

Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv

Helle Holt

Artiklen diskuterer, hvordan organisationsforandringer med henblik på at gøre to arbejdspladser mere familievenlige har forskellige effekter, selvom midlet begge steder har været en større medarbejderindflydelse på arbejdstiden. Den ene arbejdsplads er en traditionel mandsdomineret arbejdsplads med primært ufaglært arbejdskraft, den anden en traditionel kvindedomineret arbejdsplads med primært faglært arbejdskraft.

Indledning

Arbejdstidsfleksibilitet eller indflydelse på egen arbejdstid har været fremhævet som løsningen på mange ting. Fra medarbejderside har ønsket blandt andet været, at man med en større indflydelse på arbejdstiden i højere grad kunne få sit hverdagsliv til at hænge sammen. Fra arbejdsgiverside har ønsket om fleksibilitet i arbejdstiden handlet om i højere grad at kunne tilgodese produktionens krav.

Hele human ressource-tankegangen, som har præget debatterne om organisering af arbejdet de senere år, har ydermere præsenteret arbejdstidsfleksibiliteten som et columbusæg, der på den ene side kunne gøre arbejdspladserne mere familievenlige og dermed attraktive, på den anden side tilgodese produktionens krav om fleksibilitet og på den tredje side – og det er vel det egentlige columbusæg – mindske medarbejdernes tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv og dermed frigive ressourcer hos medarbejderne, der vil kunne bruges til en større og bedre arbejdsindsats.

Problemet er blot, at ovenstående betragtning er af generel karakter. Dykkes der ned på konkrete arbejdspladser, viser det sig, at medarbejderindflydelse på arbejdstiden har forskellige effekter afhængig af forskellige faktorer såsom medarbejdernes køn, alder og arbejdsvilkår.

Denne artikel har til formål netop at illustrere dette. Artiklen indledes med en kort gennemgang af de mange vinkler, der er blevet lagt på netop tilpasningsproblemerne mellem arbejdsliv og familieliv. Hvad er det for faktorer, der har betydning for denne tilpasning, og som derfor også vil have betydning for effekterne af en arbejdstidsfleksibilitet?

Dernæst vil de to cases blive beskrevet. De to cases er meget forskellige. Men de har det tilfælles, at man på begge arbejdspladser igangsatte projekter, der skulle give medarbejderne større indflydelse på arbejdstiden og dermed mindske tilpasningsproblemerne mellem arbejdsliv og familieliv. Til gengæld forventede arbejdsgiverne, at der ville blive frigivet ressourcer hos

medarbejderne, der ville gøre det muligt at pålægge medarbejderne et større ansvar i det daglige arbejde. Altså i princippet en realisering af columbusægget.

Undersøgelser på området og en præsentation af begreber

Når man ser ud på landskabet af litteratur om tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv, kan man tale om tre hovedområder. Der er et stort område, der omhandler enkeltindviders eller pars tilpasningsstrategier mellem arbejdsliv og familieliv, og hvilken afsmitning der foregår fra arbejdslivet til familien. Et andet område, der omhandler arbejdspladsen og arbejdets organisering som vilkår for tilpasningsstrategierne. Og endelig et tredje område, der handler om konkrete arbejdspladsforanstaltninger og deres effekter i forhold til tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. I det følgende vil der i præsentationen af de tre områder blive lagt vægt på, hvilke faktorer der menes at have betydning for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

Tilpasningsstrategier mellem arbejdsliv og familieliv

Familievenlige arbejdspladser og konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv har været diskuteret både internationalt og nationalt i de seneste 10-15 år. Mange af disse studier tager udgangspunkt i individets eller forældreparrets tilpasningsstrategier og ser således ikke på, hvilken betydning tilpasningsmulighederne på arbejdspladsen har. De konkluderer alle, at kønnet har betydning for valg af tilpasningsstrategi.

Barnett & Rivers (1996) konkluderer, at kvinders sundhedstilstand er god, at mænd er blevet mere forbundne med deres børn, at både mænd og kvinder er tilfredse med deres forvaltning af forældreskabet, men at de også begge er committed til deres arbejde og at kønsrollerne indskrænkes i takt

med, at kvinders og mænds liv ligner hinanden. Kønnet får ifølge denne undersøgelse mindre betydning for tilpasningsstrategierne mellem arbejdsliv og familieliv.

I modsætning til denne konklusion påpeger en undersøgelse af Becker & Moen (1999), at tilpasningsstrategierne bestemt ikke er kønsneutrale, men at kønsforskellene lever i bedste velgående. De observerer 3 forskellige tilpasningsstrategier, der alle har til formål at begrænse arbejdets indflydelse på familielivet: At sætte grænser for arbejdstiden, at skelne mellem blot at have et job og så have en karriere, og at trække sig tilbage fra arbejdet i en periode ved f.eks. en nedsat arbejdstid. De kan også konstatere, at det er kvinderne, der sætter grænsen for antallet af arbejdstimer, at det er kvinder, der tager jobbet, mens manden har karrieren, og at det er kvinden, der løbende overvejer om der skal justeres på forholdet mellem arbejdsliv og familieliv. Endelig konkluderer de, at privatiseringen af problemerne med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen er med til at fastholde kønsarbejdsdelingen, ligesom privatiseringen ikke giver anledning for arbejdsgiverne til aktivt at gøre tilpasningen lettere.

En del af litteraturen beskæftiger sig med de daglige rollekonflikter, det lønnede arbejde skaber for den enkelte. Milhie & Peltola (1999) konkluderer bl.a., at kvinder dagligt oplever en konkurrence mellem rollen som ægtefælle, mor og lønmodtager, mens det at betragte sig selv som hovedforsørger, som mændene gør, skaber harmoni mellem de tre roller. De konkluderer endvidere, at et tilfredsstillende arbejdsliv har større betydning for mænds end kvinders velbefindende, mens det omvendte er tilfældet, når der ses på familielivet. I direkte forlængelse heraf kan Roxburgh (1999) konstatere, at familielivet ikke har betydning for mænds oplevelse af jobtilfredshed, mens familielivet har stor betydning for kvinders jobtilfredshed. Ligeledes kan de

konstatere, at hvor kvinders oplevelse af jobtilfredshed er afhængig af partnerens støtte, så er mændenes jobtilfredshed afhængig af kollegial støtte.

Arbejdsvilkår og deres betydning for tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv

Fælles for ovenstående undersøgelser er, at udgangspunktet er taget i individet og ikke i arbejdspladsen. Der er dog også undersøgelser, hvor udgangspunktet er taget i arbejdet og dets organisering. Fælles for disse er, at det meget ofte er undersøgelser, der tager udgangspunkt i moderne fleksible organisationer og dermed også ofte i de højtuddannede grupper på arbejdsmarkedet¹. Hochschild (1997) er formentlig den kendteste, men også Sennett (1998) og Cuilla (2000) kommer i deres beskrivelse af det moderne arbejdsliv ind på, hvilke konsekvenser denne udvikling vil have på livet uden for arbejdet, hvis der da overhovedet bliver arbejdsfri områder. Kvande (1999), Ellingsæter (1998), Holt, (1994), Holt & Thaulow, (1996, 1996a), Lie & Tungland (1994) og Skjortnes (1994) er nordiske repræsentanter for synsvinklen om, at arbejdets organisering samt arbejdspladskulturen har afgørende betydning for tilpasningsmulighederne.

Alle disse studier viser, at moderne organisationer har positive sider som et udviklende og udfordrende arbejde, der giver den enkelte et stort ansvar og en vis selvbestemmelse i tilrettelæggelsen af arbejdet og i arbejdstidstilrettelæggelsen. Men disse positive sider går hånd i hånd med stigende krav om øget kvalitet, øget leveringssikkerhed og øget kundetilpasning, som ofte medfører en stigning i arbejdsintensiteten. Resultatet kan blive, at den enkelte oplever selv at være ansvarlig for arbejdsintensiveringen, hvilket blandt andet fører til en stigning i antallet af arbejdstimer og problemer med at afgrænse arbejdslivet fra fa-

milielivet. Kvande (1999) beskriver organisationerne som nogle, der både tilbyder selvrealisering og en intensivering, eller sagt på en anden måde: Organisationerne er både forførende og grådige.

