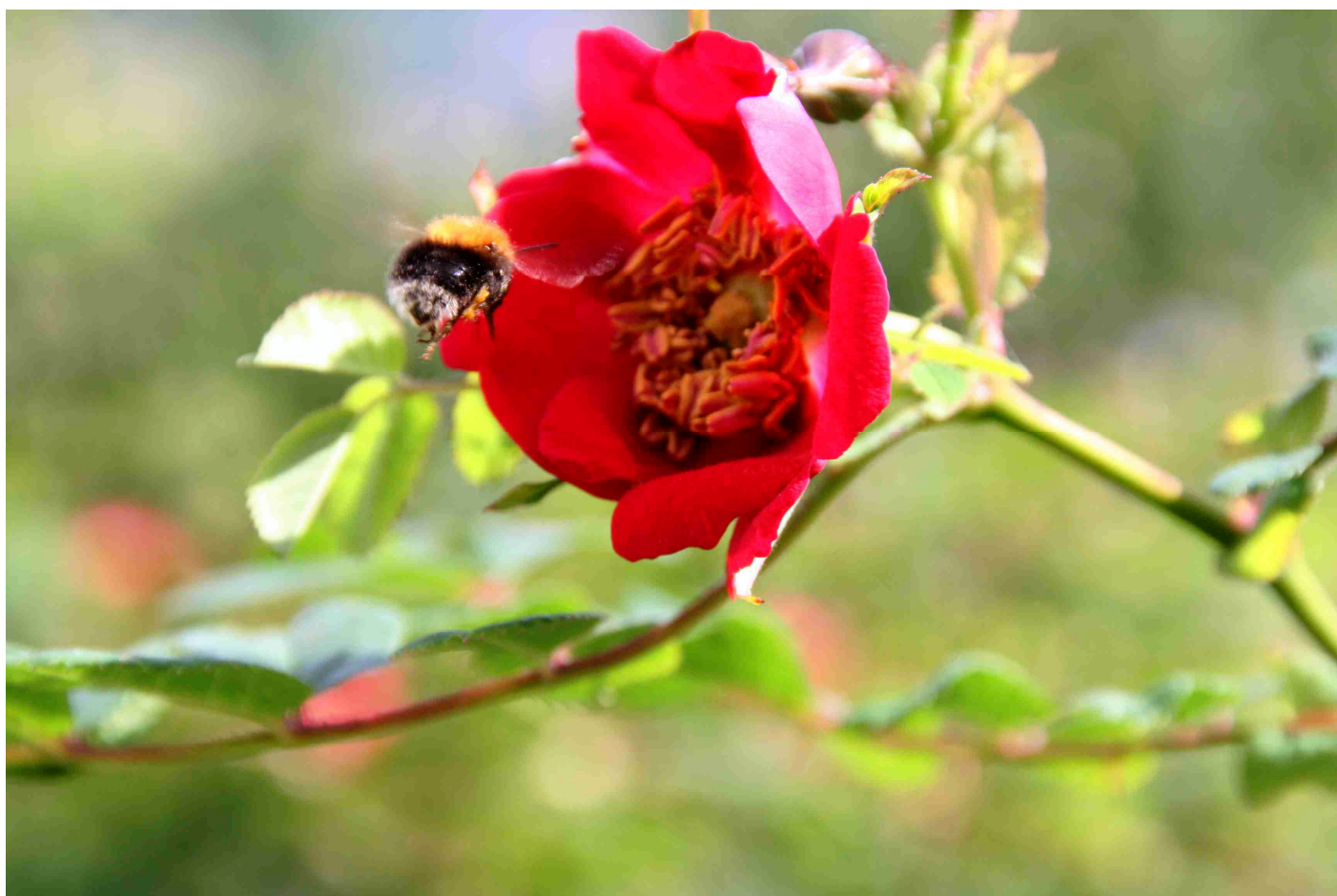


# "Bærekraftige familier - likestilte livsløp"



en rapport av  
Paal Rasmussen, Pål Klethagen, Helge Svare



Oslo 2010

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	5
Kort om delprosjektene .....	5
Datainnsamling og metode .....	6
2. Bakgrunn, problemstilling, tidligere forskning .....	8
Ulike typer hindringer .....	9
Arbeid-hjem-systemet .....	9
Stolthet.....	10
Kompetanse.....	11
Fars tilstedeværelse i hjemmet er viktig.....	12
Tidligere forskning og erfaringer i forbindelse med arbeid-familie-balansen .....	13
Hva er likestilling .....	13
Far vil .....	15
3. Delprosjekt 1. Hva kan bedrifter gjøre for å gi sine ansatte mulighet til å etablere mer likestilte familier med bedre arbeid-familie balanse? .....	16
Målsetting.....	16
Forankring.....	17
Rekrutteringen av deltagende bedrifter .....	18
Situasjonen i organisasjonene ved prosjektoppstart, og prosjektets mottagelse ..	20
Implementering i praksis .....	22
Pappagrupperamtalene i Asker og Odde .....	23
Pappa-medarbeidersamtalen.....	25
Spørsmålene i pappa-medarbeidersamtalen .....	25
Bringe partneren inn .....	26
Feedback .....	28
Erfaringer med gjennomføring av pappa-medarbeidersamtalen i Odde .....	29
Lokale og individuelle tilpasninger – erfaringer fra Asker .....	31

Kommunikasjons- og samlivskurs med pappaene og deres partnere .....	32
Å skape en kultur for samtale om arbeid-familie-balansen .....	34
Noen tanker om insentivsystemer .....	34
Veien videre .....	34
4. Delprosjekt 2 .....	37
Hvordan påvirker det kommunale tjenestetilbudet sjansene for at menn kan lykkes som likestilte partnere? .....	37
1: Evaluering av det kommunale tjenestetilbudet i Asker og Odde .....	37
Har vi virkelig likestilling? .....	39
Om Asker og Odde .....	41
Ring pappa neste gang! .....	45
Hovedfunn i kartleggingen .....	45
2: Helsestasjonene .....	46
En kulturstudie av helsestasjoner .....	48
Evaluering av et svensk kurstilbud til menn før, under og etter fødselen .....	51
Oppsummering .....	54
5. Delprosjekt 3. Hvordan kan familievernet gjennomføre utviklingsprosjekter i organisasjoner som del av sin utadrettede og forebyggende virksomhet? .....	55
Om familievernet; organisering og oppgaver .....	55
Utadrettet virksomhet i familievernet .....	57
Oppsummering .....	60
6. Samlinger og utadrettet virksomhet .....	62
7. Vedlegg - Mal for første møte i pappagruppene ved Boliden. ....	63
Info om prosjektet .....	63
Møte 1 – hvordan vil vi ha det? .....	63
8. Vedlegg - Diskusjonsgrunnlag til tredje møte i pappagruppene ved Boliden.....	66
Familien først: Forslag til ny medarbeidersamtale ved Boliden.....	66

9. Vedlegg – Litt om aksjonsforskning og sosioteknisk analyse .....	73
Aksjonsforskning .....	73
Sosioteknisk analyse .....	74
10. Referansemateriell .....	75
Referanser til teksten .....	76

## 1. Innledning

Prosjektet som denne rapporten presenterer, tar for seg samspillet mellom familie- og arbeidsliv med henblikk på å finne frem til og prøve ut virkemidler som kan skape en bedre balanse i dette samspillet, og på denne måten skape mer likestilte familier. Idéen til prosjektet ble unnfanget av Øystein Gullvåg Holter og Paal Rasmussen under en konferanse på Åland vinteren 2006. Begge ønsket å gjøre praktiske forsøk på området. Barne- og likestillingsdepartementet støttet prosjektet økonomisk og gjorde det mulig å gjennomføre det fra 2007 til 2009 i regi av Arbeidsforskningsinstituttet, med Paal Rasmussen som prosjektleder og Pål Klethagen og Helge Svare som prosjektmedarbeidere.

Prosjektet består av tre delprosjekter som beskrives nærmere under. Felles for de tre delprosjektene er en underliggende hypotese om at familien er et gode både for dens medlemmer og for samfunnet. Videre antas det at likestilte og bærekraftige familier er avhengig både av fleksibilitet rundt familiens praktiske organisering fra arbeidsgivers side, kvaliteten på de offentlige tjenestene som tilbys, samt kvaliteten på kommunikasjonen internt i samlivet.

Mye av arbeidet for å oppnå større likestilling har hatt fokus på kvinner. Dette prosjektet skiller seg ut ved at et spesielt fokus rettes mot menn og fedre. Slik føyer det seg inn i en økende tendens i samtiden til å sette fokus på menns rolle i arbeidet for bedre likestilling (Barne- og 2008). Det er verken mulig å øke andelen likestilte familier eller å bedre arbeid-familie-balansen med mindre menn engasjerer seg mer aktivt i familien. For å oppnå det, trenger vi igjen mer kunnskap *både* om hva det er som hindrer menn i å gjøre dette, *og* hva som kan gjøres for å stimulere menn til økt deltakelse. Dette ønsker prosjektet å bidra til.

## Kort om delprosjektene

### **Delprosjekt 1. Hva kan bedrifter gjøre for å gi sine fedre mulighet til å etablere mer likestilte familier med bedre arbeid-familie-balanse?**

Vi tilbringer rundt halvparten av våre voksne liv på jobb, og måten arbeidet er organisert på påvirker i stor grad hvordan vi organiserer livene våre som mødre, fedre og familiemedlemmer. Til tross for dette er det liten bevissthet og liten diskusjon rundt hvilket ansvar bedriftene har i arbeidet for å oppnå bedre likestilling i familien, eller hvordan det kan gjøres, og få bedrifter har iverksatt konkrete tiltak med sikte på å bidra til dette.

I dette delprosjektet diskuteres det hva bedriftene kan gjøre for å bidra mer positivt i denne retningen. Vi rapporterer erfaringer med ulike virkemidler som er designet og prøvd ut. Målet er å skape et robust og bærekraftig system av virkemidler som det både er enkelt å sette i verk og å drifte, og som har gode effekter. Tiltakene som er prøvd ut, er:

- Gjennomgang av bedriftens rutiner og policy for å ivareta de ansattes, særlig fedrenes, muligheter til å fungere som likestilte foreldre.
- Utprøving av ulike typer "pappasamtaler", det vil si at spørsmål om farskap og familie tas opp i ulike sammenhenger i bedriften.
- Utredning av muligheten for å innføre mer fleksible ordninger for småbarnsforeldre i bedriften.
- Samlivs- og kommunikasjonskurs for småbarnsfedre og deres partnere med fokus på arbeid- familiebalansen, arbeids- og ansvarsfordelingen i hjemmet, konfliktløsning og kommunikasjonen i parforholdet.
- Boliden Odda AS og Asker kommune har deltatt i utviklingen og utprøvingen av virkemidlene.

## **Delprosjekt 2. Hvordan påvirker det kommunale tjenestetilbudet sjansene for at menn kan lykkes som likestilte partnere?**

Kommunen drifter helsestasjoner, barnehager og småskolen som alle er viktige deler av infrastrukturen rundt barn og familie fra graviditet, fødsel og barsel, til og med fylte 20 år. Bevisstheten innefor disse tjenestene rundt likestilling, og hvordan organiseringen av tjenestene kan ha konsekvenser for brukernes mulighet til å etablere mer likestilte familier med bedre arbeid-familie-balanse, belyses i dette delprosjektet.

Andre sider av kommunenes infrastruktur og kommunenes langsiktige politiske planlegging, for eksempel rundt kommunikasjon og kollektivtrafikk, satsing på lokale arbeidsplasser og et differensiert arbeidsliv i kommunen, er også forhold som kan ha konsekvenser for innbyggernes mulighet til å etablere mer likestilte familier med bedre arbeid-familie-balanse. Slike forhold belyses og diskuteres derfor også i dette delprosjektet.

Asker og Odda er valgt som eksempelkommuner.

## **Delprosjekt 3. Hvordan kan familievernet gjennomføre utviklingsprosjekter i organisasjoner som del av sin utadrettede og forebyggende virksomhet?**

Familievernet er en statlig særlovstjeneste med landsdekkende lavterskeltilbud til familier, par og enslige som sliter i nære relasjoner. Det er anbefalt at ti prosent av virksomheten bør brukes til forebygging. I dag brukes disse ressursene meget spredt. I dette delprosjektet diskuteres hvorvidt en satsing på utviklingsprosjekter med likestillingsfokus i virksomheter vil kunne gjøre familievernet til en pådriver i likestillingsarbeidet, og hvilke krav dette eventuelt stiller til organisering og kompetanse innen familievernet.

### **Involverte personer**

Prosjektleder Paal Rasmussen - Familievernet og Arbeidsforskningsinstituttet - 9073 2244

Forsker Pål Klethagen - Arbeidsforskningsinstituttet - 9939 9830

Seniorforsker Helge Svare - Arbeidsforskningsinstituttet - 9775 8452

Svare har særlig arbeidet med delprosjekt 1, og den tilsvarende delen av rapporten. Klethagen har bidratt i alle delprosjektene. Rasmussen har hatt det overordnede prosjektdesignet og i rapporten et særlig ansvar delprosjekt 2. Han har også stått for sammenredigering av bidragene.

I tillegg vil vi takke ansatte i Asker Kommune og hos Boliden Odda AS som har gjort prosjektet mulig. Spesiell takk til lokal prosjektkoordinator i Asker kommune, Kaja Kierulf, sosialtillitsvalgt ved Boliden, Asbjørn Skjerven, personalsjef Bjørn Vivelid, Boliden og HR sjef Sverre Jostein Bø, Asker kommune.

Andre prosjektmedarbeidere: Preben Z. Møller, Roald Aga Haug og ansatte ved Familievernkontoret i Odda.

En spesiell takk til Inger Rørmark, Odding og Tuss Benum, Askerbøring. Uten dere – intet prosjekt!

## **Datainnsamling og metode**

Datainnsamling har foregått ved hjelp av intervjuer, feltbesøk og studier av tilgjengelige dokumenter, rapporter og offentlige statistikker. I delprosjekt 1 er det benyttet en

aksjonsforskningsmodell.<sup>1</sup> Aksjonsforskning innebærer å involvere en gruppe i et sosialt felt i endring ved å stille spørsmål om hvor gruppen befinner seg, hvor den opplever å ha sine mål, og hvilke tanker den har om endringen mot målet. Forskerne inntar rollene som ressurspersoner, pådrivere eller de inntar en "vitneposisjon" i utprøvingen av endringsstrategien, og foretar periodiske evaluering av posisjoner, mål og midler samtidig som man reflekterer over sin egen og gruppens praksis.<sup>2</sup> Gjennom denne refleksjonen produserer forskerne dokumentasjon om gruppens bevegelse, den bidrar til dannelsen av lokale teorier, og den innfører en feedbackmekanisme som fører til økt selverkjenning, kvalitet og presisjon i gruppens arbeid, og hjelper gruppen i bevegelsen mot målet. I vårt prosjekt har deltagerne bestått av ansatte og ledere ved Boliden Odda AS og Asker kommune.

I delprosjekt 2 har vi intervjuet den politiske ledelsen og kommunalt ansatte. Rådmenn og ansatte innen NAV, helsestasjon, skole, barnehage og administrasjon har alle gitt sin stemme til rapporten. Vi har spesielt fokusert på helsestasjonene og deres betydning for dannelsen av familiekulturen. Her har vi benyttet kulturanalyse hvor intervjuer, beskrivelse av fysiske rammebetingelser og fotodokumentasjon har inngått.

I delprosjekt 3 har vi etter dialog med Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (BUFDIR), kommet frem til at lederne for hver av de fem regionene som familievernnet er organisert i, skulle plukke ut to lokalkontor i sin region. På disse lokalkontorene har vi gjennomført telefonintervjuer med lederne. I tillegg bygger fremstillingen under på samtaler vi har hatt med BUFDIR sentralt, og ansatte ved ulike familievernkontorer. Vi har også gjort bruk av offentlig statistikk og dokumenter fra BUFETAT, samt andre relevante dokumenter.

Når det gjelder kontakten som forskergruppen hadde med BUFDIR og BUFETAT i forbindelse med delprosjekt 3, er det utelukkende Helge Svare og Pål Klethagen som har stått for denne. Dette skyldes at Paal Rasmussen har et ansettelsesforhold i familievernnet, og at hans deltakelse ville ha utfordret kravet til habilitet.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Begrepet aksjonsforskning oppsto på slutten av 1950-tallet med utspring i Tavistock Institute i London. I Norge ble den nye forskningsretningen introdusert av forskere som etablerte Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) i Trondheim. Mer informasjon i vedleggene.

<sup>2</sup> Se Lewin, K. and D. Cartwright (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. New York, Harper & Brothers.. Han sier blant annet at man ikke forstår sosiale fenomen ved å observere dem, men gjennom å endre dem. Lewin var inspirator for aksjonsforskningens pionerer, og hans felt-teori grunnlaget for sosioteknikken.

<sup>3</sup> Det kan også nevnes at Helge Svare og Pål Klethagen er involvert i omstillingsprosessen i BUFETAT Region Øst hvor fire kontor i Oslo skal slås sammen til to enheter. De to forskerne fra AFI er ansvarlige for å designe og lede en dialogkonferanse i forbindelse med omstillingen. Avtalen om å designe og lede dialogkonferansen ble inngått i desember 2009, og skjedde uavhengig av prosjektet som denne rapporten handler om. De to arbeidene har ikke overlappet hverandre verken tidsmessig eller tematisk.

## 2. Bakgrunn, problemstilling, tidligere forskning

Til tross for økt likestilling mellom kjønnene<sup>4</sup> og til tross for at Norge og Norden som regel topper listene når ulike aspekter ved likestilling måles, finner vi også at mange sider ved de tradisjonelle mønstrene og strukturene som omgir kjønnene, lever videre blant norske menn og kvinner. Kvinner bruker fremdeles mer tid på barn og husarbeid, (Rønning 2002; Tronstad 2007; Holter, Svare et al. 2008), mens menn tilbringer mer tid på arbeidsplassen og fremstår i større grad som familiens hovedforsørger (Holter, Svare et al. 2008). Økonomisk kan derfor menn i mange sammenhenger fremstå som vinnere (Petersen, Becken et al. 1993; Enger 2008). Sosialt, og særlig i forhold til egne barn er imidlertid mennene posisjon mer utsatt, noe som ikke minst kommer til uttrykk etter en skilsmisse, som for menn innebærer økt risiko for redusert samvær, eller opphør av samvær, med egne barn (Holter, Svare et al. 2008). I en undersøkelse fra midten av 1990-tallet (Jensen and Clausen 1997) oppga omtrent hver fjerde samværsfar at han ikke hadde vært sammen med barnet siste måned. Og selv om det de siste årene har vært en betydelig økning i andelen par med felles foreldreansvar etter en skilsmisse, fra 29 prosent i 1996 til 42 prosent i 2002, er det blant de øvrige parene, det vil si de som ikke har felles foreldreansvar, fremdeles flest der mor har foreldreansvaret alene (Sætre 2004).

Menn rammes også av en rekke livsstilssykdommer som kan sees i sammenheng med deres tradisjonelle maskuline levemåte. I 2009 kan den nyfødte gjennomsnittsgutten i følge SSB forvente å bli 78,2 år, det vil si en levealder som er om lag fire og et halvt år kortere enn den en nyfødt jente i gjennomsnitt kan se frem til (Kristiansen, Flatebø et al. 2009). Hvor mye av menns lavere gjennomsnittsalder som skyldes livsstilsforhold som kan knyttes direkte til manglende likestilling, kan selvsagt diskuteres. Det er likevel godt dokumentert at trekk ved dagens mannlige kjønnsrolle er en betydelig bidragsyter til helseplager og forhøyet dødsrisiko hos menn, jf. for eksempel disse undersøkelsene. (Courtenay 2000; Elianne 2002; Courtenay 2010) I den grad økt likestilling kan bidra til å endre disse trekkene, vil det også kunne gi en bedring i menns helsetilstand.<sup>5</sup>

Både menn og kvinner har derfor interesse av å støtte arbeidet for å oppnå økt likestilling både på arbeidsplassen og i familien. For kvinner vil økt likestilling gi bedre tilgang til samfunnets økonomiske ressurser og de godene som er forbundet med det, sammen med de mange godene en fullverdig yrkesdeltakelse åpner opp for. For menn vil økt likestilling bidra til å redusere presset som følger med rollen som familiens hovedforsørger, og samtidig gi økte muligheter for tettere oppfølging av egne barn fra småbarnsalderen av, med den bedring i livskvalitet dette kan åpne opp for. Likestilte partnere rapporterer også om større tilfredshet i samlivet. I tillegg er det sannsynlig at økt likestilling gir lavere risiko for samlivsbrudd (Holter, Svare et al. 2008, 2011ff).

Det er også mulig å argumentere for at økt likestilling har positive konsekvenser for arbeidsgivere og kommuner. Dagens likestillingsubalanse i forhold til omsorg for barn, innebærer for eksempel at mor (fremdeles) tar ut det meste av permisjonstiden ved fødsel. Ferske tall fra NAV viser at mor tar ut i snitt litt over 43 uker, mens fars snitt er litt over 7 uker (Grambo and Myklebø 2009). Av en studie fra Arbeidsforskningsinstituttet fremgår det at arbeidsgivere finner det problematisk både når arbeidstakere tar for lang og for kort permisjon (Egeland, Enehaug et al. 2008).<sup>6</sup> I den grad økt likestilling utjevner forskjellene mellom mors og fars permisjonsuttak, vil det derfor være til fordel både på manns- og

---

<sup>4</sup> I denne rapporten brukes ordet likestilling i betydningen kjønnslikestilling.

<sup>5</sup> For mer litteratur om menn og helse, se <http://www.menshealth.org/code/publications.html>

<sup>6</sup> Ved lange permisjoner mister arbeidstakeren for mye av kontakten og kontinuiteten i forhold til arbeidsplassen, mens korte permisjoner skaper problemer ved at det ikke oppleves som hensiktsmessig å sette inn vikar for den som er borte, noe som gir økt belastning på øvrige kollegaer. En rekke arbeidsplasser har derfor som uttalt policy at mannlige og kvinnelige arbeidstakere skal dele permisjonstiden tilnærmet likt med sin partner.



kvinnedominerte arbeidsplasser. Størst vil fordelene likevel være på arbeidsplasser med stor kvinneandel. Dagens situasjon der omsorg for egne barn fører til at mor i langt større grad enn far reduserer sitt nærvær på arbeidsplassen – enten det skjer i form at lange fødselspermisjoner, fravær når barna er syke eller ved valg av deltidsarbeid – virker ikke bare negativt inn på mors karrieremuligheter eller fremtidige pensjon. Også arbeidsplassen lider. For eksempel er det på arbeidsplasser med en stor andel deltidsansatte i små stillingsbrøker – slik det typisk er innen den kvinnedominerte pleie- og omsorgssektoren – vanskeligere å drive faglig utviklingsarbeid men tanke på å øke kvaliteten på tjenestene som tilbys, fordi de ansatte tilbringer for liten tid på jobb, jf. for eksempel (Bakken 2009). Siden slike arbeidsplasser hovedsakelig finnes innen offentlig og særlig kommunal sektor, går dette ut over kommunen som tjenesteyter.

## **Ulike typer hindringer**

For den som arbeider for økt likestilling er det viktig å ha kunnskap om hvilke hindringer som må overvinnes for å oppnå målet man arbeider mot. Disse hindringene er av flere slag: På den ene siden har vi tradisjonelle kulturelle forestillinger og forventninger om hvordan menn og kvinner skal være, som gjenfinnes i internalisert form hos de fleste av oss og påvirker både hvordan vi fremtrer, hva vi bruker tiden vår til, og hvilke mål vi setter oss. På den annen side formes vi som menn og kvinner i sosial interaksjon med andre mennesker, der det også er en tendens til at tradisjonell kjønnsatferd og mønstre belønnes mer enn de utradisjonelle (Langlois and Downs 1980; Beal 1994; Santrock 2001). For det tredje har vi strukturelle mekanismer i form av lovverk, permisjons- og arbeidstidsordninger, offentlige tjenestetilbud og offentlig infrastruktur. Innføringen og de gradvise utvidelsene av en egen "pappakvote" i forbindelse med fødselspermisjonen er et godt eksempel på hvor betydningsfulle denne tredje typen forhold kan være. Før 1993 tok svært få fedre i Norge fødselspermisjon. Innføring av en egen "pappakvote" i 1993 førte til at en stor andel fedre begynte å ta ut permisjon de ukene pappakvoten ga rett til. Senere har fedrenes faktiske permisjonstid økt i takt med at denne kvoten er blitt utvidet (O'Brien, Brandth et al. 2007; Holter, Svare et al. 2008: 220ff). Da det på Island i 2000 ble innført en ordning hvor en tredel av permisjonstiden var øremerket far, så vi det samme: Etter kort tid hadde flertallet av fedrene tatt i bruk ordningen. I 2004 tok 90 prosent av fedrene pappapermisjon, og hver far tok i gjennomsnitt 97 dagers permisjon (Gislason 2007). Forskning viser også at fedre som er mer hjemme med barna som små, involverer seg mer i barna senere, og tar en mer likestilt del av ansvaret hjemme (Haas and Hwang 1999; Holter, Svare et al. 2008).

Til de tre typer hindringene vi nettopp listet opp, må det – sist men ikke minst – også føyes til formelle og uformelle arbeidsplassstrukturer som på ulike måter bidrar til å opprettholde eller styrke tradisjonelle, ulikestilte kjønnsroller (Wharton 2005). Disse vil spille en viktig rolle i denne studien, og kan for eksempel ha å gjøre med hvordan skiftarbeid er organisert i en typisk mannsdominert bedrift på en måte som vanskeliggjør full deltakelse i omsorg for egne barn. Et annet eksempel kan være arbeidsplasser der det finnes uuttalte forventninger til at arbeidstakerne skal "stå på" og gjerne jobbe ekstra når situasjonen krever det, eller arbeidsplasser der folk som jobber utover normal arbeidstid "belønnes" i form av ekstra anerkjennelse. Altså at atferd som gjør det vanskelig å ta ansvar hjemme, belønnes. I dette prosjektet er vi derfor også opptatt av å se på de formelle og uformelle insentivsystemene i virksomhetene med tanke på økt familievennlighet.

## **Arbeid-hjem-systemet**

For dem som er opptatt av hvordan tradisjonelle kjønnsroller og kjønnsroller opprettholdes, er det av spesiell interesse å se nærmere på forholdet mellom arbeid og

familie. Til tross for at disse områdene i vår kultur defineres som forskjellige domener som også i en viss forstand er gjensidig ekskluderende, er det gode argumenter for at de like gjerne kan betraktes som *et sammenhengende system* bestående av faktorer i konstant gjensidig interaksjon, der endringer ett sted i systemet alltid fører til endringer andre steder.<sup>7</sup> Et eksempel på hva det her snakkes om, er det som skjer når et nyetablert par får sitt første barn, og hvordan denne hendelsen typisk påvirker både partnernes arbeids- og ansvarsdeling i familien og deres relasjon til arbeidslivet. Det typiske er at fars arbeidstid utenfor hjemmet øker, mens mor reduserer sin arbeidstid tilsvarende, samtidig som hun tar hovedomsorgen for barna, og øker tiden som brukes til arbeid i husholdningen (Enger 2008, 176). Småbarnsfedre bruker i dag nesten dobbelt så mye tid på jobben som småbarnsmødre (Barne- og 2008, 53) jf. også (Vaage 2002). Det er altså en nær sammenheng mellom endringen som finner sted i familien og fars og mors relasjon til arbeidet.

Det faktum at offentlig sektor har et flertall kvinnelige ansatte, mens privat sektor har et flertall mannlige arbeidstakere kan også sees i sammenheng med dette. Ikke bare velger kvinner å arbeide i offentlig sektor fordi arbeidsplassene her normalt tilbyr mer fleksible arbeidstidsordninger, som muligheten til å jobbe deltid, slik at arbeid utenfor hjemmet lettere lar seg kombinere med hjem og familie. Det er også grunn til å tro at menns og kvinners forventninger til sin egen fremtidige familiesituasjon bidrar til at de allerede som unge planlegger en yrkeskarriere som er tilpasset disse forventningene. I en survey fra 2007 svarte for eksempel hele 75 prosent av kvinnene at de ønsket/ønsker seg en jobb som lar seg kombinere med barn og familie, mot 60 prosent av mennene (Holter, Svare et al. 2008, 26). I den grad unge kvinner tenker strategisk i forhold til slike ønsker, vil derfor offentlig sektor allerede tidlig fremstå som en mer attraktiv arbeidsplass.

