

INGENIØRFORTÆLLINGER

OM BEDRE BALANCE MELLEM ARBEJDE OG FAMILIE





1. INDLEDNING	4	3. UDFORDRINGER OG FORDELE VED FLEKSIBLE ORDNINGER SET FRA VIRKSOMHEDENS PERSPEKTIV	26
1.1 Europæiske udsyn på det balancerede arbejdsliv for ingeniører	5	3.1. Hvad virksomhederne vinder ved balance i ingeniørarbejdslivet	26
Sverige	5	Rekruttering og fastholdelse	27
Holland	5	Godt at varemærket signalerer social ansvarlighed	27
Irland	6	Stressfælden er dyr for virksomhederne	27
Nedsat tid et muligt løsningsforslag til bedre sammenhæng?	6	3.2. Virksomhederne involverer sig aktivt	28
1.2. Gode eksempler som kilde til inspiration	8	Synliggørelsen af barrierer i privatlivet åbner op for bedre løsninger	28
Interviews med virksomheder og kolleger i Europa	8	Medarbejdersamtaler er et vigtigt forum for udvikling	29
Præsentation af de besøgte ingeniørarbejdspladser	9	Flere typer tiltag på ESB	29
Præsentation af de personalepolitisk ansvarlige	10	Volvos indsats mod det skjulte overarbejde	30
Præsentation af de interviewede ingeniører og deres livssituation	10	3.3. Chefen – med- eller modspiller?	30
2. FORTÆLLINGER FRA INGENIØRLIVET	13	Praktisk besvær med planlægning giver tøvende chefer	30
2.1. Børnepasning	13	Familievenlige tiltag kan fremmes på mange måder	31
Udbredt skepsis over for institutionsløsninger i Holland og Irland	13	3.4. Sammenfattende om virksomhedernes erfaringer	31
Gode offentlige tilbud i Sverige	14		
Arrangementer for familievenlighed på ESB	14		
De særlige ordninger er med fordel tidsbegrænsede	15		
Nedsat tid aftales individuelt på Vredestein	16		
Privatøkonomiske overvejelser om at gå på nedsat tid	16		
2.2. Kan man gøre karriere på reduceret tid?	17		
Kvinder må stadig prioritere familiens behov	20		
Livsfasebestemte valg af arbejdstider	21		
Forventning om overarbejde	21		
2.3. Sådan brydes barriererne for fædre, der ønsker nedsat tid	23		
Hollandsk kampagne for mænd på deltid	24		
Karrieremænd på nedsat tid	24		
		4. OPSAMLING	33
		5. LITTERATURLISTE	35

Af Peter Ussing og Lea Drews © Center for Ligestillingsforskning og Ingeniørforeningen i Danmark, juli 2004

Center for Ligestillingsforskning, Roskilde Universitetscenter, CAT-bygningen, Universitetsvej 1, 4000 Roskilde
Telefon 46 74 29 90, E-mail info@celi.dk, www.celi.dk

Denne rapport er en del af det danske Equal-projekt "Get a Life, Engineer!".

Støttet af EQUAL-programmet under Den Europæiske Socialfond.

1. INDLEDNING

Denne rapport undersøger, hvad ingeniørvirksomheder i tre europæiske lande har gjort for at forbedre balancen i medarbejdernes liv, og hvordan dette er lykkedes. Målet er at synliggøre mulige løsninger på det udbredte problem med at have tid til det hele - både arbejdet og familien - der er et velkendt dilemma for danske ingeniører.

En stressundersøgelse for Ingeniørforeningen i Danmark viser, at mange ingeniører oplever en manglende balance mellem de tidsmæssige krav på arbejdet og kravet om nærvær og tid til opgaverne i familien. Især de kvindelige ingeniører rammes af stress på grund af dette tidsdilemma, fordi de ofte oplever større tidskrav i familien end de mandlige ingeniører.

Samtidig har rapporten til hensigt at virke som inspiration for danske ingeniørarbejdspladser til at ændre indgroede vaner og traditioner for arbejdets tilrettelæggelse. De kan nemlig ændres i en mere familievenlig retning. Men sådanne forandringer kræver vilje og evne til nyorientering hos alle parter. Rapporten er derfor rettet både mod ansatte ingeniører og virksomhedernes ledelser. For at indsamle gode eksempler har vi besøgt bilfabrikken Volvo i Sverige, det irske strømforsynings-selskab ESB og dækfabrikken Vredestein i Holland, hvor vi både har talt med ingeniører og repræsentanter for personaleledelsen.

I rapporten vil der indledningsvis blive givet en kort introduktion til forhold og betingelser på arbejdsmarkedet for ingeniører i Sverige, Holland og Irland. Herefter vil der være en kort oversigt over de ingeniører, hvis udsyn ligger til grund for rapportens analyse, og fremgangsmåden med interviews af ingeniører og personalefolk bliver kort præsenteret.

Første del af rapporten tager på baggrund af interviews med irske, hollandske og en enkelt svensk ingeniør udgangspunkt i ingeniørernes egne arbejdslivserfaringer. Her bliver det vist, hvor-

dan ingeniørernes livssituation påvirkes af muligheden for at realisere et balanceret arbejdsliv. Ingeniørperspektivet beskrives og diskuteres i relation til spørgsmålet om børnepasning og karriere: Hvordan fungerer det på nedsat tid? Herunder ses der nærmere på forbilleder: Ingeniørfædre der både er engageret i familien og karrieren. Endvidere indgår to ingeniørportrætter i kapitlet - en kvinde og en mand, der begge er midt i karrieren og som reflekterer over deres muligheder for et spændende arbejdsliv i balance med egne og familiens behov.

I anden del af rapporten vendes blikket væk fra de individuelle arbejdslivserfaringer til virksomhedsperspektivet. Vi ser på, hvordan en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden for den enkelte virksomhed er en udfordring men også kan være en fortjeneste. Set fra et virksomhedsperspektiv er det selv sagt en afgørende overvejelse, hvad man kan forvente at få igen fra medarbejderne, når disse gives større frihedsgrader i deres arbejdstilrettelæggelse. Sagt på en anden måde: Hvad får virksomheden ud af at tilrettelægge arbejdet mere fleksibelt og tilbyde medarbejderne specialarrangementer? Det belyses, hvilke midler der er brugt i vores tre virksomhedseksempler for at skabe en mere åben virksomhedskultur. Det vil sige en kultur, hvor medarbejderne trygt og ligetil kan inddrage hensynet til livsbetingelserne uden for arbejdspladsen i tilrettelæggelsen af deres arbejdsuge. Herunder belyses det, hvordan chefer og mellemledere både kan agere som med- og modspillere i denne forandringsproces.

Rapporten slutter med en opsamling på de europæiske ingeniørerfaringer.

1.1 EUROPÆISK UDSYN PÅ DET BALANCEREDE ARBEJDSLIV FOR INGENIØRER

Danskerne er stressede, fordi arbejdet fylder meget også på ingeniørarbejdspladserne. Det gælder hjemme om aftenen og i weekenden, hvor der læses mails. Man forventes at kunne træffes på mobiltelefonen og nå det arbejde, man ikke blev færdig med i løbet af dagen. Diskussionen om presset på familielivet er naturligvis ikke noget enestående dansk fænomen, ingeniørkolleger i andre europæiske lande kender til samme problemstilling.

Her i rapporten belyses eksempler på ingeniørers håndtering af spørgsmålet om balance mellem tid på arbejde og tid i hjemmet i landene Sverige, Holland og Irland. Nogle af eksemplerne på løsningsforslag, der er baseret på interviewpersonernes egne beretninger om mulighederne for et mere harmonisk præget arbejdsliv, vil formentligt forekomme relevante og forbilledlige, mens andre nok vil synes mindre efterstræbelsesværdige set med danske briller. Under alle omstændigheder giver et europæisk udsyn på ingeniørkollegers erfaringer oplagte muligheder for en selvkritisk refleksion. Altså en anledning til at stille spørgsmålet, om vores måde at tilrettelægge arbejdet på, nu også tjener den enkelte ingeniørs såvel som virksomhedens interesser mest hensigtsmæssigt.

Rapporten baserer sig først og fremmest på interviews med udvalgte personer og bør ikke læses som udtryk for nogen komparativ landeanalyse med omfangsrige og detaljerede svar på arbejdsforholdene for ingeniører i de pågældende lande. Som baggrundsinformation vil nogle centrale karakteristika med betydning for kombinationen af livet på arbejdspladsen og livet udenfor dog kort blive skitseret.

Sverige

Forholdene på arbejdsmarkedet i Sverige er nemt sammenlignelige og på mange punkter sammenfaldende med de danske arbejdsmarkedsforhold. Den svenske velfærdøkonomi baserer sig i høj grad på familier, hvor begge parter deltager som beskæftigede på arbejdsmarkedet på fuld tid. Således har Sverige en af den vestlige verdens højeste beskæftigelsesfrekvenser, idet hele 73% af kvinderne i den erhvervsaktive alder 15-64 år er på arbejdsmarkedet, og en ud af tre heraf arbejder på deltid. Blandt mændene på arbejdsmarkedet arbejder en ud af ni. En af forudsætningerne for den svenske model er udbuddet af relativt billige og delvist skattefinansierede, offentlige pasningstilbud til børn. Småbørnsforældre gives i en europæisk sammenhæng en relativ lang orlov til barsel på 480 dage. Særligt ved den svenske barselsorlov er den høje grad af familievenlighed, idet der ikke alene er reserveret orlovsdage til moderen, men 70

dage er reserveret til hver af forældrene. Fødselsraten i Sverige på 1,57 barn per kvinde ligger over EU gennemsnittet, men noget under det danske på 1,75 barn per kvinde.

En forskel mellem Danmark og Sverige er, at ingeniørvirksomheder i Sverige typisk udgør større koncerner sammenlignet med de mange mindre ingeniørvirksomheder i Danmark.

Holland

Holland fremhæver i sammenligninger af arbejdsmarkedsforholdene med andre nabolande sig selv positivt som landet med EU's højeste rate, hvad gælder antallet af deltidsbeskæftigede. 44% af hollænderne arbejder på deltid, mens gennemsnittet i EU kun er på 16,6%. Deltidsbeskæftigelsens popularitet i Holland skal ses i lyset af to-forsørger familiemodellens relativt sene udbredelse. Det er først i de seneste årtier, at kvinderne for alvor er rykket ud på arbejdsmarkedet, således at 66% af kvinderne i den erhvervsaktive alder nu er på arbejdsmarkedet. I den sammenhæng er det sigende, at hele 73% af den kvindelige arbejdsstyrke arbejder i en form for deltidsbeskæftigelse. Derfor er begrebet om én-og-en-halv-forsørger familien i virkeligheden nok den mest korrekte betegnelse.

I et ligestillingsperspektiv er det dog interessant at notere sig den stigende brug af nedsat tid blandt mandlige arbejdstagere. Ikke mindre end hver femte hollandske mand arbejder i dag på nedsat tid. Mænds øgede brug af deltid promoveres fra officielt hold som en vigtig del af den hollandske familie- og ligestillingspolitik. En del af forklaringen på den udbredte deltidsbeskæftigelse blandt forældre skyldes, at børnepasningsmulighederne i Holland er dyre, da de altovervejende er brugerbetalte med ringe offentlige tilskud. Til gengæld har forældre muligheden for at lade børnene passe i institution det antal timer, som er passende ugentligt og f.eks. kun betale for to dage. Fertilitetsraten er med 1,71 næsten lige så høj som raten for danske kvinder:

Irland

Det irske arbejdsmarked har i de seneste årtier om noget europæisk land været kendetegnet ved hastige forandringer. Ikke mindst har kvinderne med stormskridt erobret arbejdsmarkedet, hvilket har været en afgørende forudsætning for den økonomiske succeshistorie om det keltiske tigerspring. Den kvindelige beskæftigelsesrate ligger dog stadig markant under den tilsvarende rate i Danmark, Sverige og Holland, idet kun godt halvdel (55 %) af de irske kvinder er aktive på arbejdsmarkedet, og Irland ligger dermed akkurat på EU's gennemsnit.

Børnepasningstilbuddene i Irland er dårligt udbyggede og dyre. Omkostningerne til pasning uden for hjemmet udgør i gennemsnit 20% af forældrenes indkomst, hvor det tilsvarende tal for EU gennemsnit er 8% og dermed markant lavere. De irske kvinder har EU's højeste fertilitetsrate på 1,98, men samtidig også den mest hastigt faldende fertilitetsrate.

Ovenstående beskrivelser af de strukturelle forhold vidner ikke om Irland som noget foregangsland for familieevenlighed og ligestilling. Alligevel kan eksemplerne fra det irske ingeniørarbejdsmarked siges at være inspirerende. Dels er Irland langt fremme, når det gælder udmøntningen af EU's standarder i indsatsen mod diskriminering på arbejdsmarkedet, dels har flere virksomheder en lang tradition for at gå særdeles ambitiøst til værks med selvstændige bestræbelser på at finde bedre løsninger for mere harmoniske kombinationer mellem de ansattes tid på arbejdet og deres tid uden for arbejdspladsen. Eksempelvis er det ikke ualmindeligt med pasningstilbud på virksomheden.

