemærkes, at ingen i gruppen ønsker selv at gå ind i en sådan jobdeling. Når den nævnes her, er det blot for at videregive ideen. Fordelen ved at konstruere deltidsjob som dele af et normalt arbejde er, at man derved kan få nogle rimelige arbejdstider. Der er efter gruppens mening en tendens til, at deltidsarbejde almindeligvis placeres på meget lidt attraktive tidspunkter af døgnet. En sådan form for deltidsarbejde vil de ansatte ikke være interesserede i.

Ad 3: Bedre starttidspunkt for nattevagterne

For at give medarbejderne bedre tid til familierne de aftener, hvor de skal arbejde om natten, foreslås det, at *mødetidspunktet flyttes* fra kl. 21 frem til fx kl. 22.30. Da den daglige arbejdstid ikke skal ændres, forskydes afslutningstidspunktet frem til kl. 6.00. Gruppens medlemmer finder en sådan ændring stærkt forbedrende for familielivet, da aftenen er vigtig, mens det er ligegyldigt for familien, om man kommer hjem kl. 4.30 eller 6.00. Det kræver dog, at der tilføres noget arbejde, der med gavn kan udføres på dette ellers "døde" tidspunkt.

Ad 4: Arbejdstider der minder mere om normalt dagarbejde

Ud over de tidligere nævnte ændringer i fyraftenstiderne (jf. punkt 1) foreslår gruppen, at faste medarbejdere, der har aften-vagt, får mulighed for at *flytte aftenvagten til en dagvagt*, såfremt der er sorteringsarbejde nok (B-post). En afløser eller en deltids-arbejder (som ønsker ekstraarbejde) kan så overtage det aften-arbejde, som derved bliver ledigt. Dette skulle ifølge gruppen være muligt på dage, hvor man i forvejen forventer store post-mængder.

Ad 5: Bedre social støtte fra mellemledere

For at forbedre mellemledernes medvirken til at dæmpe stress- og konfliktniveauet foreslår gruppen, at man satser lidt mere på efteruddannelse blandt mellemlederne. Da der efter gruppens mening er ganske store forskelle på mellemlederne indbyrdes, synes der at være behov for en fælles afklaring blandt mellemlederne om deres ledelsesmetoder og sociale støttefunktion.

4. Alt i alt om gruppens arbejde og arbejdstider

Set i forhold til børnefamiliernes behov finder gruppen ikke arbejdstiderne tilfredsstillende. Problemerne med at hente og bringe børn er påtrængende og uoverskuelige. Dog fremhæves det, at medarbejderne – inden for de rammer arbejdet giver – har en rimelig høj grad af fleksibilitet. Ved fastlæggelse af ferie og fridage, overarbejde, afspadsering samt vagtbytter med kollegaer tages der i praksis ofte hensyn til den enkelte medarbejders ønsker og behov. Denne uformelle imødekommenhed er der stor tilfredshed med i gruppen.

Arbejdet beskrives samstemmende af gruppens medlemmer som temmelig ensformigt og ret uinteressant. De finder endvidere ikke, at medarbejderne har nogen nævneværdig indflydelse på deres eget arbejdsindhold og arbejdstiderne. Tidligere inddrog man efter gruppens mening langt oftere medarbejderne i beslutninger om, hvem der skulle lave hvad, hvordan og hvornår.

Gruppen synes generelt, at medarbejdernes indflydelse er blevet stadig mindre og mindre inden for de seneste 3-4 år. Derfor finder man også, at der i dag er stor afstand mellem postkredsens overordnede personalepolitik (hvor der lægges stor vægt på forhold som åbenhed, tillid og medindflydelse), og den personalepolitik de oplever i Postcenterets hverdag.

5. Det videre forløb

Gruppen ser frem til en konstruktiv drøftelse om de tanker og ideer, som her er lagt frem. Det er gruppens håb, at den med dette bidrag kan være med til at gøre postcenteret til en bedre arbejdsplads.

Gruppen tager gerne aktiv del i en sådan drøftelse og i den forandringsproces, der eventuelt måtte følge heraf.

Litteratur

Andersen, D. & Holt, H. (1990)

Fleksibel arbejdstid i den statslige sektor. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 90:16.