## Stolthet

Når vi er diskuterer hindringer i veien mot økt likestilling, er det verdt å være oppmerksom på at de systematiske forskjellene vi finner mellom menn og kvinner i arbeids- og familieliv ikke bare eller primært skyldes ytre forhold, men også at vi alle har internalisert vår kulturs konserverende forestillinger og forventninger om hva det vil si å være mann og kvinne. For de fleste ligger det en kilde til glede og stolthet i å tilpasse seg og leve i samsvar med disse forventningene. For kvinner med barn handler disse forventningene fremdeles i stor grad om at hun skal være en "god mor". Og selv om også menn i stadig sterkere grad forventes – og forventer – å være en aktiv far for sine barn, ligger det for menn fremdeles mye stolthet i å være en god forsørger. I en survey fra 2008 sluttet 46 prosent av mennene opp om utsagnet "Når alt kommer til alt, har jeg hovedansvaret for å forsørge familien", mot bare 8 prosent av kvinnene. Selv i par der far og mor tjener like mye, er det en større andel menn enn kvinner som oppfatter det slik at de har det endelige forsørgeransvaret "når alt kommer til alt" (Holter, Svare et al. 2008, 86). Den tradisjonelt forankrede forventningen til far om å være en god forsørger er altså fremdeles en sterk konkurrent til den mer moderne forventningen om at han også skal delta mer aktivt i samvær og omsorg for egne barn.

Denne tradisjonelt forankrede forventningen kan igjen med fordel sees i sammenheng med forskjellene i menns og kvinners holdninger til eget arbeid. Ikke bare jobber menn i gjennomsnitt flere timer per dag enn kvinner: Menn og kvinner har også forskjellige oppfatninger om hva som er en "passe lang" arbeidsdag. Av den samme surveyen fra 2007 som vi nettopp refererte til, går det frem at gjennomsnittsmannen synes en gjennomsnittlig arbeidsuke på 40 timer er "passe mye", mens gjennomsnittskvinnen synes en arbeidsuke på

---

<sup>7</sup> Som en parentes kan det her være interessant å merke seg at den opprinnelige betydningen av det greske ordet oikos, som ofte oversettes med husholdning, er vid nok til å inkludere både det vi i dag oppfatter som en husholdning og mer generelt området for samfunnsmessig produksjon, jf. for eksempel Eikeland, O. (2007). *The Ways of Aristotle – Aristotelian Phronêsis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research*. Bern Peter Lang Publishers..

35 timer er mer "passe" (Holter, Svare et al. 2008, 38). At det her er snakk om dypt forankrede kulturelle forestillinger som reproduseres og opprettholdes i komplekse samspill mellom en rekke forskjellige instanser og nivåer, viser seg ved at fedrene, på spørsmålet om *hvorfor* de jobber mer enn normal arbeidstid, i større grad svarer at det er fordi arbeidsplassen krever det (Holter, Svare et al. 2008: 37f). Fedrene "knyttes" altså i langt større grad enn kvinnene til sitt arbeid, både gjennom arbeidsgivers forventninger og krav, og til egne og andres forventninger til egen forsørgerrolle.

Mye tyder også på at menn som lever opp til bildet av den gode forsørger, belønnes ved at sannsynligheten for at han vil treffe en kvinne som vil stifte familie og få barn med ham, øker (Singh 1995; Shackelford, Schmitt et al. 2005; Holter, Svare et al. 2008). For en mann kan det derfor oppleves svært tilfredsstillende å være en slik person, på samme måte som det for en kvinne kan oppleves tilfredsstillende å være en god mor slik tradisjonen foreskriver at hun skal være. Og i begge tilfeller kan stolthet spille en viktig rolle, både som kilde til tilfredsstillelse, og som en drivkraft hos den enkelte. Det handler om stolthet over å være en person som lever opp til de forventningene kulturen stiller opp. Det handler om stolthet over å være en "riktig" mann eller en "riktig" kvinne.

Motstanden disse kulturelle bildene kan skape mot mer likestilling, bør ikke undervurderes. Når man med henvisning til likestilling ber folk oppgi det som tradisjonelt har vært en kilde til "kjønnet stolthet", risikerer man at motkrefter utløses. Derfor krever veien mot økt likestilling også at man tar høyde for slike forhold.

## Kompetanse

En annen mekanisme som virker konserverende på eksisterende rollemønstre, er at både den tradisjonelt mannlige og den tradisjonelt kvinnelige posisjonen i vår kultur er forbundet med bestemte former for kompetanse som igjen er forbundet med bestemte former for makt og myndighet. For feminismen på 70-tallet fremsto husmoren i all hovedsak som en avmektig og undertrykt skikkelse, og hennes ansvar for husholdning og omsorg for barn i hovedsak som en byrde. Men husmorens spesielle kompetanse er som all annen kompetanse, forbundet med bestemte former for makt og myndighet (Svare 2009). Med denne makt og myndighet følger også særskilte goder. De kan blant annet brukes til å få en privilegert tilgang til egne barn. Og de gir mulighet til å sette standarder og treffe beslutninger på det hjemlige området. Det er ikke gitt at alle kvinner ser det som *bare* positivt å skulle gi avkall på hele eller deler av denne makten og myndigheten.

I svarene til spørreundersøkelsen som lå til grunn for studien *Likestilling og livskvalitet 2007* finner vi tydelige mønstre som understøtter det bildet som her skisseres. Hvis vi ser på svarfordelingen til spørsmålet om "hvem som bestemmer" på ulike områder i et parforhold, ser vi at det på de fleste områdene som har med hjemmet eller husholdningen å gjøre, er det flere kvinner enn menn som har det avgjørende ordet. Det gjelder blant annet "hva som er rent og ryddig nok", hva som serveres til middag, valg av interiør/møbler", oppdragelse av barn, og hvem paret omgås i fritiden (Holter, Svare et al. 2008, 56). Like interessant er svarfordelingen på et annet spørsmål, nemlig hvorfor det ikke er større likhet mellom kvinner og menn i Norge. 52 prosent av mennene og 61 prosent av kvinnene svarer at det er fordi menn "ikke slipper til som likeverdige bidragsyttere i husarbeid og omsorg for barn". Svarfordelingen antyder at fremfor å se på sin sentrale rolle i husholdningen som en byrde de ønsker å bli kvitt, er det mange kvinner som også ser den som et privilegium som skal forsvares. Om virkeligheten faktisk er slik eller ikke, kan en spørreundersøkelse som dette ikke gi noe definitivt svar på, men respondentene som utgjør et representativt utvalg av befolkningen, har åpenbart et bilde av at det er slik.

Den offentlige diskusjonen rundt en likere fordeling av fødselspermisjon kan også illustrere hvordan kvinner gjør seg til forsvarere av konservative familiemønstre som virker mot

likestilling. Forslaget om at man skal øremerke mer permisjonstid til far, henter liten støtte blant norske kvinner hvis det samtidig innebærer at mors mulighet for å ta lang permisjon reduseres, selv om det nå er vel kjent at mors lange permisjon bidrar til å etablere nettopp det tradisjonelle mønsteret av skjevfordeling av ansvars- og oppgavedeling som hindrer økt likestilling, i tillegg til at kvinnen i et livsløpsperspektiv selv kommer dårligere ut økonomisk.

## **Fars tilstedeværelse i hjemmet er viktig**

Sammensatte problemer krever sammensatte løsninger. Over har vi forsøkt å si noe om hvordan utfordringen med å skape økt likestilling konfronter oss med et komplekst nett av problemer og hindringer. Det innebærer at også arbeidet med å løse denne utfordringen må settes inn på mange fronter. Det er heller ikke slik at økt likestilling for kvinner kan oppnås bare ved å sette søkelys på kvinners liv og livsbetingelser, slik det har vært, og fremdeles er en tendens til. Fordi menns og kvinners hjemmesituasjon og arbeid utgjør et samlet system med deler som står i kontinuerlig, dynamisk interaksjon, kommer man på sikt ingen vei hvis ikke også menns liv og livsbetingelser diskuteres og endres. Det er viktig å holde fast på denne innsikten når man velger å arbeide for økt likestilling ved å sette fokus på menn. Av og til fremkaller en slik endring av fokus anklager om at man overser kvinnene, eller at man "glemmer" at kvinner fremdeles, når alt kommer til alt, har et større behov for likestilling enn menn. I hvilken grad det siste er riktig, kan diskuteres, men uansett hvordan det forholder seg, er det altså viktig å fastholde at det å gjøre mannen til et mer likestilt familie- og samfunnsmedlem, aldri vil kunne bli et hinder for kvinners likestilling, men tvert imot er en betingelse for slik likestilling. Man kan hevde at dette feltet er det mest forsømte i dag.

En måte å motvirke de mange hindrene mot likestilling på, som vi så på over, er å iverksette tiltak som gjør det letter for far å være mer hjemme når barna er små. Dette er også et viktig mål for delprosjekt 1 som omtales nærmere under. Far må "hjelpes hjem", også slik at han får mulighet til å ta mer aktivt del på hjemmebane på de feltene der kvinner i dag har hegemoni. Det dreier seg om å gi ham mulighet til å lære gjennom erfaring å bli en mer aktiv deltaker på hjemmebane, ganske enkelt ved å gi ham tid og rom til å være hjemme. Det er i denne sammenheng igjen viktig å understreke at dette ikke bare er i fars og/eller barnas interesse, men at også mor bør være interessert i en slik endring i arbeids- og ansvarsdelingen hjemme, ved at det gir henne økt valgfrihet og spillerom i forhold til arbeidslivet. Det er altså ikke her snakk om å sikre far flere privilegier, i tillegg til den han allerede måtte ha, på bekostning av mor. Den skisserte utviklingen er en vann-vann-situasjon. Forskning viser da også at hjemmetid for far når barna er små, og særlig hjemmetid alene med barna, gir langsiktige positive konsekvenser for likestillingen i parforholdet senere (Holter, Svare et al. 2008).

For å oppnå dette er det imidlertid også viktig å bearbeide de kulturelle forestillingene som i dag bidrar til å opprettholde ulikestillingen mellom menn og kvinner både hjemme og i forhold til arbeidslivet. Dette inngår også i det første delprosjektet som vi kommer tilbake til under, blant annet gjennom kurs- og samtalevirksomhet rettet mot fedre og deres partnere.

Sist, men ikke minst, er det viktig å sette inn tiltak i forhold til det som i dag er fars – og ofte også mors (Aarseth 1994) – viktigste "unnskyldning" for ikke å ta mer ansvar eller delta mer aktivt hjemme, nemlig jobben, og forestilling om at mannens tilstedeværelse der er så betydningsfull at det vanskelig lar seg gjøre å redusere den. Dette tas det også tak i i delprosjekt 1.

## **Tidligere forskning og erfaringer i forbindelse med arbeid-familie-balansen**

Menns rolle som omsorgspersoner for egne barn er de siste årene gjort til gjenstand for omfattende forskning, særlig innen skandinavisk og norsk kjønns- og mannsforskning (Holter and Aarseth 1993; Andersen 2003; Hjort and Baagøe Nielsen 2003; Bratterud, Emilsen et al. 2006; Eriksen 2006; Meling 2007; O'Brien, Brandth et al. 2007; Sørensen 2008). Arbeid-hjem balansen og tilrettelegging for fedres muligheter til å delta mer aktivt i omsorg for egne barn, diskuteres også i (Kvande and Rasmussen 2007; Høiland 2008).

Arbeid-hjem balansen og tilrettelegging for fedres muligheter til å delta mer aktivt i omsorg for egne barn, var også tema for det felles-europeiske prosjektet FOCUS (Fostering caring masculinities), der også Norge deltok (Langvasbråten and Teigen 2006). I den norske delstudien ser man også på arbeidsplassens betydning for likestillingen. Her har forskerne gått inn i to bedrifter og sett hvordan de tilrettelegger for fedres omsorg for egne barn (Rusnes and Larsen-Asp 2006). Den ene bedriften hadde som eksplisitt mål at ansatte fedre og mødre skal ta like lang foreldrepermisjon. Et virkemiddel var blant annet å oppfordre mannlige ledere til å ta lengre permisjon, og på den måten tjene som modeller for de øvrige mannlige ansatte. Bedriften tilbød også midler til å dekke differansen mellom vanlig lønn og permisjonsutbetalingen for de ansatte i foreldrepermisjon. Intervjuer med de ansatte i begge bedrifter viste likevel at mannlige og kvinnelige ansatte hadde ulik holdning til det å være foreldre, kvinner løste blant annet i større grad konflikten mellom arbeid og familie ved å arbeide redusert tid, og flere, både blant menn og kvinner, mente at mor har et naturlig fortrinn som omsorgsperson de første ni månedene av barnets liv.

Så vidt vi kjenner til foreligger det ikke mer systematiske studier som studerer mulige sammenhenger mellom spesifikke bedriftsrettede tiltak og menns faktiske tidsbruk til omsorg for egne barn.

## **Hva er likestilling**

I denne rapporten bruker vi begrepet likestilling i forhold til flere sammenhenger og kontekster. Vi snakker om likestilte familier og om likestilling på arbeidsplassen. Hva mener vi i denne sammenhengen med likestilling?

Betydningen av begrepet likestilling er ikke gitt en gang for alle. Selv om likestilling er en politisk målsetning i Norge, er verken likestillingsbegrepet eller likestillingspolitikken entydige størrelser. Både politikere og andre har ulike oppfatninger både av innholdet i begrepet, og av hva likestillingspolitikk er eller bør være. Likestillingsbegrepets betydning varierer i forhold til hvem som bruker det, hvilken politisk eller ideologisk posisjon det snakkes ut fra, eller innholdet i den spesifikke debatten begrepet brukes inn i. Typisk brukes også begrepet uten at det defineres nærmere, slik at det overlates til leseren eller tilhøreren å tolke hvordan begrepet skal forstås.

Et viktig skille i bruken av begrepet går mellom likestilling forstått som likestilling mellom menn og kvinner, og likestilling bruket som et videre begrep eller norm som også inkluderer funksjonshemmede, homofile og andre minoriteter. I denne rapporten bruker vi konsekvent begrepet i den første betydningen, det vil si at vi er opptatt av likestilling mellom kjønnene.

Når det gjelder diskusjonen om likestilling mellom kjønnene kan vi grovt sett skille mellom en liberalistisk tradisjon, som i hovedsak har vært opptatt av å bekjempe urimelig eller usaklig forskjellbehandling, eller å sikre like rettigheter og like muligheter for menn og kvinner, og en tradisjon som historisk sett har vært forankret mer på venstresiden i politikken, og som også har hatt fokus på såkalt resultatlikhet. Den første tradisjonen kan blant annet knyttes til arbeidet for å få et kjønnsnøytralt lovverk, og til arbeidet for å fjerne formelle hindringer som rammet bare ett kjønn, for eksempel det at de fleste utdanninger og yrker tidligere var stengt

for kvinner. Den andre tradisjonen forbindes kanskje særlig med kravet om kjønnskvoltering, som innebærer at man skaper likestilling – her forstått som kjønnsbalanse – gjennom politiske vedtak. Men også andre virkemidler og tiltak kan sees som forbundet med ideen om likestilling forstått som resultatlikhet, for eksempel når man ved universiteter og høyskoler gjør bruk av økonomiske insentiver i form av ekstrabevilgninger til institutter og fagmiljøer som greier å skape en bedre kjønnsbalanse blant ansatte eller studenter. Et tredje eksempel er den såkalte pappakvoten, det vil si at en del av fødselspermisjonen er forbeholdt far.

Den liberalistiske, rettighetsorienterte tradisjonen er også den eldste. Bevisstheten om at det kunne være nødvendig å gå et skritt videre, kom da det viste seg at innføring av like formelle rettigheter ikke nødvendigvis skapte store forandringer i forholdene mellom kjønnene. For eksempel øker ikke nødvendigvis kvinneandelen innen et yrke bare fordi kvinner sikres formell adgang til det. Et annet eksempel er foreldrepermisjonen. Selv om det meste av denne i dag i prinsippet kan deles mellom mor og far, det vil si at far formelt sett har den samme rett til permisjonstiden som mor,<sup>8</sup> er det i praksis fremdeles mor som tar det aller meste av den "felles" permisjonstiden. I slike og lignende tilfeller synes det å være noe annet enn mangelen på *formell* likestilling som hindrer menn og kvinner adgang til de godene som i utgangspunkt skulle være tilgjengelige for begge kjønn. Derfor trenger man også andre tiltak for å gi menn og kvinner denne adgangen, hevdes det av dem som ønsker resultatlikhet, og ikke bare formelt sett like rettigheter.

Norsk likestillingslovgiving og -politikk henter elementer fra begge de to tradisjonene vi nå har sett på. Likestillingsloven, som håndheves av Likestillingsombudet, foreskriver blant annet at kvinner og menn skal gis like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling. Den forbyr også direkte forskjellsbehandling av kvinner og menn. Her kjenner vi igjen grunnprinsippene i den liberalistiske tradisjonens likestillingsbegrep. Men loven går også videre ved å forby indirekte forskjellsbehandling. Med dette menes enhver tilsynelatende kjønnsnøytral handling som faktisk virker slik at det ene kjønn stilles dårligere enn det annet. Den tillater også forskjellsbehandling mellom kjønnene dersom formålet med forskjellsbehandlingen er å fremme likestillingen mellom kjønnene. Loven pålegger også alle, offentlige myndigheter så vel som private parter, å legge forholdene til rette for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder (Norge 2006). Vi har også Stortingets vedtak i 2003 om at ASA-styrer skal ha minst 40 prosent representasjon av begge kjønn, som er tydelig grunnet i ideen om likestilling i betydningen resultatlikhet. Det kan likevel være verdt å merke seg at ideen om resultatlikhet ikke nødvendigvis må gi seg utslag i krav om kvotering. Kvotering som virkemiddel er omstridt. Ideen om likestilling som resultatlikhet innebærer heller ikke at man med nødvendighet måler graden av likestilling i form av prosenter (minst 40 prosent representasjon av begge kjønn). Det grunnleggende er åpenhet for å bruke andre virkemidler enn lover og rettighetsreformer for å øke graden av reell valgfrihet for menn og kvinner. Og når vi heretter snakker om likestilling, eller reell likestilling, er det i denne betydningen vi bruker begrepet. Reell likestilling innebærer at menn og kvinner – om de vil – kan gjøre de samme grunnleggende livsvalgene,<sup>9</sup> uten at valget møter hindringer, motstand eller sanksjoner som varierer systematisk, avhengig av om den som utfører valget er mann eller kvinne.

I dette prosjektet fokuseres det ikke på det formelle lovverket eller de formelle rettighetene for menn og kvinner i forhold til likestilling. Derimot er målet å identifisere andre typer motstand som er til hinder for reell likestilling i den betydningen vi nettopp definerte. Den motstanden det her er snakk om, kan være av mange slag. Typisk vil det dreie seg om strukturer innen arbeidslivet eller innen offentlig tjenesteyting som ved første blick kan synes å virke kjønnsnøytrale, men som ved nærmere ettersyn favoriserer det ene kjønn framfor det andre. Tiltakene som foreslås opererer på samme nivå. Det vil si at prosjektet kan knyttes til ideen om likestilling som resultatlikhet, forstått som reell valgfrihet. Prosjektet

---

<sup>8</sup> Unntaket er de permisjonsukene som er øremerket henholdsvis mor og far.

<sup>9</sup> Unntatt her er bare de valgene som forutsetter en spesifikk mannlig eller kvinnelig biologi.

henter også legitimitet fra Likestillingslovens forbud mot indirekte forskjellsbehandling, det vil si tilsynelatende kjønnsnøytrale handling som faktisk virker slik at det ene kjønn stilles dårligere enn det annet. Og den henter legitimitet fra Likestillingslovens bestemmelse om aktivitetsplikt, som pålegger både offentlige myndigheter så vel som private parter å legge forholdene til rette for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder.

## **Far vil**

Mye har skjedd på likestillingsområdet i Norge de siste tiårene, også på de områdene vi her har diskutert. Avstanden mellom kvinner og menn, blant annet i arbeidstid, reduseres stadig, og menns deltakelse som bidragsytere i forhold til hjem og familie har økt, og øker fortsatt. Menn har også i økende grad oppdaget verdien av å engasjere seg i forhold til familie og barn. Hele 60 prosent av mennene svarte i 2007 at ønsket om å ha tid til familien spilte inn på deres valg av utdanning og yrke (Holter, Svare et al. 2008, 26), og blant fedre med barn under tre år som jobber mer enn 40 timers uke, svarer hele 80 prosent at de gjerne ville ha jobbet mindre, og vært mer sammen med barna (Holter, Svare et al. 2008, 85).

Mange forhold ligger derfor til rette for å arbeide mot en enda bedre likestilling i Norge. Men for å få til det, må de hindringene som fortsatt eksisterer, og som vi har diskutert over, håndteres på fruktbare måter.

### **3. Delprosjekt 1. Hva kan bedrifter gjøre for å gi sine ansatte mulighet til å etablere mer likestilte familier med bedre arbeid-familie balanse?**

#### **Målsetting**

Vi tilbringer rundt halvparten av våre voksne liv på jobb, og måten arbeidet er organisert på påvirker i stor grad hvordan vi organiserer livene våre som mødre, fedre og familiemedlemmer, også med hensyn til graden av likestilling i familien. Til tross for dette er det liten bevissthet og liten diskusjon rundt det ansvaret bedriftene har i arbeidet for å oppnå bedre likestilling, og få bedrifter har iverksatt tiltak med sikte på dette. Målet med dette delprosjektet er å sette fokus på arbeid-familie-balansen med særlig fokus på far med tanke på å identifisere og etablere ordninger som gjøre det lettere for ham å bli en mer aktiv bidragsyter hjemme, både i forhold til egne barn og i forhold til det øvrige arbeidet i husholdningen, og slik være med å gi form til et mer likestilt familieliv.

Vi mener det er riktig å starte utprøving av et slikt konsept med å sette hovedfokus på menn og fedre, både fordi fars deltakelse er en betingelse for en vellykket gjennomføring av likestillingsprosjektet i hjemmet, og fordi det ofte er liten oppmerksomhet rundt de hindringer som ligger i veien for en slik deltakelse, blant annet på arbeidsplassen. Dermed blir far, kanskje mot sin vilje, og på grunn av de bindingene som hans plass i systemet gir ham, en faktor som hindrer bedre likestilling hjemme. Som vi så, jobber mange menn mye overtid når barna deres er små, samtidig som mange kvinner går over i redusert stilling. Å få far til å sette grenser for jobben og til å legge karriereplaner som er mer i tråd med familiens behov, vil være et gode, ikke bare for far, men også for partneren og for likestillingen i parforholdet. Ved at arbeidsgiver spiller på lag med familien for å hjelpe dem til å finne en så god balanse mellom jobb og hjem som mulig, blir det vanskeligere å opprettholde jobben som "unnskyldning" for menn. Utfordringen er å gi fedre mulighet til å engasjere seg sterkere hjemme. Derfor har vi designet dette delprosjektet.

Fokus i prosjektet er fars arbeid-familie balanse, ikke bare fordi denne er viktig i seg selv, men like mye fordi vi tenker at en god arbeid-familie balanse er en hovedbetingelse for god likestilling hjemme. Et viktig aspekt ved prosjektet, er ellers at det er utviklet både av og med fedre. Vi har tenkt at det å ha fedrene med gjennom hele prosessen, øker sannsynligheten for å lage et opplegg som er "ok" for menn.

I dette delprosjektet diskuteres altså hva bedriftene kan gjøre for å legge til rette for at far tar deltar mer og tar mer ansvar hjemme. Vi rapporterer erfaringer med ulike virkemidler som er designet og prøvd ut. Målet er å skape et robust og bærekraftig system av virkemidler som det er enkelt å sette i verk og drifte, og som har gode effekter i forhold til å skape en god arbeid-familie balanse, og gjennom dette mer likestilte familier. I den forbindelse ble det blant annet prøvd ut en kombinasjon av:

1. Pappagrupperamtaler: På hver arbeidsplass har vi organisert grupper med fedre for å snakke om arbeid-familie balansen og hvordan det er å være far og ansatt. I samtalen har vi diskutert hvordan fedrenes arbeidsgiver kan legge til rette for at det skal være enklere å være pappa og i jobb. Basert på innspill fra disse gruppene har AFI laget et konkret opplegg for pappa-medarbeidersamtalen (neste punkt).
2. Pappa-medarbeidersamtalen: Dette er en medarbeidersamtale der arbeid-familie balansen blir gjort til et eksplisitt tema, der hensikten er å gjøre innsatsen med å tilpasse arbeidssituasjonen til familiesituasjonen for småbarnsfedre mer systematisk, forutsigbar og allment tilgjengelig.



3. Kommunikasjons- og samlivskurs med pappaene og deres partnere, der hensikten var å gjøre deltakerne i stand til å diskutere arbeidsdeling og ansvarsdeling mellom partnerne i hjemmet, samt å sette paret istand til å kunne diskutere balansen jobb/hjem med hans arbeidsgiver.

Tiltakene som er gjennomført i prosjektet bør ses i system, og inngå i en helhetlig satsning for å øke oppmerksomheten rundt de ansattes balanse mellom jobb og hjem. Samtidig er opplegget slik det her er foreslått, ikke å oppfatte som et standardisert opplegg som nødvendigvis passer for alle, men som et rammeverk som hver virksomhet må tilpasse sin organisasjon.

## **Forankring**

Å utvikle en kultur i bedriften hvor en ny balanse (som fars partner oppfatter som god) opprettes mellom jobb og hjem er ikke uproblematisk. Det er mange interessenter som kan se sin posisjon truet ved en endring av bedriftskulturen i en slik retning. Noen av disse er

1. Fars partner - kan oppfatte sin rolle hjemme som truet.
2. Toppledelsen. De fleste virksomheter forholder seg til lønnsomhetskrav som er kortsiktige sammenlignet med en families livsløp. Maksimal utnyttelse av arbeidskraften betinger en skjør balanse mellom optimal motivering av den enkelte, og opprettholdelsen av en ytelseskultur som har fokus på produktivitet. Det er derfor ikke uproblematisk for en bedrift å endre policy i forhold til arbeid/hjem balansen hvis slike endringer ikke kan begrunnes i økt lønnsomhet på relativt kort sikt. Utviklingen av dette delprosjektet har derfor hatt fokus på de økonomiske rammebetingelsene for jobb/hjem-balansen.
3. Eventuelle mellomledere – mellomledere er viktige medspillere i organisasjonsendring. De befinner seg mellom "barken og veden" og det er ofte opp til dem å balansere de ulike – og ofte motstridende – målparametrene slik at resultater oppstår i praksis. Hvis mellomledere ikke har en forståelse av likestillingens betydning som et verktøy for økt lønnsomhet, vil en endring av policy naturlig nok bli ignorert eller prioritert vekk. Det motsatte er også tilfelle.
4. Arbeidskolleger på samme nivå og som ikke er med i prosjektet vil utgjøre en "kulturell treghet" som virker mot endring.
5. Fagforeninger har som sitt fremste mål å ivareta medlemmenes interesser. I praksis ofte definert som å øke forholdet mellom lønn og timeverk. Foreningene inngår i det kollektive forhandlingssystemet, og forhandler frem løsninger for mange stillingskategorier. Det er ikke uproblematisk å innføre bedriftsinterne system som rokker ved den kollektivt fremforhandlede balansen mellom arbeidstid og lønn, uansett hvilken god hensikt bedriften og arbeidstakerne måtte ha. Det har vært et krav i dette delprosjektet at løsninger ikke skulle rokke ved den kollektivt fremforhandlede balansen. De berørte fagforeningene har vært positive til innføringen av arbeidsavtaler tilpasset den enkelte far innenfor rammene av prosjektet.
6. Kollektive avtaler og lovverk for øvrig. Asker kommune har eksempelvis en ordning som et tilbud til eldre arbeidstakere for å få dem til å stå lenger i jobben, at de kan arbeide 80% for full lønn. Dette er et virkemiddel som mange småbarnsfedre skulle ønske de kunne benytte seg av. Småbarnsfedres behov for fleksibilitet kommer her i konflikt med virksomhetens ønske om å ha et gode reservert for seniorer, og en uthuling av denne ordningen vil kunne sette grupper arbeidstakere opp mot hverandre. Lovverk som regulerer arbeidsinnsats og permisjoner utgjør også hindre for kreative løsninger av

jobb/hjem balansen. Det å "ta igjen" for ekstra fridager kommer lett i konflikt med Arbeidsmiljøloven.