Nedsat tid - et muligt løsningsforslag til bedre sammenhæng?

I Danmark kendes i dag til flere løsningsmodeller med henblik på et mere harmonisk arbejds- og familieliv. Disse indbefatter ordninger og forsøg på en mere fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse, distancearbejde fra hjemmet også kaldet tele working, hvor man nogle eller alle ugens dage arbejder hjemmefra eller tæt på hjemmet, ændring af mødekulturen, orlovsordninger m.m. Hvad der til gengæld ikke ofte høres nævnt i den hjemlige diskussion er tiltag, der sigter på nedsat arbejdstid som løsningsmodel. Når denne diskussion aktuelt ikke fylder mere, har det naturligvis en særdeles politisk kompleks baggrund.

Blandt de politiske prioriteringer hos arbejdsmarkedets parter ligger ønsket om udbredelsen af deltidsarbejde ikke højt på prioriteringslisten i Danmark. I en hjemlig sammenhæng forbindes deltidsansættelse ofte med kvindearbejdspladser og dermed ringere ansættelsesforhold. Det vil typisk sige mere løst tilknyttet beskæftigelse, ringere løn- og advancementsmuligheder og dårligere pensionsforhold. Endvidere hersker der en udbredt politisk konsensus om, at det høje offentlige serviceniveau i den skattefinansierede velfærdsstat i høj grad baserer sig på en mo-



del, hvor fuldtidsbeskæftigelse er normen for kvinder såvel som mænd.

Når rapporten om vellykkede europæiske eksempler på et mere balanceret ingeniørarbejdsliv alligevel i så høj grad inddrager nedsat tid som en mulig løsningsmodel, er det fordi samtlige af de udenlandske interviewpersoner selv peger på nedsat tid som én af de oplagte løsninger. Fra et dansk perspektiv skal man naturligvis forholde sig kritisk over for forestillinger om umiddelbart at ville kunne overføre de udenlandske erfaringer med deltid til herhjemme. Arbejdsmarkedet i henholdsvis Holland, Irland og Sverige adskiller sig strukturelt fra det danske, og i et historisk perspektiv er kvinders lige erhvervsdeltagelse indtruffet langt senere end i særligt de to førstnævnte lande. De tidligere omtalte negative effekter af deltidsansættelse, der for en stor dels vedkommende kan tilskrives ulighederne på det kønsopdelte arbejdsmarked, vil også kunne genfindes i interviewpersonernes beskrivelser af arbejdsforholdene.

Ikke desto mindre åbner eksemplerne på brug af nedsat tid på ingeniørarbejdspladser i udlandet op for nogle spændende perspektiver, som muligvis kan tilskynde til nytænkning i bestræbelserne på et mindre stresset og mere balanceret arbejdsliv på ingeniørarbejdspladser i Danmark.

Særligt interessant synes her at være de hollandske bestræbelser på udbredelsen af nedsat tid i tidsbegrænsede perioder for mænd. Deltidsansættelse for kvinder er både et udbredt og velkendt fænomen i særdeleshed på det hollandske arbejdsmarked. Til gengæld peger den stigende brug af nedsat tid særligt blandt veluddannede, hollandske mænd på nye perspektiver for løsninger til muligheden for et mere harmonisk liv i familierne udenfor arbejdspladsen. Mænds øgede tid i familien aflaster kvindelige partners forpligtigelser på hjemmefronten. Rapporten giver ingen færdige svar på det hensigtsmæssige ved nedsat tid, men vil først og fremmest, fortalt gennem ingeniørkollegernes erfaringer, bidrage med kendskab til modellen som et bud på én mulig løsning i fremtiden.

1.2. GODE EKSEMPLER SOM KILDE TIL INSPIRATION

For at finde gode eksempler på interessante løsninger på konflikten mellem arbejde, familie og fritid, der kan inspirere danske ingeniørvirksomheder er tilgangen om 'de gode eksempler' som forbedringsstrategi, på engelsk kaldet "Examples of Best Practices", taget i anvendelse.

Undersøgelsen af nogle få udvalgte eksempler giver mulighed for at belyse den samme virksomhed fra flere vinkler. På alle virksomhederne er personaleansvar-

lige og en eller to ansatte ingeniører blevet interviewet. Herved er både medarbejdernes og virksomhedens synsvinkel repræsenteret. De personaleansvarlige er interviewet for at finde ud af, hvilke ideer og strategier der ligger bag udformningen af virksomhedernes personalepolitikker, og de ansatte ingeniører er interviewet for at få vidnesbyrd om, hvordan personalepolitikkerne rent faktisk opleves af de berørte ingeniører. Særligt fokuseres der på, hvorvidt personalepolitikkerne hjælper til at løse konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv.

Interviews med virksomheder og kolleger i Europa

Personalepolitikkerne og deres effekt på personalet på virksomhederne er nærmere blevet undersøgt ved interviews med relevante personer. Sådanne kvalitative forskningsinterviews ligger til grund for rapporten, hvor de interviewede gives mulighed for at formulere sig om de komplekse sammenhænge, der ligger bag deres valg. En spørgeskemaundersøgelse vil ikke give tilsvarende mulighed for at beskrive komplekse sammenhænge og give livsnære portrætter. Til interviewene var der på forhånd udvalgt nogle emner, men samtidig fik dialogen i interviewene også lov til at udfolde sig så tæt på en åben og fri samtale, som det er muligt, når to fremmede mennesker møder op med

en båndoptager og spørger til, hvordan man indretter sit liv.

I rapporten er nogle fokuspunkter udvalgt, og vi vil således give ordet til vores interviewpersoner for at høre, hvad de hver især har at sige om disse emner. De kan selvfølgelig ikke siges at repræsentere erfaringerne hos alle ingeniører i Europa, men de bidrager med nogle beretninger fra det virkelige ingeniørliv rundt om i Europa.

Præsentation af de besøgte ingeniørarbejdspladser

De interviewede ingeniører og repræsentanter for virksomhedernes personaleafdelinger kommer fra tre virksomheder i Holland, Irland og Sverige. Udvælgelsen af virksomhederne er sket på baggrund af anbefalinger fra interesseorganisationer på ingeniørområdet i landene. Virksomhederne er valgt, fordi de alle gør noget aktivt for at forbedre medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og familieliv. Derfor kan de alle bidrage med løsninger på balanceproblematikken, som er nye og anderledes set i forhold til danske ingeniørarbejdspladser.

Virksomhederne er alle traditionelle produktionsvirksomheder, og alle tre er af en sådan størrelse, at de har en personale- eller Human Resources afdeling med nedskrevne programmer og per-

sonalepolitikker. En enkelt af virksomhederne, Volvo Cars, er en del af en transnational virksomhed, men alle præges af deres respektive, nationale virksomhedskultur. Endvidere afspejler de interviewede mandlige og kvindelige ingeniører de vidt forgrenede specialistfunktioner, som ingeniører varetager som f.eks. forskning, ledelse og marketing.

Vredestein er en stor international producent og udvikler af dæk til biler og cykler. I Enschede, Holland, som blev besøgt i forbindelse med denne rapport, er der 1.078 fastansatte og 4% heraf er kvinder. En større andel kvinder er der blandt de ingeniøruddannede, her udgør de cirka 10%.

Virksomheden Vredestein har arbejdet med at nedbringe fuldtidsarbejdet, så en del medarbejdere nu er på nedsat tid. Det giver typisk en firedags arbejdsuge, hvor mange holder fri om fredagen. Vredesteins familievenlige tilbud er i mindre grad lanceret som egentlige personalepolitiske programmer men hviler først og fremmest på medarbejdernes individuelle aftaler med ledelsen.

Electricity Supply Board (ESB) er Irlands nationale strømforsyning og producerer og distribuerer strøm til hele Irland. ESB befinder sig i en privatiseringsproces,

idet el-markedet også i Irland liberaliseres.

Hos ESB er der i alt 8.737 fastansatte rundt om i landet, men hovedkontoret ligger i Dublin. 1.793 af de ansatte er ingeniøruddannede og kvinderne udgør 5,8% af ingeniørerne og 20,5% af alle ansatte.

ESB har tradition for på virksomhedsniveau at bidrage til at løse de ansattes tidsdilemmaer mellem arbejdsliv og familieliv. Dette gøres ved at tilbyde en lang række familievenlige ordninger, som medarbejderne kan vælge imellem. Disse inkluderer i dag: Flekstid, ekstra barselsorlov (fem måneder uden løn, dog indbetales pension i perioden), orlov ved adoption, tre dages betalt fædreorlov ved børnefødsler, delejob, nedsat arbejdstid, karriererepause, tele work (hvor man enten arbejder hjemmefra eller fra et kontor i nærheden af hjemmet i et antal dage om ugen) og "domestic leave". Derudover har ESB en frivillig fratrædelsesordning, hvor man kan søge om fratrædelse med en vis godtgørelse. Det er dog sjældent, at ingeniørerne får lov til dette, da ESB gerne vil holde fast på dem. ESB overvejer også at indføre "Term time work", hvor man har fri, når skolerne har fri. Dvs. at man ikke arbejder i hele skolernes sommerferie. Endelig er der en generel regel om, at ESB altid optræder sympatisk overfor medarbejdere i forskellige krisesitua-

tioner, hvilket betyder, at man kan få tilbudt afvænningsbehandling for alkoholmisbrug eller ludomani, eller at man kan få tilbudt besøg af psykolog, når nære familiemedlemmer dør.

Volvo Car Corporation er Sveriges største bilfabrikant, og den besøgte afdeling i Gøteborg er Volvos hovedkontor. På globalt plan har Volvo 28.159 ansatte og 20.820 heraf arbejder i Sverige. Kvinder udgør ca. 20% af de ansatte.

På Volvo arbejder Human Ressource afdelingen med at sætte fokus på de ansattes balance i livet på mange forskellige punkter og har udviklet redskabet, 'Livets Puslespil' til det formål. Arbejdet for familievenlighed på Volvo kommer i høj grad fra ledelsen og fra HR-afdelingen. Ledelsen er omhyggelig med at signalere en positiv indstilling overfor tiltag, der kan forbedre balancen mellem de ansattes arbejde og familieliv. Samtidig arbejder HR-afdelingen på at forandre kulturen på Volvo, så det bliver mindre stressende at være medarbejder og nemmere at tage hensyn til familien og livet udenfor arbejdet.

Præsentation af de personalepolitiske ansvarlige

To typer interviewpersoner indgår i rapporten. Dels eksperterne, dels ingeniørerne. Eksperterne, det vil sige dem der

i det daglige arbejder professionelt med udvikling og personale spørgsmål, er:

Margo Henderson arbejder hos VHTO (Women in Higher Technical Education & Positions), som er en hollandsk forening for kvindelige ingeniører. Hun har i en lang årrække arbejdet med tiltag, der forbedrer balancen mellem arbejdsliv og familieliv blandt andet for at tiltrække flere kvinder til ingeniørfagene og for at forbedre vilkårene i ingeniørfaget. For tiden arbejder hun på projektet, "Breaking Barriers", der handler om at nedbryde de barrierer, mandlige ingeniører støder på for at få bedre balance i deres liv. Margo ønsker altså problemstillingen fra et mere overordnet samfundsperspektiv, idet hun ikke er tilknyttet nogen virksomhed.

Birgitta Dellsten Hvit arbejder som "Work-life manager" i Volvos afdeling for Human Resources i koncernens hovedsæde i Gøteborg. Det er således Birgitta, der står for arbejdet med medarbejdernes balance i livet. I den forbindelse er hun foregangskvinde for et personaleprojekt, Livets Puslespil, der sigter på at få medarbejderne hos Volvo til at gå nærmere ind i overvejelser om, hvad balance i livet betyder for dem hver især.

Michael Loughnane og Freida Murray er begge ansat i personaleafdelingen på ESB. Michael, Chef, Strategisk leder-

skab & Udvikling, har selv en uddannelsesmæssig baggrund som ingeniør og Freida, er Equal Opportunities Manager, det vil sige, at hun arbejder professionelt med spørgsmål om ligestilling og ikke-diskriminering. De arbejder med organisations- og udviklingsspørgsmål for personalegruppen hos ESB og er initiativtagere til flere personalepolitiske tiltag på virksomheden.

Paul Eijkelenkamp fra Vredestein er 'Personal and Organisation Manager'. Han er som personalechef hovedansvarlig for ledelsen af overenskomstforhandlinger med de ansatte og øvrige personalepolitiske spørgsmål. Han arbejder, lige som de to ingeniører vi talte med på Vredestein, på nedsat tid. Det gør han for at have tid til at passe og opdrage sine børn.

Præsentation af de interviewede ingeniører og deres livssituation

Ingeniørerne er alle i alderen fra 35 til 45 år, og de befinder sig i klassiske familierelationer med en far, en mor og et til tre børn. De interviewedes børn er i alderen 1 til 11 år. Udvælgelsen af disse fem ingeniører er sket via kontaktpersoner på de enkelte virksomheder.