Argyris, C. (1990)

Bryt forvarsrutinerne. Oslo: Universitetsforlaget.

Bonke, J. (1995)

Arbejde, tid og køn – i udvalgte lande. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 95:4.

Borum, F. (1990)

Modstand mod forandring, i: Strandgaard Pedersen (ed.): Artikler til organisationsteori. København: Samfundslitteratur.

Bundesministerium für Familie und Senioren (1993)

Der Familiefreundliche Betrieb. Bonn.

Burke, R.J. (1989)

Some Antecedents of Work-Family Conflict, i: Goldsmith, E.B. (ed.): Work and Family. Theory, Research, and Applications. Newbury Park: SAGE Publications.

Burke, R.J. & Greenglass, E.R. (1987)

Work and Family, i: Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Carlsen, S. (1993)

Mænds brug af fædre- og forældreorlov, i: Carlsen & Elm Larsen (ed.): Den Svære Balance. København: Ligestillingsrådet.

Coghlan, D. (1987)

Consultation on Organizational Levels: An Intervention Framework. Leadership & Organization Development Journal 8, 3.

Christensen & Molin (1983)

Organisationskulturer. København: Akademisk forlag.

Clason, C. & Hootsmans, H. (1996)

Work, Family and Personel Policy: Uncovering the Foundation Stones, i: Helle Holt & Ivan Thaulow (eds.): Reconciling Work and Family Life. An International Perspective on the Role of Companies. Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research. 96:12.

Davies, K. (1989)

Women and time. Akademisk afhandling Lund. Lund university press.

Det Tværministerielle Børneudvalg (1990)

Børnefamilien 1990. Beretning fra Det Tværministerielle Børneudvalg. SIKON.

Det Tværministerielle Børneudvalg (1992)

Det kan lade sig gøre! København: Socialministeriet.

EU-Commision (1993)

New ways of working: The Challenge for companies and families. Bruxelles: ECHO.

European Commission Network on Childcare (1994)

Men as carers. Report from an international seminar. Ravenna, Italy.

European Commission Network on "Families and work" (1995)

Newsletter no. 2. DG V, Bruxelles.

Finansministeriet (1994)

Medarbejder i staten – ansvar og udvikling. København

Friberg, T. (1990)

Kvinnors vardag. Om kvinnors arbete och liv. Anpassningstrategier i tid og rum. Afhandling 109. Lunds Universitet. Lund university press.

Galinsky, E. (1988)

The Impact of Supervisors' Attitudes and Company Culture on Work/Family Adjustment. Upubliceret paper til Annual Convention of the American Psychological Association, Atlanta.

Galinsky, E., Friedman, D. & Hernandez, C., A. (1991)

The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs. The Work and Family Institute. New York.

Geil, H. (1995)

Organisationsudvikling i Post Danmark, Århus Postkreds. Tidsskrift för Posten i Norden, 8.

Greenglass, Pantony & Burke (1989)

A Gender-Role Perspective on Role Conflict, Work Stress and Social Support, i: Goldsmith, E.B.(ed.): Work and Family. Theory, Research, and Applications. Newbury Park: SAGE Publications.

Greenhause, J. (1989)

The Intersection of Work and Family Roles, i: Goldsmith, E.B. (ed.): Work and Family. Theory, Research, and Applications. Newbury Park: SAGE Publications.

Gregersen, O. (1991)

Flekstid. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 91:2

Hall, R.H. (1986)

Dimensions of work. Beverly Hills: SAGE Publications.

Hasle, P., Hansen, H.A.B. & Møller, N. (1995)

Når EGA skal afskaffes. København: Arbejdsmiljøfondet.

Hestbæk, A. (1995)

Forældreskab i 90'erne. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 95:5.

Hjorth Andersen, B. (1991)

Børnefamiliernes dagligdag. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 91:6.

Hogg, Christine & Harker, Lisa (1992)

The Family friendly employer. Examples from Europe. London: Daycare Thrust.

Holt, H. (1994)

Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 94:8.

Holt, H. & Thaulow, I., (1995a)

Family Friendly Workplaces. København: Socialministeriet.