Virksomheter som vil utvikle en mer familievennlig personalpolitikk, må begynne med en god forankring i ledelsen og i fagforeningene. Dernest må alle interessenter identifiseres og inkluderes i utviklingen av den videre satsingen. Det er viktig å sette av tilstrekkelige resurser til å informere om endringene, og at ledelsen og lokale tillitsmenn tydelig signaliserer at de har et ønske om å utvikle virksomheten i mer familievennlig retning. Ved at organisasjonen tydelig signaliserer at den er opptatt arbeid-familie balansen, bidrar man til at de ansatte er trygge på at det er legitimt å ta opp utfordringer hjemme som påvirker arbeidssituasjonen.

## Rekrutteringen av deltakende bedrifter

Vi ønsket i utgangspunktet å inkludere både en klassisk, mannsdominert industribedrift og en kommunal arbeidsplass i prosjektet. Valget falt på to virksomheter på Østlandet – Kulturhuset og Risenga Ungdomsskole i Asker kommune, og en virksomhet på Vestlandet - zinkprodusenten Boliden Odda AS.

### Asker kommune

Asker kommune ligger sørvest for Oslo og har 53 756 innbyggere (SSB, 1.1.2009). Kommunen er en typisk forstadskommune, hvor en stor del av innbyggerne pendler til arbeid i nabokommunene Bærum eller Oslo. Innbyggerne har gjennomgående høy utdanning og inntekter som ligger over landsgjennomsnittet.



Asker kulturhus ble åpnet høsten 2004, og har 26 fast heltidsansatte. Bygget består av seks etasjer og har glassfasade ut mot torg. Det har kino i kjeller, bibliotek, galleri og kafé i første etasje, saler og bar i andre etasje, kontorer og møterom for kulturhusadministrasjonen samt forskjellige enheter i tredje, fjerde og femte etasje. Biblioteket er ett av Norges mest besøkte. Størrelsen er 25 000 kvadratmeter, hvorav 7 000 er næringslokaler. De befinner seg i sjetten etasje. Asker kulturhus har tre saler, hovedsal med sitteplasser til 390 personer, Black Box multisal til de mer intime arrangementene, Radar, flat sal med amfi. Dessuten finnes det en prøvesal/utleiesal. Asker kulturhus har en rekke kunstgallerier, deriblant ett i tilknytning til biblioteket. Asker kulturhus har dessuten et seniorsenter for de over 67 år, kulturverksted for unge mellom tretten og tyve samt tre serveringssteder.



Kulturhuset i Asker kommune var det stedet som hadde fedre med størst forskjell i arbeidsoppgaver og lignende. Noen av fedrene jobbet skift og noen jobbet dagtid.

Risenga Ungdomsskole er en vanlig norsk ungdomsskole bygget på midten av 1970-tallet. Skolen har 375 elever og 40 ansatte.

### **Boliden Odda AS**

Boliden Odda AS (heretter Boliden) er en fabrikk med lange tradisjoner i industrikommunen Odda, og går på folkemunne under navnet Zinken. Navnet viser til produksjonen av sink som har foregått ved bedriften siden 1929, som ved siden av aluminiumfluorid er fabrikkens hovedprodukter i dag. Fabrikken har 350 ansatte og er lokalisert til Eitrheim like utenfor Odda sentrum, med utsikt over fjord og fjell. I løpet av de siste årene har smelteverket blitt modernisert for ca en milliard kroner.<sup>10</sup> I produksjonen jobber de ansatte rundskift, det vil si at de har en døgnkontinuerlig skiftordning.



Fedrene som var med prosjektet i Odda er godt spredt ut over den aldersmessige skalaen. De fleste jobbet skift, noen få hadde jobber på dagtid. Når de beskriver arbeidsdelingen hjemme, fremstår de som fedre som bidrar både i omsorg for egne barn og i øvrig husarbeid, særlig i perioder med langfri. Samtidig bemerker flere at det som gjør det mulig å få kabalen med hjem og familie til å gå opp, er enten at kona arbeider på dagtid, eller at foreldre som bor i nærheten stiller opp med avlastning. Særlig når det oppstår akutte problemer, for eksempel ved sykdom, kan foreldrenes hjelp være avgjørende. Hadde kona jobbet skift på samme måte som ham selv, uttrykker en informant, ville det også vært langt vanskeligere å få kabalen med husarbeid og barnepass til å gå opp.

Boliden nyter et relativt godt omdømme lokalt. Ansatte ved familiekontoret roser personalsjefen som har gjennomført programmer om HMS og medvirkningsprosesser med de ansatte, og som et sted der begrepet "medvirkning" gjenspeiler seg i den faktiske

---

<sup>10</sup> <http://www.boliden.com/>

praksisen. Lokalt oppfattes det som en arbeidsplass som er bedre enn mange andre. Den oppfattes som en arbeidsplass med romslighet i forbindelse med familie- og samlivsproblemer. Det er en bedrift som er opptatt av at de ansatte skal ha det bra, fordi tilfredse medarbeidere oppfattes som et konkurransefortrinn i kampen om arbeidskraften. I tillegg til hensyn til de som allerede er ansatt, ble Boliden med på prosjektet fordi bedriften mente at den da lettere ville kunne beholde kompetente ansatte, og at det ville bli lettere å rekruttere nye ansatte.

## **Situasjonen i organisasjonene ved prosjektoppstart, og prosjektets mottagelse**

Ved både Boliden og Kulturhuset i Asker var man i forkant av prosjektet opptatt av å legge til rette for ansatte med spesielle behov. Prosjekt ble sett på som en mulighet til å gjøre den familievennlige personalpolitikk enda bedre, og til å få eksisterende ordninger på dette området mer inn i et system.

Behovet for mer system hadde å gjøre med at det i begge organisasjonene på forhånd ble gjort grep for å bedre situasjonen for ansatte med små barn. Og selv om disse et stykke på vei virket etter hensikten, og også ble anerkjent som nyttige og verdifulle av de ansatte, var de *også* ad hoc-preget, og kunne kritiseres for å ha noen mindre heldige sider.

### **Boliden**

Ved Boliden beskriver fedrene bedriftens praksis rundt å legge til rette for ansatte med spesielle behov, for eksempel i småbarnsfasen, som en "trikse-og-mikse-kultur". Utrykket ble her brukt i positiv forstand, og tiltakene det viste til, ble også verdsatt: Den ga rom for fleksible og tilfredsstillende løsninger på individuelle problemer, samtidig som de var uformelle og lite krevende organisatorisk. Det betød likevel ikke at fedrene så på dagens ordning som god nok, eller uten forbedringspotensial. Et problem ved dagens ordning var at den krevde en spesiell innsats fra den enkelte arbeidstaker: Man måtte stikke hodet frem og be om å få en særordning. Og når de tenkte seg om, innså flere av de intervjuede pappaene at det kanskje ikke var alle som fant det like lett å gjøre det. En mannlig ansatt forteller:

Jeg har aldri hatt problemer med å ordne meg fri. Men alle er ikke som meg. Jeg er direkte. Noen er mer tilbakeholdne.

I hovedsak støtter derfor de intervjuede fedrene ideen om å utvikle en mer formell og allmenn policy i bedriften i forhold til barne- og familierelaterte behov hos de ansatte. Det skal ikke være slik at det bare er de som roper høyest, som får en tilpasset arbeidssituasjon. Alle bør på lik linje få anledning til å få en så god balanse mellom jobb og hjem som mulig.

Også ledelsen ved Boliden var opptatt av å erstatte de ulike uformelle ordningene som fantes ved bedriften, inn i et system. Den hadde på dette tidspunktet ingen oversikt over hvilke grep som faktisk ble tatt i bedriften. Denne situasjonen ble opplevd som uoversiktlig og lite ønskelig.

Behovet for et system med regelmessig oppfølging av de ansatte, med tiltak som var avgrenset i varighet, ble også sett som viktig fordi noen av de uformelle tiltakene man hadde iverksatt tidligere, bidro til at ansatte "grodde fast" i den tilpasset arbeidssituasjonen de fikk, på en måte som verken var hensiktsmessig eller ønskelig. For eksempel var det ofte slik at personer som av personlige årsaker ble overført fra å jobbe skift til dagtid, gjerne beholdt denne arbeidstiden, også etter at utfordringene som hadde utløst endringene, ikke lenger var til stede. Når flere ble overført fra skiftarbeid til dagtid, ble det også vanskeligere for bedriften å gjøre tilpasninger hvis det kom flere som hadde behov for å jobbe dagtid en periode.

Et system ville gjøre slike tilpasninger mer rettferdig, og det ville være enklere å gjøre tilpasninger for en større andel av de ansatte.

Ved Boliden ble også prosjektet positivt mottatt blant fedre i organisasjonen, fordi det ga dem en anledning til å sette ord på en del viktige utfordringer på arbeidsplassen, koblet til det å være familiemedlem og far. Prosjektet bidro i den forbindelse til å sette fokus på dysfunksjonelle ordninger, som det var erfaring for at det var vanskelig å endre. På en tradisjonsrik industribedrift som Boliden har en rekke ordninger røtter tilbake til en annen tid, der mannens hovedoppgave var å være hovedforsørger, mens det var kvinnene som tok hovedansvaret for barna. Det gjenspeiles også i organisasjonen.

Skiftplanen er et belysende eksempel. Tidspunktene for når skiftene begynner og slutter er ikke tilpasset fedre med små barn. Morgenskiftet i bedriften går tradisjonelt fra klokken 06.00 til 14.00, ettermiddagsskiftet fra klokken 14.00 til 22.00 og nattskiftet fra klokken 22.00 til 06.00. Å begynne morgenskiftet klokken 06.00 gjør at man kommer i utakt med resten av familien. Det krever at man legger seg tidlig kvelden før, og at man dermed går glipp av verdifull tid sammen med familien. Så står man opp og drar på jobb før resten av familien har våknet.

Alle fedrene vi har intervjuet, mener at oppstart av morgenskiftet klokka 07.00 vill ha vært bedre enn dagens ordning. Gitt at det var barnehager som åpnet 06.30, ville det da ha vært mulig å kjøre innom i barnehagen med barna på vei til jobben. De som jobbet nattskift ville også fått anledning til å komme hjem på et mer passende tidspunkt. Fremfor å komme hjem rundt kl. 06.00 og gå i seng mens hele familien sov, ville de komme hjem på et tidspunkt der de kunne delta i å ta barna opp og være med på frokosten deres, før de gikk og la seg når familien var ute av huset. Det ville til og med vært mulig for dem å kjøre barna i barnehagen før de gikk og la seg etter nattvakten.

Å forskyve skiftplanen en time frem ville altså hatt en rekke positive fordeler for småbarnsfedrene. På noen avdelinger hadde man også innført en slik ordning, med oppstart klokka sju, og naturlig nok var særlig småbarnsfedrene svært tilfredse med denne ordningen. Grunnen til at man ikke hadde innført ordningen som standard på hele fabrikken, var imidlertid en sterk tradisjon for at endringer i arbeidstidsordningen skulle vedtas gjennom en demokratisk prosess, der alle ansatte fikk gjøre sin stemme gjeldende. Dette innebar i praksis at eldre arbeidstakere mange steder hadde blokkert for endringer i arbeidstidsordningen. Ifølge de intervjuede fedrene var grunnen at de ønsket å beholde skiftene slik de var vant til. Småbarnsfedrenes argumenter for å endre arbeidstiden i mer familievennlig retning, fikk dermed ikke gjennomslag.

## **Asker**

I Asker kommune kom det blant annet frem at presset mot enkelte enhetsledere var særlig stort, noe som innebar at mange jobbet mye overtid. Dette ble erkjent som et problem, også i forholdt til arbeid-familie-balansen. I Asker ble det i tillegg vurdert som positivt at prosjektet var rettet inn mot lokale tilpasninger, fremfor å ha fokus på universelle rettigheter. Innen rammen av kommunens seniorpolitikk var det nylig blitt innført en rettighetsbasert ordning der ansatte over en viss alder kunne jobbe redusert stilling (80%) mot full lønn. Mange mente at en slik allmenn, rettighetsbasert ordning både traff dårlig og medførte store kostnader. For en del friske eldre, som var i jobber som ikke var fysisk belastende, ble ordningen et rent personalgode, og ikke noe de strengt tatt hadde behov for. Man fremholdt også at ordningen var dårlig tilpasset dem som trengte den aller mest. For eksempel gikk en del eldre av med tidlig pensjon i yrker med stor fysisk belastning innen helse og omsorg. Seniorpolitikken var altså ikke tilstrekkelig ambisiøs eller riktig "stilt inn" for å få disse til å holde seg lenger i jobb. I lys av dette ble pappa-prosjektets mer individuelle og tilpasningsrettede perspektiv vurdert som positivt.

## **Implementering i praksis**

Et viktig element i et aksjonsforskningsprosjekt som dette er at forskerne etter hvert som prosjektet skrider frem, spiller en stadig mindre sentral rolle samtidig som aktørene i feltet tar økt ansvar. En grunntanke er at når det kommer til selve implementeringen av prosjektet, skal lokale aktører være så engasjerte at de selv gjennomfører planene. Denne medvirkningen og det lokale eierskapet er avgjørende for at prosjektet skal fortsette også etter at forskerne trekker seg ut.

For at virksomheter skal ta en aktiv rolle i gjennomføringen, krever det at prosjektet er godt forankret og at det er tilpasset lokale forhold. Ved oppstart av prosjektet var motivasjonen stor både ved Boliden og i Asker kommune, noe som lovet godt for implementeringen. Dessverre møtte prosjektet uforutsette hindringer som gjorde den lokale gjennomføringen av prosjektet vesentlig vanskeligere enn antatt.

### **Implementeringen i Asker – Kulturhuset og Risenga Ungdomsskole**

I Asker kommunen glapp forankringen hos toppledelsen da rådmannen som hadde inngått avtale om prosjektet på vegne av kommunen, sluttet i sin stilling i januar 2009. AFI forsøkte å forankre prosjektet hos de to som etterfulgte midlertidig i rådmannens stilling, men dette viste seg vanskelig å få til. Det er forståelig at slike utviklingsprosjekter ikke blir prioritert, og at daglig drift og presserende oppgaver får forrang i en periode med store omrokninger i kommunens ledelse. Forankringen mot kommunen sentralt ble i tillegg ekstra krevende som følge av et sterkt krav til innsparinger i kommunen. De fungerende rådmennene forutsatte derfor at prosjektet ble lagt om til et null-kost prosjekt for kommunen, det vil si at all kursing og ressursbruk ut over vanlig deltagelse skulle betales av AFI. På grunn av den manglende sentrale forankringen og beslutningen om at det fra kommunens side ikke ville tilføres midler til prosjekter, besluttet vi i stedet å forsøke å gjennomføre prosjektet lokalt i den enkelte enhet på en måte som ikke ville kreve oppslutning og støtte fra kommunen sentralt. All kommunikasjon vedrørende prosjektgjennomføringen ble derfor rettet mot lederne for Kulturhuset og Risenga Ungdomsskole.

Valget stod også mellom å gå videre i prosjektet med Kulturhuset og Risenga Ungdomsskole eller bare med en av dem. Etter innledende pappagruppesamtaler besluttet vi å ikke fullføre prosjektet ved Risenga Ungdomsskole fordi man her hadde signalisert et sterkt ønske om forankring av prosjektet sentralt i kommunen, noe som vi vurderte vanskelig. Man la også vekt på at det måtte følge ekstra midler med prosjektet dersom det skulle være mulig å innvilge mer fleksibel arbeidstid for fedrene som var med. Dette fordi lærerne har en fastsatt årsplan hvor avvik i form av fravær forutsetter at skolen setter inn vikarer. Ved Risenga Ungdomsskole ble det også reist indirekte kritikk mot det faktum at prosjektet var forbeholdt fedre, når også mødre med små barn strever med arbeid-familie balansen. Det ble også ytret ønske om å endre prosjektet slik at både mødre og fedre som var ansatt ved skolen som lærere, ble inkludert. Man ønsket å omforme prosjektets grunntanke, og dette gjorde at vi valgte ikke å gjennomføre siste prosjektfase ved Risenga Ungdomsskole. Fedrene ved Risenga bidro i den innledende delen av prosjektet, og gjennomførte pappagruppesamtaler.

Ved Kulturhuset var fedrene meget aktive og motiverte for å delta i prosjektet. Her bidro også lederen Torkel Øyen til en god forankring av prosjektet. Når lederen selv er en aktiv motor i å legge til rette for en familievennlig personalpolitikk, er dette en stor fordel, og øker sannsynligheten for å få gjennomført et slikt prosjekt. Helt fra starten av prosjektet hadde han selv satt i gang initiativ i tråd med intensjonene bak prosjektet. Det var derfor meget uheldig for prosjektet at Torkel Øyen sluttet i sin stilling i mars 2009. Dette førte til ytterligere forsinkelser fordi den nye ledelsen måtte settes inn i prosjektet og få anledning til å vurdere om det er noe de vil gjennomføre. Den nye ledelsen ved kulturhuset valgte å gå videre med prosjektet, men forsinkelsene har gjort at dette initiativet ikke er evaluert i denne undersøkelsen.

## **Implementeringen ved Boliden i Odda**

Heller ikke hos Boliden i Odda har man nådd de oppsatte milepælene til rett tid men av helt andre årsaker enn i Asker Kommune. Den eksportrettede prosessindustrien, Boliden inkludert, ble hardt rammet av finanskrisen i 2008/9. Boliden besluttet å bli med på prosjektet mot slutten av en sterk oppgangskonjunktur. Bedriften hadde da både handlefrihet og ressurser. Da finanskrisen traff, ble alt vanskeligere. Som del av et internasjonalt konsern opplevde Boliden i Odda at den lokale handlefriheten ble redusert, og fra sentralt hold kom det forventninger om vesentlige kostnadsutt. Første prioritet var å komme seg gjennom krisen og berge arbeidsplassene. Flere av fedrene i prosjektet ble permittert, noe som gjorde en videreføring av prosjektet vanskelig. Tøffe krav førte også til et hardt press på ledelse og stab slik at muligheten for å fokusere på prosjektet ble redusert. Pappaprojektet ble satt på vent, og først tatt opp igjen et godt stykke utpå vårrparten i 2009.

I tillegg bidro de økonomiske problemene til at forankringen av prosjektet i ledelsen ikke ble så sterk som vi hadde håpet. Arbeidet med å løse bedriften gjennom krisen gjorde at organisasjonene hadde vanskelig for å gå like helhjertet inn for prosjektet som de gjorde i begynnelsen. Innsparingskravene gjorde det også vanskeligere å gjøre signifikante endringer, og sette inn tiltak som kostet penger for å utvikle virksomhetene i mer familievennlig retning. Alt i alt bidro dette til en nedskalering av prosjektet. Eksperimenteringen og inngrepene ble altså vesentlig mindre enn hva både forskere og prosjektdeltagere hadde håpet på.

## **Verdifull motgang**

Likevel har prosjektet gitt verdifulle data. På en måte har motstanden og tilbakeslagene i prosjektet også ført til noe positivt. Vi er blitt tvunget til å lage et forslag til innføring av pappasamtaler som er enklere å gjennomføre, ikke krever mye oppfølging, og i utgangspunktet ikke krever vesentlige økonomiske ressurser. Motstanden har ført til at vi har funnet de enkleste måtene å gjennomføre pappagrupperesamtalene på, men hvor samtidig opplegget er helhetlig og gjennomtenkt nok til å virke etter hensikten. En slik forenkling øker samtidig sannsynligheten for at flere vil kunne finne det mulig å gjennomføre pappasamtaler i sin bedrift.

I det følgende skal vi se nærmere på de tre del-elementene vi har gjort forsøk med i delprosjekt 1 og se på gjennomføringen av dem:

- 1) Pappagrupperesamtaler.
- 2) Pappa-medarbeidersamtalen.
- 3) Kommunikasjons- og samlivskurs med pappaene og deres partnere.

## **Pappagrupperesamtalene i Asker og Odda**

En pappagrupperesamtale er en samtale der fedre i en bedrift møtes til en felles samtale om familie og arbeid, gjerne flere ganger. Seleksjonskriteriet for å få være med i pappagrupperesamtalene i vårt prosjekt var at fedrene hadde hjemmeværende barn og bodde sammen med sin partner. Pappagrupperne var organisert gjennom en serie av tre gruppesamtaler som bygde på hverandre, hvor strukturen var slik at vi begynte med å diskutere forhold ved den enkelte arbeidsplassen og fedrenes oppfattelse av hvordan det var å kombinere arbeid og familie, og endte opp med et konkret opplegg for pappa-medarbeidersamtalen (se neste punkt).

Før oppstart var prosjektet forankret i ledelsen og organisasjonene, samt hos sentrale medarbeidere. En lokal prosjektgruppe tok form med deltagere fra ledelse, personal,

fagforening og AFI. Personalavdelingen hadde laget lister over fedre med små barn – en informasjon de ikke tidligere hadde hatt. Disse og andre forberedelser gjorde det lettere å gjennomføre neste skritt i prosessen, hvor medarbeidere som hadde ansvar for barn ble invitert til et informasjons- og rekrutteringsmøte.

På rekrutteringsmøtet ved Boliden ble det informert om prosjektet fra ledelse, fagforening og AFI. Spørsmålsrunden avslørte stor usikkerhet om prosjektet ville medføre en faktisk bedring av vilkårene til småbarnsfedre, eller om dette var nok en "tidstyv".

Etter en halv time med spørsmål og svar, ble det klart at gruppen med fedre i det store og hele var positivt innstilt. De som hadde vist interesse ble senere kontaktet av prosjektet

Rekrutteringen i Asker skjedde i mindre grupper etter at prosjektets lokale koordinator i kommunen, Kaja Kierulf, hadde kartlagt hvilke resultatansvarlige som hadde medarbeidere som passet inn i prosjektets målgruppe. Lederne for den enkelte enhetene (Risenga og Kulturhuset) samlet så aktuelle fedre til lokale informasjonsmøter som ble gjennomført med samme agenda som i Odda.

Når den første pappagrupperesamtalen ble avholdt var usikkerheten stor i den lokale prosjektgruppen, som hadde fokusert mye på å forutse motstand mot endring, og å komme med positive signaler i forkant av møtet. Uformelle samtaler med ansatte hadde avdekket en god del skepsis.

Gjennomføringen av første møte gikk bra både i Asker og Odda, selv om kombinasjonen av familie og arbeid kan være et vanskelig tema å ta opp. Pappagrupperesamtalene skal ikke oppleves som vanskelige eller pinlige. Målet er en balanse mellom det saklige og det personlige. I utgangspunktet tenkte vi derfor at det var viktig å ha noen spilleregler for samtaler som dette. Grupperesamtalene startet som semistrukturerte samtaler hvor forskerne tok en aktiv del, både gjennom å informere om prosjektet, sentrale tema samt å lede samtalen inn på det vi mente var et produktivt spor.

I praksis viste det seg at det ikke ble noe problem at samtalene ble for private. Deltakerne tok vare på seg selv. Noen valgte en mer tilbaketrukket rolle, mens andre var mer aktive. Flere brukte selvironi og humor til å løsne opp stemningen. Temaene som ble diskutert og replikkvekslingen tok allerede inne i første samling en vending som ble styrt av gruppen som helhet, og forskerne kunne ha en mer tilbaketrukket rolle.

Logikken og innholdet i samlingene var som følger:

### **Første samling**

Hensikten med denne samlingen var å bli kjent med fedrene, og få en forståelse av deres situasjon hjemme og på arbeidsplassen. Samlingen begynte overordnet ved at hver far presenterte seg, og ved at man sammen diskuterte hvordan det var å være pappa og ansatt. Deretter gikk man inn på bedriftens opplegg for medarbeidersamtaler, slik det var på tidspunktet for samlingen, og hvordan fedrene opplevde muligheten for å ta opp forhold som angår familie og arbeid i slike medarbeidersamtaler. Den første samlingen ble avsluttet med å diskutere hvilke områder de ansatte mente det var viktig å gjøre noe med for enklere å kunne kombinere det å være ansatt og far. Gjennom denne samlingen fikk vi en forståelse av arbeidsplassen og de konkrete utfordringer fedrene opplevde. (Se vedlegg 7.)

### **Andre samling**

Den andre samlingen begynte med en oppsummering av den første samlingen. Det viste seg nyttig å begynne med å ta opp tråden fra den forrige samlingen. Slik fikk vi testet ut om vår forståelse av det som kom frem sist, stemte med fedrenes forståelse. Samtidig kom deltakerne raskt på sporet fra forrige gang, og kunne starte opp med å tenke og reflektere.

De hadde nå hatt anledning til å tenke på prosjektet fra det forrige møtet. Fedre som ikke hadde vært til stede på den første samlingen, fikk en rask oppdatering. Vi forskere, som nå



satt med bedre kjennskap til bedriften enn sist, kunne nå også styre diskusjonen bedre slik at vi fikk tatt opp forhold som fremdeles var uklare for oss, og stilt spørsmål som det ikke var blitt rom for sist.

Etter den innledende diskusjonen begynte vi å diskutere hvordan fedrene så for seg at man kunne designe et opplegg for pappa-medarbeidersamtaler ved bedriften, det vil si, hvordan man kunne trekke spørsmål som hadde å gjøre med arbeid-familie balansen inn i de eksisterende medarbeidersamtalene. I den forbindelse ble det også diskutert hvordan man kunne organisere dette slik at også innspill fra fedrenes partnere ble tatt inn i disse samtalene. Det ble bestemt at AFI skulle være sekretær for gruppen, og føre i pennen forslag til endrede rutiner basert på samtalene så langt.

### **Tredje samling**

Til den tredje samlingen la derfor AFI frem et forslag til gjennomføring av pappa-medarbeidersamtalen med alle elementer inkludert. På samlingen kom fedrene med kommentarer til opplegget, og forslag til forbedringer. Innspillene fra fedrene og prosessen med å implementere pappa-medarbeidersamtalen i organisasjonene, har senere ført til vesentlige endringer i dette forslaget. Rutinebeskrivelsen som ble brukt ved Boliden finnes i Vedlegg 8.

## **Pappa-medarbeidersamtalen**

Pappa-medarbeidersamtalen er en samtale mellom en ansatt far og hans nærmeste leder, der han inviteres til å snakke om arbeid-familie-balansen, og i hvilken grad forhold på jobben gjør det vanskelig å være en likestilt far hjemme.

I utgangspunktet tenkte vi at de ansatte skulle ha fire pappa-medarbeidersamtaler årlig, med ca tre måneders mellomrom, hvorav en var integrert i den årlige medarbeidersamtalen og de andre var kortere pappasamtaler.

Etter en del drøfting ble dette redusert til to samtaler, og man foreslo at bedriften mellom disse samtalene skulle oppfordre den ansatte til å ta kontakt dersom han hadde utfordringer med arbeid-familie-balansen. Dette opplegget viste seg dessverre å være for ressurskrevende. Enkelte ledere fortalte oss om hvor mye ressurser som gikk med til den ene årlige medarbeidersamtalen, med innkalling, gjennomføring og oppfølging. To årlige samtaler ville krevd for mye av allerede pressede lederressurser, hevdet de. Det kom også frem at noen ledere kviet seg til medarbeidersamtalen slik den var i dag. Å gjennomføre en egen separat pappasamtale ville derfor vært en ekstra utfordring for disse.

Ved Boliden var det flere fedre som ikke hadde hatt medarbeidersamtaler på to til tre år. Den i utgangspunktet reduserte målsettingen om to samtaler i året og to oppfordringer til å ta kontakt ble derfor ytterligere redusert til et mål om én samtale, pluss én oppfordring til å ta kontakt.

## **Spørsmålene i pappa-medarbeidersamtalen**

I samarbeid med de ansatte ble det utviklet et sett med spørsmål som kunne danne utgangspunkt for i pappa-medarbeidersamtalen rundt arbeid-familie balansen. Uansett hvilke spørsmål man velger, er det viktig at spørsmålene er få og overordnede, men samtidig spesifikke nok til at de ansatte får anledning til å si det som er viktig for dem. Leder og ansatt må bruke nok tid på denne delen og ta den seriøst slik at det skapes et rom for å kunne ta opp ting som er vanskelig. Her er forslaget til spørsmål:

- Hvordan er det for deg og familien din å kombinere jobb og familieliv?