Bart de Bruijn, udviklingsingeniør, arbejder fire dage ugentligt. Han er blevet udvalgt som interviewperson, fordi han er den første mand på Vredestein, der arbej-



der på reduceret tid. Han har fri fra arbejde hver fredag, hvor han passer sin datter på 2 år og sin søn på 4 år, når sønnen ikke er i skole. Barts kæreste har sit eget firma, der styres fra hjemmet. Halvanden dag om ugen passer hun børnene. De resterende to og en halv dag i arbejdsugen bliver børnene passet i institution.

Paula Bakker, produktionsingeniør, er ligesom Bart ingeniør på Vredestein, men hvor Bart arbejder mere selvstændigt med forskellige forskningsprojekter, arbejder Paula ude i produktionen. Da hun fik sit første barn for 3 år siden, arbejdede hun 4 dage ugentlig, men nu arbejder hun kun 3 dage. Hun har altså prøvet både at arbejde 5, 4 og 3 arbejdsdage ugentligt. Hendes erfaring siger, at den fire dages arbejdsuge er bedst. Paulas mand arbejder også på nedsat tid for at kunne passe børnene en dag om ugen. Børnene går altså kun i institution to dage om ugen.

Staffan Persson, udviklingsingeniør hos Volvo Cars. Han er far til et barn på lidt over et år. De første 10 måneder holdt moderen til den nyfødte orlov, og derefter holdt Staffan orlov for at passe barnet. Moderen arbejder nu på 3/4 tid og Staffan arbejder på 4/5 tid. Således har de begge på deltidsorlov afsat tid til at være hjemme at passe barnet. De har hver især en ugentlig fridag.

Therese Rannon er uddannet kemiingeniør og arbejder nu i en mellemlederstilling hos ESB i salgs- og kontraktafdelingen. Hun er i en relativ sen alder blevet mor til tre børn. Hun har derfor haft tid til at gøre karriere uden afbrydelser, før hun for fire år siden fik sit første barn. Det har været svært at have tid til både at tilgodese børn og karriere. Hendes mand arbejder også hos ESB som seniorchef og er altså ansat på et niveau højere end Therese. Han arbejder mere end fuld tid ugentligt og overvejer ikke at gå ned i tid. Det gør Therese til gengæld. Selvom hun nu nyder en ugentlig fridag og inden for en kort tidshorisont yderligere vil placere arbejdet hjemmefra en dag om ugen, er hun stadig i tvivl, om det strækker. Hun ser det som et realistisk alternativ enten at gå yderligere ned i tid eller helt at holde op med at arbejde og evt. tage en karrierepause, hvor hun ikke arbejder i fem år.

Donal Phelon, ingeniør og seniorchef for Network Assets hos ESB, er den eneste af ingeniørerne, der har en partner, som ikke er på arbejdsmarkedet. I Donals familie er det konen, som tager sig af husholdningen og børnene. Donals rolle er at tage sig af familiens økonomiske forsørgelse, og han arbejder op til 70 timer om ugen. De tre børn på fire til elleve år går ikke i institution efter skoletid, hvilket både Donal og konen er glade for. Ifølge Donal overvejer hans kone dog fra tid

til anden at finde arbejde udenfor hjemmet. I rollen som overordnet chef er Donal meget åben over for at finde løsninger i form af særlige arbejdsarrangementer til sine 45 underordnede. Blandt disse er 30 ingeniører.

2. FORTÆLLINGER FRA INGENIØRLIVET

En af de store hurdler for småbørnsforældre er mulighederne for børnepasning i arbejdstiden. Eftersom kvinder i alle de europæiske lande i dag er på arbejdsmarkedet på lige fod med mændene – dog oftest i lidt mindre grad – er alle forældre nødt til at overveje, hvordan børnene skal passes i det daglige. Spørgsmålet går ofte på, i hvor høj grad børnene skal passes i institution, og hvor meget forældrene selv skal stå for den daglige pasning af børnene, men også hvorvidt begge forældre skal stå for den daglige omsorg, eller om det mest påhviler den ene af forældrene. Afgørende er her, hvilke holdninger forældrene og det omgivende samfund har til, hvordan og af hvem børnene skal passes, og i hvor høj grad det er muligt nemt at få adgang til billige og gode pasningstilbud. . Ofte står forældre i et dilemma, hvor de både vil tilgodese ønsket om at passe deres egne børn i en vis udstrækning, samtidig med, at de ønsker at bevare et spændende arbejdsliv. Dette kan for mange opleves som at blive trukket i fra to modsatte retninger.

I det følgende er der fokus på de interviewede ingeniørernes generelle holdninger til børnepasning, samt hvordan konflikten mellem tid til børn henholdsvis tid til arbejde bliver løst omkring i Europa. Her fokuseres særligt på nedsat tid som en mulig løsning på konflikten.

2.1. BØRNEPASNING Udbredt skepsis overfor institutionsløsninger i Holland og Irland

Som nævnt er det meget forskelligt, hvor mange dage og timer om ugen forældre ønsker at anbringe deres børn i daginstitution. I Holland vurderer Margo, som arbejder med spørgsmålet om balance mellem arbejdsliv og familieliv for ingeniører i VHTO, at idealet for mange hollandske børnefamilier i dag er, at begge forældre arbejder fire dage om ugen, når de har små børn. Paul, der er personaleansvarlig på Vredestein, og som selv har børn i institution en enkelt dag om ugen, støtter denne vurdering. Han mener, at to dages pasning i daginstitution for mindre børn er mere almindeligt og mere accepteret end fem dages institutionspasning.

Paul: Når man i Holland tager sine børn i institution fem dage om ugen, så er kulturen i Holland, at det er for meget. [...] I Holland synes vi, at man skal opdrage sine egne børn.

Denne holdning finder også støtte hos Pauls ingeniørkollega, Paula. Hun arbejder for tiden tre dage om ugen, mens hendes mand arbejder fire dage, så børnene kan nøjes med at blive passet uden for hjemmet to dage om ugen.

I Irland møder vi også en skepsis over for at sende børnene i daginstitution. Donal, som er leder og har en hjemmegående hustru, fortæller, hvordan han er mere tryk ved, at børnene bliver passet hjemme af deres mor. Selvom hustruen overvejer at arbejde igen, mener de ifølge Donal ikke, at det er prisen værd, hvis det samtidig betyder, at børnene skal i institution eller passes af en babysitter.

Donal: Vi kunne få en babysitter til at hente vores børn fra skole og passe dem derhjemme, men det ville min kone ikke bryde sig om. Og jeg ville heller ikke være særlig begejstret for det. Jeg er altid mere afslappet og tryk, fordi jeg ved, at når jeg ikke er samme med mine børn, så er min kone der. [...] Min kone ville ikke arbejde på grund af pengene, hun ville arbejde, fordi hun godt ville lave noget. Og det skal du veje op imod, at du ikke vil være særlig begejstret for, at børnene bliver passet af fremmede.

Therese, som også er irsk ingeniør hos ESB, men som modsat Donal har en partner, der arbejder på mindst fuld tid, har ikke så mange kvaler over, at børnene blev passet i ESBs integrerede institution. I hvert fald ikke så længe de er små. Når de bliver lidt større, regner hun til gengæld med, at børnene vil stille op med forventninger om, at hun arbejder mindre, så der er en voksen hjemme efter skoletid.

Therese: Det kan ikke gå galt, når de er i den her alder [1-4 år]. De er fint tilfredse i børnehaven. Men fra hvad jeg har hørt, så når de bliver ældre, når de kommer i skole, så ser de hvordan det er for deres venner, når de kommer hjem fra skole, og de vil gøre det, som deres venner gør.

Det er interessant og nok lidt usædvanligt, at hun mener, at det især er når børnene bliver lidt større, at de har brug for en voksen hjemme. Oftest mødes man med det synspunkt, at det især er, når børnene er helt små, at de har behov for en tæt forældrekontakt.

Gode offentlige tilbud i Sverige

Synspunktet om nødvendigheden af en tæt forældrekontakt til de små børn gjorde sig blandt andet gældende i Sverige, hvor dækningsgraden¹ for offentligt finansierede børnepasningsmuligheder er langt højere end i Holland og Irland. Især for gruppen af de 0-3 årige børn ses en tydelig forskel, hvor dækningsgraden i Irland og Holland er henholdsvis 2% og 8%, mens den i Sverige er på 33%. Meget taler i den sammenhæng for, at den offentlige støtte til børnepasningstilbud samt den lange barselsorlov påvirker de ansattes holdninger til spørgsmålet. Svenskere har altså både større tradition for at have børn i børnehaver og vuggestuer og på grund af den lange barselsorlov til forældre med nyfødte børn relativt nemmere

ved at passe deres egne børn, mens de er ganske små.

Birgitta: Jeg havde jo en engelsk kollega her. Hun startede med at arbejde et par måneder efter fødslen. For os er det meget mærkeligt at tage så lidt. At hverken moderen eller faderen er hjemme. [...]Man tænker, at det er helt borte i vores kultur. Man tænker, at vi kunne aldrig finde på at forlade et to-måneders barn.

Nu skal man dog ikke tro, at det alene er et holdningsspørgsmål, der afgør om børnene kommer i institution og hvor længe. En afgørende faktor er også, hvor nemt det er at få en institutionsplads, og hvor meget den koster. I Sverige er der som nævnt en langt højere grad af offentligt finansierede tilbud til børnepasning, så det er meget nemmere for et svensk forældrepar at få en institutionsplads til deres barn. Et hollandsk eller et irsk forældrepar stilles i langt højere grad overfor en svær privatøkonomisk overvejelse, om det kan betale sig, at begge forældre arbejder ude.

Paula: Det er dyrt at have børn i børnehaver. Hvis man arbejder fem dage om ugen, så må man bruge mange penge på børnehaven [...], og når børnene skal i børnehaver fem dage om ugen, så er det ekstremt dyrt.

Som nævnt giver den svenske lovgivning en lang barselsperiode til forældre med nyfødte børn, og der er mulighed for fleksibilitet, idet den også kan afholdes på deltid. Samtidig er der en ret til nedsat tid, indtil barnet fylder 12 år. Disse statsligt udformede ordninger sammenholdt med de offentligt finansierede børnepasningstilbud er således bestemmede for de ansattes muligheder hos Volvo. Her kan småbørnsforældre af begge køn grundet lovgivningen nyde relativt store frihedsgrader, når det gælder tid til børnepasning.

Staffan er et godt eksempel. Som udviklingsingeniør hos Volvo har han netop afholdt tre måneders barselsorlov på fuld tid og tager nu en dags barselsorlov om ugen i et halvt år. Han udtrykker i interviewet tilfredshed med muligheden for at holde barsel dels på fuld tid og dels på deltid.

Arrangementer for familievenlighed på ESB

Hos Electricity Supply Board i Irland har man valgt at gå systematisk til værks for at løse konflikten mellem tid til arbejde og tid til familien. Først og fremmest tilbyder ESB sine ansatte børnepasning til 65 børn på virksomhedens egen institution. Her bliver bl.a. Thereses tre børn passet, og hun er glad for institutionen, selvom den ligger på arbejdspladsen og dermed en ti-

¹ Dækningsgrad er defineret som antallet af besatte og ledige institutionspladser; der er mindst 75% offentligt finansierede i forhold til antallet af børn i den pågældende alder.

mes kørsel fra hjemmet. For tiden benytter Therese sig af ESBs tilbud om at gå på nedsat tid, så hun har en ekstra fridag om ugen, og fra efteråret 2004 vil hun yderligere benytte ESBs tilbud om at kunne arbejde hjemmefra en dag ugentligt med den såkaldte Tele work model. Disse tilbud hjælper hende med at pleje såvel familiens som arbejdets behov på én gang. Men alt er dog ikke uproblematisk.

Therese: Det er et udmattende liv. Man løber altid bagefter og prøver at indhente planen. Så det er meget svært, nogle gange meget svært, at nå det hele. Og at have en karriere i den forstand med al den ekstra tid til alt det, der skal gøres.

Ud over en virksomhedsinstitution har ESB en lang række særlige ordninger, der tilbyder de ansatte kortere arbejdstid, forskellige typer orlov og/eller fleksibilitet i arbejdstid og arbejdssted. Donal fortæller om seks af de ordninger for nuværende og tidligere ansatte kvinder; han har været med til at udforme. De to har fået nedsat tid og arbejder henholdsvis 50% og 70% af fuld tid. De øvrige fire har forskellige kombinationer af tele work arrangementer, hvor de nogle dage arbejder hjemmefra, nogle dage fra et regionalt ESB kontor i nærheden af deres lokalitet og enkelte dage arbejder på ESB hovedkontor i Dublin.

I forlængelse heraf tilføjer han tankefuldt:

Donal: Sjovt nok har jeg aldrig oplevet, at nogle af mine mandlige medarbejdere har bedt om særlige arrangementer.

Enkelte af de mandlige ansatte har dog nogle bestemte dage, hvor de grundet forskellige familiehensyn er forhindret i at arbejde over. Donal medregner dog ikke disse tilfælde som egentlige særordninger. De to mænd, han senere i interviewet kommer i tanke om har specielle arbejdsarrangementer; har det ikke af hensyn til familien men på grund af helbred – henholdsvis en hjertelidelse og mén efter en ulykke. Manden med hjertelidelsen kunne konstatere, at Dublins myldretidstrafik forværrede hans tilstand. Det blev derfor arrangeret sådan, at han nu arbejder en time hjemme om morgenen og en time hjemme om eftermiddagen, så han slipper for myldretidstrafikken men stadig arbejder på fuld tid.