Hochschild (1997) beskriver, hvilke konsekvenser denne udvikling af arbejdet har for samspillet mellem arbejdslivet og familielivet. Hun konkluderer, at den moderne arbejdsplads med det fleksible arbejde er blevet det attraktive sted at være, hvorimod familielivet er blevet frustrerende og utilfredsstillende. På arbejdspladsen er man værdsat og har indflydelse på opgaverne, mens man i familielivet er underlagt skrappe tidskrav og kedelige repetitive arbejdsopgaver. Hun taler ligefrem om, at der er sket en taylorisering af familielivet.

Perlow (1998) sætter trumf på ved at beskrive, hvordan en tilsyneladende tidsmæssig suverænitæt ændres til mellemlidernes udøvelse af grænsekontrol (boundary control). Selvom der for de højtuddannede grupper meget ofte vil være tale om præstationskontrolleret arbejde, så vil mellemlidernes alligevel forsøge at styre medarbejderne på arbejdstiden, da det er det eneste styringsredskab, de har. Denne nye form for arbejdstidsstyring sker indirekte ved at placere vigtige møder på umulige tidspunkter, ved løbende at lave tidsfrister for aflevering af midtvejsrapporter, ved selv at arbejde længe, ved at lade face-time blive afgørende for forfremmelser og lønforhøjelser osv.

Det nordiske projekt »Tilpasningsstrategier mellem arbejdsliv og familieliv« (Holt, 1994; Lie & Tungland, 1994; Skjortnes, 1994) opererede med et begrebsapparat, der kan belyse den daglige tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv, der forekommer på arbejdspladserne.

For det første er det nødvendigt at definere mere konkret, hvad det er, der skal tilpasses. Det er gjort ved at definere familiernes behov som henholdsvis behovet for forsør-

gelse, behovet for praktisk omsorg og behovet for følelsesmæssig omsorg.

Forsørgelsesbehovet tager udgangspunkt i, at familien skal have noget at leve af og derfor har behov for en indkomst. Behovet for den *praktiske omsorg* dækker over de daglige behov for pasning og pleje hos ægtefælle, børn og andre familiemedlemmer. Konkret er det pasning af syge børn, hentning og bringning af børn til og fra institutioner, indkøb af daglige fornødenheder, lægebesøg osv. Behovet for den *følelsesmæssige omsorg* dækker over børn og ægtefælles behov for kærlighed, opmærksomhed, stimulering osv. Disse behov vil selvfølgelig variere afhængig af, hvor den enkelte befinder sig i livsforløbet.

Arbejdsbetingelserne på arbejdspladsen kan opdeles i nogle *strukturelle betingelser* som f.eks. arbejdets indhold, arbejdets organisering og arbejdstidens placering, nogle *formelle betingelser* som love og overenskomster samt endelig nogle *uformelle betingelser*, der opstår, når kollegaer på en arbejdsplads interagerer. I det nordiske projekt er der sat fokus på den interaktion, der skaber rummet for tilpasning. De strukturelle, formelle og uformelle betingelser på en arbejdsplads giver tilsammen det, der i det nordiske projekt er kaldt *rummet for tilpasning* mellem arbejdsliv og arbejdsliv. Rummet for tilpasning er en del af arbejdspladskulturen.

I projektet var der lagt vægt på at belyse, om kønsarbejdsdelingen i familierne afspejles i rummet for tilpasning på den enkelte arbejdsplads, der antalsmæssigt er domineret af det ene køn. Antagelsen blev bekræftet. På den kvindedominerede arbejdsplads vil de formelle og uformelle arbejdsbetingelser udvide rummet for tilpasning hen imod den praktiske og følelsesmæssige omsorg, mens den mandsdominerede arbejdsplads vil udvide rummet for tilpasning mod forsørgelsen. Studiet viser således, at kønsarbejdsdelingen i familien gen-

spejles i kønsarbejdsdelingen på arbejdsmarkedet, og dette ses særlig tydeligt, når udgangspunktet er en arbejdsplads, der antalsmæssigt er domineret af det ene køn.

Den familievenlige arbejdsplads

Den sidste type af undersøgelser, der kort skal beskrives her, er delvis overlappende med nogle af de ovenstående undersøgelser. Det drejer sig om forsøg med at finde foranstaltninger, der kan gøre arbejdspladserne mere familievenlige. Her skal primært nævnes to.

Kolb (1998) tager udgangspunkt i, at kønsarbejdsdelingen i familien og på arbejdsmarkedet er linket, således at hvis kønsarbejdsdelingen ikke ændres det ene sted, så ændres den heller ikke det andet sted. Kolb konstaterer endvidere, at mange af de familievenlige politikker ikke ændrer på den grundlæggende kønsarbejdsdeling, fordi foranstaltningerne ikke går ind og anfægter kulturen på arbejdspladsen, men blot bygger ovenpå den eksisterende.

I en konkret case konstateres det, at hvis arbejdspladskulturen skulle gøres mere familievenlig for både kvinder og mænd, var der fire punkter, der skulle ændres på: Ændringer i arbejdstiden, både den formelle og den uformelle, ændringer i belønningssystemet, både det formelle og det uformelle, ændringer i ressourceallokeringerne samt en ledelse, der skulle tage et større ansvar for, hvad der reelt skete i organisationen.

Disse konklusioner kan genfindes i en dansk undersøgelse (Holt & Thaulow, 1996, 1996a). Formålet med denne undersøgelse var også at gøre fem konkrete virksomheder mere familievenlige. Undersøgelsen viste, at der var tre former for konflikter mellem arbejdsliv og familieliv, der skulle løses.

For det første er der tale om *tidskonflikter* mellem arbejdsliv og familieliv. På langt de fleste arbejdspladser er arbejdstiden fast og ikke fleksibel. Det betyder, at familielivet

må indrette sig efter arbejdstiden. Langt de fleste arbejdstagere har stadig arbejde i dagtimerne – selvom der er en udvikling hen imod en udvidelse af, hvad dagtimer vil sige – ligesom langt de fleste kan betragte søndagen som hviledag. Tidskonflikterne opstår, når behovet for praktisk omsorg ikke kan opfyldes.

Ud over tidskonflikten mellem arbejdsliv og familieliv kan man for det andet tale om *belastningskonflikter* mellem arbejdsliv og familieliv. Belastningskonflikter opstår, når arbejdet kræver så mange fysiske og psykiske ressourcer af den enkelte, at der bliver meget få tilbage til familien. Konflikternes effekter beskrives som de spill-over effekter, der stammer fra arbejdslivet, men som påvirker familielivet. Jacoby og Näsmann (1989) kalder fænomenet for afsmitningen fra arbejdslivet til familielivet. De beskriver afsmitningens effekter som den tilstand, den enkelte er i, når vedkommende kommer hjem fra arbejde. Det afgørende er, hvilken belastning man har været ude for i arbejdstiden, både psykisk og fysisk. Afhængig af tilstanden kan man tale om en henholdsvis positiv eller negativ spill-over effekt. Belastningskonflikterne har betydning for behovet for den følelsesmæssige omsorg.

Endelig er der *kønskonflikten*. Denne konflikt opstår primært, fordi arbejdsgiverne endnu ikke har opdaget, at familieforholdene har ændret sig, og at også familierollerne er under forandring. I en dansk børnefamilie i dag arbejder begge forældre, og de arbejder mange timer. Det betyder, at begge forældre har et tilpasningsbehov og derfor er afhængig af de tilpasningsmuligheder, arbejdspladsen tilbyder. Når disse muligheder ikke er tilstede, opstår konflikterne, og dem tager man med hjem. Der er nemlig stadig en tradition for, at tilpasningsproblemer er noget, man klarer individuelt, og det vil sige i familien. I forlængelse heraf er fædrene ved at ændre attituder i forhold til

især børnene (Hestbæk, 1995; Andersen & Hestbæk, 1999). Tidsforbrugsanalyser viser, at fædre i stigende grad deltager i omsorgen for børnene (Bonke, 1997). Konflikterne opstår, når disse fædre på arbejdspladsen bliver mødt med en forventning om, at de udelukkende varetager forsørgelsesrollen i familien. De oplever barrierer på arbejdspladserne i ønsket om også at tage del i den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien.