- Er det noe som gjør det vanskelig å kombinere jobb og familieliv?
- Er det noe ved jobben som kan legges til rette for å gjøre det enklere for deg å kombinere jobb og familieliv?
- Er det noe ved din familiesituasjon det bør tas hensyn til når vi diskuterer dine fremtidige utviklingsplaner?

Disse spørsmålene er altså kun ment som et forslag. Hvilke spørsmål som stilles, må tilpasses den enkelte virksomhet.

Enda viktigere enn selve spørsmålene er hvor de plasseres i medarbeidersamtalen. Samtalen bør ha kommet i gang før man kommer inn på pappasspørsmålene, men spørsmålene bør ikke komme helt til slutt i samtalen. De bør komme før utviklingsmål settes, slik at forpliktelser og annet ved familiesituasjonen kan tas hensyn til.

Kombinasjonen av familie og arbeid kan være et vanskelig tema å ta opp. Pappa-medarbeidersamtalene skal ikke oppleves som vanskelige eller pinlige. For at både leder og ansatte skal være bekvemme med spørsmålene og samtalen, må de møte forberedt. Det er viktig at de ansatte på forhånd blir informert om at spørsmål om arbeid og familieliv vil bli stilt, og at de på forhånd har sett spørsmålene og fått anledning til å forberede seg, og diskutere dem med sin partner (se neste punkt). Lederen må holde seg til de spørsmålene de ansatte har sett på forhånd. For ledere som er redd for at samtalene skal bli for private, kan slike konkrete forslag være en støtte i å hindre at det skal skje.

## Bringe partneren inn

En viktig tanke i prosjektet er at familien skal spille på lag med arbeidsplassen. Vi har hatt en ide om at dette samspillet må være dynamisk, og ikke statisk. Det holder ikke å snakke om jobb/hjem balansen en gang, for så å glemme den. Familiens krav endres stadig, og de fleste virksomheter har også variasjon i arbeidsmengden over tid. En slik balanse er altså en dynamisk variabel som må følges opp hyppig.

Kriteriet for når en god balanse er nådd, mener vi er når partner er fornøyd. Ved å bringe inn partneren sikrer vi at jobb/hjem balansen vurderes av et sett friske øyne i tillegg til arbeidstakeren selv. Vi ønsket derfor å lage en feedback-sløyfe som sørger for å kvalitetssikre relasjonen mellom ansatte-partner-sjef. (Se nedenfor om feedback.)

Men hvordan skulle vi lage en rutine som lot seg gjennomføre i praksis for å få partneren til de ansatte fedrene involveres i prosessen frem mot medarbeidersamtalen? Vi undersøkte og drøftet med fedrene i pappagruppene flere muligheter for å bringe partnerens stemme inn i samtalen. På dette punktet var det et stort sprik mellom fedrene. Enkelte ønsket at partneren svarte på spørsmål i et spørreskjema. Da mange var skeptiske til dette, foreslo vi heller å lage et brev for å minne både den ansatte og partneren om at de måtte diskutere jobb/hjem balansen seg imellom i forkant av mannens medarbeidersamtale. Dette brevet foreslo man at skulle sendes til både fedrene og deres partnere noen uker før pappa-medarbeidersamtalen finner sted. Opplæring i hvordan de to skulle samtale om temaet i forkant av mannens samtale med sjefen planla vi å gi på kommunikasjonskurset.

Det ble diskutert hva et slikt brev skulle inneholde. Vi ble enige om å foreslå at det skulle skrives litt om bedriftens ønske om å være en familievennlig og likestillingsorientert bedrift, og at forhold som har med dette å gjøre, vil bli tatt opp i den kommende medarbeidersamtalen som mannen i familien snart skal ha. Brevet må også inneholde en oversikt over hvilke spørsmål som vil bli stilt om arbeid-familie-balansen. Og paret skal inviteres til å diskutere disse spørsmålene sammen. I brevet må det eksplisitt gå frem at svarene på spørsmålene skal representere familiens synspunkter, ikke bare mannens. Den ansatte bør derfor oppfordres til å drøfte spørsmålene med sin partner før medarbeidersamtalen. Paret bør også oppfordres til å diskutere hvordan utfordringene deres

kan legges frem på en måte som ikke blir for privat og utleverende når medarbeidersamtalen skal finne sted.

### **”Mulighetslisten”**

I begynnelsen av prosjektet var vi inne på en tanke om at vi ved hver arbeidsplass skulle lage en ”mulighetsliste” - det vil si en liste over mulige tiltak og tilpasninger som ansatte i medarbeidersamtalen kunne signalisere sine behov og ønsker ut fra.<sup>11</sup> En av fordelene med en slik liste over mulige tiltak, tenkte vi, var at den ville gi de ansatte en mulighet til å kommunisere hva som kunne bidra til å bedre deres situasjon, uten å måtte bli altfor personlige eller private. I stedet kunne de bare krysse av ved de punktene på mulighetslisten de stilte seg bak, og si ”dette ønsker jeg”. Forslag til mulige punkter på en slik liste kunne for eksempel være:

- Begynne morgenskiiftet klokken 07.15 for fedre som leverer barn i barnehagen (som åpner 07.00).
- Overgang fra rundskift til arbeid bare på dagtid for en kortere periode.
- Tidskonto som gir mulighet for redusert arbeidsmengde i en periode.

Dessverre viste ”mulighetslisten” seg å være vanskelig å gjennomføre, og heller ikke formålstjenlig. Først og fremst var det vanskelig å lage en liste som traff hver enkelt av de ansattes behov. Hver enkelt ansatt har ulike familiesituasjoner, og i noen tilfeller også forskjellige jobber. Veldig mye er spesifikt for den enkelte ansatte når det gjelder kombinasjonen av arbeids- og familieliv. I tillegg er det store forskjeller i familiesituasjonen når det gjelder antall barn, behovet det enkelte barn har, arbeidsdeling i hjemmet, muligheter for barnepass og reisetid til jobb. Tiltak som treffer mange vil sjelden kunne ta høyde for disse forskjellene.

Den viktigste grunnen til at vi ikke foreslår å bruke mulighetslister er likevel at slike lister kan ødelegge og erstatte kulturen for å finne gode, individuelle løsninger på arbeidsplassen. Både ved Boliden og Kulturhuset i Asker ble det rapportert om flere gode initiativ for å finne løsninger, hvor de som var nærmest utfordringene ble involvert. Fraværet av generelle forslag til tiltak, gjør det mer opp til den enkelte leder og avdeling å søke etter lokale løsninger som svarer til hver enkelt arbeidstakers behov, og som lar seg gjennomføre i praksis.

Å legge ansvaret for å finne løsninger så lavt ned i organisasjonen som mulig krever også at lokale ledere må gis den nødvendige myndighet til å iverksette løsningene. De bør ha mulighet for å tilpasse arbeidssituasjonen til ansatte, helst også i tilfeller hvor dette vil ha økonomiske konsekvenser.

Det er også viktig å sørge for lederne i organisasjonen har møteplasser hvor de kan dele gode erfaringer og drøfte praksis med hverandre, slik at gode ideer og løsninger spres.

### **Individuell oppfølging**

I og med at tiltak som gjøres ovenfor fedre i prosjektet ikke er et rettighetsbasert personalgode, men et midlertidig, behovsprøvet tiltak, må lederen følge opp den enkelte ansatte som får nytte godt av slike tiltak. Det betyr at tiltaket inngår i en feedback-sløyfe hvor hjemmet, den ansatte og lederen utveksler informasjon og justerer tiltaket. Feedback er omtalt nedenfor.

Hver tredje måned bør lederen kontakte den ansatte for å høre om det fortsatt er behov for tilpasningen, eller om det eventuelt bør gjøres noen endringer slik at tiltaket bedre treffer

---

<sup>11</sup> Ordet mulighet ble også brukt fordi listen skulle bestå av mulige tiltak, det var ikke en liste med goder som de ansatte har krav på i form av å være fedre.

familiens situasjon. Tiltak for å bedre arbeid-familie-balansen bør avtales for en gitt periode ad gangen, og deretter tas opp til ny vurdering ved utløpet av perioden.

For å gjøre dette mulig, ble det foreslått ulike oppfølgingssystem som gjorde det lettere for lederen og personalavdelingen å følge opp og eventuelt purre på gjennomføringen av samtalene.

I Asker hadde man på sentralt hold et system for evaluering av resultatsenhetsledere som inkluderte om de hadde avholdt medarbeidersamtaler. Ved Boliden hadde man ikke et slikt system på plass, men i løpet av prosjektperioden ble det laget enkle oppfølgingsrutiner som i første omgang baserte seg på regneark. Dette fordi firmaets administrative system ikke tillot definering av nye egenskapsfelt i databasen som ville kunne integrert rutinen.

## Feedback



Ideene som er skissert over for involvering av partner, og for individuell oppfølging, bygger alle på en teori om feedback, som har spilt en viktig teoretisk rolle i prosjektet. Feedback som en teoretisk konstruksjon ble først beskrevet og analysert i forbindelse med regulering av dampmaskiner. Innen moderne analogelektronikk, hvor feedback er et hjørnesteinskonsept, ble teorien om feedback introdusert av Harold Black i 1930. Feedback brukt for å stabilisere og kontrollere sosiale system ble først beskrevet av kybernetikerne på 1970-tallet.

Feedback fungerer ved at man sammenligner utgangspunktet med resultatet av en prosess, og bruker avviket man registrerer til å påvirke prosessens egenskaper. Ved å bruke feedback reduseres output fra prosessen, men til gjengjeld reduseres støy og feil betraktelig mer, og prosessen responderer i tillegg bedre på raske endringer. Prosessen blir også mer robust med henhold til variasjoner i eksterne forhold. Det man mister i output får man altså igjen i rikelig monn i form av høynet prosesskvalitet.

En forutsetning for at feedback skal virke, er at man foretar sammenligninger mellom inngangsbetingelser og resultat minst dobbelt så ofte som variasjonene man vil at prosessen skal takle. Vil man sikre et årsresultat, må man ha minst halvårlig evaluering. Skal en arbeidstaker føle seg komfortabel med balansen jobb/hjem må denne sjekkes dobbelt så ofte som den tid det tar å uttrykke misnøye. Jo større kontrollspenn en feedback skal ha, jo oftere må man gjøre sammenligningen.

I vårt sosialpsykologiske eksperiment er tanken å strukturere en prosess der feedback sørger for å justere arbeidstagerens arbeidsinnsats til et punkt der arbeidstakers partner er fornøyd. Uten feedback ville det vært en nærmest umulig oppgave å forutsi hvor stor den optimale arbeidsinnsatsen ville vært for hver arbeidstaker. Med feedback trenger vi ikke forutsi noe, da prosessen justerer seg inn på rett nivå automatisk.

Vi bruker altså partners fornøydhet som referanseverdi fordi vi er ute etter å lage et system som beforder bærekraftige familier. En av forutsetningene for en slik bærekraftighet, er at belastningene på familien ikke overskrider familiens tålegrense. En måte å sikre dette på, er å måle press. Det er vist at opplevd press er et godt uttrykk for forholdet mellom krav som stilles en person, og ressursene han kan stille opp med (Ingar Roggen, 1984). Vi antar at det samme gjelder for familier. Ved å sørge for at presset ikke overstiger det nivå som trigger varslings av arbeidsgiver, håper vi å ha sørget for at kravene til familien ligger innenfor grensene for hva de kan tåle.

For å få til en feedback-sløyfe i dette sosiale systemet, må vi kurse deltagerne i å registrere press, å samtale om press med partneren, samt å kommunisere dette til i overordnede. Videre må rapporten om presset få innvirkning på arbeidssituasjonen til far ved at sjefen

justerer arbeidsbetingelsene. Til slutt må denne rundansen skje så ofte at alle parter føler de blir hørt. Når alle disse kriteriene er oppfylt har vi laget en feedback-sløyfe som vil justere jobb/hjem systemet til en optimal balanse for den enkelte.<sup>12</sup>

## **Erfaringer med gjennomføring av pappa-medarbeidersamtalen i Odda**

I slutten av november 2009 oppsummerte vi erfaringene med pappa-medarbeidersamtalene i Odda. Vi hadde intervjuer med ledelsen og med småbarnsfedre ved Boliden. På dette tidspunktet var det ved bedriften gjennomført medarbeidersamtaler med en rekke av fedrene. Målet var til dels å se i hvilken grad bedriften hadde lyktes i å integrere spørsmål om arbeid-familie-balansen, og hvilke erfaringer man hadde høstet. Hovedkonklusjonen etter intervjuene var:

- Bedriften hadde satset på prosjektet ved å arrangere en øvingsamling for ledere som skulle gjennomføre medarbeidersamtaler med arbeid/familie-spørsmål der de fikk øve seg på samtalen i form av et rollespill.
- Ingen av pappaene vi intervjuet hadde likevel opplevd å få arbeid/familie-spørsmål som en del av medarbeidersamtalen de hadde hatt.
- Årsakene til dette var uklare.
- En av årsakene til fraværet av arbeid/familie-spørsmål kan ha vært sjenanse eller motstand mot å ta opp spørsmål som ble oppfattet som *for private*.

Fremmøte på samlingen der ledere fikk opplæring var frivillig, og ikke alle lederne møtte opp. Ingen av pappaene vi intervjuet hadde likevel opplevd å få arbeid/familie-spørsmål som en del av medarbeidersamtalen de hadde hatt. De hadde heller ikke fått tilsendt noe brev forut for samtalen som gjorde det mulig å forberede den sammen med partner. Årsakene til dette var uklare, og i intervjuene ble det gitt forskjellige, til dels motstridende forklaringer.

En av forklaringene som ble trukket frem, var at mange av lederne opplevde sjenanse eller motstand mot å ta opp spørsmål som ble oppfattet som *for private*. I følge personalsjefen var det særlig de eldste lederne som opplevde det slik, og det var tydelig forskjell på eldre og yngre ledere. For de yngre lederne spilte det inn at de ofte selv hadde små barn, eller at det ikke var så lenge siden barna var små. I tillegg var kriteriene som lå til grunn da de yngre lederne ble rekruttert, annerledes enn da de eldre ble rekruttert: Mens det tidligere ble lagt størst vekt på teknisk erfaring, ønsket man i dag ledere med mer relasjonell kompetanse.

Når vi intervjuet lederne som hadde hatt medarbeidersamtaler med sine ansatte, kom det imidlertid frem et annet bilde. Det ble påpekt at informasjonen fra bedriften rundt denne delen av prosjektet hadde vært dårlig, spesielt at de ikke hadde mottatt informasjon om hvilke konkrete spørsmål rundt arbeid og familie de skulle stille fedrene i medarbeidersamtalene.

Når det gjelder spørsmålet om det var vanskelig eller ubehagelig å skulle ta opp slike mer personlige forhold med sine ansatte, var det ingen som ga uttrykk for at det var noe problem. Alle lederne som ble intervjuet, fikk dessuten *under intervjuet* se listen med spørsmål som var blitt utarbeidet til prosjektet. De mente spørsmålene var greie, og at det ikke ville ha vært noe problem å stille dem. I hvilken grad dette siste er riktig, kan man som forsker selvsagt stille spørsmål ved. Det er et kjent fenomen at informanter i forskningsintervjuer gjerne strekker seg lang for å imøtekomme forskernes forventninger. I dette tilfellet kan det være at

---

<sup>12</sup> Optimal balanse betyr i denne sammenhengen den beste balansen som aktørene er istand til å finne. Begge parter har begrensninger i sin fleksibilitet under forhandlingene som gjør at prosessen ikke garanterer frihet fra misnøye, bare et optimalt kompromiss.

noen av informantene underkommuniserte de negative følelsene de eventuelt måtte ha. Men alt i alt virker det ikke som om det var noen stor motstand mot å stille slike spørsmål.

I den grad vi kan trekke noen positive konklusjoner etter disse intervjuene, er det i så fall igjen å påpeke hvor viktig det er at de tiltakene man skal gjennomføre i en organisasjon er solid forankret i organisasjonen, ikke minst blant de lederne som skal administrere tiltaket.

### **Opplæring av mellomledere**

For å kunne gjennomføre prosjektet, var det nødvendig å involvere både toppledelsen (for endret personalpolitikk) og mellomledere direkte involvert med medarbeidere for å sikre at feedbackløyfen vår fungerte som planlagt.

"Sjefen" må kunne kommunisere bedriftens policy, kunne forsvare den ut fra bedriftens mål om lønnsomhet og må kunne følge den opp gjennom strukturerte medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtalene er bedriftens formelle måte å ta opp medarbeiderens forhold til bedriften på en strukturert måte. Opplæring i gjennomføringen av en medarbeidersamtale hvor informasjon om behov om endret eller tilrettelagt arbeid ut fra hensynet til hjemmet er radikalt nytt, og er ikke en oppgave som kan igangsettes uten at det finnes en klart uttrykt vilje fra ledelsen i holdning, ord og handling.

Den største utfordringen er å premiere dem som best balanserer jobb/hjem. Det er dessverre slik at medarbeidere med spesielle behov ofte prioriteres "bort" eller blir usynlige når kabalen om fremtiden legges.

Det å gjøre inntrykket om "spesielle behov" om til et inntrykk av "vellykket individuell løsning" er en utfordring som påhviler mellomlederne. De må se at systemet fungerer gjennom gevinster som redusert sykefravær, mer forutsigbar daglig innsats, og på sikt høyere produktivitet.

### **Oppsummering**

Disse funnene ble diskutert med ledelsen 25 november 2009. Det ble raskt konstatert at det var behov for et fornyet initiativ fra ledelsen. I tiden frem mot 15. desember har det derfor vært gjennomført en rekke tiltak ved bedriften som har som hensikt å få prosessen på skinner igjen.

- Personalthåndboken har blitt oppdatert med de reviderte prosedyrene for pappasamtalen som prosjektet har kommet frem til
- Alle mellomledere har blitt informert om at det er et krav at medarbeidersamtalene gjennomføres, og at malen i personalthåndboken følges
- De mellomledere som føler behov for ekstra kursing eller opplæring får løpende tilbud om dette
- Gjennomføringen av medarbeidersamtaler er del av Bolidens kvalitetssikringssystem
- Bedriften skal fortsette å tilby kommunikasjonskurs for ansatte med partner som del av sin personalpolitikk

Status på prosjektet ved utgangen av desember er at det finnes en bred enighet om prosjektets mål og virkemidler ved Boliden, og både personalavdelingen og toppledelsen arbeider aktivt for å nå prosjektets mål. De medarbeidersamtaler som har vært utført etter at disse tiltakene ble satt i verk, har inkludert pappaspørsmålene, og som vi fant ved forrige intervjurunde, var det ikke vanskelig for mellomlederne å stille spørsmålene når først usikkerheten rundt prosedyrene ble fjernet.

Som en ansatt ved personalavdelingen uttrykte det:

Når vi først har sagt at vi skal levere, så skal vi levere!

Dette viser viktigheten av godt motiverte og opplærte mellomledere som føler de har ryggdekning nok til å "ta grep" og få gjennomført tiltakene. Dette hadde prosjektet ikke tatt tilstrekkelig høyde for i gjennomføringen.

Når det gjelder gjennomføringen av pappa-medarbeidersamtalene på Boliden, synes derfor konklusjonen å være at den tradisjonelle modellen for organisasjonsutvikling med fokus på topp og bunn i organisasjonen ikke tar tilstrekkelig hensyn til mellomledernes viktige rolle. Forankringen hos mellomlederne var for svak, og det kostet prosjektet verdifull tid.

## **Lokale og individuelle tilpasninger – erfaringer fra Asker**

Kulturhuset i Asker representerer et miljø med en uformell kultur, der pappagrupperesamtalene bidro positivt til å videreutvikle en allerede igangsatt prosess med å finne "gode grep". Ved Kulturhuset igangsatte de en forsterket kritisk undersøkelse av egne rutiner, og fant hvordan de kunne utbedre dem blant annet gjennom å utvikle "bakvakter". Dette innebærer å sette flere i stand til å utføre de oppgavene som er kritiske for driften av kulturhuset. Ved å innføre en slik ordning ble organisasjonen mindre sårbar ved fravær, og det ble enklere for ansatte å være borte fra jobb, for eksempel hvis familiære forpliktelser skulle kreve det. De la også forholdene til rette for en av de ansatte som var småbarnsfar, og som av den grunn fikk anledning til å komme noe senere på jobb enn andre ansatte.

Et tredje grep som ble gjort, var å "å ta ned heltene". En "helt" er i denne sammenhengen å forstå som en person som setter jobben foran alt annet, som ikke sier nei til noen arbeidsoppgaver og tilbringer det meste av tiden på jobben. For mange av de ansatte på kulturhuset, var jobben også hobbyen deres, den var noe de utøvde med stort engasjement, og fordi mange kulturarrangementer fant sted på kveldstid og i helger, spiste jobben seg også i stor grad inn i fritiden deres.

Normalt var slik atferd blitt belønnet ved at arbeidstakerne som sto ekstra på ble belønnet med en slags heltestatus i bedriften i tillegg til overtidsbetaling. Gjennom deltagelse i prosjektet ble ledelsen ved Kulturhuset imidlertid oppmerksomme på hvor negativ en slik atferd var i forhold til de ansattes familie, og hvordan de heller burde bidra til "å ta ned heltene", det vil si hjelpe dem til å ikke "bli med på alt" hele tiden. Ved å gi flere mulighet til å tilegne seg den nødvendige basiskompetansen i drifting av Kulturhuset, ble man heller ikke like avhengig av at de samme personene alltid stilte opp.

Et ytterligere tiltak som ble iverksatt, var at man i planleggingen av aktivitetene ved Kulturhuset innførte såkalt "ønsketurnus" for enkelte grupper, det vil si at medlemmene i en gruppe selv fordelte oppgaver og ansvar på en måte som passet dem. Forsøket med ønsketurnus ble positivt mottatt fordi de ansatte da i større grad fikk være med å styre sin egen arbeidstid.

Alle disse initiativene viser hvor mye man kan få til når ledelsen er opptatt av å skape en arbeidsplass med en familievennlig personalpolitikk. Samtidig fikk vi erfare hvor sårbart det er å basere seg på den enkelte leders initiativ og engasjement, noe som viste seg da lederen for Kulturhuset, Torkel Øyen, som stod bak de fleste initiativene, sluttet midt i prosjektperioden.

For å videreføre initiativ lik dem som er satt i gang ved Kulturhuset, må det være oppmerksomhet i hele organisasjonen rundt det å skape en familievennlig personalpolitikk. Man må ha en konkret og stabil policy på området. Ledere må dele erfaringer om hvordan man kan få ting til i praksis. Og man trenger verktøy, som for eksempel pappamedarbeidersamtalen, som inngår som et permanent tiltak, slik at hver nye ansatte som blir småbarnsforelder, er garantert å bli inkludert når behovet melder seg.

## **Kommunikasjons- og samlivskurs med pappaene og deres partnere**

Blant annet med det for øye å introdusere ideen om feedback, ble det arrangert et kommunikasjons- og samlivskurs for prosjektdeltagerne med partner.

Dette kurset ble gjennomført for ansatte ved Boliden med assistanse fra familievernkontoret i Odda. Asker kommune hadde ikke kapasitet til å gjennomføre kurset for sine ansatte.

Kurset gikk over tre kurskvelder, med to-tre ukers mellomrom. Kurset ble utviklet av Paal Rasmussen basert på hans erfaringer som kursleder for Bufetats parkurs *Godt Samliv*. Godt Samliv, som kommunene i prinsippet skal tilby alle førstegangsførelde, har ikke fokus på verken likestilling eller jobb-hjem balanse. Disse temaene er bærebjelkene i det nye kurset, sammen med moduler om samliv, kommunikasjon og konfliktløsning.

En annet viktig forskjell er at man i Godt Samliv rekrutterer parene gjennom helsestasjonens kontakt med førstegangsfødende kvinner, det vil si at det i praksis blir kvinnene som "tar med seg" mennene sine på kurs. Her var det motsatt: Det var mennene, det vil si de mannlige ansatte på Boliden som var med i prosjektet, som ble invitert til å delta, og de inviterte så sine partnere. (Se mer om helsestasjoner på side 46.)

I rekrutteringen av mennene spilte Boliden selv en viktig rolle. Prosjektets kontaktperson (prosjektkoordinator) sendte ut invitasjoner, og fulgte opp med purringer. Fedrene fikk beskjed om at de måtte være med på kurset dersom de skulle få tilbud om å være med på de øvrige delene i prosjektet.

For de ansatte ved familievernkontoret var det en interessant og tankevekkende erfaring at det var mennene som utgjorde "inngangen" til kurset, og ikke kvinnene. Ved de vanlige samlivskursene er mennene som regel nokså reserverte i begynnelsen forteller en ansatt ved familievernkontoret. Her var det annerledes:

Mennene kom trampende inn, glade, lystige og høyrøstet. Mens damene var mer forsiktige. I pausen sa de likevel at de var positivt overrasket.

Kursholderne var også i utgangspunktet spente på hvordan samtalen under kurset ville bli i og med at de fleste av de mannlige deltakerne kjente hverandre fra før. En erfaring de har gjort ved tidligere samlivskurs, er at enkelte synes det er vanskelig å være åpen om personlige forhold når de er på kurs sammen med folk de kjenner: De synes det er lettere å åpne seg i forhold til folk de ikke kjenner, og som de vet at de ikke kommer til å møte igjen senere. Denne bekymringen slo ikke til her, på tross av at deltakerne på kurset ble invitert til å diskutere både følelser og sex.

I andre kurs trenger vi ofte en viss "oppvarmingstid". Her ble det en god og åpen stemning fra første sekund.

Riktignok var det til tider en litt fleipete tone mennene imellom, der humoren ble brukt til å nøytralisere tilløp til pinlighet. Alt i alt var diskusjonen likevel åpen og god. Det ble også lagt opp til en veksling mellom "mindre" og "større" samtaler: Noen ganger fikk hvert enkelt par tid til å diskutere seg imellom spørsmål eller oppgaver som ble delt ut av kursholderne. Andre ganger foregikk samtalen i gruppen som helhet. Meningen med parsamtalene var at parene der kunne ta opp mer intime tema som de kanskje ikke ønsket å ta opp i plenum.

En annen forskjell på dette kurset i forhold til andre parkurs, var at man brukte tid både på forholdet mellom arbeids- og familielivet, og på likestillingstematikk. Man diskuterte arbeidsfordelingen hjemme, både isolert i seg selv, og sett i relasjon til mannens og partnerens arbeid. I forbindelse med det siste punktet var målet å se mulige sammenhenger mellom de to områdene: Hvordan legger mannens jobbsituasjon rammer for muligheten til å bidra hjemme.



Over så vi at det hos par med små barn ofte skjer en utvikling i forhold til en skjevere arbeidsfordeling, der mannen arbeider mer utenfor hjemmet, mens kvinnen tar over mer av ansvaret og arbeidet hjemme. (I avsnittet "Far vil", på side 15.) Vi påpekte også at dette mønsteret styrkes av dype kulturelle normer og idealer i vår kultur for hva en "god" mann eller en "god" kvinne skal være. Begges atferd blir en kilde til stolthet, hos mannen over å være en god forsørger, hos kvinnen over å være en god mor, og en god administrator i husholdningen. I lys av dette ble det under kurset også satt lys på den interne dynamikken i parforholdet i forhold til ansvars- og arbeidsfordeling hjemme. Spørsmål som ble diskutert, var blant annet:

- Hvem gjør arbeidet hjemme?
- Hvem utfører hvilke oppgaver?
- Hvem bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan?
- Gjør du som mann husarbeid fordi din partner ber om det, eller fordi du selv vil det?

Det ble også stilt spørsmål om hvem som "eier" de ulike produksjonsmidlene i hjemmet, som vaskemaskinen, komfyren eller støvsugeren.

Kursholderne fra familievernkantoret forteller at disse spørsmålene og diskusjonene de ga opphav til, skapte mange aha-opplevelser hos kursdeltakerne. Spesielt spørsmålet om hvem som "eier" støvsugeren ble en øyeåpner for mange. I de fleste parene var det nemlig overveldende enighet om at det var kvinnen i parforholdet som "eide" den. Men hvorfor var det slik?

Diskusjonen bidro til at kursdeltakerne – også mennene – på egen hånd kom frem til at arbeids- og ansvarsfordelingen hjemme var mye skjevere enn den burde være, forteller kursholderne fra familievernkantoret.