De særlige ordninger er med fordel tidsbegrænsede

Donal sørger altid for at få aftalt med den pågældende medarbejder, hvor længe en særlig ordning om arbejdsforholdene skal løbe. Den omtalte mand med hjertelidelsen har ifølge Donal selv sagt, at han nok vil fortsætte med ordningen om mødetid resten af hans arbejdsliv, men Donal foretrækker alligevel at lave det som en

tidsbegrænset aftale, som så fornys med jævne mellemrum. Dette skyldes bl.a. at Donal ikke har lyst til, at andre af medarbejderne så kommer og siger, at de heller ikke kan lide trafikken og derfor også hellere vil arbejde hjemmefra.

Donals bedste eksempel på en vellykket tidsbegrænset ordning er nok det med kvinden, der i en to-årig periode gerne ville arbejde på et ESBs regionale kontor tæt på hendes søns børnehave. Derefter ville hun arbejde i Dublin hver dag. Næsten præcist to år efter denne aftale kom i stand, købte hun et hus i Dublin, og i dag er hun en af de seks mellemledere på kontoret.

Bart, der arbejder fire dage om ugen som udviklingsingeniør på Vredestein, har også fra sit tidligere job gode erfaringer med tidsbegrænsede specialarrangementer. Men set fra hans synspunkt tjente tidsbegrænsningen mere som en prøveperiode, der skulle overbevise arbejdsgiverne om, at det godt kunne lade sig gøre at gøre at arbejde hjemmefra. Da han søgte om ansættelse på Vredestein, var hans plan at i tilfælde af, at ledelsen ikke havde imødekommet hans ønske om nedsat tid, ville han have brugt barselsorloven som en prøveperiode, der kunne overbevise arbejdsgiverne om, at det sagtens lod sig gøre. Dette blev dog ikke nødvendigt. Når det ville have været muligt for Bart med

en sådan barselsorlov, er det fordi, at en del af barselsorloven i Holland gives som forældreorlov (i private virksomheder oftest uden lønkompensation), som forældrene har ret til at dele mellem sig. Barselsorloven er, som det også kendes fra Danmark, fleksibel, således at den f.eks. kan strækkes til at vare et år, hvis man tager forældreorlov en enkelt dag om ugen, som Bart havde planer om.

Nedsat tid aftales individuelt på Vredestein

Vredestein har ikke på samme måde som ESB en række formaliserede tilbud om forskellige arbejdstidsordninger. Her er det i højere grad op til den enkelte medarbejder selv at sørge for at lave aftaler om nedsat arbejdstid med arbejdsgiveren. Det giver mulighed for, at begge forældre i nogle familier er hjemme en eller flere dage om ugen og bruger de ekstra fridage på at passe børnene. Dette mindsker behovet for institutionsløsninger kraftigt, og forældrene sparer penge på daginstitution, og de får mere tid sammen med børnene.

Paula, der både har prøvet at arbejde fem, fire og tre dage om ugen mener, at en fem dages arbejdsuge tager for meget af tiden fra familien. Omvendt er en tre dages arbejdsuge også for lidt i forhold til at følge med på arbejdspladsen. Særligt når man som i Paulas funktion arbejder

tæt på produktionen, hvor mange beslutninger træffes på de daglige informationsmøder:

Paula: Det er meget, synes jeg, når man skal kombinere en fem dages arbejdsuge med det at have børn. [...] Når man arbejder fire dage, er det ikke et problem at kombinere begge dele. Når man arbejder tre dage om ugen – hjemme er det ikke noget problem, men på arbejdet er det nogle gange svært, for der er for meget information til tre dage.

Privatøkonomiske overvejelser om at gå på nedsat tid

En ting, der naturligt nok ligger mange på sinde, når snakken går på nedsat arbejdstid, er om muligheden nu også er økonomisk holdbar: Interviewpersonerne er da også blevet spurgt til, om den mindre lønudbetaling som følge af reduceret arbejdstid har givet problemer. Alle de adspurgte på nedsat tid siger dog, at det er uproblematisk. Men man kan moderere den ubekymrede holdning til penge-spørgsmålet med at tilføje, at de jo nok heller ikke havde valgt at gå ned i tid, hvis der slet ikke havde været råd til det.

Bart blev engang interviewet til Vredesteins medarbejderblad, fordi han var den første mandlige ingeniør på deltid. Her gav han råd til kollegerne om at gå på nedsat tid men blev dog efterfølgende

bekymret på vegne af nogle af sine mandlige kollegaer. I de tilfælde var konen nemlig hjemmegående, og familien levede kun af mandens indkomst, mens manden alligevel – inspireret af Barts råd – valgte at gå ned i tid og dermed også løn.

Bart: Og efter det [interviewet i medarbejderbladet] fik jeg en masse positive reaktioner fra folk, der arbejdede på fabrikken. Jeg sagde, 'det virker fint for mig' uden at indse, at det var dumt. At hvis de gjorde det, så ville de miste en femtedel af deres indkomst. Så nu arbejder de fire dage om ugen som mig, men de har en kone, der har et fuldtidsarbejde med husholdningen og med at passe børnene.

Dette eksempel stemmer godt overens med erfaringerne hos Barts kollega, Paula. Hun siger, at det ikke er hensynet til økonomi, der er den mest afgørende faktor, når folk beslutter, om de vil gå på nedsat tid eller ej. Paul supplerer opfattelsen hos sine kollegaer Bart og Paula og argumenterer med baggrund i den amerikanske psykolog, Maslows idé om den såkaldte "behovspyramide". Paul mener, at de sidste årtiers velstandsstigning i landet har sikret de veluddannede og dermed oftest også de vellønnede mulighed for i højere grad at kunne prioritere andre ting end økonomi og karriere samtidig med, at de beholder en vis levestandard.

Paul: Når lønnen stiger og folk tjener stadig flere penge, betyder det, at folk er mere interesserede i de andre ting. [...] Og det er det vi har set de sidste par år. Folk tjener mere, og så siger de 'Okay, det er ikke så vigtigt at arbejde fem eller måske seks dage om ugen, vi synes også, at det er vigtigt at passe vores egne børn og så arbejde fire eller tre dage om ugen.

Margo fra VHTO ser det også som et spørgsmål om materialistiske ambitioner:

Interviewer: Så det er altså muligt for begge forældre at arbejde på nedsat tid og stadig have råd til en bil og et hus at bo i og så videre?

Margo: Ja. Men det afhænger af, hvad man vil. Hvor stor er din bil?

I Irland står Therese midt i en overvejelse om, hvordan hendes fremtid skal fordele sig mellem arbejde og familie. I hendes familie er der ingen økonomiske problemer med, at hun kun arbejder fire dage om ugen. Men skulle hun nå dertil, at hun går yderligere ned i tid eller helt holder pause fra arbejdet, vil de privatøkonomiske bekymringer trænge sig på. Familien har hidtil været vant til to relativt høje indkomster, og parret vil i givet fald være nødt til at sænke deres levestandard.

Therese: Jeg er meget heldig med, at vi begge har gode indkomster, men vi er vant til to indkomster, så ja, det er noget vi ville blive nødt til at se på og sige: Okay, vi har en stor gæld, og vi har forskellige ting, så vi er måske nødt til at skære ned på opsparingen, og vi er måske nødt til at skære ned på den luksus, vi har, og så holde én ferie i stedet for to.

Når det ikke anses som et økonomisk problem, at den ene eller begge forældre går ned i løn på grund af den ekstra fridag, hænger det sammen med, at begge er udearbejdende. Det giver trods alt mere økonomisk råderum end i den traditionelle en-forsørgerfamilie. I Holland og Irland har sidstnævnte forsørgermodel været udbredt indtil for få år siden.

Margo: Jeg tror, at når man har en vis position, så er det ikke noget problem at begge arbejder på nedsat tid sammenlignet med én fuldtidsarbejdende og en kvinde, der ikke arbejder.

2.2. KAN MAN GØRE KARRIERE PÅ REDUCERET TID?

I endnu højere grad end aspektet om en mindre privatøkonomisk formåen er spørgsmålet om karrieremuligheder vigtigt. Det er en af de store bekymringer, når muligheden for nedsat tid overvejes.

Michael og Freida fra ESB fortæller, at en undersøgelse fra et irsk universitet viser, at den vigtigste enkeltfaktor, der afgør om ansatte forbliver hos deres nuværende arbejdsgiver, ikke er spørgsmålet om løn eller lignende men derimod karriereudsigterne. Derfor er de i personaleafdelingen hos ESB meget opmærksomme på, at brugen af familievenlige personalepolitikker som eksempelvis nedsat tid ikke indvirker negativt på de ansattes karrieremuligheder.

Den personaleansvarlige på Vredestein, Paul, siger, at det ikke nødvendigvis er enden på karrieren, hvis man går ned i tid, men samtidig siger han også, at hvis man kun går efter prestigen, eller man vil være en højtplaceret leder, så skal man arbejde mindst fuld tid.



Portræt af en kvindelig irsk ingeniør – valget mellem karriere og familie



PRÆSENTATION

Therese er uddannet kemiingeniør og er ansat hos Electricity Supply Board (ESB) i Dublin, Irland, hvor hun arbejder som mellemlider for ESBs afdeling for salg og kontrakter. Det vil sige, at hun er med til at holde styr på økonomien nu, hvor elektricitetsmarkedet privatiseres. Privat er hun gift. Hendes mand arbejder også hos ESB. Han er seniorchef og har altså en højere stilling end Therese. Det er da også oftest ham, der arbejder over, mens Therese henter børnene. Therese er i starten af fyrrerne og har fået sine tre børn relativt sent. Den yngste er nu 1 år, og den ældste er 4 1/2 år.

Børn

Det forhold, at Therese først har fået børn i slutningen af trediverne, har givet hende mulighed for at opbygge karrieren, før hun fik børn. Herefter har den været sat lidt i bero, fordi hun ikke længere har mulighed for at lægge så mange ekstra timer i arbejdet og netværket, og fordi hun efter hver barselsorlov er blevet flyttet til et nyt job inden for området.

Familie og karriere?

Therese er på et punkt i sit liv, hvor hun står overfor en række valg som grundlæggende handler om et valg mellem familie og karriere. Det virker, som om hun ikke rigtig tror på muligheden for at kombinere de to.

Therese: Jeg tror, at i øjeblikket, så prøver vi at finde ud af vores planer for fremtiden. Hvorvidt vi begge reelt skal arbejde på fuld tid og prøve at opretholde to karrierer? Det er meget, meget svært og næsten umuligt, vil jeg sige.

Og selvom det skulle være muligt både at tilgodese familien og fastholde arbejdet, virker det ikke muligt at udvikle karrieren, selvom hun måske kunne have lyst til det.

Virksomhedens tilbud hjælper...

For at hjælpe til at have tid til både familie og arbejde benytter Therese sig af ESBs tilbud om nedsat tid og arbejder nu fire dage om ugen. Når den ældste efter sommerferien begynder i skole, vil Therese benytte sig af yderligere et tilbud hos ESB nemlig muligheden for at arbejde hjemmefra en dag om ugen.

... men er det nok?

Som mellemlider i et område, der mangler ressourcer, kan det dog være svært at benytte de forskellige tilbud så meget, som hun gerne vil. Therese overvejer derfor, om hun skal søge om overflytning til et andet område, hvor der bedre muligheder for nedsat arbejdstid.

ESBs personalepolitikker er altså en nødvendig men måske ikke en tilstrækkelig forudsætning for, at hun synes, at hun kan blive med at arbejde. I stedet overvejer hun at benytte ESBs tilbud om en karrierepause i fem år uden løn for at passe børnene. Eller måske søge om en fratrædelsesordning og helt bryde med ESB.

Therese: ESB er gode til at lave forskellige deltidsordninger, der passer den enkelte. [...] Der er mange måder at gøre det. Men jeg må sige, at jeg kraftigt overvejer en karrierepause.

Paul: Når man går ned i tid, behøver det ikke nødvendigvis at være enden på din karriere. Men det er svært. Jeg tror, at den almindelige opfattelse i Holland er, at hvis man vil gøre karriere, så skal man arbejde flere dage i ugen. [...] Så på en måde er der en slags pres for at arbejde, sådan at hvis man kun går efter prestigen, så er man nødt til at arbejde fem dage om ugen.

På den anden side er man hos Vredestein også ved at være så vant til, at ikke alle medarbejdere arbejder fem dage om ugen, så der tages nogle hensyn, som gør det lettere. I hvert fald i personaleafdelingen, hvor Paul arbejder. Her blev det ugentlige møde flyttet fra torsdag til tirsdag, fordi torsdag er Pauls ugentlige fridag. Paula mener da også, at det vil kunne lade sig gøre for hende at avancere på en fire-dages uge, men ikke så længe hun kun arbejder tre dage om ugen.