Undersøgelsen konkluderer, at for medarbejdergrupper, der har tidskontrolleret arbejde, er det primært tidskonflikterne, der opleves som problemet, og det, der ønskes, er større grad af tidsmæssig fleksibilitet. For medarbejdergrupper, der primært har præstationskontrolleret arbejde, er det primært belastningskonflikterne, der opleves som problemet, og det, disse grupper ønsker sig, er en bedre afgrænsning mellem arbejdsliv og familieliv.

Endelig har en dansk kvantitativ undersøgelse vist, at ser man på virksomheder, der tilbyder medarbejderne forskellige former for familievenlige foranstaltninger, så er det kun funktionærerne, der oplever den pågældende arbejdsplads som værende familievenlig, mens de ufaglærte medarbejdere i mindre grad har denne oplevelse. Endvidere er det primært medarbejdere, der har stor selvstændighed i arbejdet, og som oplever stor opmærksomhed fra ledelsen, der ser arbejdspladsen som familievenlig, mens medarbejdere uden selvstændighed og uden opmærksomhed i mindre grad ser arbejdspladsen som familievenlig. Om dette skyldes, at familievenlige foranstaltninger kun tilbydes til særlige grupper, eller det kun er særlige grupper, der reelt har mulighed for at anvende tilbudene, kan ikke ses af denne undersøgelse (Csonka & Holt, 1998).

Som allerede antydnet i det ovenstående sker der ændringer i arbejdets organisering i disse år. En bedre udnyttelse af de menne-

skellige ressourcer kan være en fællesoverskrift for mange af de managementstrategier, der er på banen. Fokus på de menneskelige ressourcer skyldes blandt andet eksterne krav, der på grund af den øgede internationale konkurrence, stilles til den enkelte virksomhed såvel offentlig som privat. Det er krav om øget kvalitet, øget leveringssikkerhed og øget kundetilpasning (Navrbjerg, 1999; Csonka, 2000).

Konflikter mellem arbejdsliv og familieliv kan gøre det vanskeligt for den enkelte arbejdsgiver at trække flere ressourcer ud af en medarbejder. På den måde kan man sige, at konflikter mellem arbejdsliv og familieliv er en barriere mod en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer (Hochschild, 1997). Et nyt dansk studie blandt danske ingeniører viser, at der er en direkte sammenhæng mellem oplevelse af balance mellem arbejdsliv og familieliv og oplevelse af stress i arbejdslivet (Ingeniørforeningen i Danmark, 2002). En indsats fra virksomhedens side i forhold til medarbejdernes tilpasningsproblemer vil kunne give medarbejderne det overskud, der skal til for at kaste sig ud i nye udfordringer. En familievenlig arbejdsplads kan endvidere være med til i sig selv at gøre arbejdspladsen attraktiv og dermed være med til at fastholde og rekruttere medarbejdere, ligesom en tilpasning til medarbejdernes familieliv vil kunne give den enkelte medarbejder et større overskud.

Faktorer der har betydning for effekten af familievenlige tiltag

Som det er illustreret ovenfor, er der mange vinkler på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Afgørende er, hvor man vælger at fokusere sit studie: Om det er det enkelte individ, om det er ægtefællers indbyrdes arbejdsdeling, om det er forskellige typer af organisationer, om det er arbejdspladskulturens rum for tilpasning mv. Der er dog faktorer, der tilsyneladende har be-

tydning uanset den valgte vinkel: Kønnen har betydning for både oplevelsen af tilpasningsproblemer og på tilpasningsmulighederne på den enkelte arbejdsplads.

Kønsarbejdsdelingen i familien genspejles i kønsarbejdsdelingen på arbejdspladserne.

Arbejdets vilkår og organisering har betydning for, hvilken type af konflikter man som individ oplever.

Familievenlige tiltag virker ikke altid efter hensigten på grund af ovenstående faktorer.

I de følgende afsnit skal to arbejdspladscases illustrere ovenstående fire pinde. På begge arbejdspladser havde ledelsen visioner om, at medarbejderne skulle tage et større ansvar for i det ene tilfælde den faglige udvikling og i det andet for tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne, men begge steder havde man også en idé om, at man måtte gå en omvej eller måske en genvej for at nå disse mål. På begge arbejdspladser tog man fat i arbejdstiden, idet arbejdsgiveren havde en antagelse om, at hvis medarbejderne i højere grad fik indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen, så ville tidskonflikterne mellem arbejdsliv og familieliv blive mindre, og det ville være med til at give medarbejderne et overskud til at tage et større ansvar. På den ene virksomhed, der er et offentligt vandværk, ønskede ledelsen, at medarbejderne i højere grad gik ind og tog ansvaret for arbejdsopgaverne. På den anden virksomhed, en operationsgang på et offentligt hospital, ønskede ledelsen, at medarbejderne i mindre grad klarede tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv over vagtplanen, men fandt andre måder, således at det blev den faglige udvikling, der blev prioriteret via vagtplanen.

På begge virksomheder var midlet at give medarbejderne større indflydelse på arbejdstiden, og på begge virksomheder blev forandringsprojektet kaldt familievenligt.

De to case-analyser bliver således både en

beskrivelse af et konkret organisationsforandringsprojekt og en beskrivelse af, hvordan medarbejderindflydelse på arbejdstiden har forskellige effekter på grund af ovenstående faktorer.

Metode

De to casestudier stammer fra en evaluering af en såkaldt virksomhedspulje². Puljen »Bedre arbejdsliv og øget vækst« var en pulje, hvor både offentlige og private virksomheder i seks runder i perioden 1996-1999 havde mulighed for at søge midler til at gennemføre organisationsændringer. Forudsætningerne for tildeling af midler var, at virksomhedens udviklingsprojekter skulle have til formål på en gang at forbedre arbejdslivet for medarbejderne og øge væksten for virksomheden.

Evalueringen bestod af to dele: En selvevalueringsdel, som bestod af et antal spørgeskemaer til hver enkelt projekt og en mere beskrivende del, der tog udgangspunkt i et antal cases.

Denne artikel tager udgangspunkt i den beskrivende del. Der blev lavet i alt 10 casebeskrivelser, hvoraf to cases eksplicit havde et mål om at gøre virksomheden mere familievenlig. For en nærmere beskrivelse af selve evalueringen henvises til evalueringsrapporterne³, for antal interviewpersoner samt stillingsbeskrivelser for samme se note⁴.

Et kommunalt vandværk

Virksomheden er en kommunal drifts- og produktionsvirksomhed, der står for vandforsyningen til kommunen. Virksomheden er ét vandværk ud af flere i samme kommune, hvilket betyder, at virksomheden indgår som en mindre brik i en langt større organisation.

På værket er ansat 33 personer, heraf er de to kvinder. Det er således en traditionel

mandsdomineret arbejdsplads. 25 af de ansatte er specialarbejdere, dvs. at de på papiret er ufaglærte, to er smede og en er maskinmester. Ledelsen består af driftslederen, en maskinchef, to brøndmestre og en formand.

Den gennemsnitlige alder er forholdsvis høj, ligesom ancienniteten er høj. Når det værk skal rekruttere nye medarbejdere, får de typisk tilbudt medarbejdere fra andre kommunale arbejdspladser, hvilket også er med til at holde alderen oppe.

Værket har så at sige to afdelinger. Den ene afdeling tager sig af det store vedligeholdelsesarbejde, der er forbundet med vandværket. Denne afdeling er den største. Hovedparten her er specialarbejdere. Den anden afdeling tager sig af driften. Det vil sige, at den sørger for, at der kommer den mængde vand ind og ud, som der skal. Denne afdeling tager sig også af al maskineriet, både på værket og ved boringerne. Her er primært ansat smede og maskinmestre.

Arbejdstiden har været fast, uanset hvilke arbejdsopgaver der har været tale om. En arbejdsdag starter kl. 7.00, hvor alle møder ind på værket. Herefter vil formanden/brøndmesteren og maskinchefen fordele arbejdsopgaverne for dagen. I vedligeholdelsesafdelingen vil de typisk være to og to sammen om opgaverne. Nogle opgaver kan vare flere uger, mens andre måske kun tager et par timer. Typisk sommerarbejde er græsslåning, hækklipning samt reparation af hegn, mens typisk vinterarbejde er skovning og indendørs vedligeholdelse af bygninger. Efter at have modtaget besked om dagens opgaver vil størsteparten forlade værket i værkets biler, da de færreste af opgaverne foregår i og omkring værket. Kl. 15.00 vil alle være tilbage på værket, hvorfra man tager hjem.