Alt i alt var de muntlige tilbakemeldingene etter kurset gode. Folk var fornøyde med at de fikk bruke tid til å diskutere samlivet. Gjennomgående var de yngste parene mest fornøyde, og følte at kurset var mest relevant. Men også de eldre ga gode tilbakemeldinger. En ansatt ved familievernkantoret sier:

Et par av de eldste damene ga uttrykk for at de skulle hatt et kurs som dette for femten år siden, da de selv var nygifte.

For familievernkantoret var det interessant å se hvor vellykket det var å rekruttere par med utgangspunkt i menn med bistand fra mennenes arbeidsplass. De ansatte ved kontoret vektla også at de på denne måten fikk profilert familievernet på en ny måte, noe som klart var verdifullt.

Kommunikasjons- og samlivskurset ble arrangert i etterkant av pappagruppesamtalene, men før pappa-medarbeidersamtalene. Kurset var lagt opp slik at parene skulle bli mer bevisst om hvilke utfordringer det er vanlig å ha i et parforhold, og få øvelse i å sette ord på og artikulere de ulike aspektene ved disse utfordringene. Tanken var at det dermed skulle bli lettere for fedrene å diskutere disse forholdene når de senere skulle gjøre dette med sine overordnede.

En bærende ide med prosjektet er at far, når han kommer til pappagruppesamtale, og senere til pappa-medarbeidersamtale, ikke bare skal delta som representant for sine egne interesser, men at han skal søke å ivareta interessene til hele familien han representerer, ut fra et likestillingshensyn. Kommunikasjons- og samlivskurset inviterer til dette, og gir også grunnlag for at diskusjonen blir mer kvalifisert.

Gjennom å involvere de ansatte fedrenes partnere gjennom å arrangere et kommunikasjons- og samlivskurs viser dessuten arbeidsplassen at dette er noe den er opptatt av, og er villig til å bruke ressurser på.

## **Å skape en kultur for samtale om arbeid-familie-balansen**

Som det går frem av det ovenstående, var det ikke problemfritt å gjennomføre alle planene som var lagt for prosjektet, selv når både ansatte, fagforening og ledelse hadde vært med å utvikle dem. Når det kom til stykket, var forankringen for svak hos mellomlederne, eller det oppsto uforutsette endringer i rammebetingelsene (finanskrise).

Selv om dette kan virke nedslående, er det viktig å være oppmerksom på at selve det å arbeide med å gjennomføre tiltak av den typen vi har beskrevet, kan ha gunstige effekter, ganske enkelt ved at det setter i gang samtaler og refleksjoner om forholdet mellom familie og arbeid, og i forhold til likestilling i hjemmet, som ellers ikke ville ha funnet sted. Det å ha pappagrupperesamtaler på en arbeidsplass, vil for eksempel ha en egenverdi, også dersom de ikke umiddelbart lar seg videreføre i andre tiltak. De vil kunne bidra til å innlede en refleksiv prosess der de viktige utfordringene på den enkelte arbeidsplassen når det gjelder å kombinere jobb og hjem, identifiseres og løftes frem i lyset. En vellykket gjennomføring av disse samtalene kan også bidra til å skape en kultur for å ta opp utfordringer knyttet til arbeid-familie balansen også i andre sammenhenger på arbeidsplassen. Dette vil igjen kunne bygge opp under den uformelle kulturen som allerede eksisterer til å gi den enkelte arbeidstaker individuelle tilpasninger, uten at det nødvendigvis er noe system for det.

## **Noen tanker om insentivsystemer**

Arbeidslivet benytter flere parallelle insentivsystemer for å sikre produksjon og produktivitet. Fra tidligere tiders strenge akkordsystem til frynsegoder for toppselgere har "gulrottaktikken" vært sentral i motivasjon av medarbeidere. I hvilken grad er det mulig å bruke insentiver for å stimulere medarbeidere til en bedre balanse mellom jobb og hjem?

I dette prosjektet har vi ikke i noen særlig grad anbefalt å ta insentiver i bruk. Det nærmeste vi er kommet er å oppfordre bedrifter til å fjerne eksisterende, uformelle insentivsystemer som går ut på at de som jobber ekstra lange dager, belønnes i form av ros eller anerkjennelse. I stedet har vi anbefalt at slike arbeidstakere utsettes for negative insentiver, det vil si at de får høre at det *ikke* er slike arbeidstakere bedriften ønsker.

Det er imidlertid også mulig å tenke seg andre former for bruk av insentiver for å fremme mer familievennlig atferd blant ansatte. En god arbeid-familie-balanse kunne for eksempel være et av kriteriene som ble lagt til grunn ved forfremmelser. Dette har vi drøftet med alle deltagerne i forbindelse med utarbeidelsen av policy-notat for pappa-medarbeidersamtalen. Forslaget har imidlertid ikke fulgt videre i dette prosjektet, da ingen av foretakene har karriereveier hvor forfremmelse er en viktig faktor.

## **Veien videre**

### **Utfordringer med et likestillingsprosjekt rettet mot menn**

Tanken i dette prosjektet var å begynne med menn, fordi det er viktig å få menn til å ta økt ansvar for familien. I denne rapporten brukes konsekvent begrepet pappa-medarbeidersamtalen, fordi vi har utviklet opplegget sammen med fedre og testet det ut på dem. Hele prosjektet er tenkt som et likestillingstiltak som fører til at fedre tar mer ansvar for barn og familien, og at dette for familien totalt sett er et gode.

På aggregert nivå er det etter hvert blitt enighet om at det er viktig å arbeide spesielt med menn og fokusere på hvordan menn kan ta økt ansvar. På den enkelte arbeidsplass derimot, kan det virke urettferdig å fokusere spesielt på fedre, eller å diskutere tiltak som skal rettes

mot fedre spesielt, og der målet er å gjøre det lettere for fedrene å kombinere arbeid og familie. For trenger ikke mødrene slike tiltak like mye?

Ved Risenga Ungdomsskole oppsto det for eksempel skepsis mot pappasamtaler av denne grunn. Man fryktet reaksjoner fra kvinnelige lærere som ville synes at det var urettferdig å ha slike "foreldresamtaler" kun for fedre. Man påpekte at lærerne generelt har en stor arbeidsbelastning, og at kvinnelige lærere også har utfordringer med å kombinere arbeid og familie. Når en del kvinnelige lærere allerede jobber redusert stilling for å kunne ta seg av familien, ble det feil å lage rutiner spesielt for menn, ble det hevdet.

Lærerne påpekte selv at jobben som lærer er grenseløs. Det er alltid noe man kan gjøre mer av eller gjøre bedre. Det var kjent at det var flere kvinnelige lærere som hadde utfordringer med å sette grenser for jobben, og man mente at også de hadde trengt en slik "foreldresamtale". Ved Kulturhuset i Asker valgte de av samme grunn å stille spørsmålene som gikk på kombinasjonen av arbeids- og familieliv til både mannlige og kvinnelige ansatte.

Med utgangspunkt i slike reaksjoner er det lett å tenke at det beste er å utvikle tiltak for både mødre og fedre. Det kan man gjøre. Men man bør være klar over at det er en fare for at det da er flest mødre som vil komme til å ytre ønsker om en tilpasset arbeidssituasjon som følge av ansvar for barn. Dersom det skjer, vil prosjektet virke mot sin hensikt.

Så lenge menn har større barrierer for å snakke om utfordringen mellom arbeid og familieliv, eller gjøre noe med dem, er det også grunn til å være spesielt oppmerksom på tilpasninger som kan være relevante for menn.

### **Kritiske suksessfaktorer**

Hammer og Champy sier i et intervju i Wall Street Journal at etter deres erfaring lykkes bare hvert 5. utviklingsprosjekt. De peker på endringsmotstand som den viktigste snubletråden prosjektledere må navigere rundt. (WSJ 17.01.1995 "Reengineering Authors Reconsider Reengineering.") Flere forskere har studert motstand mot endring, og forsøkt å isolere de mekanismene som endring utløser. Felles for denne forskningen er at den peker på menneskets trygghetsbehov og på de emosjonelle kroppslige reaksjonene usikkerhet setter i gang. John Gottman har vist at selv ved en puls på 100 vil vår evne til å høre hva som blir sagt og reagere rasjonelt på budskapet være svært begrenset. (John Gottman. What Predicts Divorce. 1994). Det er altså nok at man blir *litt* usikker før kroppslige reaksjoner setter en stopper for rasjonell påvirkning gjennom balansert informasjon.

Prosjektet foretok opplæring av mellomledere i form av et seminar like før finanskrisen satte prosjektet på lavbluss. Når bedriften igjen var klar til å fortsette med prosjektet, var denne kunnskapen ikke lenger fersk, og noen mellomledere var også skiftet ut. Verken personalavdelingen eller prosjektet tok mellomledernes usikkerhet i forhold til pappa-medarbeidersamtalen alvorlig nok.

Vi tror denne mekanismen er nok til å forklare de forsinkelser prosjektet har opplevd, og som vi kunne unngått. Det er viktig informasjon for mulige fremtidige prosjekt.

### **Top-down eller?**

Vi har ellers fulgt moderne prinsipper for endringsledelse i utførelsen av prosjektet. Det vil si at vi har arbeidet med toppledelsen, (top-down) og ansatte (bottom-up), samt hatt et øye for mulighetene til å motivere kulturelt (peer-to-peer). Denne siste påvirkningen har skjedd gjennom å jobbe tett med en gruppe fedre som så har fått positiv oppmerksomhet fra ledelse og media. En slik gruppe vil naturlig spre sin entusiasme for prosjektet til kolleger, og er en uvurderlig kilde til økt legitimitet. "Ja det virker!" er sterkere når det kommer fra en kollega enn fra sjefen.

Vi tror at man må arbeide på mange plan samtidig for å sikre gjennomføringskraft på kort tid. Vi har derfor hatt mange typer kontakt med bedriften som er uvanlige i et "vanlig" endringsprosjekt. Dette er en liste over den type kontakt vi har hatt:

- Direkte kontakt med toppledelsen
- Kontakt via den politiske ledelsen i kommunen bedriften ligger i
- Kontakt via Arbeiderpartiets formann i Odda
- Kontakt via familievernkontoret i Odda
- Kontakt via fagforeningsrepresentanter
- Kommunisert via lokalpressen
- Kontakt via bekjente med innpass i administrasjon og ledelse

Det er lett å se at alle disse kontaktpunktene utgjør en formidabel endringskraft hvis hver av våre "mellom-menn" støtter opp om prosjektets grunn-idé.

Vi har også brukt prosjektets forankring i forskningsmiljø og BLD for å legitimere vårt arbeide og skille det fra den type endringer som ofte omtales som organisasjonskonsulentenes "quick-fix" løsninger.

### **Hvordan få flere virksomheter til å etablere en familievennlig personalpolitikk**

Private og offentlige virksomheter kan spille en viktig rolle i praktisk likestillingsarbeid. Hvordan virksomheter kan bidra til at ansatte har en god balanse mellom arbeid og familie er et område som krever fortsatt oppmerksomhet. I prosjektet har vi kommet frem til et opplegg som er så enkelt og krever så lite ressurser at det bør ha et potensial til å få god utbredelse. For å få til en god utbredelse av pappa-medarbeidersamtalen kan de lokale familievernkontorene være en ressurs. Familievernet har kontor over hele landet, og de er forpliktet til å drive en utadrettet virksomhet. Dersom familievernet kommer i inngrep med store bedrifter og bidrar til en mer familievennlig personalpolitikk vil det være en viktig leveranse i deres utadrettede virksomhet. Ved å bruke bedrifter som kontaktpunkt har de også mulighet for å nå mange med relativt lite ressurser<sup>13</sup>.

I denne rapporten har vi vært meget tydelige på at en utvidet medarbeidersamtale med spørsmål som går på kombinasjonen jobb og hjem bør være en del av en helhetlig familievennlig personalpolitikk. Samtidig er dette prosjektet et pilotprosjekt og man skal være forsiktig med å trekke for bombastiske slutninger. Det kan godt være at det finnes bedre måter å inkludere en slik foreldresamtale i medarbeidersamtalen enn den vi har foreslått her. For å vurdere hvordan foreldresamtalen best kan integreres i medarbeidersamtalen trenger vi erfaringer fra flere virksomheter i flere bransjer over tid. Dersom erfaringene fortsetter å være gode kan krav om en utvidet medarbeidersamtale komme inn som en del av IA-avtalen på sikt.

---

<sup>13</sup> Å få til et samarbeid med bedrifter kan også bidra til å gi familievernet oppmerksomhet, noe pressedeckningen i Odda viser

## 4. Delprosjekt 2

### **Hvordan påvirker det kommunale tjenestetilbudet sjansene for at menn kan lykkes som likestilte partnere?**

Dette delprosjektet er todelt – første del diskuterer kommunenes tjenestetilbudet og kommunens tilrettelegging for likestilte samliv – andre del ser på helsestasjonenes rolle i familieetableringen og evaluerer kjønnsnøytrale gruppetiltak i Stockholm.

#### **1: Evaluering av det kommunale tjenestetilbudet i Asker og Odde**

*Vi har konsentrert oss om å se på den kjønnsvridende effekten enkelte tilbud har, hvorledes den oppstår, og hva som kan gjøres for å motvirke den. I tillegg har vi ønsket å male et bilde av to svært ulike kulturer som påvirker barns oppvekstforhold, og har tatt på oss å reflektere over forskjellene.*

##### **Kjønnsvridning**

Vi har tidligere sett på begrepet Likestilling. Det er lett å tenke ut fra det vi tidligere har sagt, at likestilling er oppnådd når likestillingsstatistikken viser at forskjellene mellom menn og kvinners utnyttelse av samfunnets ulike goder er utjamnet. Dette vil være feil. Vi vil argumentere for at likestilling ikke er en tilstand, men et fenomen som måles gjennom folks livsløp. Når unge mennesker med de beste intensjoner om et likestilt livsløp ender opp - etter 30 års samliv - i et kjønnsrollemønster som ligner svært på sine besteforeldres, skyldes ikke dette en plutselig omveltning av deres livssyn eller praksis, men en gradvis – og for dem umerkelig - endring av holdninger over tid.

Vi velger å kalle dette fenomenet "kjønnsvridning" og forklarer det på følgende måte.

Når man i et sosialt felt blir utsatt for uendelig mange valgsituasjoner, og disse valgene er uendelig lite, men dog vektet i favør av en spesiell retning, vil hvert enkelt valg virke for aktøren selv å være fritt og selvstendig. Resultatet over tid vil allikevel være en radikal kursendring.

Det blir som å navigere etter et kompass med misvisning. Hvis man i spørsmål om rettferdig fordeling av et gode, vurderer feil med en misvisning på 1/100 del – altså skjærer et vanlig kakestykke med en feil på en halv centimeter, vil man etter bare 70 slike valg ende opp med en hel kake ekstra.

Når vi ser på kulturelle forhold, må vi være ekstra oppmerksomme på fenomenet som er av en kjønnsvridende karakter – altså systemer eller situasjoner som tvinger den enkelte til å gjøre frie valg, men hvor utfallet av terningkastet ikke er rettferdig.

Kjønnsvridningsmekanismen er også opphavet til den seiglivet myten at ungdommen nå er mer likestilt enn ungdommen før. Dette er en myte som deles av både unge og eldre, som bygger på det faktum at ungdom alltid har vært mer idealistiske og opptatt av likestilling og rettferdighet enn de eldre. Ved å sammenholde unge med eldre i likestillings spørsmål, tror man at man ser fremgang når man egentlig ser kjønnsvridning.

Skeptiske eldre gir en god beskrivelse av kjønnsvridning når de sier "bare vent – du ender opp som hjemmевærende husmor, akkurat som din mor!"

Kjønnsvridning skjer under dekke av mange fornuftige kulturelle påbud:

Å bli voksen = å ta etter forrige generasjon

Å ta ansvar = å sette egne behov, lyster og drømmer til side til fordel for barn og partners behov

Å innrette seg etter livets realiteter = å akseptere samfunnets vilkår som de er

Disse endringene er i utgangspunktet positive og nødvendige, men de virker konserverende på arkaiske kjønnsrollemønstre, og argumentene kamuflerer kjønnsvridningen. Den kommer som en nisse med på lasset når man oppfører seg "fornuftig".

Likestillingsstatistikken sier oss at det er en netto bevegelse mot større likestilling, men negativ kjønnsvridning forklarer hvorfor denne utviklen går langt saktere enn man skulle tro ut fra den fokus likestilling har hatt de siste 50 årene. De aller fleste ender opp med å bli mindre likestilte enn planlagt, og det er derfor viktig å gjøre oppmerksom på effekten av kjønnsvridning.

### **Kjønnsvridning i tjenesteproduksjon**

Kjønnsvridning er ikke bare resultat av individers valg. Det er like mye et resultat av strukturelle forhold. Kommunal tjenesteproduksjon som stiller foreldre ulikt tvinger dem til å foreta valg som virker kjønnsvridende. Har barnehagen kun plass til en av foreldrenes underskrift, som vi har dokumentert i Odda, så tvinges foreldrene til å gjøre et kjønnsvridende valg.

Dette er en type valg som fører til en eksponensiell kjønnsvridning, da valget leder til andre valg som forsterker konsekvensene av det første. Er det mors navn som velges, blir mor kontaktet først ved barns sykdom og får derigjennom styrket sin identitet som primær omsorgsperson – alt dette til sammenligning med mannen som får bekreftet sin identitet som en sekundær omsorgsgiver, en forsørger i jobb, og en som ikke kontaktes av barnehagen.

Slike unnlåtelsessynder, som å bare ha plass til én av foreldrenes underskrift på kontaktskjemaet, kan virke som en bagatell, men konsekvensene av slike "glipp" vokser over tid. Kommunene bør derfor være ekstra bevisste på kjønnsvridning i all sin kommunikasjon med foreldre.

### **Kommunens ansvar som kjønnsvrider**

For å motvirke denne typen kjønnsvridning, må vi enten være pinlig nøyaktig med å utvikle likestilte tjenestetilbud – i praksis en umulighet – eller så må kommunen sørge for at det er balanse mellom de ulike tilbudene over tid og på tvers av sektorer slik at belastningen av kjønnsvridning på paret balanseres.

Vi kan derfor snakke om kjønnsvridning som negativ, slik den fremstår i eksemplene over, eller positiv når den samme mekanismen brukes for å rette opp en skjev balanse.

Vi har sett tidligere i rapporten at lovverket tillater denne typen positiv kjønnsvridning. (Se "Hva er likestilling", på side 13.) Vi har også sett at spesielt kommunalt ansatte i Asker var negative til denne type tiltak, (Risenga) og mente de var diskriminerende. Det blir derfor med stor sannsynlighet en utakknemlig oppgave å innføre positiv kjønnsvridning i kommunal tjenesteproduksjon uten at man har en god offentlig debatt som legitimerer en slik praksis.

### **Kommunens ulike arenaer**

En kommune setter de praktiske og nære rammene for en families livsutfoldelse på mange områder som man ikke umiddelbart tenker på. Gjennom bolig- og sysselsettingspolitikk bestemmer kommunen hvor folk skal bo, hvor tett, og hvor langt fra sentra for handel og sysselsetting. Gjennom tilrettelegging av kommunikasjonsinfrastruktur og kommunikasjonstjenester bestemmer de når og til hvilken kostnad og med hvilke transportmidler folk skal forflytte seg mellom jobb, hjem, butikk, skole og fritidstilbud.

Det er ikke det samme for mor og barn om far sitter 1,5 time i bilkø til Asker hver ettermiddag eller om han sykler 15 minutter til jobben i Odda. Dette er igjen et eksempel på en eksponensiell kjønnsvridning, siden fars transporttid må trekkes fra mors yrkestid dersom de har omsorgsforpliktelser for små barn.

Ringvirkningene av eksponensielle kjønnsvridningsmekanismer er store, og ofte vanskelige å få øye på. Mange vil nok si "spiller det så stor rolle om far sitter i bilkø?" Ja. Ikke bare hindres han i å utføre produktivt arbeide hjemme eller på jobb, han binder opp mors tid, og forsterker sin rolle som fraværende, travel, forsørgende far med en for barna myteomspunnet jobb langt borte, og forsterker likeledes mors rolle som nærværende, omsorgsperson med en for barnet ofte kjent men ikke så viktig jobb i nærmiljøet.

Som vi skal se, kan en kommune gjennom 30 års uheldige valg på disse områdene gjøre det umulig for en kvinne i et lavtlønnsyrke i enkelte deler av kommunen å forsørge en familie. Døgnet har ikke nok timer til at hun vil klare det. Dette er et eksempel på sterk negativ kjønnsvridning, som gjør at hennes strategier for seg og familien begrenses og styres mot deltidsarbeide og satsing på å støtte mannens karriere.

Vi har hittil nøydt oss med å peke på en mekanisme (kjønnsvridning) som kan være både positiv eller negativ, og som virker på aktør og strukturnivå. Eksemplene vi har brukt er overdrevent tydelige. Vi skal nå se på ulike mål på likestilling og hvordan våre to kommuner beskrives med statistikk.

## Har vi virkelig likestilling?

SSB oppsummerer likestillingsstatistikken slik for 2008:

- Omtrent like mange kvinner og menn har høyere utdanning i dag. Likevel velger de fleste fremdeles tradisjonelt. Kvinner utdanner seg oftere innen omsorg og undervisning, menn innen teknikk og naturvitenskap.
- Fra midten av 1970-tallet og frem til i dag har kvinners yrkesaktivitet økt sterkt. I dag er nesten like mange kvinner som menn i jobb. Fremdeles finnes likevel typiske kvinne- og mannsyrker, og langt flere kvinner enn menn jobber deltid.
- Det blir stadig flere kvinnelige ledere, men færre enn en av fem toppledere er kvinner. Størst andel kvinnelige ledere finner vi i mellomsjiktet, spesielt innen undervisnings- og omsorgssektoren.
- Kvinners månedslønn utgjorde i gjennomsnitt 85,0 prosent av menns månedslønn i 2008. Forskjellen i lønn varierer betydelig fra en næring til en annen, mellom ulike utdanninger og aldersgrupper.
- Parallelt med økende utdanning og yrkesaktivitet fra midten av 1960-tallet, er kvinner stadig blitt eldre før de får barn. Siden 1986 og frem til i dag har gjennomsnittsalderen ved første fødsel økt fra 25 år til 28 år.
- Kvinner bruker mindre tid til husholdsarbeid i dag enn på begynnelsen av 1970-tallet, mens menn bruker mer tid. Kvinner bruker allikevel mer tid enn menn på husholdsarbeid.

Det ser altså ikke ut til at vi har likestilling i Norge i dag. Det er i tillegg mange tegn som tyder på at presset på familien har økt de siste 30 år, og at familien som SSB gir oss et bilde av over ikke ser annen utvei enn at begge foreldre er dobbeltarbeidende i krevende yrker for å opprettholde den ønskede levestandarden. Det er nok fortsatt kvinnene som i stor grad "får regnestykket til å gå opp" i familiens planlegging av omsorg og økonomi.

SSB har i sin rangering av likestilte kommuner plassert Asker langt foran Odda. Asker scorer 0,742 mens Odda kun scorer 0,630. Det plasserer Asker blant de beste, og Odda blant de

verste kommunene i Norge. SSB har nylig revidert sin likestillingsstatistikk for bedre å beskrive og sammenligne likestillingens kår mellom kommuner og mellom nasjoner. Deres nye indeks prøver å fange både de individuelle så vel som de institusjonelle og strukturelle rammene for lokal likestilling, og baserer seg på statistikk fra følgende områder, her arrangert i et meningshierarki slik:

Offentlig tilrettelegging for potensiell likestilling

- Andel barn i barnehage

Næringsstruktur og utdanningsmønster

- Næring
- Offentlig sektor
- Privat sektor
- Utdanningsprogram i videregående skole

Likeledes måler man kvinners og menns individuelle tilpasninger til likestilling ut fra statistikk på følgende områder:

Fordeling av tidsbruk, arbeid/omsorg

- Deltid
- Pappapermisjon
- Deltakelse i arbeidsstyrken

Fordeling av individuelle ressurser/innflytelse

- Utdanningsnivå
- Lederyrker

Fordeling av politisk innflytelse

- Kvinner i kommunestyre

Fordeling av penger

- Inntekt

Vi mener at den aggregerte indeksen, som tar hensyn til alle disse elementene er for grov for å gi mening i vår sammenheng. Det er dessuten mulig å debattere hvorledes bruk av deltid påvirker likestilling på kort og lang sikt, avhengig av over hvilke perioder den brukes og av hvilket kjønn.

Ser vi på delindeksen for andel barn i barnehage, snus rangeringen av kommunene. Her scorer Odda med sin indeks på 0,931 foran Askers 0,897. Kvinners bruk av deltid er høy i Asker med 0,442, mens kvinner i Odda bare jobber halvparten så mye deltid (0,247). Dette passer med at de har en høyere bruk av barnehager. Andel fedre som tar ut full fedrekvote eller mer, er marginalt over 50% i Odda (0,522), mens pappaer i Asker er oppe i 68% (0,682).

Disse resultatene passer inn i et mønster. Når vi vet at menn i Asker tjener en halv gang til så mye som menn i Odda, og kvinner i Asker tjener 30% mer enn kvinner i Odda er det lett å tenke at en romslig familieøkonomi med høy inntekt for far på en fleksibel arbeidsplass med hjemmekontor åpner for et høyere uttak av fedrekvote.

Hva vi kan si om kvaliteten på barns oppvekst, og graden av praktisk likestilling innen den enkelte familie i Asker og Odda ut fra likestillingsstatistikken er begrenset. Vi vet at Asker preges av høyt utdannede menn som tjener langt over landssnittet, og en befolkningssammensetting preget av tilflytting av "menn i sin beste alder" – et overskudd av yrkesaktive med små barn. Disse mennene bor sammen med kvinner som tjener mye mindre



enn dem. Ikke fordi mennene nødvendigvis foretrekker kvinner som tjener lite, men rett og slett fordi mennene tjener så mye mer enn gjennomsnittet. Dette gjør at vi kan se på kvinner i Odda som mer likestilte (lønnsnivå på 65% av mennene) enn kvinnene i Asker (lønnsnivå på 55% av mannens). Den store lønnsforskjellen mellom både kvinner og menn mellom kommunene gjør det vanskelig å trekke noen bastante konklusjoner om likestilling i hjemmene, fordi livsmønsteret er så forskjellig i de to kommunene på mange vesentlige områder som ikke dekkes av statistikken.

Det er nok dessverre slik at statistikken ikke gir oss innblikk i kjønnsvridning som mekanisme, men heller gir oss innblikk i resultatet av kjønnsvridning.

## Om Asker og Odda

### Askerkulturen

For å forstå Askers spesielle utvikling og kultur, er det viktig å se på kommunens egen identitet og hvordan denne er skapt og vedlikeholdt de siste 50 år. På tross av over 50.000 innbyggere har Asker valgt ikke å søke om bystatus, og omtaler sine innbyggere som



Askerbøring og landskapet som "askerbygdene". Denne rurale identiteten opprettholdes på tross av at mindre enn 1% av innbyggerne er involvert i jordbruk, skogbruk eller fiske.

Den rurale diskursen er også tydelig i lokalpressen (Asker og Bærums Budstikke) og i lokalsamfunnet for øvrig. Asker har et eget parti – Askers Grønne Venner – som tydelig målbærer disse verdiene.

Identitetsmessig har Asker de siste 50 år stått i en diskurs mellom det rurale og en urban identitet. Hittil har

det rurale seiret, og kommunen inngår aktive samarbeid med Røyken vestover fremfor Bærum og Oslo østover. Det har allikevel vært nødvendig å inngå flere kompromiss i denne diskusjonen, som har gjort Asker til en interessant blandingskommune. Man har tilrettelagt for innflytting, men aktivt selektert hvilke grupper man ønsket og aktivt valgt å ikke satse på industrietablering og offentlig kommunikasjon<sup>14</sup>. Bevaring av kulturlandskapet har alltid vært et sentralt punkt i utbyggingssaker, og ikke bare begrunnet av sentrale myndigheters pålegg.