Paula: Når man arbejder fire dage om ugen, så tror jeg, det er muligt [at avancere], men når man arbejder tre dage om ugen, så er det sværere.

Kulturen på arbejdspladsen er afgørende for, hvad det betyder for karrieren at gå ned i tid.

Michael: Der er en opfattelse, folk føler, at hvis de søger særlige arbejdsordninger, så skader det karrieren. Derfor er de tøvende overfor at bede om noget af frygt for at det påvirker deres karriere, så der er færre med særlige arbejdsordninger, end vi godt kunne tænke os.

Man kan med Thereses ord sige, at der med nedsat tid kan være tale om balance mellem arbejde og livet udenfor, men der er ikke rigtigt en god balance mellem livet udenfor og en forfølgelse af en decideret karriere.

Therese: Det er meget svært at have en karriere i den forstand. Det bliver 'arbejde/livs-balance' [work/life balance] i stedet for 'karriere/livs-balance' [career/life balance]. Hvilket du ved, måske ikke er, hvad man ønsker.

Ifølge Therese kræver en karriere nemlig ikke bare, at man er på arbejdet fuld tid men også, at man lægger timer i overarbejde og i at pleje sine netværk, hvilket kan være meget svært at finde tid til, når man har små børn. Desuden er man ofte for træt. En ting som hun mener, folk oftest ikke tænker på.

Therese: Med hensyn til karrierespring, og det er nok det samme i alle virksomheder, så er man nødt til at bruge ekstra timer, hvis man vil have en karriere. Du ved, som når man er nødt til at arbejde over og få noget ekstra arbejde gjort, eller når en middag kommer op, eller når alle tager på pub, og man network'er. Og før jeg fik børn, kunne jeg gøre alt det, men efter at jeg har fået børn, er jeg blevet mere begrænset. Og det er et problem i forbindelse med at prøve at gøre karriere, især når begge i et parforhold forsøger at gøre karriere.

Kvinder må stadig prioritere familiens behov

Selvom der ikke længere er tale om valg mellem enten familie eller arbejde, er der stadig tale om, at der skal gøres en række prioriteringer og valg. Det er nemlig stadig svært at prioritere familiens ønsker og behov og passe børnene selv, mens de er små samtidig med, at man har fuld blus på karrieren.

Dette dilemma indeholder også et kønsaspekt. Michael, som er leder i personaleafdelingen på ESB, fortæller, at blandt lederne i ESB har en stor del af mændene hustruer, der er hjemmegående. Blandt seniorcheferne har dobbelt så stor en andel af mændene hjemmeboende børn i forhold til kvinderne på samme niveau.

Også Birgitta fra personaleafdelingen i Volvo fortæller, at mens karrierkvinder – hvis de overhovedet er gift – oftest er gift med karrieremænd, så er karrieremænd oftest gift med kvinder, der enten ikke har arbejde eller ikke prioriterer det særlig højt. Denne konstellation møder vi i Donals tilfælde. Han arbejder 70 timer om ugen, mens konen er hjemmegående og tager sig af alt, der har med husholdning og børnepasning at gøre. Therese oplever også, at hendes mandlige kollegaer, der har hjemmegående hustruer, har et karrieremæssigt forspring i forhold til hende og de øvrige kollegaer, der som hende kommer fra familier, hvor begge forældre gør karriere.

I forbindelse med barsel oplever Therese ikke, at mændene påvirkes på samme måde. Mændene på ESB har i modsætning til mange andre virksomheder i Irland tilbud om tre dages betalt fædreorlov, og derudover er der mulighed for forældreorlov uden løn (men med pensionsindbetaling). Mange mænd benytter sig dog ikke af mulighederne.

Therese: Jeg tror, at det mange mænd gør er, at de tager en eller to ugers ferie, når barnet bliver født og så er de tilbage på arbejde. [...] Jeg kender nogle få mænd i ESB, der har taget forældreorlov. Måske en dag om ugen. I løbet af sommeren.

Livsfasebestemte valg af arbejdstider

Selvom der firkantet sagt må prioriteres mellem indkomst/karriere og fritid/familie, er det ikke nødvendigvis et valg, der gælder hele livet. Det er muligt og oplagt, at hvis man vælger at prioritere tid med børnene over karrieren, er det noget, det er muligt at gøre i en periode. Det kan enten være, når børnene er helt små, som Bart, Paul, Paula og Staffan har valgt, eller når de begynder i skole og skal gå til forskellige fritidsaktiviteter, som Therese overvejer. Så kan man vælge at skrue op for karriereblusset igen, når børnene bliver ældre. Det er imidlertid ikke kun for børnefamilier, det er aktuelt at kunne skrue op og ned for blusset. Nogle ældre medarbejdere ønsker at gå ned i tid, inden de går på pension, men her fokuseres først og fremmest på børnefamiliernes situation.

Det er selvfølgelig også muligt at have en traditionel "balance" mellem familie og karriere, ved at den ene forælder kun tager sig af familien, og den anden forælder kun satser på karrieren. Det kan betyde, at der samlet set er en tidsmæssig balance. Der bliver gjort karriere, og børnene bliver passet i familien. Til gengæld betyder det også, at typisk faderen går glip af den nære kontakt med børnene, og at børnene i en vis grad mister kontakten til deres far, mens moderen omvendt går

glip af de udfordringer og den tilfredsstillelse, der er forbundet med et spændende og udfordrende arbejdsliv.

Forventning om overarbejde

Selvom der på ingen af de involverede virksomheder er et formelt krav om, at man arbejder over eller tager arbejde med hjem efter arbejdstid, så er det noget, som mange alligevel oplever som en udtalt forventning. Det kan være svært for den enkelte medarbejder at ændre på og trække grænsen, når man gerne vil være en god medarbejder og levere et ordentligt stykke arbejde. Samtidig er der også konkurrence kollegerne imellem, så dem der bliver længe på jobbet har forventninger om at blive belønnet.

Ofte når hverken Therese eller hendes mand at blive færdige med dagens arbejde i den afsatte tid og må derfor arbejde videre eller foretage telefonopkald i bilen på vej hjem. Selvom de ikke er formelt forpligtede til at arbejde ekstra enten ved at blive længere eller ved at tage arbejdet med hjem, så føler begge, at de må blive ved til dagens arbejde er gjort.

Therese: Igen, vi er ikke forpligtede til at arbejde ekstra. ESB er rigtig god på det punkt. Men samtidig tror jeg, at den uskrevne regel er, at hvis man vil have en karriere, må man [...] Give den lidt ekstra både til arbejdet og til netværket.

Portræt af en mandlig hollandsk ingeniør – med karriere og familie



PRÆSENTATION

Bart er 36 år og ingeniør på Vredestein, hvor han som den eneste arbejder med forskning og udvikling. Mere specifikt drejer det sig om forskning, hvor man ved hjælp af computersimulationer på et meget tidligt tidspunkt i udviklingen af nye dæk kan se, hvordan deres bremseegenskaber virker.

Familie

Privat bor Bart sammen med sin kæreste og deres datter på 2 år og søn på 4 år. Sønnen går i skole om formiddagen og eftermiddagen, og begge børn bliver passet i institution 2 1/2 dag om ugen. Bart og kæresten passer selv børnene de øvrige dage i ugen.

Helhjertet i familien

Da Bart for fire år siden ledte efter et arbejde tættere på hjemmet, havde han en aftale med kæresten om, at han skulle finde et job, hvor det var muligt at have nedsat arbejdstid. Dette ønske kunne han få opfyldt på Vredestein. Han ønskede nedsat tid, fordi de lige havde fået deres første barn. Fredagen, der er Barts ekstra fridag, bruger han altså på at passe børnene. Bart og kæresten lægger stor vægt på selv at passe børnene, især nu mens de er små

Lige fordeling i hjemmet

Husarbejdet i hjemmet deler Bart og kæresten ligeligt:

Bart: Normalt i vores forhold løser vi opgaverne fifty-fifty, jeg mener, vi har også andre ting. Det synes jeg er en meget normal ting at gøre.

På samme måde er forsørgeransvaret nogenlunde lige fordelt. Kæresten tjener dog lidt mere, hvilket gør, at det ikke er noget problem for Bart at have en ekstra fridag til at passe børnene.

Bart: Hun tjener mere end mig, og i det tilfælde er det en smukt balanceret ting. Og det fungerer virkelig godt.

Helhjertet på arbejdet

Ligesom Bart er fuldt og helt involveret i familien, er han det også på arbejdet. Han siger om sig selv, at han er en arbejdsmarkoman, men at dette ikke skal forstås negativt. Han har somme tider lidt svært ved at lægge arbejdet fra sig. Han undrer sig også over, at de andre på fabrikken ikke har en mere fleksibel indstilling, men stadig har den gamle 8-16.30 holdning.

Bart: Man ser folk her klokken otte og 16.30 kan man se røgen fra deres såler. I begyndelsen var det mærkeligt for mig. Jeg tænkte 'Hvor er deres engagement, hvor er deres energi'.

Bart derimod er drevet af en stærk trang til at gøre arbejdet godt og bevise, at hans computersimulationer er nyttige og kan bruges til noget konkret i udviklingen af dæk. At han på den måde arbejder som forsker giver ham en relativ høj grad af fleksibilitet og selvstændighed.

Donal fortæller også, at han arbejder 70 timer og altså langt mere end fuld tid. Det forklarer han med, at han elsker sit arbejde, men også at han er nødt til det, fordi der ikke er nok folk i afdelingen.

Selv de dage hvor han skal passe børnene, mens konen går til aftenundervisning, og han dermed er forhindret i at blive længe, tager han arbejdet med hjem.

Donal: Selvom jeg arbejder mange timer, så er der to dage om ugen, hvor jeg skal være hjemme halv syv om aftenen, så min kone kan komme ud til noget undervisning, som hun gerne vil gå til. Men når jeg er hjemme, og hun er gået, så tager jeg min computer frem [griner]. Så taler jeg med børnene, og jeg arbejder, og jeg taler med børnene og jeg arbejder.

For Bart er det også følelsen af forpligtelse overfor arbejdet, der gør, at han ofte cykler ind forbi arbejdspladsen i weekenden for at tjekke, om hans computersimulationer stadig kører:

Paula siger derimod, at hun ikke vil bruge mere end en halv time på at tjekke e-mails hjemmefra for at følge med på arbejdet, de dage hun er hjemme. Når hun er hjemme, vil hun være der for sine børn. Hvis hun skulle tjekke e-mails hjemmefra, kunne hun lige så godt få løn for fire dage.

På Volvo kender man også til, at medarbejderne arbejder over og/eller tager arbejdet med hjem, selvom de ikke er blevet bedt om det. I princippet kunne de bare lade være. Der er jo ingen, der tvinger dem. Men Birgitta fra personaleafdelingen ved godt, at det er mere kompliceret end som så. Hun arbejder derfor på at få synliggjort det arbejde, der bliver lavet efter arbejdstid og få gjort det acceptabelt at afspadsere den tid, man bruger hjemme.

2.3 SÅDAN BRYDES BARRIERERNE FOR FÆDRE, DER ØNSKER NEDSAT TID

Vanetænkning og ikke mindst den historiske tradition foreskriver, at det især er moderen, der gør sig overvejelser om at arbejde mindre uden for hjemmet. Det er selvfølgelig på betingelse af, at muligheden for at gå ned i tid i hele taget foreligger som en realistisk mulighed. I Holland er dette velkendte kønsrollemønster tilsyneladende i opbrud i småbørnsfamilierne. Det peger interviewene med fædre ansat på Vredestein på.

De hollandske projekter til fordel for flere fædre på nedsat tid vil kort blive omtalt her, endvidere vil der blive set nærmere på, hvilke overvejelser det er, fædre gør sig, når de ønsker at indrette et aktivt liv med karriere og tid til et tæt og omsorgsfuldt forhold til børnene.

Paul: Vi er nødt til at vænne os til det [at mænd går hjemme og passer deres børn]. [...]

I Holland har vi for tiden denne her reklame i radioen [for bedre balance mellem arbejde og familie]. Det er for mig et tegn på, at det ikke er en helt anerkendt ting i Holland. Virksomhederne er nødt til at vænne sig til, at folk siger 'Jeg ønsker at gå hjem nu, for min kone arbejder'. Så kulturen ændrer sig. For eksempel mener jeg, at Vredestein håndterer det på en positiv og moderne måde.

Paul, produktions- og organisationschef fortæller i ovenstående citat om det kulturskifte, der for tiden er undervejs blandt hollandske mænd, når det gælder indstillingen til arbejdstiden. Offentlige kampanjer stilet til erhvervsaktive mænd om chancerne for større livskvalitet på nedsat tid har tilskyndet til holdningsændringer. Det betyder, at det er ved at blive nemmere og mere accepteret for mandlige ansatte at spørge chefen om lov til at gå ned i tid for at tilgodese familiens behov.

Men, som det også fremgår af citatet, er det ikke en udvikling, som er sket automatisk. Traditionelle maskuline normer om arbejdet og karrierens vigtighed for selvrealisering og succes bliver udfordret af nedsat arbejdstid, men det fordrer en

stor og langsigtet indsats at få flere mænd til at bruge mere tid som aktive deltagere i alle familiens funktioner.