Overarbejde er sjældent forekommende. Selve døgnovervågningen af vandforsyningen foregår på et andet værk, og i fald der sker f.eks. et brud på dette værks ledninger,

skal maskinmestrene selvfølgelig kunne hidkaldes, men også dette sker sjældent.

Arbejdet på værket har hidtil kunnet karakteriseres som klassisk lønarbejde, hvor der er tale om et endimensionalt bytteforhold. Medarbejderne leverer et bestemt antal timer til en bestemt løn. Arbejdet er typisk tidskontrolleret i modsætning til et præstationskontrolleret arbejde. Sådan har medarbejderne også oplevet det. De har adskilt arbejdet fra resten af livet og har udelukkende lagt de timer på arbejdspladsen, som de har fået løn for.

Ledelsen af vandværket ville gerne gøre vandværket til en mere attraktiv arbejdsplads for at kunne fastholde og rekruttere arbejdskraft i fremtiden. Derfor beslutter de at gøre værket mere familievenligt. Medarbejderne var umiddelbart positive over for idéen, og der blev nedsat en arbejdsgruppe. Der foranstaltedes i forlængelse heraf en spørgeskemaundersøgelse, der skulle afdekke, hvilke ønsker medarbejderne måtte have til arbejdspladsen. Spørgeskemaundersøgelsen viste, at folks ønsker gik i retning af en mere fleksibel arbejdstid.

Arbejdsgruppen arbejdede så videre med at få givet arbejdstiden fri. Projektet fik som mål at indføre fleksibel arbejdstid på værket.

Formålet med den fleksible arbejdstid var for medarbejderne at få muligheden for at spare timer og dage op, som så skulle kunne afspadses, når det passede ind i familiens kram. Et egentlig flekstidssystem blev forkastet, fordi det ikke gav muligheder nok. Ledelsens motiver var, at ved at gøre arbejdspladsen mere medarbejderattraktiv kunne man måske igangsætte en proces, der på længere sigt ville få medarbejderne til generelt at tage et større ansvar – og dermed bane vejen for mere selvstændige medarbejdere.

Rammerne for den fleksible arbejdstid blev efter mange overvejelser fra 5 til 19 og kun på hverdage.

For at sikre at arbejdsgiveren ikke skulle udnytte ordningen, blev det besluttet, at man hver dag inden kl. 9.00 skal meddele sin chef, hvornår man kommer på arbejde dagen efter. Efter at dette er meddelt, er det ens arbejdstid, og hvis der så kommer arbejdsopgaver, der ligger ud over dette, er det overarbejde. Man kan således også meddele blot dagen før, hvis man flekser. Det vil sige, hvis man ønsker at arbejde færre timer end de 7,5 time. Hele afspadsningsdage skal helst aftales med lederen lidt tid i forvejen, men hvis det er akut, kan det også lade sig gøre fra dag til dag.

Endelig havde man diskussioner om, hvordan man skulle få arbejdsopgaverne til at passe med den ønskede arbejdstid. Især i vedligeholdelsesafdelingen kunne det være og er fortsat et problem, når man skal være flere om at udføre en opgave. I aftalen hedder det sig, at blot en enkelt i et team ønsker at fastholde den »normale« arbejdstid, så må de andre indrette sig herefter.

Da aftalen var underskrevet, holdtes et personalemøde med alle medarbejdere. Her gennemgik man aftalen. Der var enkelte, der på dette møde erklærede, at de aldrig ville bruge muligheden, for de havde altid mødt kl. 7, og det ville de blive ved med, men generelt var stemningen meget positiv.

Efter personalemødet var der indført fleksibel arbejdstid på værket. Ordningen blev så at sige implementeret med det samme, og den blev også brugt med det samme.

Effekterne og diskussion af vandværket

Ordningen bruges forskelligt af de forskellige medarbejdere, ligesom medarbejdere og ledelse havde forskellige forventninger til projektet.

Arbejdspladsen er karakteriseret ved i udgangspunktet at være en traditionel virksomhed med et tidskontrolleret arbejde. Arbejdspladsen er antalsmæssigt domineret af

mænd og er præget heraf. For eksempel satte ingen spørgsmålstegn ved at have en fast arbejdstid, der startede kl. 7.00 – et tidspunkt der f.eks. ville gøre det vanskeligt at aflevere børn i institutioner. Endvidere er det en arbejdsplads, der er præget af ældre mænd med lang anciennitet. Ingen af de interviewede gav udtryk for, at de havde behov for en daglig tidsmæssig fleksibilitet i forhold til familien. Meget få havde omsorgskrævende/hjemmeboende børn, og de få, der faktisk havde mindre børn, havde en ægtefælle, der tog sig af den daglige praktiske omsorg. De oplevede ikke daglige tidskonflikter. På den måde var arbejdspladsen en traditionel mandsdomineret arbejdsplads, hvor mændene så sig selv som hovedforsørgere.

Alligevel ønsker de sig større indflydelse på arbejdstiden. Indtrykket er, at alle medarbejderne bruger den fleksible arbejdstid til at spare tid op. Denne tid bruger de så på f.eks. at gå tidligt fredag, tage hele fridage eller tage en ekstra uges sommerferie. Man udnytter fleksibiliteten til at få mere tid til fritidsinteresser, men man bruger også den opsparede tid til en ekstra uges ferie sammen med familien. Den ekstra tid spares op ved at møde tidligere om morgenen. Endnu en illustration af, at disse vandværksarbejdere ikke har børn, der skal afleveres. Dette havde nu næppe gjort en forskel, for som en siger: »Jeg har hele mit liv mødt tidligt om morgenen«, eller en anden som siger: »Jeg tror aldrig, det er sket, at nogle er mødt senere end 7.00«.

Det mest almindelige er altså at møde f.eks. kl. 6 eller 6.30.

Der er forskel på, hvor ofte man bruger muligheden. Nogle bruger nærmest ordningen hver eneste dag. En møder f.eks. fast kl. 6 til 14.30 for så at gå hjem kl. 11.00 om fredagen. »Det er sgu da bare skønt«. Andre bruger kun ordningen en gang imellem. I hvilket omfang man bruger ordningen, afhænger selvfølgelig af lyst og behov,

men det afhænger også af de arbejdsopgaver, man måtte have og de kollegaer, man tilfældigvis skal arbejde sammen med. Der er nogle begrænsninger i ordningen, som blandt andet afspejles i, hvem der bruger ordningen meget, og hvem der bruger den lidt.

De, der bruger ordningen meget, er karakteriseret ved enten at have faste arbejdsopgaver, hvor de ikke er afhængige af andre kollegaers arbejdstid eller ved at have en fast makker, der har samme arbejdstidsønsker som dem selv. De, der bruger fleksibilitetsmulighederne mindst, er medarbejderne i vedligeholdelsesafdelingen, hvor de for det meste skal køre flere personer på en opgave. Reglen er her, at blot der er en, der ønsker den »normale« arbejdstid, så må de andre rette sig efter dette.

Dette kunne være kimen til både konflikter og dårlig stemning, fordi en enkelt kan forhindre andre i at bruge muligheden for f.eks. at spare timer op. Det lader imidlertid til, at det faktisk ikke skaber de store problemer. For det første forsøger cheferne at tage hensyn til arbejdstidsønskerne ved planlægning af arbejdsopgaver. For det andet forsøger man selv, ved at snakke sammen med de kollegaer, man ved også ønsker at møde tidligere, at komme med løsningsforslag til chefen. For det tredje virker det, som om man tager det helt roligt, hvis man i en periode ikke har muligheden. Som tilidsrepræsentanten formulerer det, så er det afgørende, at man ved, at man har muligheden. Det gør simpelthen en mere glad. Hvornår man så konkret får anvendt ordningen, spiller en mindre rolle.