Utviklingen har stilt Askers offentlige og private aktører ovenfor spørsmålet om skal Asker bli en aktiv del av den voksende storbyen, eller om det er bedre å være en landlig motpol til det urbane. Askers løsning har vært å utvikle et samfunn som blir forståelig bare hvis vi ser det i lys av konsum av varer og tjenester. Man har bevisst ikke satset på etablering av arbeidsplasser i "nybyggertiden" hvor folketallet økte sterkest. Som en konsekvens av dette pendler nesten 30.000 mennesker til og fra Asker hver dag.

---

<sup>14</sup> På 1960-tallet ble dette uttrykt i form av oppslag på Fornebu om rimelige tomter i Asker – rettet mot SAS-ansatte.

Gullhellaområdet og Bleikerområdet er to boligområder hvor man hadde ønske om selektering av innflyttere. Utbyggingen av rimeligere boliger på Borgenåsen var i sin tid svært kontroversielt, da man var redd for å tiltrekke seg innflyttere som ikke "passet".

Samfunnsgeografen Pål Erik Olsen (Olsen, 2005) har studert Asker sentrum, og finner blant annet at Asker defineres av det bygda ikke skal være. Man ønsker bevisst ikke et sosialøkonomisk mangfold, med det dette medfører av kriminalitet og rus. Innbyggerne har en inngrodd skepsis til å ha miljø der ungdom samles utenom de organiserte kulturtilbudene. Frykt for omsetning av rusmidler og kriminalitet og vold oppgis som grunnene.

Selv den lokale puben – som har eksistert i en mannsalder – oppleves som truende av Olsens informanter på grunn av at klientellet "ikke passer inn".

Dette utdypes av andre informanter som peker på boligprisenes ekskluderende mekanismer, og det elitepreget kulturen i Asker får. Dette ser bygda egne som et problem *for dem fra Asker* som ikke har økonomisk evne til å opprettholde familiens bosetting i kommunen. Dette gjelder f.eks. førskolelærere, lærere og underordnet helsepersonell som ikke kan etablere familie i kommunen med de nåværende boligprisene.

Den implisitte verdien som ligger under Askers selvforståelse er å forvalte en mellomposisjon, mellom det urbane og rurale, som gir en trygg base for å utforske Oslo, fri fra urbanitetens ulemper. Men selv om bygda har et elitepreg, beboes den for det meste av middelklassen. Og selv om Asker sentrum ønsker å ha urbane kvaliteter, er det kun de vellykkede og kommersielle kvalitetene som presenteres. Det frie urbane rom som tilrettelegger for det uventede, er nesten helt fraværende i Asker. Slik frihet finner vi heller ikke i naturopplevelsene som preges av stier og vernet kulturlandskap. På en søndag kan man risikere å gå i kø rundt Semsvannet, og om vinteren går man i kø på ski til Gupu.

For å oppsummere kan vi si at Asker søker å være et ekte, og sunt samfunn med vekt på sunne verdier. Frykten for å ta uheldige valg i praktisk politikk har derimot ført Asker inn i en mellomposisjon hvor man prøver å unngå ulempene ved både det urbane og rurale. Forskere i urbanitetsdannelse benytter analogien til fornøylesparken – amerikanske *theme parks* - for å beskrive dette fenomenet av regissert virkelighet.



#### Politisk ledelse

Asker har vært styrt av høyre i en mannsalder. Høyre i Asker ønsker å fremstå som et progressivt, verdikonservativt parti. I politikken i Asker kommer det å holde tradisjoner i hevd sterkt til uttrykk når vi ser på satsing på frivillighet, privat initiativ og valgfrihet. På mange områder (barnehager er ett slikt) blir resultatene av høyrepolitikk en privatisering av tjenestetilbudet som fratrar kommunen styringsretten over tilbud som bør brukes aktivt for å rette opp en negativ kjønnsvridning.



Odda har vært en "rød" kommune med god økonomi i en mannsalder. Selv om partiene på venstresiden har hatt likestilling som parole i flere mannsaldre, og partiene har hatt ganske fritt økonomisk spillerom til å forme Oddasamfunnet, har ikke oddingene blitt mer likestilte enn folk flest. Det virker som om handlefriheten har vært brukt til å velge verdikonservativt – mye som i Asker. Dette går igjen i valg av utdanning og arbeid og det speiles også i de kommunale prioriteringene. Det viser seg at det å gi befolkningen goder, som for eksempel full barnehagedekning og idrettsanlegg, ikke er nok til å befordre likestilling.

Ingen av kommunene leverer overbevisende argument for at en politisk linje gir bedre oppvekstvilkår med en god balanse i tjenestetilbudet uten negativ kjønnsvridning.

## **Kommunen som arbeidsgiver**

I både Asker og Odda kommune er det en overvekt av kvinnelige ansatte. Kommunene er fleksible arbeidsgivere med hensyn på arbeidstid og stillingsbrøk, slik at de letter kvinners kombinerings av jobb og hjem. Kvinnenes arbeidsgivere er derfor, gjennom sin fleksibilitet, med på å opprettholde kjønnsrollemønstre i fravær ved sykt barn.

De har en familievennlig arbeidsgiverpolitikk som befester den eksisterende fordelingen av omsorgsarbeid mellom kjønnene.

I Odda kommune føler man at kommunen er "buffer" for den private sektor hva angår fleksible arbeidsvilkår i forbindelse med omsorg. Det er en god del tilfelle hvor far er ansatt i det private næringsliv, mens mor er kommunalt ansatt, og i et såpass lite samfunn har man, i alle fall på anekdote-nivå, god oversikt.

## **Arbeidsgivere i privat sektor**

Boliden er en typisk industriarbeidsplass, med lange tradisjoner for faglig arbeid. Rettighetsproblematikk, HMS-arbeid og arbeidsmiljøspørsmål er kjent stoff. Dette er ulikt våre erfaringer med engineeringbedrifter, It-bedrifter, konsulentbransjen og oppstartsvirksomheter hvor slike ting, i den grad de i det hele tatt er på agendaen, ofte er innarbeidet nylig av uerfarne medarbeidere.

Vi har sett at Bolidens ansatte omfavnet mulighetene til å inngå individuelle arbeidsavtaler som tar hensyn til jobb/hjem-balansen. Det er ikke sikkert at Askers menn med et nesten dobbelt så høyt lønnsnivå har den samme friheten til å foreta reelle valg som favoriserer barn og omsorg fremfor jobbkrav. Man har trukket frem Microsoft's familievennlige personalpolitikk som ett eksempel på høyteknologibedrifter som satser på bedre jobb/hjem-balanse.

Når vi ser på detaljene i Microsofts tilbud til sine ansatte, og leser intervjuene med de som har benyttet seg av tilbudet, kommer det frem et mer nyansert bilde av menn som holder kontakten med jobben ved like gjennom bruk av avansert teknologi for teamarbeide på tvers av fysiske og tidsmessige hindre. Denne teknologien kan gi fysisk fleksibilitet, men den åpner også for at far er fysisk tilstede i hjemmet, men emosjonelt fokusert på jobben.

Vi ser at det særlig i høytlønnsyrker kan være vanskelig å gjøre seg emosjonelt og intellektuelt utilgjengelig for arbeidsgiver og kolleger – en forutsetning for å delta følelsesmessig og ansvarlig ovenfor små barn – uten en streng disiplinering av tilgjengelighetskulturen som teknologien understøtter.

## **Barnehagedekning**

Barnehagedekning har lenge vært et av målene på samfunnets kvalitet og spesifikt på dets evne til å gi kvinner med små barn en mulighet til en yrkesaktiv tilværelse. Dette henger sammen med at menn tradisjonelt har hatt høyest inntekt av foreldrene, og derfor har prioritert lønnsarbeid, mens kvinnene har prioritert omsorgsarbeid i hjemmet. Det er fra en slik posisjon at utviklingen mot bedre barnehagetilbud blir forståelig som et viktig likestillingstiltak.

## **Hvor god er dekningsgraden?**

I 2009 ble det innført lovfestet rett til barnehageplass for alle barn, selv om dekningsgraden kun var 87,2% i 2008. I 2010 omtaler regjeringen fortsatt full barnehagedekning som et mål. Det er påfallende at man vedtar en rett som mange ikke kan benytte seg av. Likevel kan vi generalisere og si at barn fra 1 til 5 år i Norge har et barnehagetilbud. Barna er gjennomsnittlig i barnehagen 42,4 timer pr uke. Dette tilsvarer om lag 8,5 timer pr dag. (Statsbudsjettet 2010)

Dekning er best i Odda, som har hatt full barnehagedekning med kommunale barnehager siden 1992. Asker reklamerer med full barnehagedekning, men har det ikke i statistikken og heller ikke som opplevd av innbyggerne. (Budstikka, 2009)

### Hvor lenge kan barn være i barnehagen?

Vi har undersøkt 9 barnehager i Asker, 4 private og 5 kommunale med vid geografisk spredning. Nesten uten unntak har de større barnehagene en åpningstid på 9,5 timer, vanligvis fra 7:30 til 17:00.

### Hva kan mor få gjort på 9,5 timer?

La oss si at mor er fornøyd med å bruke 8 timer på jobb, og at hun finner arbeid i nærheten av hjemmet. Hvor finner vi henne? I Asker er godt over halvparten av alle arbeidsplasser i varehandel og serviceforetak. Kommunen står for 15% av alle arbeidsplasser i Asker.

Hvis mor får jobb i nærområdet med kort vei mellom hjem, jobb og barnepass, kan hun ha en 8 timers jobb. Tidsbruksundersøkelser har vist at mannen bruker 120% av arbeidstiden på jobb. Det blir 9,6 timer pr dag på jobben, i tillegg til reisetid. Mor kan derfor ikke gjøre seg forhåpninger om å matche sin manns arbeidsinnsats, for da rekker hun ikke å ta seg av barna.

### Hvor langt kan hun reise?



Vi har sett på kvaliteten på kollektivtransporten i Asker og Odda, på den geografiske fordelingen av arbeidsplasser, og foretatt reisetidsanalyser. Mye av arbeidet baserer seg på forutsetningene i nasjonal transportplan. Status rundt Oslo i dag er at kollektivtransporten blir stadig dyrere og dårligere, og at bilkøene på veiene øker. I rushtrafikken, som er den trafikken som interesserer oss mest i et likestillingsperspektiv, er det liten forskjell i reisetid mellom Asker og Oslo på de ulike transportmidlene. Enkelte dager på enkelte strekninger kan bilbruk gi fra 50% til 100% påslag i reisetiden, mens den gir om lag 20 minutters eller 50% kortere reisetid utenom rushtrafikken. Generelt kan man si at bilbruk til arbeidet ikke gir noen vesentlig tidsgevinst mellom Asker og Oslo, men gir økt fleksibilitet

med hensyn på reisetidspunkt. Vi har derfor valgt å bruke kollektivtransportens reisetider som en mal for reisetid i rushtrafikken.<sup>15</sup>

### Mors vilkår som forsørger i Asker

Barnehage		Åpningstid	Alder	Tilbud	Arb tid	Tot tur
<a href="#">Nesbru barnehage</a>	P	7:45-16:45	1-5år	09:00	07:07	01:23
<a href="#">Brendsrud barnehage</a>	K	7:30-17	1-5år	09:30	07:33	01:27
<a href="#">Drengsrudtunet barnehage</a>	P	7:30-16:30	2-5år	09:00	07:03	01:27
<a href="#">Barnas Hus Gullhella</a>	P	7:15-16:45	2-5år	09:30	07:29	01:31
<a href="#">Leikvoll barnehage</a>	K	7:30-17	1-5år	09:30	07:19	01:41
<a href="#">Hval Gård barnehage</a>	K	7:30-17	1-5år	09:30	07:07	01:53
<a href="#">Solgården barnehage</a>	K	7-17:30	1-5år	10:30	08:05	01:55
<a href="#">Vikingjordet barnehage</a>	K	7:30-17	1-5år	09:30	06:49	02:11
<a href="#">Torp Høymyr andelsbarnehage</a>	P	7:15-16:45	1-5år	09:30	06:16	02:44

<sup>15</sup> Kilde: <http://www.ntp.dep.no/2006-2015>

Tabellen viser data fra 9 av Askers barnehager. P angir privateid, K kommunalteid. Tilbudet angir hvor lenge barnet kan være i barnehagen. Gitt barnehagens åpningstid, og kollektivtilbudet i barnehagens nærmiljø, har vi på basis av Trafikantens rutetabeller regnet ut hvor lenge mor kan være på jobb forutsatt at hun jobber i gangavstand fra Oslo S eller Nationaltheatret stasjon, og bor i gangavstand til barnehagen.

Kolonnen Arbeidstid viser hvor lenge mor kan jobbe og fortsatt rekke å hente i barnehagen. Vi ser at det er kun de mest sentrale strøk rundt Asker stasjon (dekket av Solgården) som tillater mor å ha en normal arbeidsdag på jobb i Oslo. Har hun ikke råd til å bo i Askers mest sentrale strøk, men bosetter seg på Torp Høymyr hvor boligprisene er lavere, vil hun kun rekke å jobbe 78% stilling.

Hun vil bruke 2 timer og tre kvarter på kollektive transportmidler hver dag.

## **Ring pappa neste gang!**

Det ble våren 2008 gjort en liten undersøkelse av to utvalgte barnehager i Asker.

De ble bedt om å kun ringe fedrene en uke hvis barnet var sykt m.m. Hvis far var indisponert, skulle den som ringte spørre hva grunnen var, og samtidig informere om prosjektet slik at spørsmålet ikke virket krenkende. Samtidig ble tre barnehager bedt om å registrere hvem av foreldrene som kjørte barnet til og fra barnehagen. Det var stor entusiasme for denne undersøkelsen i forkant.

Det viste seg at få barn hadde vært syke, og kun et fåtall fedre var blitt kontakten, noen utenfor registreringsperioden. En far spurte "Hvorfor ringer dere meg? Jeg er jo på jobb!" Dette anekdotiske svar bekrefter mange av de antagelser de ansatte hadde om foreldrenes holdninger til egne barn.

Når det kom til henting og bringing, var mødrene overrepresentert, men ikke i så veldig stor grad. Totalt sett hadde mødrene 284 turer og fedrene 222 turer i løpet av en uke. I utgangspunktet skulle man tro at forskjellen hadde vært større. Dette henger nok sammen med at mange par deler på henting og bringing, slik at far leverer og mor henter. På denne måten kan far arbeide lenger uten å bli forstyrret av omsorgsoppgaver.

Vår kontakt person ved en spesiell barnehage gjorde oss oppmerksom på noe hun mente var et "Asker-fenomen". De ansatte la merke til at det ved denne barnehagen var særlig mange praktikanter og au-pairer som tok kjøringen til barnehagen. Slik hadde man ikke bare fraværende fedre, men også "fraværende mødre" som hun kalte dem.

## **Hovedfunn i kartleggingen**

Likestilling står sterkt som ideologi både i Asker og i Odde.

Selv om Odde har en politisk tradisjon for likestilling, har nok industrisamfunnet virket konserverende på familiens kjønnsrollemønster i praksis. Så selv om likestilling i form av faglige rettigheter og likelønn står sterkt, er det ikke det en garanti for at den likestilte kjønnskampen fortsetter innenfor privatlivets fire vegger.

Det er et sterkt kulturelt engasjement blant kvinner i Odde, men dette påvirker ikke statistikken, og har vært vanskelig å tallfeste både i absolutte størrelser og i forhold til Asker.

Asker har ingen liknende politisk tradisjon, snarere tvert om. Askers kvinner deltar tradisjonelt i veldedighet og omsorgsfunksjoner, mens mannen stemmer konservativt og arbeider utenfor kommunen i en høyt lønnet stilling.

Dette gir seg noen rare effekter. Mennene vil lett omfattes som vellykkede på grunn av sin høye inntekt, og derfor fremstå som rollemodeller i et samfunn preget av mål som vellykkethet. Det er problematisk likestillingmessig siden mennenes bruk av tid er uforenlig med å ta et likestilt ansvar for små barn.

Spør man dem, svarer ofte menn i Asker at de faktisk tar ansvar, og viser til at deres høye inntekt gir familien som enhet valgfrihet og gode kår. Dette er etter prosjektets mening en rasjonalisering av en uheldig skjevfordeling av omsorgsarbeidet. Omsorg produseres i øyeblikket, og kan ikke verken måles i eller erstattes av penger. Det er rett og slett en annen dimensjon.

Kommunens fleksibilitet som arbeidsgiver opprettholder tradisjonelle kjønnsroller mhp fordeling av ansvar for barn mellom mor og far. Så lenge far jobber i bedrift og mor jobber i kommunen, er det lett å tenke seg hvem som har den mest fleksible arbeidsgiveren, og følgelig hvem som blir hjemme når barnet er sykt. Denne kommunale fleksibiliteten kan minne om "snillisme" - for den fleksible arbeidsgiveren gjør det mulig for kvinnene å opprettholde sin deltidsprofil i yrkeslivet.

### **Kjønnsvidende tjenesteproduksjon**

Kommunens tjenestetilbud bidrar i liten grad til å forrykke den direkte omsorgsbalansen mellom mor og far. I den sammenheng er statlige ordninger, lover og sentrale overenskomster viktigere.

Dette betyr ikke at kommunens tjenestetilbud ikke er negativt kjønnsvidende. Det skjer fordi tilbudene former etter den historiske forespørselen, og ikke ut fra en likestillingstankegang. Det skorter altså på positivt kjønnsvidende tilbud.

Markedstankegangen i offentlig sektor har ikke kommet lenger enn å gi folk hva de forventer å få, og ikke kommet dit at man former markedet ved å tilby nye, og forhåpentligvis bedre, likestilte produkter.

Det vil aldri være etterspørsel etter genuint nye produkter. Allikevel er innovasjon innen produkter og tjenester en styrende kraft i samfunnsutviklingen. Kommunene bør derfor utfordres til å tenke nyskapende.

Det er ofte vanskelig å få øye på kjønnsvidningen – fordi systemet er i pakt med folks ønsker. Da blir det få protester. Allikevel er konsekvensene skadelige både for familien og arbeidslivet på sikt.

Noe av diskrimineringen er åpenbar, som at tilbud til spedbarnsmødre skjer på dagtid når hun har permisjon og han ikke. Annen diskriminering er skjult, og noe er unnlatesdiskriminering.

Ingen av helsestasjonene vi har besøkt har vært mot likestilling, tvert imot. De har aktivt arbeidet for dette som mål. Allikevel opprettholder de en praksis som påvirker feltet i stikk motsatt retning på grunn av de statlige føringene for arbeidet.

## **2: Helsestasjonene**

Det første forsøket med helsestasjon for spedbarn ble gjort i 1906 da professor i barnesykdommer Axel Johannesen opprettet et slikt tilbud ved Fødselsstiftelsen i Oslo. På 1930-tallet ble et større antall helsestasjoner opprettet og drevet av Norske Kvinners Sanitetsforening. Det ble satt frem forslag om Lov om Helsestasjoner i 1934. I dag er det Helse og omsorgsdepartementet som har ansvaret for helsetilbudet til familien delegert til kommuneoverlegen gjennom det kommunale helsetilbudet.

Et medisinsk perspektiv bestemmer temavalg – den første pålagte handling som skjer etter fødselen er at barnet blir veid og målt. Flere jordmødre vi snakket med bekreftet at dette fortsatt blir prioritert over kontakt med mor når fødeavdelingen er presset. Barnets kontakt med far er ikke nevnt som prioritet etter fødsel.

Det er flere undersøkelser og studier som har dokumentert helsestasjonens arbeide, noen med et likestillingsperspektiv. Prosjektet "Helsestasjon for hele familien" ved Årstad i Bergen viser at brukerne av helsekontrollene i dag i hovedsak er kvinner - 81%. 6% av besøkene er menn, og 13% er par. (Haaland, et al. 2009)

### **Likestilling, opplevelse og sosialisering**

Da vi besøkte helsestasjonene i Odda og Asker, fant vi en ensartet kultur, basert på helseparadigmet, og fokus på primærklienten, barnet, og den som inngår som en kompliserende faktor i tilblivelsen av primærklienten, nemlig moren.

Helsestasjonenes paradigme er sunnhetens paradigme, med bekjempelse av mikrobenes, vaksinasjon, opplæring i hygiene og kosthold som viktige virkemidler. Barnet må kontrolleres og mor må læres opp i omsorgsfunksjonen til det beste for samfunnet. De kjønnsvidende bivirkningene av dette paradigmet er åpenbare.

### **Hva er familie-etablering?**

La oss for et øyeblikk – for kontrastens skyld – sette oss utenfor det medisinske paradigmet, og se på hva som skjer beskrevet gjennom paradigmet "familie-etablering".

Tar vi på oss brillene til "familieetableringsparadigmet" etableres en familie i det øyeblikk en mann befrukter en kvinnes egg.

I vår kultur beskriver vi denne befruktningen med ord som "kvinnen blir gravid". Vi har ingen tradisjon eller ord som beskriver familiedannelse. Man kan til og med få det inntrykk at ordet "blir" i setningen over er en passiv form av verbet som kamuflerer at dette er resultatet av en bevisst handling fra to personer.

Dette er likt i vestlige kulturer.

Juridisk endrer kvinnen status når paret venter barn, og hennes embryo får rettsvern som et anonymt rettssubjekt. Også før befruktningen er kvinnens eggceller omfattet av lovgivning som begrenser hennes råderett over egen kropp. Hun kan altså ikke fritt bestemme over alle cellene sine. Dette er i kontrast til mannen, som har fullstendig råderett over alle cellene i kroppen.

Selve graviditeten fastslås av en lege, som gratulerer kvinnen med sin status som "gravid" – et latinsk begrep som i medisinen betyr drektig. Informasjonen føres inn i hennes journal, og fester ved hennes person så lenge journalen eksisterer. Det føres ikke inn data om vordende far i journalen, og det er heller ingen rutiner for informasjon eller opplysning til far. Fars lege fører intet i mannens journal.

Hun får så informasjon om å kontakte helsestasjonen. Der får hun samtale med jordmor, som informerer henne om rutine ved fødsel på sykehus, eller hvis hun insisterer og jordmor går med på det, hjemme. Hjemmefødsler er i et juridisk grenseland, og avhenger av at medisinsk personale vurderer hjemmefødsel som forsvarlig ut fra svangerskapets forløp. Far har ingen rolle i denne eller andre vurderinger som omfatter graviditet og fødsel.

I løpet av svangerskapet får mor i noen kommuner tilbud om fødselsforberedende kurs fra helsestasjonen. I andre kommuner blir hun bedt om å kontakte fødeavdelingen for omvisning da ikke alle kommuner har tilbud om "svangerskapskurs" og noen kommuner legger ned tilbudet av budsjettmessige årsaker. Dette er mulig da denne tjenesten ikke er en del av helsestasjonens tjenestetilbud slik det beskrives i gjeldende forskrift. Innkallingen til

svangerskapskurs der begge foreldrene inviteres, sendes til mors adresse – siden jo ingen har registrert hvem far er, eller hatt kontakt med ham.

Dette er nok den mest kjønnsvidende av alle prosesser vi har kommet over i denne rapporten. Under parets første svangerskap er begge foreldrene svært sårbare og søkende, og sosialiseringen inn i en kjønnsvidende medisinsk paradigme har en virkning på senere adferd som ikke kan overvurderes.

I tillegg til de åpenbare umiddelbare kjønnsvidende konsekvensene av det medisinske ståstedet til helsestasjonene, er det sekundære effekter av fars manglende familiesosialisering som blir tydeligere over tid. Vi får i familievernet innsikt i parforhold som går i stykker, og ser jevnlig sammenhengen mellom fars dårlige sosialisering inn i familieparadigmet i tiden rundt første barnefødsel og senere samlivsbrudd.

### **Hva bestemmer innholdet?**

Helsestasjonene organiseres og driftes i dag på bakgrunn av heftet "Kommunenes helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten. - Veileder til forskrift av 3.april 2003 nr. 450" som i klartekst setter opp arbeidsoppgaver og organiseringsmodeller for det kommunale tilbudet til familien i svangerskapsfasen og barselfasen.

Dessverre har ikke veilederen familien eller relasjonen mellom foreldre i fokus, og er ikke likestillingsorientert. Den fokuserer ganske ensidig på hovedklienten – barnet – og det som er nødvendig for at barnet rent fysisk/medisinsk skal vokse og gro. Den er oppdelt i "Tilbud til gravide" og "Tilbud til barn og ungdom".

I den grad foreldre nevnes, er det som objekter som skal informeres om forløsningen og amming. Far er ikke et objekt i helsestasjonens univers.(IS1154, 2003)

Som et eksempel, heter det i punkt 4.8 "Fødsels- og foreldreforberedende kurs/temakvelder":

*"Fødselsforberedelse er en viktig del av svangerskapsomsorgen. Ifølge forskrift om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid skal helsestasjonen tilby opplysningsvirksomhet og samlivs- og foreldreveiledning **til gravide**, og det kan tilbys fødsels- og foreldreforberedende kurs for å styrke foreldrenes kunnskaper og trygghet om graviditet, fødsel og barseltid. Ikke alle kommuner tilbyr dette."*

### **En kulturstudie av helsestasjoner**

Vi undersøkte et utvalg av helsestasjoner i Oslo for å få et korrektiv til våre inntrykk og intervjuer i Asker og Odde. Besøkene fant sted 3. desember 2008, og omfattet helsestasjonene Bjerke, Alna, Grünerløkka/Sofienberg og Sagene.

Vi vurderte helsestasjonen ut fra tradisjonelle manns- og kvinnekulturelle symboler i utformingen av arkitektur og interiør, personalets kjønns sammensetning, informasjonsmateriell, oppslagstavler samt lesestoff på venteværelset.

Etter besøk på 4 helsestasjoner i Oslo, Engen og Sandviken helsestasjoner i Bergen, samt helsestasjonene i Odde og Asker med i alt vesentlig sammenfallende resultat, er vi rimelig trygge på at funnene våre lar seg generalisere på tvers av geografi og størrelse på lokalsamfunnet. Vi tror kulturen på helsestasjonene er relativt homogen, og gjenspeiler en sosialisering av ansatte til tjenesten, og videre at tjenesten henter sine signaler fra de overordnede styringsdokument som gjelder for den i tillegg til den kulturen som har utviklet seg i tjenestens historie.

Under følger bilder som illustrerer noen av våre funn.



## Lesestoff og informasjonsmaterieil



Den som venter på "Vi Menn" eller endog "Familien" vil vente forgjeves på helsestasjonen. De fleste magasinene henvender seg utelukkende til mødre.

Av øvrig informasjonsmateriale som presenteres, er en overveiende del relatert til ulike minoriteter og deres problem. Informasjon om aids, alkoholisme, fedre med lav omsorgsevne, cerebral parese, og Helsedirektoratets oppmuntrende brosjyrer om angst, AD/HD, psykosar, tvangslidelser og spiseforstyrrelser legger definitivt en demper på humøret, og vi kan bare tenke oss virkningen på usikre førstegangsførelde.

Det som er paradigmat for brukerne – en familie som ser på seg selv som frisk og rask og som skal etablere seg med barn – er fullstendig fraværende.

## Dekorasjoner



Interiøret på helsestasjonene er tilpasset en feminisert, romantisk virkelighet med få tilknytningspunkter til den virkelige verden med dens mangfold og utfordringer.

Det er hygge, kos og fokus på barnets skjermede verden sammen med en god og varm mor som speiles i dekorasjoner og utsmykking. Far og barn som har interaksjon er svært sparsomt representert. Amende mødre med barn er derimot et hyppig brukt motiv.

## Ansatte



Den eneste mannen på de undersøkte helsestasjonene er ansatt ved Alna.

Selv om han har beholdt sin mannlige identitet, er han "en av jentene" i dette yrket. Man kan vanskelig forestille seg at en mann alene kan endre holdninger og rutiner. I et kjønnssegregert arbeidsmarked basert på stereotype oppfatninger, er det snarere slik at den skjeve kjønnsfordelingen blant ansatte bekrefter at dette ikke er et mannsyrke. Helsestasjonen han arbeider ved har ingen spesielle tilbud for menn.