Holt, H. & Thaulow, I., (1995b)

Familievenlige arbejdspladser. København: Socialforskningsinstituttet. Pjece 42.

Holt, H. & Thaulow, I. (1996a)

Strategies to make Companies More Responsive to the Needs of Parents, i: Helle Holt & Ivan Thaulow (eds.): Reconciling Work and Family Life. An International Perspective on the Role of Companies. Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research. 96:12.

Holt, H. & Thaulow, I. (1996b)

Formal and informal flexibility in the workplace, i: Lewis, S. & Lewis, J. (ed.): Towards Family Friendly Employment. London: SAGE Publications. Under udgivelse.

Holt, H., Thaulow, I. & Mærkedahl, I. (1992)

Do working time arrangements affect stress and well-being in the family. Paper for the National Council of Family Relations, Florida.

Jacoby, A. & Näsman, E.(1989)

Mamma, pappa, jobb. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990)

Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Lewis, S. (1996)

Sence of Entitlement, Family-Friendly Policies and Gender. i:
Helle Holt & Ivan Thaulow (eds.): Reconciling Work and Family
Life. An International Perspective on the Role of Companies.
Copenhagen: The Danish National Institute of Social Research.
96:12.

Lewis, S. et al. (1992)

Dual-earner families. International perspectives. London: SAGE
Publications.

March, J.G. & Olsen, J.P. (1976)

Ambiguity and Choice in Organizations. Oslo: Universitetsfor-
laget.

Mirvis, H.P. (ed.) (1993)

Building the Competitive Workforce. New York: John Wiley &
Sons, Inc.

Mærkedahl, I. (1989)

Når manden er normen. København: Socialforskningsinstituttet.
Rapport 89:10.

Petersen, H. (1991)

Informel ret. København: Akademisk forlag.

Post Danmark (1994)

Program for forretningsfokus i postvæsenet. Upubliceret materiale,
december 1994.

Post Danmark (1995)

De uskrevne spilleregler – kulturen på arbejdspladsen. København.

Pleck & Staines (1982)

Work Schedules and Work-Family Conflict in Two-Earner
Couples, i: Aldous (ed.): Two paychecks. Beverly Hills: SAGE
publications.

Reich, R.B. (1991)

The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st century capi-
talism. New York: Alfred A. Knopf, Inc.

Thaulow, I. (1993)

Børnefamiliernes arbejdstider – en analyse af fleksible arbejdstider i staten. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 93:3.

Voydanoff, P. (1989)

Work and family: A Review and Expanded Conceptualization.
Journal of Social Behaviour and personality, 3.

Working Mothers (1993)

100 best companies for working mothers. October, 1993. New York.

Socialforskningsinstituttets udgivelser siden 1.1. 1995

Rapport

95:1

Olsen, H.: Tallenes talende tavshed. En kundskabsrejse om sprogforståelse og hukommelse i surveyundersøgelser. 1995. 200 s. ISBN 87-7487-496-9. Kr. 120,00.

95:2

Andersen, D.: Skolebørns fritid. De 7-15-åriges levkår og fritidsanvendelse i 1993 sammenlignet med 1987. 1995. 150 s. ISBN 87-7487-497-7. Kr. 100,00.

95:3

Anker, J. & Koch-Nielsen, I.: Det frivillige arbejde. With an English Summary. 1995. 128 s. ISBN 87-7487-500-0. Kr. 90,00.

95:4

Bonke, J.: Arbejde, tid og køn – i udvalgte lande. With an English Summary. 1995. 227 s. ISBN 87-7487-503-5. Kr. 125,00.

95:5

Hestbæk, A-D: Forældreskab i 90'erne. With an English Summary. 1995. 259 s. ISBN 87-7487-507-8. Kr. 190,00.

95:6

Kjær Jensen, M.: Hjemløse med og uden egen bolig. 1995. 120 s. ISBN 87-7487-508-6. Kr. 85,00.

95:7

Pedersen, L.: Den latente efterspørgsel efter forbrugsservice. 1995. 101 s. ISBN 87-7487-510-8. Kr. 80,00.

95:8

Hansen, E.J.: En generation blev voksen. Den første velfærdsgeneration. 1995. 318 s. ISBN 87-7487-511-6. Kr. 135,00.