Flere pilotprojekter er de senere år blevet søsat i Holland med henblik på at fremme en ændret arbejdsfordeling blandt småbørnsforældre. Det skal tydeliggøres, at faderen også har et ansvar for at imødekomme partnerens ønsker om erhvervsarbejde og børnenes behov i familien typisk ved at arbejde færre timer på nedsat tid.

Hollandsk kampagne for mænd på nedsat tid

I dag arbejder hver femte mand i Holland på nedsat tid, og det er fra officiel side en målsætning, at få fædrene aktivt involveret i familielivet og børnepasningen. En undersøgelse fra VHTO tyder på, at strategien nyder opbakning blandt landets ingeniører, idet cirka 40 procent af de adspurgte ingeniører i undersøgelsen siger, at de inden for en fem års horisont kunne tænke sig at arbejde på nedsat tid. Med til billedet hører også, at yngre fædre fortsat er den befolkningsgruppe, som ugentligt lægger flest timer på arbejdsmarkedet. Margo, fra foreningen af kvindelige ingeniører (VHTO), fortæller om indholdet og principperne bag to igangværende projekter, der specifikt henvender sig til mandlige ingeniører med børn under 12

år, der ønsker bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Den ene del af projektet "Breaking Barriers" er et såkaldt barrieremeter, der er en test, som handler om at identificere de barrierer, den enkelte mandlige ingeniør støder på for at realisere et arbejdsliv i større overensstemmelse med børnenes behov for en nærværende far og partnerens ønske om selvstændig erhvervs-karriere. Barriererne er måske ikke altid så store, men for at kunne tage skridt til at ændre en stresset livsførelse er selverkendelse et første vigtigt skridt.

Margo: I dette barrieremeter har vi fokuseret på forskellige slags barrierer. Vi siger, at der er barrierer i kulturen, i organisationerne men også i ens eget hoved.

Spørgsmålene i barrieremeteret henvender sig primært til ingeniører, men som et internetbaseret værktøj kan alle interesserede principielt deltage. Spørgsmålene afdækker barrierer i kulturen, i organisationen samt egne mentale barrierer og er ment som en slags hjælp til selvhjælp. Svarene tegner et samlet billede og tager så at sige "temperaturen" på den enkeltes balance i arbejdslivet. Margo fortæller, at en vigtig barriere hos mandlige ingeniører for at opnå bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv er de høje

forventninger til karrieren. De fører til en uhensigtsmæssig lang ugentlig arbejdstid.

Den anden del af projekt, "Ambassadørkarrusellen", retter sig særligt til de yngre på ingeniørstudierne og ungdomsuddannelserne. Den går ud på, at mandlige ingeniører går ud som gæsteforelæsere på uddannelsesstederne og beretter om deres livsform. Rollemodelerne er mænd, der både gør karriere og passer børnene i hjemmet.

Karrieremænd på nedsat tid

Bart, som man nok kan tillade sig at præsentere som en mandlig rollemodel, kan man læse nærmere om i nedenstående ingeniørportræt. Han er et eksempel på, hvordan kombinationen af et aktivt faderskab og et ambitiøst tilrettelagt karriereliv lader sig at gøre på samme tid. Bart fortæller om sin arbejdsuge:

Bart: Jeg arbejder mandag, tirsdag, onsdag og torsdag, og fredag er min fridag. Det har vi simpelthen valgt, fordi der også passer med min kærestes behov.

Bart udtrykker i interviewet stor tilfredshed med muligheden for den fire dages arbejdsuge og fortæller, at han selv og kæresten ligeligt deles om børnepasningen og de huslige pligter i hjemmet, hvilket han opfatter som en helt naturlig ting.

Problematikken med at få enderne til at mødes, når både arbejde, karriere og familie skal tilgodeses, er et relevant og nærværende dilemma for begge køn, men i et forandringsperspektiv forekommer det særligt spændende at se, hvordan ingeniørmændene tackler problemstillingen. Beretningerne fra mændene, som enten holder orlov eller som mere permanent arbejder på nedsat tid, tyder ikke på, at de forholder sig mindre ambitiøst eller engageret til karrieren. Fordommene eksisterer, men indtrykket er ikke en mindre ambitiøs indstilling til arbejdet, hverken hos de mænd vi mødte i Holland eller Sverige.

Paul: Så hvis man vil arbejde deltid, så bliver det et problem for karrieren [...] det ansvar, der ligger i at være leder for en gruppe på ti-femten mennesker betyder, at man er nødt til at arbejde fem dage om ugen, så man kan ikke være leder i to dage om ugen.

Dilemmaet karriere og nedsat tid er reelt for begge køn, men det er på den anden side ikke større end, at der kan findes praktiske løsninger på det. De interviewede mænd på nedsat tid beretter alle om et aktivt arbejdsliv, akkurat som var de fuldtidsansatte. Forskellen er først og fremmest, at mange af de deltidsansatte fortæller, at de er blevet dygtigere til at prioritere tiden på arbejdspladsen, hvilket medfører mindre tid til almindelig hyggesnak og tid til at hænge ud sent på eftermiddagen med kollegerne.

Paul: Det jeg så oplever nogle gange er, at med den sociale snak, er jeg nogle gange nødt til at afbryde med at sige: 'Okay, jeg er ked af det, men jeg er nødt til at gøre mit arbejde færdigt' for der er ikke en fredag for mig i morgen, og jeg vil nå mine mål. Så nogle gange er det lidt stresset, men det gør ikke noget, for næste dag har jeg fri og er sammen med mine børn, så det er ikke noget problem.

3. UDFORDRINGER OG FORDELE VED FLEKSIBLE UDFORDRINGER

Efter at have set på situationen fra de enkelte medarbejders perspektiv rettes fokus nu mod, de fordele virksomheden kan høste ved i højere grad at tage hensyn til medarbejdernes situation uden for arbejdspladsen. Ordet overlades derfor til eksperterne på feltet: Personalemedarbejderne Paul, Birgitta, Freida og Michael samt Donal, der er seniorchef på ESB.

Centralt for enhver virksomhed er optimeringen af bundliniens slutresultat. Det er velkendt, at glade og tilfredse medarbejdere er en vigtig forudsætning for indfrielsen af dette mål. Men det er langt fra sikkert, at arbejdsgivere tænker over, hvordan en større grad af hensyntagen til medarbejdernes vilkår uden for arbejdspladsen kan være til gevinst for virksomheden. Alle kan umiddelbart blive enige om, at "fleksibilitet" er godt, men begrebet betyder afgjort noget forskelligt, alt afhængig af om man ser det fra en arbejdstager- eller en arbejdsgivervinkel. Det følgende afsnit vil søge at tegne et nuanceret billede af en mere fleksibel arbejdstids tilrettelæggelse set fra virksomhedens perspektiv.

Det belyses mere specifikt, hvilke konkrete tiltag virksomhederne gør for at blive mere familievenlige. Faktorer som medarbejdertilfredshed, rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejder er vigtige temaer her. Omdømmet for firmaets

varemærke spiller også en rolle, når der laves tiltag for en familievenlig personalepolitik. Endelig belyses chefernes rolle i processen for den fleksible arbejdstidstilrettelæggelse. Det både i rollen som med- og modspillere.

3.1. HVAD VIRKSOMHEDERNE VINDER VED BALANCE I INGENIØRARBEJDSLIVET

Fleksibilitet og loyalitet begge veje – både fra virksomheden til medarbejderen og den anden vej rundt. For virksomheden er muligheden for fleksibilitet blevet en vigtig parameter i konkurrencen om at rekruttere og fastholde de dygtigste medarbejdere. Det betyder samtidig, at social ansvarlighed i stigende grad signaleres i virksomhedernes varemærke. På den anden led risikerer manglende familievenlige ordninger også at blive en bekostelig affære på virksomheden på grund af stress og i sidste ende et højere sygefravær blandt medarbejderne.

Den gevinst, som eksperterne der arbejder med personalepolitik, oftest nævner, er, at hvis virksomheden er loyal og fleksibel over for en medarbejders ønsker, så vil medarbejderen også gengælde denne loyalitet og selv udvise fleksibilitet over for virksomhedens behov. Dette forhold betyder for nogle medarbejdere, at de er mere effektive i arbejdstiden for at kompensere for den dag, de ikke er på arbej-

de. Således fortæller både ingeniørerne Staffan og Therese, at de får opgaver i samme omfang, som dengang de arbejdede på fuld tid. ESB prøver at tilpasse Thereses arbejdsopgaver til hendes arbejdstid, men det lykkes ikke helt. På Volvo fortæller Staffan, at da han kom tilbage på 80% arbejdstid efter tre måneders barselsorlov, er der ikke længere nogen vikar til at tage nogle af hans opgaver. Dem skubber han altså foran sig. På Vredestein siger både Bart og Paul, at selvom de kun får 80% opgaver svarende til deres fire dags arbejdsuge, føler de sig alligevel meget forpligtigede til at gøre arbejdet bedst muligt i det afsatte tidsrum.

Donal har også den erfaring fra hans specialarrangementer til sine medarbejdere, at de faktisk arbejder mere, end de reelt bliver betalt for. Han mener dog ikke, at det er fordi, de føler sig forpligtede eller i gæld til virksomheden, men snarere fordi medarbejderne med de mere gunstige arbejdstider bliver gladere for arbejdet og derfor yder en ekstra indsats.

Donal: Jeg tror ikke, at de føler sig i gæld til virksomheden. Jeg tror, at fordi de kan passe arbejdet til deres livsstil, så nyder de arbejdet mere. Og når man nyder at gøre noget, så jeg mener, jeg arbejder 70 eller 80 timer hver uge.

Rekruttering og fastholdelse

Som en konsekvens af det demografiske problem med de aldrende befolkninger i de europæiske lande, hvor mange arbejdstagere står over for at skulle pensioneres inden for en kort årrække, vil mange virksomheder få brug for at tiltrække ny og højt kvalificeret arbejdskraft. Flere af de interviewede eksperter forudser, at det i konkurrencen om kvalificeret arbejdskraft vil blive et vigtig parameter at fremstå som en familievenlig virksomhed. I modsat fald vil de unge, der har færdiggjort deres uddannelse og står over for at skulle stifte familie, vælge en arbejdsplads, der tilbyder mere fleksible arbejdstider:

Paul: Hvad får virksomheden ud af det? Jeg tror, at den primære ting er, at når man vil have højt kvalificerede medarbejdere. De [unge] kan jo mere eller mindre i de kommende år vælge hvilket job de vil. Så hvis virksomheden ikke lader mig arbejde på nedsat tid eller bare giver mig tid til at opdrage mine børn, så ville jeg sige 'Okay, så vil jeg ikke arbejde her'. [...] Den anden ting er, at hvis man tillader folk at arbejde på nedsat tid, så kan man fastholde medarbejderne i virksomheden.

Ligesom familievenlige personalepolitikker kan være med til at tiltrække dygtige medarbejdere, kan de, som Paul nævner, også være en forudsætning for at fasthol-

de medarbejderstaben. Vælger virksomheden derimod at give medarbejderne mulighed for en god balance mellem arbejdsliv og familieliv, så vil virksomheden bedre kunne fastholde på de eksisterende medarbejdere med al deres kunnen og viden.

Godt at varemærket signalerer social ansvarlighed

Michael og Freida fra ESBs personaleafdeling fortæller, at British Telecom mener at have forbedret deres kundetilfredshed med 8% efter indførelsen af mere familievenlige personale-politikker. Selv har de ikke tal for øget kundetilfredshed hos ESB, og effekten er da også særdeles svært at måle. Det samme gælder virksomhedens omdømme.

Det påvirker en virksomheds omdømme positivt i offentligheden, når dens varemærke forbindes med kvaliteter, såsom at den som en social ansvarlig virksomhed giver medarbejderne gode mulighed for en balance i livet. På samme måde skader det omdømmet, hvis medarbejderne er tvunget til at arbejde for meget og bliver for stressede. 'Nå ja, Volvo,' skal brugere gerne tænke, når de skal købe en bil, 'det er da også dem, der er gode ved miljøet og medarbejderne og har fokus på sikkerheden'. Men hvor svært det end er at måle en virksomheds omdømme, er det en vigtigt strategisk overvejel-

se, særligt for virksomheder der lever af at sælge højt profilerede produkter som i Volvos tilfælde.

Stressfælden er dyr for virksomhederne

En anden ting der heller ikke nemt lader sig måle men som også påvirkes kraftigt af en manglende balance mellem arbejdsliv og livet uden for arbejdet, er fænomenet stress. Det er en afgørende stressfaktor, når den enkelte føler, at vedkommende ikke har ordentligt tid til både arbejdet og familien. Noget, der derimod kan måles, og som oftest er et resultat af stress, er sygefravær, som kan være rigtigt dyrt for virksomhederne. Hvis medarbejderne ikke oplever en ordentlig balance mellem arbejdslivet og livet udenfor arbejdet, vil de være tilbøjelige til at blive stressede, mindre effektive og i sidste ende risikerer virksomheden et øget sygefravær. Familievenlige personalepolitikker, der giver folk den rigtige balance mellem ambitionerne i familien og på arbejdet, er i denne sammenhæng et effektivt redskab mod stress og udbrændthed.