## Oppsummering

Det er klart for oss etter mange samtaler med både kvinner og menn ved de undersøkte helsestasjonene at de har fokus på likestillingsproblematikk – i den grad det lar seg forene med rammebetingelsene for driften. Det finnes enkelte initiativ som inviterer far, men det vil være feil å si at helsestasjonen er et sted for fedre. Vi har sett at de besøkes stort sett av mor og barn. Far har en stabil, men lav besøksrate. Vi tror dette henger sammen med det medisinske paradigme som ligger bak driften av helsestasjonene i Norge. Vi påstår også at de i sin nåværende form er kommunens "værsting" når det gjelder negativ kjønnsvridning. Helsestasjonene kunne vært den nyetablerte familiens første og viktigste sosialiseringarena, men er i stedet en kjønnsrollekonserverende institusjon. Det må være et hovedanliggende for de som er opptatt av likestilling å sørge for at helsestasjonene får anledning til å utvikle seg inn i likestillingens århundre.

## Evaluering av et svensk kurstilbud til menn før, under og etter fødselen

Det finnes ingen tilbud rettet mot nybakte fedre i Norge i dag. I Sverige har man eksperimentert med et likestilt tilbud til menn og kvinner i stor skala. siden Sverige er et land med mange kulturelle likhetstrekk med Norge, kan deres erfaringer være av interesse for oss i diskusjonen om hvordan et likestilt tilbud til både menn og kvinner i familieetablering kan se ut.

Det ble i perioden 2003-2007 bevilget penger til en forsøksordning for menn i regi av Stockholms kommunale "helsestasjoner". Hensikten var å gi begge foreldrene et likestilt tilbud, med fokus på menn og kvinners behov i tiden rundt fødselen. Det ble avholdt 396 pappagrupper for cirka 2 600 menn parallelt og i samarbeid med tilbudet til kvinnene. Det er altså ikke snakk om "pappagrupper" men et komplementært og supplerende tilbud til menn for å jevne ut kjønnsvridningen i helseparadigmet.

Prosjektet "Pappa på riktig" ønsket – med barnet i fokus – å tilby blivende pappaer forberedelse innen fødsel, et aktivt foreldreskap og likestilt relasjon til sin partner. Stockholms läns landsting stod som ansvarlig og finansierte ordningen. Den ble organisert av ABF Södertörn og foregikk i regi av den svenske "voksenopplæringen" med kursledere rekruttert ut fra pedagogiske evner og ikke medisinsk kunnskap eller yrkestilknytning. "Pappa på riktig" kompletterte altså den tradisjonelle svangerskapsundervisningen som henvender seg til mamma med en pappavirksomhet som rettet seg mot den blivende pappaen. Pappagruppene ble rekruttert fra helsestasjonen, og mennene møttes 6 ganger like før og etter fødselen med temaene:

- Fødselen
- Det nye livet
- Foreldreskap
- Par-relasjonen
- Arbeide, familie og fritid
- Familietreff

Alle møtene var pedagogisk lagt opp på menns premisser. Initiativtaker og prosjektleder var Mats Berggren og Anders Hammarlind.

På vårt initiativ, og i samarbeid med prosjektet, utarbeidet professor Johanna Schiratzki ved Stockholms universitet og Mats Berggren en spørreundersøkelse til de som hadde fullført opplegget. Spørreskjema ble sendt til 808 deltagere, og 60,6% responderte.

De skriver i sin oppsummering:

*"I övrigt indikerar enkätsvaren att pappgruppen i allt väsentligt levt upp till de målsättningar verksamheten haft. Det betyder att frågan: 'Bidrar et likestilt tilbud til mor og far under svangerskap og etter fødsel til mer likestilte samliv?' kan besvaras jakande (bekreftende). De deltagande papporna anger ett mycket stor ansvar för vardags- och hushållssysslor och delaktighet i barnets vardag.*

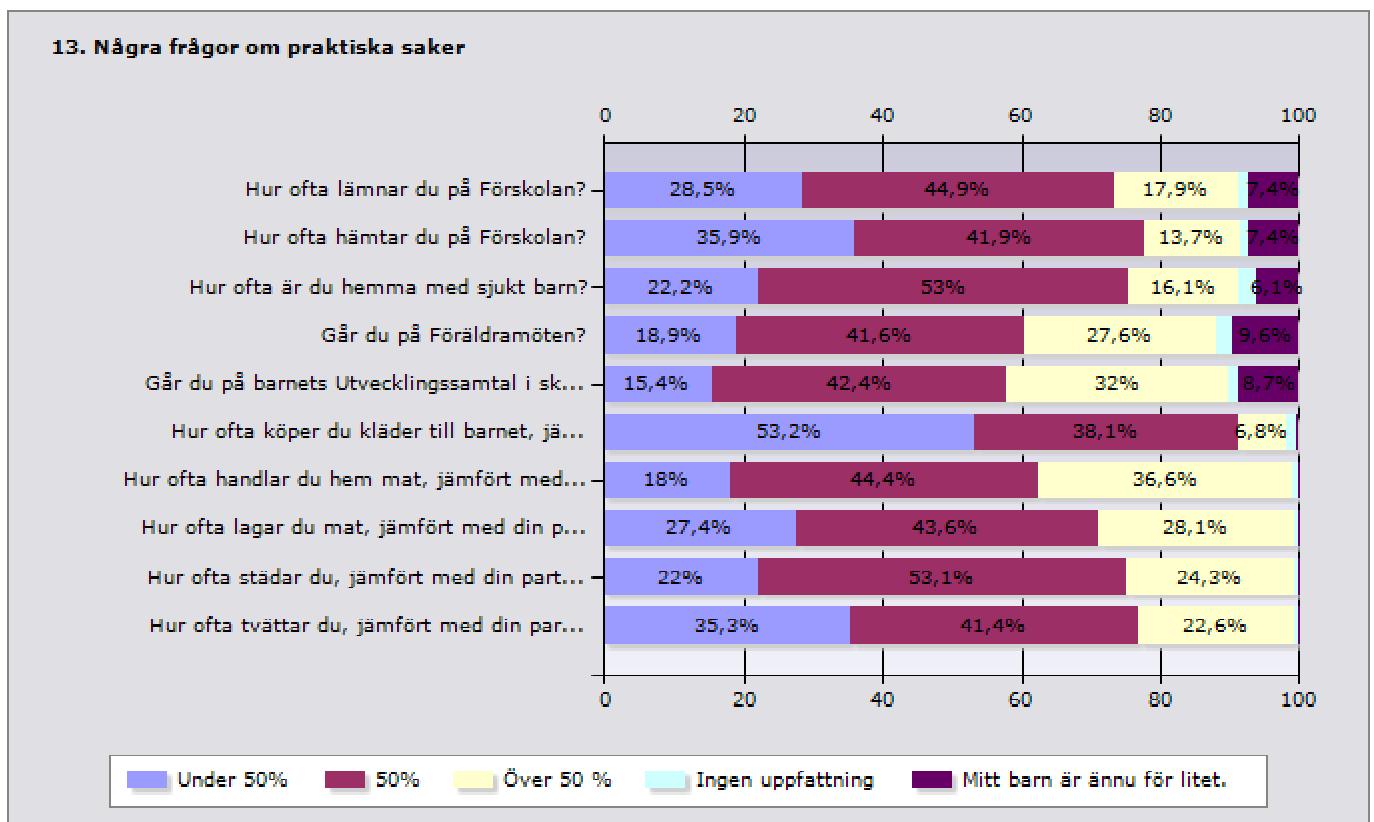
*En stor andel av deltagarna rapporterar att pappagrupporna varit viktiga för att utveckla parrelationen och relationen till barnet. Deltagarna uppger en hög andel pappaledighet (pappapermisjon), i synnerhet vad gäller tillfällig föräldrapenning för vård av sjuka barn. Vad gäller de fåtal pappor som inte bor med barnets mamma anger majoriteten av dem att barnen bor växelvis boende, hos både mamma och pappa. Understrykas kan att uppgifterna helt baseras på enkätsvaren."*

Med besøkene våre på helsestasjonene i friskt minne, er det ikke å undres at Mats og kollegene måtte satse på utdanning av egne mannlige kursledere, heller ikke i Sverige fantes menn i denne sektoren. Alle Mats sine rådgivere i utarbeidelsen av materiell og kursopplegg har vært kvinner med tilknytning til tjenesten. Dette sier noe om den kjønne kompetansen som finnes på området, og viser at man på kort sikt nok må drive spesielle prosjekt for å sikre en likestilt praksis (blant annet gjennom rekruttering av begge kjønn) på området svangerskapsundervisning.

Når det gjelder resultatene av tiltakene, vet vi på grunn av manglende kontrollgruppe, selvseleksjon og undersøkelsens form, lite om årsakssammenhenger og resultatene er beheftet med usikkerhet. Allikevel er det klare avvik mellom gruppen som svarer og den gjennomsnittlige svenske mannen.

De pappane som har svart på spørreundersøkelsen angir at de er mye tilstede i barnets hverdag, og at de tar en stor del av ansvaret for husholdningen.

*"Vad gäller respondenternas uppgifter om vardagslivet och praktiska saker uppger 62,8 % att de lämnar barnet på förskola hälften eller mer än hälften av dagarna. Av dem som besvarat frågan uppger 55,6 % att de hämtar barnet hälften eller mer än hälften av dagarna. Papporna tar i stor omfattning del av utåtriktade aktiviteter med anknytning till barnens liv. Således uppger 69,2 % respondenterna att de går på hälften eller fler föräldramöten. En än högre andel pappor (74,4 %) anger att de går på de individuella s.k. utvecklingssamtal som skola och förskola anordnar.*

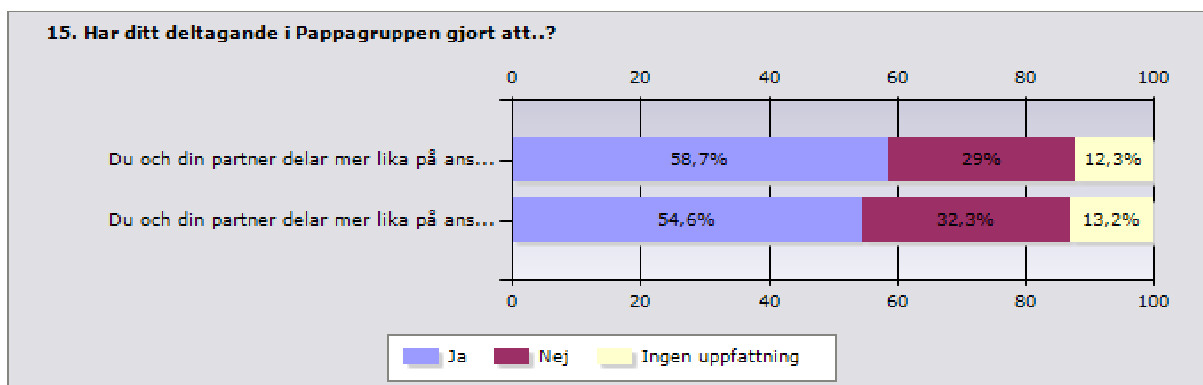


*Papporna i undersökningen tar ett stort ansvar for vardagssyslor som matinköp, matlagning, städning och tvätt. Nästan varannan pappa i undersökningen (44,4%) uppger att han står för hälften av familjens matinköp.*

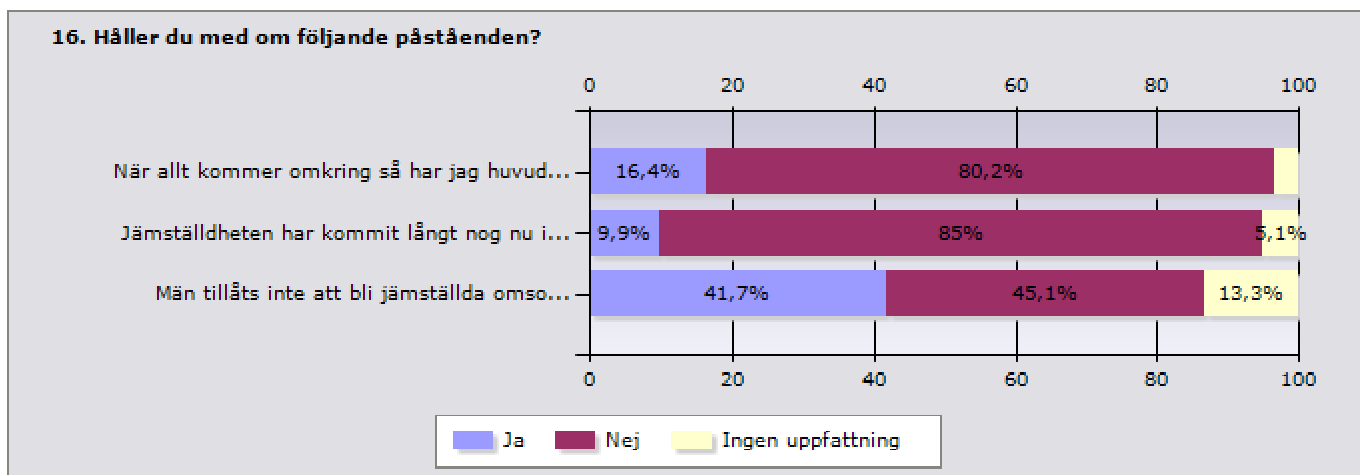
*Uppgifterna om fördelningen av vardagssyslor kan kontrasteras mot uppgifter i forskning enligt vilken mammor tar huvudansvaret for hem och barn. Som framkommit bygger denna utvärdering helt på information från respondenterna. Uppgifter saknas om t.ex. mammor och barns uppfattning om fördelning av hushållsarbetet.*

I linje med det store ansvaret for hushallsarbeidet som papporna oppger at de står for, svarer flertallet (80,2 %) "nej" på spørsmålet om de ser seg som familjens hovedsaklige forsørjere.

Endast 16,4 % anser seg ha hovedansvaret for familjens forsørjning. Majoriteten av papporna (85,0 %) tycker ikke at jämställdheten har kommit tillräckligt långt i Sverige. Deltagarna i enkäten (undersökelsen) är splittrade i frågan om män tillåts bli jämställda omsorgspersoner i hem och familj. Knappt hälften (45,1 %) svarar «ja, det tillåts de». Nästan lika många (41,7 %) svarar «nej, män tillåts inte bli jämställda omsorgspersoner»



Majoriteten av de svarande anser at deras deltagande i pappgruppen har medfört at de delar mer lika på ansvaret for barn (58,7 %) och hem (54,6%).



En stor andel av deltagarna i enkäten 69,1 % anger at de stannar hemma hälften eller mer av de dagar barnet behöver vård på grund av sjukdom då tillfällig föräldrapenning ("barnetrygd") utgår. Enligt Sveriges officiella statistik svarar pappor som grupps for 35 procent av uttaget av tillfällig föräldrapenning när barnet är sjukt.

Dette er en nær dobling av menns ansvarstagend ved barns sykdom. Sammen med de andre positive funnene, peker dette på at disse mennene tar langt større ansvar enn sine svenske og norske kolleger. Og skal vi tro deres egne svar, så skyldes dette blant annet pappagruppene de deltok i under og etter svangerskapet.

## Oppsummering

Vi ser en stor forskjell på de undersøkte svenske mennenes ansvarstaged for egne barn sammenlignet med gjennomsnittsmannen i Stockholm. Vi skal være forsikte med å overtolke denne ene studien, men den gir et sterkt resultat i en forventet retning. Det kan virke som selv et begrenset tilbud til menn i familieetableringsfasen kan ha stor betydning.

Vi tror dette kan forklares ved at tiltaket settes inn i en fase av foreldreskapet hvor paret er sårbare, åpne og søkende, og hvor de lett tar til seg informasjon de oppfatter som autoritativ. Påstanden om en positive kjønnsvridningen i dette tilbudet er konsistent med påstanden om en tilsvarende negativ kjønnsvridning i det medisinske paradigmet og kan forklares ut fra samme mekanisme.

Vi tror det svenske forsøket viser vei for hvorledes et tilbud til menn bør utformes. Vi vil også peke på (selv om det ikke er behandlet i denne rapporten) at lederne i Stockholm brukte mye tid på å utforme rekrutteringsstrategien. Invitasjoner til "grupper for menn" viste seg å ikke fungere i Stockholm, som de gang på gang har vist seg ikke å fungere i Norge. Man bør derfor ta hensyn til prosjektets erfaringer i å rekruttere menn ved en eventuell utforming av slike tilbud i Norge.

## 5. Delprosjekt 3. Hvordan kan familievernet gjennomføre utviklingsprosjekter i organisasjoner som del av sin utadrettede og forebyggende virksomhet?

I del 1 og 2 av dette prosjektet har vi sett på hvordan innføringen av pappa-medarbeidersamtaler virker positivt inn på menns interesse for familievennlige, individuelle arbeidsavtaler. Vi har også sett hvordan det kommunale tjenestetilbudet fungerer kjønnsvidende.

Vi har også diskutert betydningen av å ha en god spredningsstrategi så resultatet av prosjektet blir mer enn noen få "gode historier"<sup>16</sup>. I dette tredje delprosjektet undersøker vi om familievernet kan brukes som spredningsagent ved å videreføre og videreutvikle kunnskapen og erfaringene som har blitt gjort i dette prosjektet.

Familievernet står lagelig til som kandidat for rollen som pådriver i likestillingsarbeidet. De ansatte arbeider med familier og samlivsproblem og det er enighet i tjenesten om at mange samlivsbrudd kunne vært forebygget dersom skjev arbeidsdeling og uheldige kjønnsrollemønstre ble korrigeret i starten.

Når vi også vet at familievernet har utadrettet virksomhet som et av sine arbeidsområder og at de er i kontakt med helsestasjoner og andre kommunale tjenester bør alt ligge til rette for en suksesshistorie. Allikevel er det få eksempler på utviklingsprosjekt som involverer samarbeide på tvers av tjenester eller som involverer bedrifter eller større virksomheter. I dette delprosjektet skal vi se om vi kan finne noen av årsakene til at det er slik, samtidig som vi skal prøve å komme med konstruktive innspill til hvordan familievernet kan bli et kraftfullt redskap for bærekraftige og likestilte familier.

### Om familievernet; organisering og oppgaver

Familievernet er en statlig særlovstjeneste som tilbyr et landsdekkende lavterskeltilbud til familier, par og enslige som sliter i nære relasjoner. Tilbudet består i behandling og rådgiving der det foreligger vansker, konflikter eller kriser i forhold til nærstående. De utfører også lovpålagt meklings i forbindelse med samlivsbrudd som involverer barn under 16 år. Familievernet beskrives som en "halvannen-linjetjeneste": tjenesten skal ha høy faglig og spesialisert kompetanse på linje med spesialisttjenestene, samtidig som den skal være et lavterskeltilbud uten henvisning, tilgjengelig og gratis for alle, på linje med førstelinjetjenester som helsestasjoner og sosial- og barnevernstjenestene<sup>17</sup>.

Familieverntjenesten utføres av familievernkontorene. Det finnes pr. 1 januar 2010 62 familievernkontor i landet, og de har enten private eller offentlige eiere. Familievernet er altså en offentlig tjeneste som driftes direkte av staten eller gjennom driftsavtaler med private aktører. Familier, par eller enkeltpersoner kan henvende seg direkte til familievernkontoret i sitt distrikt uten henvisning, og ventetiden for en "hastetime" er i praksis kun noen få dager, selv om den gjennomsnittlige ventetiden er på 22 dager.

---

<sup>16</sup> AFI har spisskompetanse på endringsprosesser i organisasjoner basert på den "skandinaviske modellen" hvor brukermedvirkning og demokratisering er nøkkelbegrep. Et av de paradoksale funnene denne tradisjonen har dokumentert er problemer med å få et vellykket prosjekt i en virksomhet overført til en annen.

<sup>17</sup> Fra reviderte utgave av "Kompetanseplan for familievernet" (2006)

Familievernets hovedoppgaver er å gi tilbud om:

- Par- og familiebehandling
- Mekling etter Ekteskapsloven og Barneloven
- Utadrettet og forebyggende virksomhet

Disse oppgavene er slik formulert i Lov om familievernkontorer:

”Familievernet er en spesialtjeneste som har familierelaterte problemer som sitt fagfelt. Familievernkontorene skal gi et tilbud om behandling og rådgivning der det foreligger vansker, konflikter eller kriser i familien. Familievernkontorene skal foreta mekling etter lov om ekteskap § 26 og barneloven § 51. Familievernkontorene bør også drive utadrettet virksomhet om familierelaterte tema. Dette kan bestå av veiledning, informasjon og undervisning rettet mot hjelpeapparatet og publikum. Familier, par eller enkeltpersoner kan henvende seg direkte til et familievernkontor. Lege, psykolog, medisinsk eller sosial institusjon eller offentlig myndighet kan henvise klienter til familievernkontor.”

De to første oppgavene, par- og familiebehandling samt mekling etter Ekteskapsloven og Barneloven, omtales ofte som familievernets ”skal-oppgaver”, mens utadrettet og forebyggende virksomhet omtales som en ”bør-oppgave”.

### **Omorganisering av familievernet: Opprettelsen av BUFETAT**

Før staten tok over fylkeskommunens ansvar på barnevern- og familievernområdet (jf. Ot.prp. nr 9, 2002-2003) hadde fylkeskommunene direkte driftsansvar for de offentlige kontorene, og ansvar for driftsavtaler med de private kontorene. Det økonomiske og administrative ansvaret var på ett forvaltningsnivå. Barne- og familiedepartementet hadde imidlertid - som forvalter av Lov om familievernkontor- et overordnet ansvar for utviklingen av tjenesten, mens det var fylkesmannen som hadde ansvaret for den faglige utviklingen av meklingsordningen. Fylkesmannen var også klageinstans for familievernets arbeid generelt.

Forslaget om statlig overtakelse av barnevern- og familievern gikk enstemmig gjennom i Stortinget våren 2003, med iverksettelse fra 1. januar 2004. Forvaltningen av familievernet skulle fra da av skje ved et direktorat og en ny etatstruktur som delte landet opp etter modell fra helsesektoren, med fem regionkontor. Fra 1. juli 2004 ble de sentrale enhetene etablert under navnet BUFDIR og BUFETAT (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet/etaten).<sup>18</sup> Lov om familievernkontorer ble endret, og BUFETAT fikk ansvar for å inngå driftsavtaler med de private kontorene.

En av intensjonene bak reformen var at den skulle føre til mer oversiktlige forhold omkring den faglige utviklingen i familievernet. Administrasjonen av familievernet ble nå samlet i én linje fra departementet, gjennom direktoratet (BUFDIR), via BUFETATs regionkontor i de fem regionene, og ut til det enkelte kontor. Ved den statlige overtakelsen ble det uttrykt som målsetting at reformen skulle ivareta en videre utbygging av tjenesten og sikre et likeverdig tilbud i alle regionene, ventetiden ved det enkelte kontor skulle reduseres og det forebyggende arbeidet styrkes.<sup>19</sup>

Viktige styringsdokumenter for BUFETAT er det årlige tildelingsbrevet fra BLD, og ”disponeringsbrev” som går til den enkelte region. Samtidig som disse brevene legger føringer for driften, er det imidlertid også nedfelt som et generelt prinsipp at lokale behov skal være med i vurderingen når de ulike delene av den lokale virksomheten skal dimensjoneres.

---

<sup>18</sup> For et fullstendig organisasjonskart for BUFETAT, se

<http://www.bufetat.no/Documents/Bufetatnodokument/Kommunikasjon/Organisasjonskart/Bufetatsorgkartbokml.pdf>

<sup>19</sup> Fra ”Kompetanseplan for familievernet”- revidert versjon, 2006



## Utadrettet virksomhet i familievernet.

I en tid med mange samlivsbrudd, og med stadig mer forskjelligartede familier med ulike problemer, opplever familievernet en konstant høy etterspørsel etter sine tjenester. Ettersom BUFETAT finner sin form som byråkratisk organisasjon utvikles stadig nye rutiner og rapporteringsoppgaver. Statistisk sentralbyrå setter også økte krav til rapportering i takt med samfunnets økende interesse for samlivsfeltet. Disse forhold, samt den naturlige veksten i etterspørselen etter tjenestene, gjør at skal-oppgavene krever stadig mer, og at bør-oppgaven utadrettet virksomhet settes under press.

Statistikk og rapporteringsrutiner finner sin form for tiden, og dette sammen med innføringen av nye rutiner og verktøy for rapportering fører til at vi ikke med sikkerhet kan sammenligne virksomhetens aktivitet år for annet. Vi kan anta at målingene blir stadig mer nøyaktige, og ser vi på de siste måltallene for familievernet som er lagt ut på SSBs sider, ser vi at utadrettet virksomhet nå utgjør 19 500 timer.<sup>20</sup> Dette tilsvarer i underkant av 11 årsverk. Til sammenligning kan nevnes at dette er en arbeidsinnsats som kan sammenlignes med et middels norsk management konsultantselskap. Vi har altså med en formidabel ressurs å gjøre, som hvis den koordineres og gis retning kan gjøre seg bemerket på landsbasis. Barne- og likestillingsdepartementet er da også klare i sine forventninger til utadrettet virksomhet. I et strateginotat fra 2004 sier de:

”Et vanlig dilemma i den sammenheng er at tid brukt til slikt arbeid ”går på bekostning av” klienter som trenger hjelp. Med lange ventelister kan det synes vanskelig å prioritere en ikke lovpålagt oppgave. Departementet vil likevel påpeke at disse ulike arbeidsoppgavene ikke må settes opp mot hverandre, snarere må de anses som to sider av samme sak: Å redusere samlivskonflikter/samlivsbrudd og å styrke kvaliteten i familieliv og i nære relasjoner”

Behovet for å ivareta det utadrettede arbeidet understrekes også i ”Kompetanseplan for familievernet” (2006 revisjonen). Her heter det:

”Tjenesten er alene om å tilby hjelp for par/-samlivsvansker og for bistand til å finne gode samarbeid og samværsavtaler for barn etter samlivsbrudd, i hvert fall innenfor det offentlige hjelpeapparatet. I tillegg har det blitt gitt klare politiske signaler om at familievernet i større grad skal drive målrettet utadrettet arbeid.”

Og videre:

”I stortingsmeldinger og proposisjoner de senere år har det vært understreket et behov for en sterkere satsing fra familievernet når det gjelder utadrettet forebyggende arbeid”.

### Hvordan brukes og styres den utadrettede virksomheten i dag?

En av begrunnelsene for å opprette BUFDIR og BUFETAT var å få styring på familievernet. Det er derfor betimelig å spørre: hvordan dimensjoneres, styres og tilrettelegges så utadrettet virksomhet i BUFETAT?

På tross av mye tålmodighet og god vilje fra forskerne, kan vi ikke si annet en at denne virksomheten ikke styres i dag. For at vi skal kunne snakke om styring må følgende forhold være tilstede:

Det må foreligge en strategi som sier noe om hvilket problem som skal løses, oppgave som skal utføres, behov som skal tilfredsstilles, etc. Så må det i det minste foreligge en handlingsplan som kobler ressurser til oppgaver. Dernest må noen følge med på aktivitetene og se hvordan de forholder seg til handlingsplanen. En implisitt forutsetning er selvsagt at disse planene og oppfølgingen av dem er kjent i organisasjonen og at alle forholder seg til dem.

Vi finner ikke et slikt system. Derimot ser vi at

---

<sup>20</sup> <http://www.ssb.no/vis/emner/03/03/famvern/main.html>

1. Utover den generelle målingen av antall timer brukt til sekkeposten "utadrettet virksomhet", har vi ikke funnet noen instans sentralt i BUFDIR eller BUFETAT som har oversikt over hva den utadrettede virksomheten består i.
2. Det er ulike tolkninger på lokalkontorene med hensyn til hvordan den utadrettede virksomheten skal prioriteres, og hva slags status prioriteringssignalene som kommer fra høyere hold har. Man er også uenige i hva slags virksomhet som ønskes.
3. På tross av manglende styring utfører lokalkontorene utadrettet virksomhet, hver på sin måte, og med stor glede. De opplever dog at handlingsrommet for å drive med utadrettet virksomhet blir stadig trangere.

Vi regner med at grunnen til dette ligger i innkjøringsproblemer i etaten, og at man rett og slett ikke har kommet lenger i implementeringen av styringssystemer. Da er det konstruktivt å se på hvilke krav man kan stille til et slikt styringssystem, og hvordan det kan implementeres.

### **Koordinering av utadrettet virksomhet med positive virkemidler**

For å få noen signaler om hvorledes familievernets utadrettede virksomhet bør styres, må vi se på dens egenskaper og sterke sider så vi kan styre og rettlede best mulig. Det vil si slik at vi får mest mulig utbytte av innsatsen på området, og samtidig generere minst mulig støy i organisasjonen.