En anden begrænsning i brugen af ordningen er arbejdsopgaverne. For at kunne bruge ordningen skal der være arbejdsopgaver, der kan udføres f.eks. meget tidligt om morgenen. Det kan ikke nytte noget, at man vil slå græs i nærheden af boliger kl. 6.00 om morgenen. Lyset sætter også nogle begrænsninger om vinteren, hvis man har

udendørsarbejde. Man skal kunne se, hvad man laver osv. Igen er det mellemliderne, der skal være kreative i forhold til måske at gemme arbejdsopgaver, der kan laves tidligt om morgenen i stedet for at lave dem midt på dagen osv., fordi de ved, at der er medarbejdere, der ønsker at møde tidligt. De samme overvejelser gælder selvfølgelig også i den anden ende af drifttiden, men det er klart indtrykket, at muligheden for at arbejde om aftenen ikke bruges særlig meget.

Denne forholdsvis afslappethed over for begrænsningerne i mulighederne for selv at bestemme arbejdstiden viser, at fleksibiliteten opfattes som luksus til eget brug og ikke som noget, man har brug for dagligt i forhold til tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Havde dette været tilfældet, så havde begrænsningerne i mulighederne formentlig både skabt konflikter og havde gjort den vedtagne ordning mindre attraktiv.

Tages der udgangspunkt i de medarbejdere, der bruger fleksibiliteten, har projektet også ført noget andet med sig. I og med at de nu selv planlægger og tilrettelægger deres arbejdstid, så er de også begyndt i højere grad at planlægge deres arbejdsopgaver. Som en beskriver det: »Jeg tilrettelægger faktisk selv mit arbejde. Jeg er ikke blevet sat i arbejde det sidste halve år. Jeg er faktisk blevet helt selvkørende«. En anden beskriver det således: »Vi begynder selv at tænke. Hvis vi er i gang med noget – så kan vi spørge, om vi må fortsætte med det næste morgen. Det er noget nyt. Vi har fået mere indflydelse og begynder at tænke med selv. Vi begynder lige så langsomt også at tilrettelægge arbejdet«.

Projektet har således for nogle medarbejdere sat gang i en proces, hvor det at kunne bestemme sin arbejdstid har medført, at man også begynder at tænke i arbejdsopgaver. Dette har endvidere ført med sig, at man også er begyndt at tænke fleksibelt den anden vej rundt. »Vi kan finde på at

gøre en arbejdsopgave færdig, selvom tiden ikke er til det. I stedet for at pakke det hele sammen og så bruge næste formiddag på at starte igen, så gør vi det færdig på fleksen. Det sparer kørsel og tid. Sådan ville man ikke have tænkt før projektet. Noget for noget«. Pågældende medarbejder ved ikke, om hans holdninger er generelt gældende, men ved bare, at det giver ham stor tilfredsstillelse på den måde at få mere indflydelse på både tiden og opgaverne.

Ledelsen havde præcis håbet på, at projektet kunne sætte skub i en udvikling hen imod, at medarbejderne ville tage et større ansvar ikke kun for arbejdstiden, men også for arbejdsopgaverne. Især den ene leder giver udtryk for, at han så projektet som en mulighed for at eksperimentere med ledelsesformen. Han forventede, at når man selv skulle tilrettelægge sin arbejdstid, så ville man også begynde at tage stilling til andre ting såsom arbejdsopgaverne. Dette er sket i et vist omfang, men nok i lidt mindre grad end ledelsen havde håbet på. Dette er der flere grunde til.

Det har været vanskeligt for ledelsen at omstille sig. De har været vant til at uddele arbejdsopgaverne dag for dag, det har så at sige været deres job, og det er vanskeligt helt at give slip, da det på lidt længere sigt er at overflødiggøre sig selv. Det kræver, at man som leder har nogle idéer om, hvad man ellers kan bruge sin arbejdstid til.

Medarbejderne har på deres side været vant til altid at få dikteret, hvilke arbejdsopgaver der skal udføres hvornår. At ændre disse forventninger kræver tid. Men som ovenstående udtalelser fra medarbejdere viser, så er enkelte på vej i denne proces. Den fleksible arbejdstid har for nogle sat en proces i gang, der kan føre til langt mere selvstændighed i arbejdets tilrettelæggelse, og det vil sige, at der også bliver tale om en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer. De er lige så langsomt ved at ændre deres syn på arbejdet. I stedet for at opgøre

arbejdet i tid begynder de at se arbejdet som nogle opgaver, der skal løses. Der er igangsat en udvikling fra det tidskontrollerede arbejde hen imod det mere præstationskontrollerede arbejde. Som en af de interviewede siger: »Det er faktisk blevet sjovt at gå på arbejde«.

Det spændende ved denne case er, at man har fået sat en læringsproces i gang. Ved indførelsen af en fleksibel arbejdstid har nogle af medarbejderne fået et andet forhold til arbejdet, eller de er i en proces hen imod en ny opfattelse af arbejdet. Arbejdet er blevet sjovt og består i højere grad af arbejdsopgaver, der skal løses, end i tid, der skal forbruges.

Casen illustrerer på glimrende vis, hvordan indflydelse på egen arbejdstid giver medarbejderne lyst og mulighed for at ændre på daglige vaner. Den illustrerer også, at for de medarbejdere, der har de bedste muligheder for at udnytte fleksibiliteten, ændres tilgangen til det at arbejde lige så langsomt. Casen illustrerer endvidere, at både køn, alder og arbejdsdeling har betydning for, hvordan arbejdstidsordningen er kommet til at se ud, og hvordan den bruges. Påstanden vil være, at hvis der havde været flere kvinder blandt medarbejderne, ville ordningen have set anderledes ud, måske også hvis der havde været flere yngre mænd med små børn. Man må i hvert tilfælde konstatere, at sådan som ordningen kom til at se ud, er den ikke så anvendelig i forhold til at løse daglige tidskonflikter.

Skal ordningen forbedres og udviklingen understøttes, så skal nogle af begrænsningerne i arbejdstidsordningen fjernes. Men bortset fra det kan det nok forsvares at konkludere, at man på vandværket har nærmet sig et columbusæg med den nuværende medarbejderskare. Medarbejderne oplever at have fået mere fleksibilitet og familievenlighed, ledelsen har fået mere engagerede medarbejdere og på længere sigt vil ar-

bejdet på vandværket være på vej væk fra et traditionelt tidskontrolleret arbejde og hen imod en mere moderne virksomhed, hvor arbejdet vil være præget af opgaver, der skal løses og ikke af tid, der skal forbruges.

Operationsafdelingen på et centralsygehus

Operationsafdelingen (OP) befinder sig på pågældende amts hovedsygehus. Sygehuset har i alt ca. 1.700 ansatte fordelt på 40 forskellige faggrupper og på 22 afdelinger. Hver af disse 22 afdelinger ledes af en afdelingsledelse bestående af en oversygeplejerske og en administrerende overlæge. Den overordnede ledelse foretages af sygehusledelsen: sygehusdirektøren, chefsygeplejersken og cheflægen. OP er normeret til 43 fuldtidsstillinger, der er fordelt på 8 sygehjælpere og social- og sundhedsassistenter samt 35 sygeplejersker. Alle er kvinder. I realiteten er der flere hoveder, idet mange er på nedsat tid. OP har to afdelinger med hver to specialer. Hver afdeling har en afdelingssygeplejerske samt mellem 15 og 20 sygeplejersker. Der er tradition for en høj grad af samarbejde mellem de to afdelinger. Man hjælper hinanden i dagvagterne, og man er sammen om aften/nat- og weekendvagterne.

Alle sygeplejersker undtagen afdelingssygeplejerskerne er vagtbærende. Det vil sige, at man ud over dagvagter også har aften- og nattevagter. En dagvagt går fra 7.30 til 15.15. Hver dag er der en sygeplejerske fra hver afdeling, der har en såkaldt akutvagt fra 9.00-17.00. Hver afdeling stiller med to sygeplejersker til aften/nat, som går fra 14.50 til 7.30. Tiden efter midnat er en rådighedsvagt, hvor man kun tager det akutte. I weekenderne er der både dagvagter og døgnvagter. Der laves almindeligvis ikke planlagte operationer i weekenden, så en del af døgnvagten er en rådighedsvagt.

Under 1/3 af sygeplejerskerne er på ned-

sat tid og ikke under 30 timer. »30 timer er smertegrænsen«, som oversygeplejersken siger. Det skyldes den forholdsvis store vagtbyrde, som også personerne med nedsat arbejdstid deltager i. Den store vagtbyrde betyder mange fridage, som igen betyder, at man snildt kan komme ned på under fem dagvagter på en måned, og det er på dagvagten, oplæring, kvalificering og ajourføring af fagligheden foregår.