Birgitta: Dette her har jo en påvirkning på arbejdet med at forebygge, så vi kan have en balance i livet. Det har en direkte påvirkning på virksomhedsresultatet bl.a. for sygemeldinger, som koster vældig meget for virksomheden. Vi oplever også, at vi har meget stress, inden man

bliver sygemeldt, og så bliver arbejdet ikke så effektivt. Det har jo også en stor betydning langsigtet, hvordan påvirker det vores varemærke, som vi jo værner om.

3.2. VIRKSOMHEDERNE INVOLVERER SIG AKTIVT

Blandt alle de interviewede personaleansvarlige er der enighed om, at virksomhederne bør tilgodese medarbejdernes behov for at kunne realisere et tilfredsstillende og rigt sammensat liv udenfor arbejdspladsen. De er også enige om, at der må gøres en indsats for, at virksomhederne bliver endnu mere familievenlige. Hvor meget der bliver gjort, og hvor formaliseret indsatsen er, adskiller sig dog fra virksomhed til virksomhed. Disse forskellige strategier belyses i de følgende afsnit.

På Vredestein findes der få formaliserede tiltag. Virksomheden er til gengæld generelt positivt indstillet over for at tilgodese medarbejdernes ønsker om at gå ned i tid.

På ESB derimod findes en lang række konkrete tiltag. Blandt andet informerer et righoldigt udbud af pjecer medarbejderne om alle de tilbud, de kan vælge imellem for at forbedre balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Trods informationsindsatsen, der har medført, at medarbejderne på ESB er klar over, hvilke tilbud ESB har for at forbedre balancen mellem arbejdsliv og familieliv, viser det sig, at medarbejderne hos ESB er mere tøvende overfor at benytte tilbudene, end personaleafdelingen havde håbet. Derfor er en synliggørelse, der sigter på at inddrage medarbejdernes forhold uden for arbejdet, den første forudsætning for at igangsætte forandringer, således at der blandt de ansatte bliver en større accept af at benytte nogle af de mange tilbud.

Synliggørelsen af barrierer i privatlivet åbner op for bedre løsninger

Med henblik på at øge accepten over for at medarbejderne benytter de familievenlige tilbud, uden at de risikerer at ødelægge karrieremulighederne ved at gå ned i tid, er indsatsen for en synliggørelse af børnefamiliernes tidsdilemmaer væsentlig. For Birgitta på Volvo handler denne synliggørelse om at ændre fundamentalt på kulturen i virksomheden. Noget der ikke bare gøres fra den ene dag til den anden.

Birgitta: Alle forandringer, alt der skal ændres, det begynder jo med, at man taler om det og definerer det som noget, vi vil forandre. Det er jo en fase i starten. Det er de små skridt.

En vigtig del af arbejdet for at ændre kulturen er altså, ikke kun på Volvo men også på andre arbejdspladser, først og fremmest synliggørelsen af dilemmaerne. Hvis tidsdilemmaet forbliver usynligt, som noget man ikke taler om på arbejdspladsen, risikeres det nemt at blive den enkelte medarbejders eget problem at få det hele til at hænge sammen. Det påvirker i retning af stress og udbrændthed, og virksomheden risikerer, at medarbejderne ønsker at forlade virksomheden for at søge andre græsange. Hvis medarbejdernes tidsdilemmaer i højere grad fremstår som synlige på arbejdspladsen, vil de i mindre grad blive opfattet som problemer, den enkelte selv skal løse. Således ved virksomheden også bedre hvordan og hvornår, der bør skrives ind med særlige ordninger til den enkelte medarbejder.

Ét eksempel på synliggørelsesarbejdet er ESBs produktion af en medarbejdervideo. Her portrætteres forskellige typer medarbejdere i forskellige situationer på arbejdspladsen, og videoen åbner op for debat om de potentielle ressourcer, der gemmer sig i vidt forskellige livssituationer. Tanken er, at videoen bruges som et interaktivt medie, hvor medarbejderne i grupper får lejlighed til at diskutere med kolleger og chefer. Det er blandt andet et godt værktøj til at hindre fordomme og diskrimination blandt kolleger om medarbejdere som eksempelvis har et handicap,

en anden familiebaggrund, alder eller seksualitet end flertallet hos ESB.

Medarbejdersamtaler er et vigtigt forum for udvikling

En vigtig metode til at synliggøre dilemmaet om manglende tid er at inddrage familiesituation og livet udenfor arbejdspladsen i de halv- eller helårige medarbejdersamtaler, som finder sted på de fleste arbejdspladser.

På ESB hvor der ikke udbetales løn for overarbejde, men hvor der til gengæld udbetales en bonus i form af et ydelses-tillæg for veludført arbejde på 0-10% af lønnen, er Michael og Freida fra personaleafdelingen i gang med at få spørgsmålet om familie-/arbejdsliv-balancen inddraget i disse samtaler. Eksempelvis kan der hos en medarbejder være tale om en situation, hvor vedkommende ikke har kunnet arbejde optimalt, fordi han eller hun har måttet afse tid til at passe f.eks. syge far eller syge børn. Sådanne familiære forpligtelser kan der tages hensyn til, når medarbejderens indsats skal vurderes.

Michael: Tja, en ting vi prøver at introducere for medarbejdere, der er på ydelsesrelateret løn og har samtaler om det to eller tre gange om året er, at arbejdsliv-familieliv-balance skal være en del af denne samtale. I dag er normen, at man prøver at klare sig igennem så

godt som muligt, men vi prøver at få det ud i lyset, hvis én er under et stort pres og måske ikke helt kan klare jobbet på grund af pres i andre områder af livet. Folk siger, 'Jeg gør det ikke så godt, for jeg passer min gamle mor eller barn'. Det er et eksempel på et sted, hvor vi prøver at få arbejde/familie-diskussionen ind i andre dele af vores system. Det hjælper med at øge opmærksomheden.

Hos Volvo har Birgitta som nævnt været med til at udvikle et redskab, der kaldes Livets Puslespil. Det har til hensigt at få medarbejderne til at tænke nærmere over, om de oplever en tilstrækkelig balance i livet. Det gælder på en række punkter, som er vitale for livskvaliteten, så som sociale relationer, kreativitet, helbred, intellektuel stimulans, arbejdstilfredsstillelse, kultur, selvværd, selvillid og økonomi. Det er hensigten, at medarbejderne i første omgang får lejlighed til at overveje disse punkter for sig selv. Til medarbejderudviklingssamtalen afgør de herefter, hvilke områder i livet uden for arbejdspladsen, de ønsker at komme ind på i samtalen med chefen.

Flere typer tiltag på ESB

På ESB gøres en række ting for at ændre kulturen, så der blandt medarbejderne skabes en større åbenhed overfor de familievenlige tilbud. Først og fremmest har alle ret til at vende tilbage til fuldtidsarbej-

de, både når de har været på nedsat tid eller orlov. Her er det lige meget, om der er tale om forældreorlov, karrieropause eller en anden af de typer for orlov eller nedsat tid, som ESB tilbyder.

Derudover er man også i gang med at ændre på udformningen af formuleringerne i de interne jobannoncer hos ESB, så interesserede, der f.eks. arbejder hjemmefra nogle dage om ugen, også opfordres til at søge stillingen.

Endelig inddrages spørgsmålet om balance mellem arbejdsliv og familieliv i kurser for lederne, så chefgruppen bliver mere opmærksomme og bevidste om problematikken. Faktisk oplevede Freida og Michael for nyligt, at lederne for første gang nogensinde var klar til at diskutere spørgsmålet i fuld åbenhed. Idéen er, at hvis lederne bliver opmærksomme på problematikken og lærer at håndtere den godt, vil indstillingen om ESB som en familievenlig virksomhed efterfølges af de sive ned i resten af personaleorganisationen.

En ting, der også har ændret kulturen på ESB over de sidste 25 år, er det forhold, at der er kommet flere kvindelige ingeniører. Dengang i 1979 hvor den første kvindelige ingeniør blev ansat på ESB, fandtes ingen af de ovenfor omtalte tiltag i personalereglerne. Men efter at flere kvinder er

blevet ansat, er det også blevet mere normalt at tilgodese, at ingeniører som alle andre mennesker har familiefpligtelser, som virksomheden må indrette sig efter.

Volvos indsats mod det skjulte overarbejde

For at kunne honorere kravene om gøre sit arbejde godt er det ikke usædvanligt, at mange af de svenske ingeniører tager arbejdet med hjem om aftenen og/eller bliver på arbejdspladsen efter arbejdstid. Dette ekstraarbejde registrerer de oftest ikke, og derfor arbejder medarbejderne gratis, når de på den måde bruger noget af deres fritid på arbejdet. Birgitta og personaleafdelingen prøver at ændre denne kultur, så det i højere grad bliver acceptabelt at afspadsere den tid, man arbejder over. Arbejdet risikerer ellers nemt at komme til at tage over med eventuel stress til følge. En hindring for at ændre overarbejde til flektime, som Birgitta nævner, er dog den såkaldte "face-time" kultur. Denne kultur betyder, at det oftest er de medarbejdere, der er mest synlige på arbejdspladsen, som belønnes.

Birgitta: Det er jo både det, at man føler presset, man arbejder hele dagen her, og så arbejder man hjemme om aftenen, men så er der også det, at vi gerne vil blive set på arbejdet. Det er det, vi gerne vil ændre vores kultur fra. At vi ændrer

vores arbejdsværdier målrettet fra det. Det er det, man kalder 'face-time'.

I stedet for på den måde at måle og belønne medarbejdere for hvor længe de arbejder og bruger på de enkelte opgaver, så burde det i stedet være resultaterne, der blev målt og belønnet, mener Birgitta.

Birgitta: Det skal mere være: Hvad bliver det for et resultat? Det er sådan vi har talt om det. Så det er mere resultat og målopfyldelse end på den tid, der bliver brugt på det.

3.3. CHEFEN – MED- ELLER MODSPILLER?

Praktisk besvær med planlægning giver tøvende chefer

Som det kort er blevet beskrevet, spiller cheferne en stor rolle for virksomhedens måde at udvise fleksibilitet over for medarbejdernes behov i det daglige. For de kan enten fremme eller blokere for medarbejdernes muligheder for en større balance i livet. Selv efter indførelsen af veltilrettelagte og klart definerede programmer for medarbejdernes ansvar og rettigheder i fleksibilitetsøjemed, kan der stadig være praktiske planlægningsproblemer forbundet med, at medarbejdere ikke arbejder på fuld tid et bestemt sted til en bestemt tid.

Fleksibelt tilrettelagte arbejdstider kræver simpelthen mere planlægning, især fra mellemedernes side, hvorfor det også tit er dem, der stiller sig i vejen for forandringer. Det er primært mellemederne, der er nødt til at lære, hvordan de håndterer arbejdstilrettelæggelsen under de nye fleksible forhold. Det betyder, at de må finde sig i ikke altid kunne få en hasteopgave ekspederet med det samme ved at stikke den i hånden på en medarbejder. Planlægningen af møder kan også nemt blive mere besværlig. De fleste af de ingeniører på nedsat tid, vi har talt med, fortæller dog uopfordret, at hvis der er et vigtigt møde på deres arbejdsplads, så kommer de ind denne dag, også selvom det er deres normale fridag. I stedet holder de så fri en anden dag. Når mellemederne i første omgang er tilbøjelige til at blokere for mere familievenlighed og hensyntagen til medarbejdernes balance i livet, skyldes det altså ofte, at de synes, det gør deres arbejde mere besværligt.

En vigtig forudsætning for indførelsen af fleksible arrangementer er derfor, at firmaet er stort nok til at håndtere den fleksible arbejdstilrettelæggelse, så der ikke bliver for meget "brandslukningsarbejde" i dagligdagen. Det er ikke altid fair at tillade medarbejderne at holde en ekstra fridag om ugen, hvis rammerne ikke samtidig er i orden, så medarbejderne reelt må arbejde fuld tid uden at få løn for det.

Familievenlige tiltag kan fremmes på mange måder

De besøgte virksomheder vælger som nævnt at gå til problematikken om den familievenlige arbejdsplads på vidt forskellige måder. På Vredestein er det primært medarbejdernes ønsker om at arbejde på nedsat tid, som har været bestemmende for den nuværende ordning for arbejdstid. Virksomheden udviser altså fleksibilitet i praksis men har til gengæld ikke nedskrevne og bevidste strategier, hvor begrebet om familievenlighed indgår som en eksplicit del i personalepolitikken.

Hos ESB har personaleafdelingen, blandt andet med Freida og Michael i spidsen, forsøgt at gå anderledes ambitiøst til værks. Her arbejdes der bevidst på at få cheferne til at gøre noget aktivt for at fremme medarbejdernes balance i livet. I det følgende beskrives hvordan Donal som en af de chefansatte hos ESB i praksis udmønter personalepolitikken.

Donal er som senior manager i praksis med til at fremme balancen for sine medarbejdere. Det gør han ved at være meget åben over for medarbejdernes ønsker om specielle arbejdsarrangementer. Det gælder dog i mindre grad hans mellemlederne, som forventes være til stede på jobbet på grund af deres daglige ledelsesansvar.