95:9

Andersen, D. & Appeldorn, A.: Tiden efter tres. De 60-74-åriges deltagelse i foreninger, frivilligt arbejde og private netværk. 1995. 153 s. ISBN 87-7487-513-2. 90,00 Kr.

95:10

Csonka, A.: Når virksomheder rekrutterer. With an English Summary. 1995. 157 s. ISBN 87-7487-515-9. Kr. 100,00.

95:11

Bonke, J.: Faktotum – husholdningernes produktion. With an English Summary. Økonomisk Institut, Københavns Universitet, Licentiat-afhandling. 1995. 288 s. ISBN 87-7487-517-5.

95:12

Anker, J.: De frivillige sociale organisationer. With an English Summary. 1995. 131 s. ISBN 87-7487-518-3. Kr. 75,00.

95:13

Jensen, B. & Bengtsson, S.: Kultur-sociale projekter – evaluering af forsøgspuljen, §30 i lov om kommunal aktivering. 1995. 220 s. ISBN 87-7487-519-1. Kr. 120,00.

95:14

Boll Hansen, E. & Platz, M.: 80-100-åriges levekår – en interview-undersøgelse blandt ældre i 75 kommuner. Udgivet af Amtskommunernes og Kommunernes Forskningsinstitut (AKF) og Socialforskningsinstituttet i fællesskab. 1995. 322 s. ISBN 87-7509-413-4. Kr. 140,00.

95:15

Boll Hansen, E. & Platz, M.: Kommunernes tilbud til ældre - kommenteret tabelsamling. Udgivet af Amtskommunernes og Kommunernes Forskningsinstitut (AKF) og Socialforskningsinstituttet i fællesskab. 1995. 101 s. ISBN 87-7509-415-0. Kr. 95,00.

95:16

Gregersen, O.: Forandring i socialforvaltningernes organisering. With an English Summary. Handelshøjskolen i København. Ph.D. Afhandling nr. 12.95. 1995. 211 s. ISBN 87-7487-522-1. Kr. 145,00.

Pjece

42

Holt, H. & Thaulow, I.: Familievenlige arbejdspladser. 1995. 30 s. ISBN 87-7487-520-5. Kr. 40,00.

Andre publikationer

Gregersen, O.: Kommunernes pensionspraksis. Rangordning af kommunerne efter førtidspensioneringer, korrigeret for en række objektive forhold – et metodestudie. 1995. 107 s. ISBN 87-7487-498-5. Kr. 100,00.

Nørregaard, C., Platz, M. & Nord-Larsen, M.: Fagbevægelsens seniorer og pensionister. 1995. 91 s. ISBN 87-7487-505-1. Kr. 85,00.

Socialforskningsinstituttets bøger kan købes hos boghandleren.

Alle priser er inkl. 25 pct. moms.

Følgende arbejdsnotater kan rekvireres (begrænset oplag) ved henvendelse til Institutet.

Arbejdsnotat

1995:1

Just Jeppesen. K.: Etniske minoriteter – ved vi nok? De fremmede i Danmark 6. 1995. 28 s.

1995:2

Bengtsson, S. & Henius, C.M.: Arbejde trods handicap. Revalideringens muligheder fra 1950'erne til i dag. 1995. 81 s.

1995:3

Andersen, D. & Høgelund, J.: Arbejdsgiveres betaling af dagpenge-godtgørelse for 1. og 2. ledighedsdag. 1995. 89 s.

1995:4

Nygaard Christoffersen M.: Sandsynlige sociale konsekvenser af arbejdsløshed. 1995. 55 s.

1995:5

Csonka, A. & Thaulow, I.: Status for handlingsplan mod ensidigt, gentaget arbejde. 1995. 65 s.

1995:6

Hjorth Andersen, B.: Kommunernes udarbejdelse af planer i anbringelsessager. 1995. 27 s.

1995:7

Rosdahl, A., Langager, K. & Bach, H.: Evaluering af EU's Socialfond. Fællesskabsstøtterammen 1990-92, Mål 3 og 4. 1995. 313 s.