Karakteristisk for arbejdet på OP er, at arbejdsintensiteten er gået voldsomt op inden for de sidste ti år. Man klarer simpelthen flere operationer i døgnet end førhen. Et andet karakteristika på OP er, at udviklingen i de forskellige specialer går meget hurtigt. Både med hensyn til nyt apparatur og med hensyn til nye metoder og behandlinger. Ideelt set, og især ideelt set med ledelsen øjne, skal alle sygeplejersker kunne være med til alle operationer, også på tværs af de to afdelinger, altså den fuldkomne funktionelle fleksibilitet. Reelt set bliver det vanskeligere og vanskeligere netop på grund af udviklingen. Den enkelte kan simpelthen ikke følge med i alle fire specialer. For at fremme fleksibiliteten har man forsøgt at indføre rotation mellem de to afdelinger, men det fungerer ikke rigtig, fordi der er meget få, der egentlig har lyst, og fordi der ikke er nogen tilbagegangsret. På den anden side er alle enige om, at det er vigtigt, at man kan hjælpe hinanden på tværs af specialer, ligesom man er afhængige af hinanden på vagterne. Dette er en vanskelig balancegang, som ingen rigtig har fundet løsningen på endnu – på den ene side at holde sig ajour med udviklingen på egne to specialer, på den anden side også at kunne være til gavn inden for de to andre specialer.

Denne udvikling i arbejdstempo, metoder og apparatur på OP stiller store krav til den enkelte sygeplejerskes faglighed. Ansvar for, at man vedligeholder og udvikler sin faglighed, er op til den enkelte sygeple-

jerske. »Det ligger simpelthen i uddannelsen, at man selv har ansvaret for, at man er up-to-date og kan klare de opgaver, man bliver stillet overfor«. Den primære oplæring finder sted på operationsstuerne. Selvfølgelig er der kurser, når der indføres nyt apparatur, men learning by doing er den primære læringsform. Derfor er det også så vigtigt, at den enkelte er opsøgende i forhold til særlige operationer.

Fordi læringen foregår i det daglige arbejde, bliver vagtplanudarbejdelsen også afgørende for det faglige niveau på afdelingen. Det er muligt at gå at putte sig ved at undgå f.eks. dagvagterne ved at bytte dem væk. Det er på dagvagterne, de mere specielle operationer foregår, fordi det er i dagvagterne, overlægerne er på arbejde. Ved primært at tage aften/nat eller weekendvagter kan man således undgå at komme i en læringssituation. Til gengæld kan man hurtigt komme til kort, hvis man alligevel ender på en dagvagt, eller hvis der opstår et specielt akut problem på en vagt.

På afdelingen er kulturen således, at man godt i en periode med f.eks. små børn kan få lov at putte sig. Man får f.eks. de ikke-stेरile job, hvilket vil sige, at man ikke deltager i selve operationen. Men i længden vil en kollega, der har puttet sig længe, være en hæmsko, fordi det begrænser den generelle fleksibilitet for alle.

Læringen foregår altså på dagvagterne, og det er derfor, at smertegrænsen er ved en ugentlig arbejdstid på 30 timer. Går man længere ned i tid, får man for få dagvagter, når man også skal deltage i den almindelige vagtbyrde. Det er også derfor, at arbejdet med vagtplanerne er så vigtig for en OP-afdeling, det er via vagtplanen, man planlægger sin læring. Samtidig er det også åbenbart, at vagtplanerne oftere planlægges ud fra familiemæssige behov end ud fra læringsbehov. Det uformelle bytteri af vagter op til selve dagen betyder, at ingen reelt har overblik over, om alle får et forsvarligt

antal dagvagter. Dette dilemma, som både opleves af den enkelte og af ledelsen, var baggrunden for et projekt.

Projektet havde som formål at give medarbejderne ansvaret for udformningen af vagtplanen. Projektet kom til at hedde »Medarbejdernes indflydelse på og ansvar for egen arbejdstidstilrettelæggelse«. Formålet var, at indflydelsen og ansvaret skulle give et bedre psykisk arbejdsmiljø og øge mulighederne for en forbedret sammenhæng i medarbejdernes arbejdsliv og fritidsliv samt at give en forbedret effektivitet og service til patienterne. Derudover var hensigten, at den øgede selvbestemmelse og det øgede ansvar skulle have en afsmitende effekt på de ansattes vedligeholdelse og udvikling af faglige kvalifikationer.

Selvom der implicit lå mange formål med projektet, blev det konkrete mål at gøre samtlige medarbejdere i stand til at lave en vagtplan. Til det formål blev der nedsat fire grupper – to i hver underafdeling.

Et weekend-seminar blev så at sige startskuddet på projektet. På seminaret blev de fire grupper rystet godt og grundigt sammen. Hovedformålet med weekenden var for det første at lave teambuilding øvelser, således at gruppen var godt rustet til fremtidens samarbejde. For det andet at hver gruppe diskuterede sig frem til en grundlov for gruppen og dermed for den fremtidige arbejdstidstilrettelæggelse. De fire forskellige grundlove indeholdt de principper, som gruppen i fællesskab var blevet enige om skulle ligge til grund for arbejdstidstilrettelæggelsen. Disse spilleregler indeholdt alle målsætninger for, hvordan en god og forsvarlig vagtplan skulle se ud, og hvordan der skulle tages arbejdsmæssige, sociale og uddannelsesmæssige hensyn i udformningen af planen. For det tredje blev der nedskrevet kriterier for det uformelle bytteri, og især hvordan bytteriet burde neddrøses til det absolut nødvendige. Endelig lavede hver gruppe en ønskebog, hvor alle kunne

skrive de kendte ønsker til vagtplanen ned. F.eks. hvis man gerne ville undgå aften/nat om tirsdagen, fordi man gik til gymnastik.

Hver gruppe havde i løbet af projektperioden to temadage. Disse temadage gik med undervisning i overenskomsterne – hvilke rammer er der overenskomstmæssigt for arbejdstiden; med undervisning i lønsystemet – hvordan sikres, at alle får nogenlunde lige meget i løn; og hvilke hensyn skal der tages i den konkrete planlægning – fremmødeprofiler, specielle operationer, faglige aktiviteter, uddannelse, ferieafvikling, kurser, afspadseringsregnskab, helligdagsregnskab mv. Endelig blev der afholdt et fællesmøde med et foredrag fra en arbejdsmediciner, der fortalte om, hvilke hensyn der skal tages i en arbejdstidstilrettelæggelse for at give færrest psykiske og fysiske gener for den enkelte.

Efter dette forløb var grupperne så rustede til i fællesskab at udarbejde en fire-ugers vagtplan, dog med supervision fra afdelingssygeplejersken.

Fra og med december 1998 stod grupperne selv for vagtplanerne. Indtil sommeren 1999 skiftedes alle til at lave vagtplanerne, men da sommerferieperioden nærmede sig, blev man enige om, at det blev vanskeligt at opretholde de fire planer. Man samlede derfor vagtplanlægningen i hver sin afdeling. Det vil sige, at man i sommerferien opererede med to planer, der skulle koordineres. Endvidere var det på dette tidspunkt blevet tydeligt, at der var nogle, der var gode til at lægge planerne, og andre, der var mindre gode. Dette førte alt i alt frem til, at man efter sommerferien besluttede helt at droppe de små grupper og fremover kun at have to grupper. Endvidere besluttedes det, at det var to medarbejdere i hver gruppe, der fast skulle lægge planerne. Denne tjans skulle så rotere blandt de ansatte således, at man kom til at lave planerne i et længere stykke tid. Først som føl og dernæst som den erfarne.

Effekter og diskussion af projektet

På plussiden af projektet fremhæves, at forløbet i projektet har været godt og lærerigt. Weekend-seminaret fremhæves som særdeles vellykket. Det var rart at have tid til at få snakket sammen, og arbejdet med grundloven var inspirerende.