Ellers er han generelt positivt indstillet overfor, at medarbejderne arbejder hjemmefra eller fra ESBs regionale kontorer. Dette er særligt aktuelt for medarbejderne, som bor langt fra Dublin. Det eneste krav han stiller til disse ordninger er, at folk møder op på hovedkontoret med mellemrum og selvfølgelig, at han kan stole på, at hans ansatte rent faktisk bestiller noget, når de siger, at de arbejder.

Det afgørende for Donal er ikke i hvilket tidsrum, de arbejder, eller hvor i landet de arbejder. Her er han meget imødekommende over for individuelt aftalte ordninger. Han stiller dog altid et krav om, at den særlige aftale mellem ham og medarbejderen aftales for et begrænset tidsrum. Han er nemlig ikke interesseret i, at alle – også dem, der egentligt ikke har brug for det – skal have specielle arbejdsarrangementer. Men for medarbejdere, der har særlige behov, vil det oftest også være i virksomhedens egen interesse at tilbyde særlige arrangementer.

Det gælder for eksempel den mandlige medarbejder, der arbejder som specialist i Donals afdeling. Han døjer med en hjertelidelse, der forværres af Dublins myldretidstrafik og arbejder, som tidligere nævnt, hjemme en time hver morgen og hver eftermiddag og slipper således for de værste trafikgener.

Donal: Hans medicinske tilstand bliver behandlet så godt som den kan, og jeg får stadig en fuld arbejdsdag ud af ham, så det er ikke noget tab.

3.4 Sammenfattende om virksomhedernes erfaringer

Virksomheder i dagens Europa er stillet i et stigende konkurrencepres, når det gælder rekrutteringen og fastholdelsen af dygtige ingeniørmedarbejdere. Et muligt svar for den enkelte virksomhed på denne udfordring er tiltag med sigte på arbejdspladsens familievenlighed. Selv om resultatet af en indsats for tilfredse medarbejdere, kundetilfredshed og et socialt profileret varemærke ikke altid så nemt lader sig aflæse på bundlinien, bør der ikke herske tvivl om, at veltilrettelagte, fleksible arbejdstider er til både virksomhedens og den enkelte medarbejders fordel.

De belyste eksempler fra virksomhederne i Holland, Sverige og Irland viser, at man griber problematikken temmelig forskelligt an på virksomhederne. Men samtlige virksomhedsledere er meget bevidste om, at medarbejdernes arbejdsglæde og tilfredshed hænger sammen med arbejdsforhold og arbejdstider, som tilgodeser den enkeltes livssituation uden for arbejdspladsen. Hos Vredestein fungerer muligheden for nedsat arbejdstid i det daglige nærmest som en selvfølge, mens Volvo og ESB som større foretagen-

der går mere ambitiøst til værks i spørgsmålet om balanceforholdet mellem tiden på arbejdet og tiden udenfor. Forebyggelse af stress er en vigtig overskrift for Volvos indsats. Hos ESB er variationen af forskellige tilbud om arrangementer for arbejdets udførelse, både hvad gælder tid og sted, et vigtigt kendetegn.

Indførelsen af familievenlige ordninger for arbejdets udførelse er ikke altid lige nemme og uproblematisk. De stiller store krav til planlægning særligt til mellemledere, og som Donal fortæller, kræver de også et stort overblik over den enkelte medarbejders aktuelle situation. Trods besværlighederne tyder alt på, at de familievenlige ordninger er til fordel for alle.

4. OPSAMLING

Gennem rapporten har europæiske ingeniører og personaleeksperter alle understreget vigtigheden af, at virksomheden aktivt går ind i arbejdet for at løse konflikterne mellem medarbejdernes arbejdsliv og familieliv. Virksomhederne og deres betingelser i det omgivende samfund er imidlertid meget forskellige i Holland, Sverige og Irland. Dette afspejles i de valgte løsningsmodeller:

Overordnet handler løsningsmodellerne til et mere balanceret arbejdsliv om at give medarbejderne større fleksibilitet og frihedsgrader i både tid og rum. De interviewede ingeniører i udlandet peger særlig på muligheden for at gå på nedsat arbejdstid som et velegnet middel til større balance. Eksemplerne i rapporten har derfor særligt fokuseret på dette aspekt. Det velvidende, at de økonomiske, sociale og mentale barrierer for et vellykket familie- arbejdsliv indeholder et vidt spektrum af relevante problematikker både i Danmark og i udlandet.

Problematikken om konflikten mellem familie- og arbejdsliv er et vigtigt og nærværende spørgsmål for alle ansatte uanset familiebaggrund og i alle livets faser. Særligt tilspidset forekommer konflikten dog for forældre med pasningskrævede børn.

Løsningerne på børnepasningsproblematikken håndteres meget forskelligt i de tre lande, både set fra den enkelte ansattes synspunkt og set fra virksomhedens side. ESB vælger som konsekvens af de dyre brugerfinansierede, private pasningstilbud i Irland at tilbyde medarbejderne børnepasning på virksomhedens egen daginstitution. Volvo i Sverige har i mindre grad problematikken om de ansattes børnepasningsbehov inde på livet, da overvejende skattefinansierede daginstitutioner tilbyder forældre pasning af høj kvalitet i umiddelbar nærhed af bopælen. De ansatte forældre på Vredestein tyr til en tredje løsningsmodel. Børnene passes både hjemme af mor og far på skift og i daginstitutioner. Anbringelsen i sidstnævnte er relativt dyrt for forældrene i Holland. De interviewede forældre i Holland såvel som Irland ser ikke kun med skepsis på at fuldtidsanbringe deres børn i institution af økonomiske årsager, men også fordi de mener, at barnets tarv bedre varetages med en tæt forældrekontakt i det daglige.

Orlovsreglerne i forbindelse med barsel er igen meget forskellige fra land til land. I Irland er barselsorloven, bortset fra de tre dags barsel ESB og visse andre virksomheder giver til fædre, fortsat udelukkende et anliggende for mødre. Både i Sverige og Holland har begge forældre derimod mulighed for at vælge forældre-

orlov, og i Sverige gives fædre endvidere retten til barselsorlov. Volvo vælger her at bidrage med et beløb oven i den lønkom-pensation, som udbetales fra staten.

Muligheden for et reduceret timental ugentligt fremhæves positivt af ingeniørerne i Holland og Irland. Hos ESB er det næsten udelukkende de ansatte mødre, som benytter sig af denne mulighed, mens nedsat tid hos Vredestein fremhæves som en favorabel mulighed for både mænd og kvinder. De interviewede beretter samstemmende, at ønsket om på den ene side at gøre ingeniørkarriere og på den anden side have tid til nærvær i familien ikke altid er nemt forenelige ønsker.

Problemerne opstår særligt i leder- og mellemlider positioner. Karrieremindede chefer forventes at være til stede på arbejdspladsen for at træffe beslutninger, når der er brug for det. Det samme gælder i arbejdsfunktioner, hvor man indgår i et tæt samarbejde med kolleger. Ansatte i mere selvstændige funktioner som udviklingsingeniøren Bart kan nemmere undværes i virksomhedens daglige rutiner for udveksling af kommunikation. Det økonomiske aspekt kan også tælle på minussiden, idet man nøje bør overveje, om familien kan klare sig med en mindre løn-udbetaling.

Trods ulemperne ved reduceret tid mener de interviewede trods alt, at fordelene fylder mest. Det samme gør virksomhedernes personaleansvarlige. Ingeniørerne fremhæver fleksibiliteten til selv at kunne tilrettelægge arbejdstiden i overensstemmelse med familiens behov og ønsker som den største gevinst. Som engagerede medarbejdere vil de til gengæld for den udviste fleksibilitet gerne gøre en ekstra indsats, når virksomheden har brug for det. I overensstemmelse hermed beretter de personaleansvarlige på virksomhederne, at imødekommelsen af medarbejdernes ønske om arbejdstider også er til fordel for virksomheden. Mere langsigtet nævnes hensynet til rekruttering, fastholdelse af dygtige medarbejdere samt forebyggelse af stress som vedvarende gevinster ved en familievenlig profil.

Selv om en virksomhed tilbyder sine ansatte fleksible arbejdsarrangementer er dette ikke ensbetydende med, at de så også benyttes i stort omfang. Indsatsen for synliggørelse, og her gælder det ikke kun annonceringen af virksomhedens tilbud, handler fundamentalt om skabelsen af en virksomhedskultur, hvor det er legitimt at bringe behovene udenfor arbejdslivet til chefens skrivebord. Birgitta fra Volvo søger at skabe større åbenhed gennem det selvreflekterende værktøj "Livets Puslespil", og personaleeksperterne Michael og Freida hos ESB fremhæ-

ver særligt medarbejderudviklingssamtalen som et velegnet forum for en åben samtale om medarbejderens specifikke behov i pågældendes livssituation. Chefer og i særdeleshed mellemledere er altså vigtige aktører i denne proces.

Vredestein arbejder som en relativt mindre virksomhed ikke med tilsvarende ambitiøse kulturændringsprogrammer i personalepolitikken. Her er indtrykket til gengæld, at nedsat arbejdstid for både mandlige og kvindelige medarbejders betragtes som et velgennemført projekt. Kendskabet til forholdene på Vredestein og de hollandske tiltag for flere mænd på nedsat tid er særdeles interessante. De bryder nemlig med traditionelle kønsspecifikke forventninger. Med fædre hjemme hos børnene er det ikke alene mødrene, der må påtage sig hovedansvaret for børnene.

5. LITTERATURLISTE

Ingeniørforeningen i Danmark (2002), Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress, København

Knudsen, Kim Benzon (2004): Barselsfonden – Baggrunde og Løsninger, Center for Ligestillingsforskning ved Roskilde Universitets Center.

(Anvendt til oplysninger om den svenske barselsorlov)

Statistics Netherlands 2004, The Netherlands on the European scale, Statistics Netherlands

(<http://www.cbs.nl/en/publications/articles/general/europeanscale/europeanscale-2004.pdf>)

(Anvendt til oplysninger om andelen af erhvervsaktive, der arbejder på deltid)

EUROSTAT (2003): Statistics in focus. Population and social conditions. Theme 3 – 20/2003

(http://www.eudatashop.gov.uk/statistics_in_focus/downloads/KS-NK-03-020-__-N-EN.pdf)

(Anvendt til oplysninger om fertilitetsrater)

EUROSTAT (2003): Labour Force Survey. Employment rate in the EU up from 63.9% in 2001 to 64.2% in 2002. EUROSTAT News Release 80/2003 – 14 July 2003

(<http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=3-14072003-EN-AP-EN&mode=download>)

(Anvendt til oplysninger om kvinders arbejdsmarkedsdeltagelse)

Spændende links til videre læsning

Websiden til The Work Life Balance er et stort opsat samarbejdsprojekt mellem arbejdsgiver- organisationer og fagforeninger, som omhandler balancen mellem arbejdsliv og familieliv/fritid. Her findes blandt andet en beskrivelse af en lang række virksomheder – heriblandt ESB – som er gode eksempler på, hvad der kan gøres for at give medarbejderne bedre balance i deres liv. Her kan man også finde information om den irske Work Life Balance Day.

www.worklifebalance.ie

VHTO - Landelijke Organisatie Vrouwen in Hogere Technische Opleidingen en Functies

Hollands forening for kvinder i højere tekniske uddannelser og stillinger har mange projekter blandt andet vedrørende balancen mellem arbejdsliv og familieliv.

www.vhto.nl

Breaking Barriers er et projekt under VHTO, som handler om at fjerne de barrierer som særligt ingeniørfædre oplever i bestræbelsen på en bedre balan-

ce mellem arbejde og fritid/familieliv. Et af produkterne er The Barrieremeter, som er en online test mænd kan benytte for selv at kunne identificere barriererne og få gode råd til at overkomme dem. Testen findes på både engelsk og hollandsk for mænd. For kvinder findes den pt. kun på hollandsk.

www.breakingbarriers.nl

www.volvocars.com Her kan man læse om Volvos virksomhedsprofil og de årlige tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne. Se under "Special sites" vælg her efter "Corporate Site" og vælg her under "About Volvo car Corp." / "Corporate citizenship"

Af Peter Ussing og Lea Drews
© Center for Ligestillingsforskning og
Ingeniørforeningen i Danmark, juli 2004

Center for Ligestillingsforskning
Roskilde Universitetscenter,
CAT-bygningen,
Universitetsvej 1, 4000 Roskilde
Telefon 46 74 29 90
E-mail info@celi.dk
www.celi.dk

Denne rapport er en del af det danske
Equal-projekt "Get a Life, Engineer!".

Støttet af EQUAL-programmet under
Den Europæiske Socialfond.

UDGIVET AF
Get A Life, Engineer!
MAJ 2005

Projektadresse:
Ingeniørforeningen i Danmark
Kalvebod Brygge 31-33
1780 København V
Telefon 33 18 48 48
Fax 33 18 48 99
E-mail ida@ida.dk

www.equal.dk

Design: sylvester hvid & co.
Fotos: Bo Tornvig.