1995:8

Rosdahl, A.: Ex-Post Evaluation of the Community Support Framework Objectives 3 and 4, 1990-92. Denmark. 1995. 86 s.

Fremmedsproget udgivelse**f.u.11**

Bengtsson, S.: Deux sortes de solidarité. Les services sociaux d'une ville française et d'une ville danoise. 1995. 83 s. ISBN 87-7487-499-3.

f.u.12

Christensen, E.: My Parent is an Alcoholic ... 1995. 28 s. ISBN 87-7487-504-3.

f.u.13

Hjorth Andersen: Lifemode Analyses in Surveys. 1995. 37 s. ISBN 87-7487-516-7.

f.u.14

Just Jeppesen, K.: Ethnic Minorities in Denmark. 1995. 24 s. ISBN 87-7487-521-3.

f.u.15

Bruun-Vierø, I.M.: Annual Report 1994. Catalogue of Projects 1995. 1995. ISBN 87-7487-529-9. 39 p.

Instituttets ny skriftserie

96:1

Rønnow, B.: Tillægsydelser i velfærdsservicen. 1996. 94 s. ISBN 87-7487-526-4. Kr. 150,00.

96:2

Bengtsson, S. & Rønnow, B.: Marked som styringsredskab – nogle erfaringer fra hollandsk og svensk ældreservice. 1996. 136 s. ISBN 87-7487-527-2. Kr. 175,00.

96:3

Inger Koch-Nielsen: Family Obligations in Denmark. 1996. 40 s. ISBN 87-7487-524-8.

96:4

Hansen, E.J.: The First Generation in the Welfare State. 1996. 44 s. ISBN 87-7487-528-0.

96:5

Christensen, E.: Daginstitutionen som forebyggende tilbud til truede børn – en undersøgelse af 769 daginstitutioner. 1996. 144 s. ISBN 87-7487-530-2. Kr. 125,00.

96:6

Gregersen, O. & Hølek, L.: Arbejdsmarkedsuddannelserne – en vidensopsamling. 1996. 175 s. ISBN 87-7487-531-0. Kr. 140,00.

96:7

Kvist, J. & Sinfield, A.: Comparing Tax Routes to Welfare in Denmark and the United Kingdom. 1996. 51 s. ISBN 87-7487-532-9.

96:8

Juul, S.: Sårbarhedsskabende træk i det moderne samfund. Et essay. 1996. 164 s. ISBN 87-7487-533-7. Kr. 140,00.

96:9

Langager, K.: Ledige på kursus. Effekter af specialarbejderkurser vurderet ved et eksperiment. 1996. 191 s. ISBN 87-7487-534-5. Kr. 190,00.

96:10

Pedersen, L.: Orlov, ledighed og beskæftigelse. 1996. 109 s. ISBN 87-7487-535-3. Kr. 110,00.

96:11

Andersen, D., Appeldorn, A. & Weise, H.: Orlov – evaluering af orlovsordningerne. 1996. 221 s. ISBN 87-7487-536-1. Kr. 200,00.

96:12

Holt, H. & Thaulow, I. (eds.): Reconciling Work and Family Life. An International Perspective on the Role of Companies. 1996. 256 s. ISBN 87-7487-538-8. Kr. 200,00.

96:13

Bengtsson, S.: Welfare – con o senza stato. I servizi sociali a Padova e ad Århus. Un'analisi comparata. 1996. 68 s. ISBN 87-7487-541-8.

Social Forskning er instituttets nyhedsblad. Det udkommer fire gange om året og orienterer i en lettilgængelig form om resultaterne af instituttets arbejde. Lejlighedsvis udkommer Social Forskning som udvidet tema-nummer med bidragydere udefra.

Abonnementet er gratis og kan tegnes ved henvendelse til instituttet.

Tema-nummer af Social Forskning:

Den ungdom. Januar '95. 84 s. (Udgået).

Velfærdssamfundets fremtid. August '95. 114 s. (Udgået)

Borgerne om velfærdssamfundet. Særnummer. August '96. 66 s. Kr. 50,00.

En fuldstændig liste over instituttets udgivelser kan fås ved henvendelse til Socialforskningsinstituttet tlf. 33 48 08 00, e-mail: library@sm-sfi.dk.