Det konkrete arbejde med vagtplanerne har haft en stor pædagogisk effekt, idet alle i dag ved, hvor vanskeligt det faktisk er at lave en vagtplan, der tilgodeser alles ønsker. Det har også været personligt tilfredsstillende at lære sin overenskomst at kende og i særdeleshed de arbejdsmiljømæssige hensyn, der skal tages ved fastlæggelsen af en vagtplan. Mere konkret har uddelegering af vagtplanen til medarbejderne betydet, at afdelingssygeplejerskerne har fået frigivet noget tid, selvom de stadig laver de daglige stueplaner og forestår den overordnede koordinering. Alle har en oplevelse af, at vagtplanerne er gode. Alle får så vidt muligt deres ønsker opfyldt.

Ses der på de forventninger, medarbejderne havde til projektet, er de ikke blevet indfriet. Den oplevelse, som blev formidlet af de interviewede, er, at de egentlig er lidt skuffede over sig selv. »Pludselig blev det en fritidsplan og ikke en arbejdsplan. Målet med at højne kvaliteten blev væk«. »Da grupperne blev slået sammen, blev grundloven væk ikke kun i overført betydning. Den forsvandt«. »Vi har taget friheden, men ikke ansvaret«. »Planen bliver lavet ud fra medarbejderønsker. Fagligheden er forsvundet«. »Vi havde forventet, at bytteriet ville blive mindre, men det er det samme«. »I dag er vagtplanen et spørgsmål om at placere fridage i stedet for et spørgsmål om at placere sin faglige udvikling«.

Samstemmende har de interviewede en oplevelse af, at alle de gode snakke og tanker, der fremkom på weekenden, forsvandt i det øjeblik, man sad med vagtplanen i den ene hånd og hensynet til familien i den anden.

Når man spørger medarbejderne direkte om effekterne af projektet, siger de alle, at der faktisk ikke er den store forskel mellem før og efter. Vagtplanerne er stadig gode og tilfredsstillende, men det var de også, da afdelingssygeplejersken lavede dem. Forløbet har været godt, men udbyttet har været for lille i forhold til den tid og de kræfter, der er blevet brugt på det.

Der er tale om en traditionel kvindedomineret arbejdsplads. Der er kvinder i alle aldre, men flertallet har børn, der kræver en eller anden form for daglig praktisk omsorg. Kvinderne har igennem årene skabt en kultur, hvor det er legitimt i perioder ikke at være så aktiv, »at putte sig«, som de kalder det, og hvor vagtbytteriet er en del af arbejdstidstilrettelæggelsen. Kvinderne har skabt sig denne arbejdstidsfleksibilitet på trods af, at de har et arbejde, der i høj grad kræver tilstedeværelse på de aftalte tidspunkter. På den måde forsøger kvinderne at mestre ellers potentielle tidskonflikter. Ud over tidskonflikter oplever kvinderne også et stigende pres i form af et stigende tempo og en voldsom udvikling i metoder og apparatur. Dette stiller kvinderne over for et øget krav om faglig udvikling. En faglig udvikling, som er deres eget ansvar. Det paradoksale bliver, at den måde, hvorpå kvinderne undgår tidskonflikterne (nemlig bytteriet), samtidig er med til at forstærke oplevelsen af et stigende pres med eventuelle belastningskonflikter til følge, fordi den faglige udvikling skal foregå via vagtplanlægningen.

Casen illustrerer, hvordan en kvindedomineret arbejdsplads både formelt og uformelt har organiseret arbejdstiden således, at kvinderne kan varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien. Kønsarbejdsdelingen i familien har dermed direkte indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen på afdelingen. Casen illustrerer også, at kravet om ansvar for egen faglige udvikling opleves som en belastning af kvinder-

ne. Kvindernes tilpasningsstrategier mellem arbejdsliv og familieliv bliver faktisk en barriere for en yderligere udvikling af deres arbejde. Løses tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv ikke på en anden måde, kan det på længere sigt formentlig få konsekvenser for både den enkelte kvinde, familierne og operationsafdelingen.

Konklusion og refleksion

Ser man på de to cases, har de enkelte træk til fælles. Der er tale om offentlige virksomheder, dog fra hver deres sektor. Begge arbejdspladser har igennem de senere år oplevet en øget arbejdsintensivering som følge af det øgede fokus på de offentlige budgetter. Begge arbejdspladser har gennemløbet eksemplariske forandringsprojekter. Med det menes, at medarbejderne har været medinddraget under hele forløbet. Ledelsen har på begge arbejdspladser bakket fuldt op om projekterne.

Det er dog mest forskellighederne ved de to cases, der springer i øjnene. Operationsafdelingen er en kvindedomineret arbejdsplads med døgnbemanding med en professionel gruppe medarbejdere, nemlig sygeplejersker, og her er tale om højt specialiserede sygeplejersker. Specialiseringen foregår via intern oplæring på afdelingen, og her er tale om i bogstaveligste forstand livslang læring på grund af den hastige udvikling i de forskellige specialer. OP er også kendetegnet ved, at der bliver taget hensyn til sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv. Både formelt og uformelt bliver der i vagtplanerne taget hensyn, således at kvinderne kan varetage den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien.

Vandværket er derimod en mandsdomineret arbejdsplads primært befolket med ufaglærte medarbejdere. De har almindeligt dagarbejde og er, hvad man kunne kalde klassiske lønarbejdere. Det vil sige, at de indtil projektet har haft traditionelt tids-

kontrolleret arbejde. Man har haft fast arbejdstid og sjældent haft overarbejde. Netop fordi der er tale om en mandsdomineret arbejdsplads og til og med mænd noget op i årene, har de daglige praktiske familieforpligtelser ikke været afgørende. Forsørgelsen har været og er det primære for disse mænd. Alligevel tænder disse medarbejdere på muligheden for i højere grad selv at kunne bestemme deres arbejdstid.

De to cases illustrerer artiklens indledende påstand om, at medarbejderes indflydelse på egen arbejdstid har forskellige effekter afhængig af forskellige faktorer. Faktorer, som undersøgelser har vist, har indflydelse på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv (jf. afsnit 2).

Kønnet, arbejdspladskulturen og kønsarbejdsdelingens betydning illustreres ved begge cases. Oveni viser vandværksemplet, at alder og placering i livsforløbet har betydning for ønsker til og anvendelse af en fleksibel arbejdstid. Netop disse faktorer er ikke fremhævet i litteraturen, ligesom generationsbetragtninger er fraværende. På mange arbejdspladser vil virkeligheden formentlig også være, at medarbejdergruppen er blandet aldersmæssigt og dermed også blandet med hensyn til familiemæssig situation og generationsmæssigt. Men det er dog alligevel værd at bemærke, at dette er en faktor, der har betydning og måske i nogle tilfælde kan overskygge en kønsforskkel, fordi mænd og kvinder med små børn har mere til fælles end to kvinder eller to mænd i hver sin ende af livsforløbet.

Arbejdets vilkår og organisering har i de to cases betydning for, hvilke konflikter medarbejderne oplever og på, hvilken effekt indflydelsen på arbejdstiden fik.

På vandværket er det ikke indtrykket, at der overhovedet var konflikter mellem arbejdsliv og familieliv. Den måde, arbejdet var organiseret på før den fleksible arbejdstid, kunne ellers, jf. afsnit 2, have betydet daglige tidskonflikter. Dette var imidlertid

ikke tilfældet på grund af mændenes alder og familiemæssige situation. De få, der havde hjemmeboende børn, havde ikke ansvaret for den daglige tilpasning. Med indflydelsen på arbejdstiden oplevede enkelte at ændre syn på arbejdet. Man begyndte at påtage sig ansvaret for arbejdstilrettelæggelsen også og oplevede derved en større tilfredsstillelse ved arbejdet.

På operationsafdelingen var situationen en helt anden. Kvinderne oplevede dagligt tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv – i form af tidskonflikter, belastningskonflikter og kønskonflikter. Indflydelsen på vagtplanerne fik ingen indflydelse på kvindernes oplevelse af daglige konflikter – tværtimod. Kvinderne har altid via vagtbytterier samt ønsker til vagtplanen forsøgt at styre uden om de største tidskonflikter. Det individualiserede ansvar for at være fagligt klædt på bliver i nogen grad tilsidesat på grund af tidskonflikterne mellem arbejdsliv og familieliv. Krav og forventninger til den enkelte sygeplejerske er med til at belaste hende yderligere. Kombinationen af øgede krav til faglig udvikling, det individuelle ansvar for denne udvikling samt tilpasningsbehovene gør, at sygeplejerskerne bliver et konkret eksempel på, hvordan et moderne fleksibelt arbejde med høje krav skaber et voldsomt krydspres for den enkelte medarbejder.

Det er umuligt at generalisere ud fra to cases, der til og med er cases, der i udgangspunktet er valgt, fordi de har fået midler fra en statslig pulje. Men det er muligt at reflektere over, hvad de to cases illustrerer og problematiserer.

Indflydelse på egen arbejdstid er ikke nødvendigvis løsningen på tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv. Det kommer helt an på udgangspunktet. Endvi-

dere kan indflydelse på egen arbejdstid føre mere med sig, for eksempel at den enkelte får ansvar for tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne også, og det kan på lidt længere sigt skabe nye tilpasningsproblemer. På den anden side illustrerer operationsafdelingen, hvordan tilpasningsproblemerne står i vejen for den faglige udvikling på afdelingen. Tidskonflikterne eller den faglige oplæring må foregå på en anden måde end via vagtplanerne. Begge dele kan ikke klares samtidig. En ledelse skal for at opnå columbusægget være opmærksom på, at flere faktorer har indflydelse på, hvordan effekterne af et tiltag vil falde ud: Køns sammensætningen, kønsarbejdsdelingen i medarbejdernes familier, alderssammensætningen og arbejdsvilkårene.

Hvis moderne fleksibelt arbejde, her eksemplificeret ved ansvar over for arbejdsopgaverne og ansvaret for egen faglig udvikling, skal opleves som et gode, er det nødvendigt, at den enkelte ikke samtidig oplever daglige tilpasningsproblemer i form af tidskonflikter og belastningskonflikter, men at disse faktisk forsøges løst. I denne sammenhæng skal det påpeges, at der ikke menes en løsning, som Hochschild (1997) beskriver, hvor familielivet nærmest udliciteres, og hvor forældrene bruger alle ressourcer på arbejdslivet. Her tænkes på løsninger, der reelt sikrer, at forældre, såvel mødre som fædre, oplever at kunne få hverdagen til at hænge sammen. Ellers må det nok konstateres, at fleksibelt arbejde primært er et gode for personer, der ikke har et dagligt ansvar for at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. Det betyder reelt, at fleksibelt arbejde og fleksibel arbejdstid primært er et gode generelt for mænd og måske for kvinder uden familieforpligtelser⁵.

NOTER

1. En nyere dansk kvantitativ undersøgelse har vist, at det er forhold som uddannelsesniveau og placering i organisationen, der er afgørende for, om man har fleksibelt arbejde. Det er primært højtuddannede, der har fleksibelt arbejde, og i denne gruppe er der ikke stor forskel på kvinders og mænds andel. Men ser man på de lavtuddannede, er det få, der har fleksibelt arbejde, og her er der flere mænd end kvinder i gruppen. Endvidere viser undersøgelsen, at der er langt flere mænd end kvinder, der har fleksibel arbejdstid. $\frac{2}{3}$ af de mænd, der har fleksibelt arbejde, har også fleksibel arbejdstid, men dette kun gælder for $\frac{1}{3}$ af kvinderne (Csonka, 2000).
2. Puljen er blevet administreret af Arbejdsmarkedsstyrelsen, og det er også Arbejdsmarkedsstyrelsen, der har været initiativtagere til evalueringen af puljen, som er foretaget af et samarbejde mellem Teknologisk Institut/Erhvervsanalyser, Socialforskningsinstituttet samt kommunikationsvirksomheden Communiqué.
3. Arbejdsministeriet, Arbejdsmarkedsstyrelsen & Arbejdstilsynet (2001).
Evaluering af Puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst. Hovedrapport. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.
Arbejdsministeriet, Arbejdsmarkedsstyrelsen & Arbejdstilsynet (2001)
Evaluering af Puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst. 10 casebeskrivelser. Delrapport 1. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.
4. Vandværk: 30 medarbejdere, drift/produktion
Interviewpersoner: 1 driftsleder, 1 mellemlider, 3 medarbejdere (heriblandt tillidsrepræsentanten).
Operationsafsnit: 43 medarbejdere, sundhedssektor
Interviewpersoner: 1 oversygeplejerske, 1 afdelingssygeplejerske, 5 sygeplejersker (her i blandt TR), 1 sygehjælper.
5. Denne konklusion understøttes af Csonka (2000), der konkluderer, at de personer, der trives mindst med fleksibelt arbejde og fleksibel arbejdstid, er kvinder med børn.

REFERENCER

- Andersen, D. & A. Hestbæk (1999): *Ansvar og værdier. En undersøgelse i børnefamilier*, København, Socialforskningsinstituttet 99, 22.
- Arbejdsministeriet, Arbejdsmarkedsstyrelsen & Arbejdstilsynet (2001): *Evaluering af Puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst*, Hovedrapport, København, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Arbejdsministeriet, Arbejdsmarkedsstyrelsen & Arbejdstilsynet (2001): *Evaluering af Puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst, 10 casebeskrivelser*, Delrapport 1, København, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Barnett, C.B. & C. Rivers (1996): *She Works – He Works*, Cambridge, Harvard University Press.
- Becker, P.E. & Moen, P. (1999): *Scaling Back – Dual-Earner Couples' Work-family Strategies*, *Journal of Marriage and the Family*, vol. 61, no 4.
- Bonke, J. (1997): *Hans ægteskab/hendes ægteskab – økonomiske beslutninger i familier og hjemmeservice*, Socialforskningsinstituttet, København, Rapport 97, 15.
- Csonka, A. (2000): *Ledelse og Arbejde under forandring*, ph.d. afhandling, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, ph.d.-serien 2000/2, Rapport 00, 2, København, Socialforskningsinstituttet.
- Csonka, A. & H. Holt (1998): *Flexible work organization and family friendly workplaces*, paper submitted to the SCANCOR conference »Samples of the Future«, Stanford University.
- Cuilla, J. (2000): *The Working Life – The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York, Times Books.
- Ellingsæter, A. (1998): *Time and the Transformation of Work – The Industrial Time Regime in Flux*, i *rapport fra Konferencen Kjønn og Ar-*

- beid – nye former for arbeidsliv, Norges forskningsråd.
- Hestbæk, A. (1995): *Forældreskab i 90'erne*, Socialforskningsinstituttet, København. Rapport 95, 5.
- Hochschild, A. (1997): *The Time Bind*, New York, Metropolitan Books, Henry Holt and Company.
- Holt, H. (1994): *Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag*, København, Socialforskningsinstituttet 94, 8.
- Holt, H. & I. Thaulow (1996): *Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser*, København, Socialforskningsinstituttet, 96, 17.
- Holt, H. & I. Thaulow (1996a): *Reconciling Work and Family Life – An international perspective on the role of companies*, København, Socialforskningsinstituttet, 96, 12.
- Ingeniørforeningen i Danmark (2002): *Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress*, København.
- Jacoby, A. & E. Näsman (1989): *Mamma, pappa, job*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Kolb, D.M. (1998): *Pursuing a Dual Agenda for Change – Method and Challenges in linking Gender to Strategic Organization Issues*, Berger.
- Kvande, E. (1999): Kvinner i menns organisasjoner – 10 år etter, i *Nyt om Kvinneforskning* nr. 3.
- Lie, T & E. Tunglund (1994): *Familien i arbeid*, RF-rapport 108, 94, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Milhie, M. & P. Peltola (1999): Playing all the Roles – Gender and the Work-Family Balancing Act., *Journal of Marriage and the Family*, vol. 61, no. 2.
- Navrbjerg, S.E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer*, København, Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Perlow, L. (1998): Boundary control – The social ordering of work and family time in a High-tech corporation, *Adm. Science Quarterly* vol. 43 no. 2.
- Roxburgh, S. (1999): Exploring the Work and Family Relationship, i *Journal of Family Issues*, vol. 20, no. 6.
- Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character*, New York, W.W. Norton & Company.
- Skjortnes, M. (1994): *Fra kvinneansvar til foreldreansvar*, RF-rapport 121, 94, Stavanger, Rogalandsforskning.

Helle Holt, seniorforsker, cand.adm.pol., ph.d., ansat ved Socialforskningsinstituttet.
e-mail: hh@sfi.dk