Ut fra forskerteamets kollektive erfaring med innovasjonsbedrifter og kreative miljøer, vil vi påpeke at det å styre kreative tjenester som man må anta at utadrettet virksomhet er, gir andre utfordringer enn å styre tjenester som reproduseres i form av rutine.

Forutsetningen for dette resonnementet er at familievernet i dag igangsetter og gjennomfører verdifult arbeide koblet til lokale utfordringer. En annen forutsetning er at dette er arbeid som er lystbetont og litt "spennende og annerledes" i forhold til det relativt strengt strukturerte arbeid som behandling og mekling er. Utviklingsprosjekt vil – dersom arbeidet skal utføres av de samme menneskene som til daglig driver terapi – være spennende, men uvant og forbundet med noen grad av usikkerhet.

Den første utfordringen blir å skaffe seg oversikt over hvilke prosjekt som er i gang. Det må utvikles rutiner for innsamling av denne informasjonen. Et slikt system kan ikke være så enkelt som innsamling av prosjektenes egne meninger om hva de gjør og hvorfor. Siden vi her opererer med lokal kunnskap og lokal forankring, vil viktige aspekter av prosjektet som kan være relevant for andre kontor nødvendigvis ikke bli kommunisert i en slik beskrivelse.

En langt bedre løsning er at sentral myndighet oppnevner en nasjonal koordinator som personlig samler inn opplysninger om prosjektene og de lokale initiativ. På den måten får hun en detaljert og lokal kunnskap fra de enkelte kontor, og kan umiddelbart se koblinger og synergien på tvers av kontor og region.

En slik person blir et uvurderlig instrument for å opprette tillit hos kreative miljø som er vant til å igangsette ting på lokalt initiativ, og som må vennest til tanken om at noen skal "bry seg". Strategien til en slik koordinator blir naturlig å ikke "bry seg", men snarere å beundre og samle kunnskap om de ulike initiativ samt å utgjøre et talerør for lokal kreativitet og tiltakslyst oppover i systemet.

Som et annet trinn kan koordinatoren sammen med den nasjonale og regionale ledelsen utvikle strategier for retning og mengde for utadrettet virksomhet.

Basert på de synlige synergiene i feltet, vil koordinatoren kunne være en katalysator for å sette sammen grupperinger for å løse oppgaver.

Vi tror nøkkelen til vellykket styring av kreative prosesser er å ha gode systemer som ivaretar positiv oppmerksomhet og anerkjennelse fra kolleger for de som deltar i det kreative arbeidet.

Vi kan raskt nevne noen fallgruver som ledelsen kan falle i ved styring av kreative miljø

1. Manglende faglig legitimitet  
Intet dreper kreativitet og tiltakslust så raskt som ledelse som ikke har faglig legitimitet. "Hei! Jeg kommer fra barnevernet/NAV/RVTS, men nå skal jeg jobbe med dere!" – er ikke en god åpningsreplik fra en prosjektleder eller koordinator.
2. Overdreven kontroll  
Rapportering og kontroll som føles irrelevant. En koordinator må være ydmyk ovenfor den belastningen rapportering utgjør. Den som rapporterer har ikke bruk for rapportene – de gjøres som en tjeneste ovenfor overordnede, og mottageren gjør klokt i å respektere det arbeid det ligger i å gjøre oppgaver utelukkende til nytte for overordnede.
3. Mangel på skjerming fra budsjettprosesser  
Budsjettdiskusjoner i organisasjoner er det umuliges kunst hvor kompromissets artisteri praktiseres. Dette er uforståelig for et prosjekt som føler at de virkelig trenger de midlene de har sagt de trenger. En koordinator bør ha som oppgave å skjerme enhetene fra denne prosessen, og heller kutte hele prosjekt fremfor å gi tre prosjekt 1/3 av hva de trenger for å lykkes.

## **Planverk**

I Strategidokument for BUFDIR vedrørende familievern (2004: 6) står det at "Departementet vil utarbeide en egen strategiplan for prioritering, organisering og implementering av ulike former for forebyggende familiearbeid".

I våre samtaler med lokalkontorene, var det få som var oppmerksomme på denne planen. Det bør være en prioritert oppgave å kommunisere denne ut til det enkelte kontor.

BUFETATS kompetansekatalog er et annet dokument som omtales i strategidokument for BUFDIR vedrørende familievern (2004: 10) fra Barne- og likestillingsdepartementet. Den skal ajourføres hvert annet år, og opprettholdes som en informasjonskanal for blant annet hvilke faglige initiativ som pågår i familievern. Den er en genuint dårlig idé hvis hensikten med den er å hjelpe i gang utadrettet virksomhet. Poenget med å utveksle kompetanse er at kompetente mennesker kommer i inngrep med hverandre. Poenget med en katalog er at noen kan bestille varer eller tjenester. Kompetanse er ikke en vare eller tjeneste som forespørres på denne måten. Man ringer dem man har tillit til basert på erfaring eller omdømme. En katalog vil dessuten alltid være out-of-date hvis den oppdateres hvert annet år. Vi anbefaler at den forandrer status til en ren skrytemappe over gjennomførte prosjekt snarere enn et verktøy til å hjelpe pågående virksomhet å få oversikt.

Når det gjelder tiden som det enkelte kontor bruker til utadrettet virksomhet, bør dette bli en underordnet statistikk. Det bør være koordinatorens oppgave å følge opp milepælsoppnåelse eller andre resultatmål, og sikre relevansen til igangsatte prosjekt.

## **Sterk motivasjon for utadrettet virksomhet**

Vi fant et tydelig ønske på lokalkontorene om å satse på utadrettet virksomhet. De er tydelige på at slik virksomhet gir nødvendig faglig stimulans, i tillegg til at slikt arbeid oppleves som nyttig og verdifullt. Usikkerheten rundt styringen av den utadrettede virksomheten gjør at mange opplever usikkerhet om hvor stor vekt slik virksomhet skal ha.

Det kom også frem at kontorene hadde gode erfaringer med slike prosjekt. Prosjektene hadde bidratt til å styrke fagligheten ved kontorene, ved at de ansatte fikk anledning til å sette seg grundigere inn i faget sitt, og ved at de skapte et faglig fellesskap rundt de samme temaene. Prosjektene ga også en velkommen avveksling fra de mer rutinepregete oppgavene knyttet til meklings og behandling.

I den grad prosjektene hadde et forebyggende aspekt, ble det for eksempel opplevd som meningsfullt å kunne bruke tid på slik forebygging, og ikke bare bidra til at skadene rundt et samlivsbrudd ble så små som mulig.

### **Ønsket faglig kompetanse for prosjektgjennomføring**

Vi har – etter samtaler med ledere og ansatte ved familievernkontor – kommet frem til en liste over kunnskap som kan være nyttig i endringsarbeide med organisasjoner, og som ikke er del av den vanlige fagkretsen til ansatte i familievernet.

1. Endringsledelse og Human Resource Management  
Denne kompetansen er viktig for å forstå endringsprosesser, å etablere prosjekt, forholde seg til mennesker i roller i organisasjoner og forstå ulike insentivordninger.
2. Likestillingskompetanse  
Det kan synes spesielt å ta med dette punktet da familievernet arbeider med par og kjønnsproblematikk til daglig. Det er allikevel ikke den samme kompetansen som det å forholde seg systematisk til kjønn som variabel i et sosialt felt i endring. Både begrepsapparat og strategier for endring utgjør et eget fagfelt.
3. Prosjektlederkompetanse  
Det å styre tid, penger og menneskers arbeidsinnsats og ikke minst deres motivasjon for å oppnå et avtalt mål er også spesialistkompetanse som er kritisk til en vellykket gjennomføring
4. Trening i kontaktskaping og nettverksbygging  
En vellykket gjennomføring av et prosjekt avhenger av at det bygges opp gode relasjoner til mennesker man ikke nødvendigvis kjenner så godt. Det er en treningssak om man skal bli bekvem med denne viktige oppgaven, og slik trening er et verdifullt supplement til familievernerens verktøykasse.
5. Spredningskompetanse  
Man sier ofte at god markedsføring er hva moderne prosjektarbeid dreier seg om. Det er i alle fall sant at de av familievernets prosjekter som har hatt prosjektledere som har lagt vekt på spredning har hatt suksess med å flytte fagfeltet, mens mange gode prosjekt som ikke er kommunisert, forblir uten virkning på kollegers praksis. Spredning handler om mer enn karisma, det består i å finne kanaler til målgruppen og formulere klare budskap. Dette kan læres.

## **Oppsummering**

Hensikten med vår studie av BUFETAT var å se om familievernet kan brukes som spredningsagent ved å videreføre og videreutvikle kunnskapen og erfaringene som har blitt gjort i vårt prosjekt. Vår antakelse var at forholdene skulle ligge godt til rette for at familievernet kunne ta en aktiv rolle i et forebyggende, utadrettet arbeid for en bedre arbeid-familie-balanse og for økt likestilling i familiene.

Vår konklusjon etter å ha gjennomført studien, er at forholdene innen BUFETAT i dag ikke er optimale for dette. Vi regner med at prosedyrer og system er under utvikling, og har derfor valgt å komme med noen tanker om hvilke prinsipper slike system bør tuftes på.

Familievernkontorene har gode erfaringer med utadrettede prosjekt. Prosjektene bidrar til å styrke fagligheten ved kontorene, både ved at de ansatte setter seg grundigere inn i faget sitt, og ved at de skaper et faglig fellesskap rundt de felles tema. Prosjekter gir også en velkommen avveksling fra de mer rutinepregete oppgavene knyttet til mekling og behandling.

I den grad prosjekter har et forebyggende fokus oppleves de meningsfulle; det å kunne bruke tid på forebygging, fremfor å reparere skadene fra samlivsbrudd.

Under disse forutsetningene tror vi familievernet er et ypperlig instrument til å fremme likestilling gjennom prosjekter i virksomheter.

## **6. Samlinger og utadrettet virksomhet**

Familievernet, UiO, NIKK og AFI har hatt en minikonferanse hvor teoretiske og praktiske problemstillinger har vært drøftet.

Prosjektet har presentert tanker rundt likestilte samliv i en presentasjon på nordisk konferanse for familieterapi i Bergen høsten 2008 med tittelen "Power in close relationships".

Det har vært løpende kontakt med prosjektets europeiske forskernettverk.

## 7. Vedlegg - Mal for første møte i pappagruppene ved Boliden.

Arbeidsbok for ny medarbeidersamtale

### Info om prosjektet

Velkommen til "Pappa i fokus" – et forsknings- og utviklingsprosjekt som bedriften din har gått inn på. Prosjektet er en del av "Bærekraftige familier – likestilte livsløp" prosjektet som finansieres av Barne og Likestillingsdepartementet (BLD).

Prosjektgjennomføringen skjer i et samarbeid mellom bedriften og familievernet og prosjektledelse fra Arbeidsforskningsinstituttet. Målet med prosjektet er å gjøre det lettere å være småbarnspappa i jobb.

Vi tror at hvis det blir lettere å snakke om hvilke behov du har for endret arbeidstid og endrede arbeidsbetingelser når du har omsorg for barn, så vil det være et skritt i riktig retning. En naturlig setting for en slik samtale er medarbeidersamtalen som alle virksomheter er pålagt å ha, og de fleste har en gang i året.

Men skal det være lett å ta opp vanskelige tema i en medarbeidersamtale, må vi ha noen spilleregler for hvordan slike samtaler skal gjennomføres. De skal ikke oppleves vanskelige eller pinlige, og vi må passe på balansen mellom å være saklig og å bli for privat.

Det må også være lett å ta med seg synspunkter som partneren hjemme har, til denne samtalen. Det er parets behov som skal frem, ikke bare mannens.

Bedriften må også ha rutiner for å følge opp ønskene som kommer frem i disse samtalene.

Vi ber dere bruke tre møter på å diskutere og beskrive hvordan slike samtaler kan fungere – hvilke spilleregler trenger vi, og hva må man være oppmerksomme på.

Alt vi sier om omsorg og menn, gjelder selvsagt for kvinner også. Men vi starter med mennene, fordi forskning viser at det kan være lurt.

### Møte 1 – hvordan vil vi ha det?

Til dette første møte i Odda deltar en person fra prosjektteamet i hver gruppe. Prosjektets representant leder intervjuet. For å forklare hensikten bak spørsmålene og for å gi noen retningslinjer for gjennomføringen er det satt inn kommentarer merket "Til Intervjulederen" i spørsmålsteksten. Husk at det er viktig at intervjulederen tar så utfyllende notater fra gruppesamtalen som mulig.

#### **Bli kjent**                      **15'**

Til intervjulederen: Begynn samtalen med at de ansatte presenterer seg etter tur, be de fortelle litt om jobben og deres familiesituasjon. Under er det listet noen spørsmål du kan benytte deg av:

***Hva heter du? Hvor jobber du? Hva går jobben ut på? Hvor lenge har du jobbet her? Hvor gammel er du? Er du gift eller samboende? Hvor mange barn har du? Hvor gamle er de? Hvor bor de?***

Til intervjulederen: Det er også interessant å høre hvilke forventninger de ansatte har til prosjektet. Ta en kort runde rundt følgende spørsmål, her er det ikke nødvendig med en full runde rundt bordet:

*Hva kan komme ut av dette? Hvordan kan dette prosjektet bidra til at det er lettere å kombinere jobb og det å være far?*

### **Første oppgave 20'**

***Til intervjulederen: For at vi skal kunne gjøre endringer må vi vite hvordan medarbeidersamtalen fungerer i dag. Det er her viktig å komme inn på om kombinasjonen av familie- og arbeidsliv er noe de snakker om på medarbeidersamtalen. Nedenfor er det noen spørsmål du kan bruke:***

***Hvordan fungerer medarbeidersamtalen i dag?***

***Har dere hatt jevnlig medarbeidersamtaler?***

***Er det lett å ta opp ting som angår familie og arbeid?***

***Blir du spurt om ting som angår familie og arbeid?***

***Får du sagt det du vil?***

Til intervjulederen: Det er også viktig å få lederens syn på hvordan det går å kalle inn til medarbeidersamtalen, hvordan de ser på å gjennomføre samtalen og hvordan de ser på å stille spørsmål som kommer inn på familiesituasjonen til den ansatte. Dersom det er en leder med ansvar for å gjennomføre medarbeidersamtale i din gruppe ta utgangspunkt i følgende spørsmål:

***Er det lett å få innkalt til medarbeidersamtale?***

Har du en mal for gjennomføring av medarbeidersamtalen? Hvis ja, bruker du den i samtalen?

***Går det greit å ta opp at familielivet går ut over jobben eller omvendt?***

### **Andre oppgave 20'**

Til intervjulederen: For at vi skal kunne lage et system som gjør det lettere å kombinere det å være ansatt og småbarnsfar, må vi få en forståelse for hva de ansatte oppfatter som viktige områder å gjøre noe med, samt hvilke forslag de har for mulige tilrettelegginger. For at den nye medarbeidersamtalen skal fungere må de ansatte få sagt det som er viktig for dem under samtalen. I tillegg er det også viktig at det etableres en form for kontakt mellom partneren til den ansatte og bedriften, slik at også hennes synspunkter på mannen sin arbeidssituasjon og familiedeltagelse fremkommer. Dette skal ikke oppleves som for privat og utleverende og vi foreslår her et spørreskjema med definerte svaralternativer.

Hva er viktig for å lettere kunne kombinere det å være småbarnsfar og ansatt?

Hvilke praktiske løsninger kan gjøre din situasjon enklere? Er det noen former for tilrettelegging som kan fungere for dere?



*Hvordan kan jeg få fortalt i medarbeidersamtalen at jeg trenger å tilrettelegge for at jeg er far?*

*Hvordan kan man i medarbeidersamtalen få frem hvordan partneren ser på jobben og den ansatte sin deltagelse i familien? Tror de at et spørreskjema hvor partneren krysser av på noen spørsmål vil fungere?*

### **Oppsummering, møte 1**

Til intervjulederen: Avslutt med en oppsummering av møtet slik du mener å ha oppfattet innholdet i diskusjonen slik at deltagerne kan komme med sine kommentarer og korreksjoner.

## **8. Vedlegg - Diskusjonsgrunnlag til tredje møte i pappagruppene ved Boliden.**

### **Familien først: Forslag til ny medarbeidersamtale ved Boliden**

Dette notatet er ment som et diskusjonsutkast for å lage en ny mal for medarbeidersamtalen hvor kombinasjonen av arbeids- og familieliv inngår. I dette notatet har vi laget et forslag til gjennomføring av medarbeidersamtalen, oppfølging utenom medarbeidersamtalen, forslag til hvordan partneren sine synspunkter kan komme frem og en liste med mulige tiltak som kan gjøre det lettere å være far og ansatt ved Boliden. For å utarbeide et forslag til gjennomføring av ny medarbeidersamtale som passer for dere trenger vi kommentarer og innspill til alle punktene i dokumentet. Spesielt når det gjelder muligheter for tilpasning av arbeidssituasjonen er det dere som sitter på erfaring og kompetanse. I og med at det er Boliden som skal gjennomføre den nye ordningen har vi skrevet "Boliden ønsker/tilbyr osv". Dette notatet er ikke forankret ved Boliden, det er vi ved AFI som har utarbeidet det uten å være i dialog med Boliden. Etter møtet med dere 20. august vil vi justere forslaget basert på deres innspill for så å diskutere gjennomføringen med Boliden.

Dersom det er noe dere ikke får sagt i møtet eller det er noe dere kommer på i ettertid kan dere sende det til oss:

Paal Rasmussen (AFI): paal.rasmussen@asker.frisurf.no

Pål Klethagen (AFI): pal.klethagen@afi-wri.no

### **Gjennomføring av medarbeidersamtalen:**

I dag varierer det hvor ofte ansatte ved Boliden har medarbeidersamtale, en i gruppen hadde hatt sin siste medarbeidersamtale for tre år siden. Det er ikke alle sjefer som liker å gjennomføre medarbeidersamtaler og det er derfor "lett å glemme". For at den nye medarbeidersamtalen skal fungere må de gjennomføres regelmessig. Vi foreslår en oppfølging per kvartal, organisert som følger:

- En årlig medarbeidersamtale hvor kombinasjonen av arbeids- og familieliv er en egen del
- En egen kortere oppfølgningssamtale som kun går på kombinasjonen av arbeids- og familieliv
- To årlige oppfølgninger på mail: Lederen sender ut en e-post til deltagerne i prosjektet hvor han/hun minner om Bolidens personalpolitikk ovenfor småbarnsfedre, hvor de ansatte oppfordres til å ta kontakt hvis det er noe.

Ved å ta inn forholdet mellom jobb og hjem i medarbeidersamtalen og følge dette opp gjennom tre årlige oppfølgninger vil man kunne skape et klima på arbeidsplassen hvor det er naturlig å snakke om disse tingene. En regelmessighet hvor lederen kontakter den ansatte en gang hvert kvartal viser at dette er noe bedriften er opptatt av. Oppfølging på e-post vil også bidra til å skape et klima hvor det er ok å gå til sin leder hvis det er noe. De ansatte skal kunne kreve at lederen følger dem opp. Personalavdelingen må utvikle rutiner slik at hver leder følger opp programmet. I og med at enkelte ledere kvier seg for medarbeidersamtaler må det lages et opplegg som ikke blir for pinlig og privat for verken lederen eller den ansatte. Lederne som skal gjennomføre samtaler må også få en innføring i prosjektet slik at de føler seg tilstrekkelig komfortable til å gjennomføre samtaler.

### **Bringe partner inn:**

Fra leder og den ansatte avtaler medarbeidersamtalen til den gjennomføres skal det minimum gå 4 uker. Årsaken til at det er viktig med tid mellom innkallelse og gjennomføring av møtet er at den ansatte og partneren skal ha tid til en prosess hjemme i forkant av medarbeidersamtalen. Ved avtale om medarbeidersamtale gir lederen den ansatte en "pakke" som han skal ta med hjem og dele med sin partner. I "pakken" ligger følgende:

- Informasjonsskriv om medarbeidersamtalen og Boliden sin personalpolitikk ovenfor fedre med barn boende hjemme.
- Brev rettet til partner hvor hun informeres om sin rolle i prosessen frem mot medarbeidersamtalen.
- Liste med spørsmål i medarbeidersamtalen om forholdet mellom jobb og familie.
- Loggbøker til den ansatte og partneren
- "Mulighetsliste", det vil si oversikt over tiltak som kan være aktuelle.

Et forslag til innhold i brevet rettet til partneren følger under:

"Boliden ønsker å legge forholdene til rette for småbarnsfamilier, din partner er med i et prosjekt hvor forholdet mellom jobb og hjem tas opp i medarbeidersamtalen. Vi ønsker å bidra til at ansatte hos oss skal kunne ta ansvar hjemme i situasjoner hvor dere har utfordringer med å kombinere arbeids- og familieliv. Er det noe ved jobben som hindrer din mann i å være en aktiv far vil vi vurdere mulighetene for å legge forholdene bedre til rette. Det kan være daglige utfordringer og det trenger ikke være noen krise for å ta det opp. Vedlagt dette brevet er to notisbøker dere kan benytte til å føre en logg over forhold mellom jobb og hjem, dere kan blant annet være oppmerksomme på:

- Arbeidstid
- Arbeidsbelastning
- Andre forhold ved jobben som gjør det vanskelig for din partner å ta ansvar hjemme
- Fordeling av ansvar og oppgaver ovenfor barn (du/han)
- Fordeling av ansvar og oppgaver hjemme på andre områder (du/han)
- Andre ting ved jobben eller familiesituasjonen som er en utfordring.

Før medarbeidersamtalen vil vi at dere setter dere ned og snakker om tingene som angår jobb og hjem. Vi vil at din partner skal ta med seg dine synspunkter inn i medarbeidersamtalen, basert på loggen og din samtale med han vil vi at du skal gi han en "huskelapp", det vil si at du sier til han hva det er viktig for deg at han sier i medarbeidersamtalen. I medarbeidersamtalen vil lederen spørre om hva du har bedt han om å si. Vedlagt dette brevet ligger listen over spørsmål i medarbeidersamtalen som går på forholdet mellom jobb og hjem. Se på listen over spørsmål og vurder om det er noe du vil han skal få frem under de ulike spørsmålene. En medarbeidersamtale må bygge på tillitt og ikke på kontroll, dette er en av årsakene til at vi ber din partner om å fremlegge dine synspunkter og ikke ved å få dem direkte fra deg. Det er viktig at du er tydelig på hva du vil han skal si. Er dere uenige er det fint om dere diskuterer dere frem til en måte han kan legge det frem på i medarbeidersamtalen. Forhold som går på familie og jobb kan være vanskelig å snakke om, dere bør derfor tenke på hvordan din partner kan ta opp deres utfordringer uten at det blir pinlig og for privat. Den vedlagte "Mulighetslisten" er laget for at dere skal kunne ta opp utfordringer uten å måtte gå inn på forhold og detaljer ved deres familiesituasjon som kan være vanskelig å snakke om".

## ”Mulighetsliste”

”Mulighetslisten” består av tiltak som kan vurderes for å lette forholdet mellom jobb og familie. Vi vil at du og din partner ser på listen for å vurdere om det er noe som er viktig for at du kan ta økt ansvar hjemme på områder hvor det er behov for det. Listen kan også fungere som et diskusjonsutgangspunkt, ved å se på listen er det mulig dere kommer på løsninger som ikke står der. Det viktige er at tiltaket treffer dine behov, det er derfor mulig du har et forslag som er lignende men som avviker litt fra forslaget på listen. Familiesituasjon og behov i familien varierer for den enkelte over tid og mellom deltagerne i prosjektet, listen er derfor på ingen måte utfyllende eller komplett, du må gjerne komme med forslag til tilpasning av arbeidssituasjonen som ikke står på listen.

I medarbeidersamtalen eller oppfølgingssamtalen er ”mulighetslisten” ment som et verktøy for at dere skal kunne snakke om disse tingene uten at det blir for privat eller pinlig. I medarbeidersamtalen kan du si ”I vår situasjon vil tiltak A lette mine utfordringer med tanke på å ta ansvar for hjem og barn”. Det er viktig å påpeke at tiltakene er midlertidige og ment som tilpasninger for en avgrenset periode. Målsetningene er at tiltak innføres for en periode som ikke er så lang at det er vanskelig å gå tilbake til den opprinnelige arbeidssituasjonen, for eksempel har det tidligere vært slik at de som for en periode har fått jobb dagtid har blitt værende der. Prosjektet legger ikke opp til at småbarnsfedre skal ha krav på ekstra personalgoder, tiltakene er behovsbasert og det er opp til den enkelte å vurdere om tiltaket er viktig for at du skal ta et større ansvar i familien. Enkelte ganger er det ikke sikkert at bedriften har mulighet til å tilby et tiltak, men da kan man sammen med lederen se om det finnes andre muligheter for å legge forholdene til rette. Under følger et forslag til tiltak, det er viktig at dere kommer med kommentarer til forslagene og foreslår andre tiltak som dere tror kan være aktuelle.

Forslag til mulige tiltak:

- Begynne morgenskiftet klokken 07.15 for fedre som leverer barn i barnehagen (som åpner 07.00).
  - Er det andre korte justeringer i når skiftene begynner og slutter som kan være aktuelt?
- Overgang fra skift til dagtid for en kortere periode.
  - En utfordring tidligere har vært at ansatte har ”grodd fast” på dagtid. Hvor lang tid kan en slik ordning være for at det ikke skal være for vanskelig å gå tilbake til skiftarbeid? 3 måneder?
- Tidskonto for å gi mulighet for å redusert arbeidsmengde i en periode: Dersom det er en bestemt periode du har behov for redusert arbeidstid kan du inngå en avtale med arbeidsgiver. Tid kan enten jobbes inn på forhånd eller tas igjen i ettertid. Avtalen bør strekke seg over en kort periode slik at det ikke blir for vanskelig å tjene opp/jobbe inn den reduserte arbeidstiden. Lønnen vil ikke bli redusert i perioden med redusert arbeidstid, tilsvarende vil lønnen også være uendret i perioder hvor man jobber inn perioden med redusert belastning.
  - Hvor mye bør det være mulig å få redusert arbeidstiden? Og over hvor lang periode?
  - Hvor lang tid mener dere man bør ha for å kunne jobbe det inn igjen?
  - Det kan være aktuelt med en varslingsperiode, det vil si at den ansatte må gi beskjed en stund før han ønsker redusert arbeidstid. Hva lang tid på forhånd bør den ansatte gi beskjed til lederen om at han ønsker redusert arbeidsbelastning?
- Redusert arbeidsmengde, full lønn over en periode: For enkelte kan familiesituasjon og forpliktelser være slik at behovet er større enn hva som er realistisk å tjene inn ved

en tidskonto. For at disse skal klare å jobbe og fungere i familien kan det være aktuelt med redusert arbeidsmengde, for eksempel 80% (men fortsatt motta 100% lønn). Tiltak hvor man ikke må jobbe tilbake tiden innebærer således en fordel, det er derfor mulig et slikt tiltak bør behovsprøves.

- Er det greit at dette tiltaket er behovsprøvet og at den ansatte må begrunne ønsket?
  - For hvor lang periode bør dette være en mulighet? Et halvt år? Et år?
  - I Bolidens sin beskrivelse av tiltak bør det kanskje stå noen eksempler på familiesituasjoner som gjør at man kan jobbe redusert stilling, men motta full lønn. Har dere forslag til situasjoner som bør kunne kvalifisere for et slikt tiltak?
- Redusert stilling i en periode: Ordningen med redusert arbeidstid og full lønn kan kun strekke seg over en begrenset periode. Dersom det er nødvendig med en lengre periode med redusert arbeidstid kan det inngås en avtale om deltidsstilling i en periode for så etter avtaleperioden gå over til full stilling igjen. Dette tiltaket kan være av mer langvarig karakter, redusert stilling vil derfor medfølge en tilsvarende reduksjon i lønn.
  - Velferdsdag: Dette er et tiltak som er tenkt for å kunne ta ansvar hjemme ved spesielle anledninger. For eksempel kan det innføres én velferdsdag som den ansatte kan søke om årlig. Tiltaket er tenkt for å avlaste partneren i situasjoner hvor hun normalt sett tar mesteparten av ansvaret eller i situasjoner hvor totalbelastningen kan bli stor for dere begge. Det kan for eksempel være en velferdsdag for å vaske til jul eller bidra i andre sammenhenger som barnebursdag eller konfirmasjon. Det kan også søkes om velferdsdag for å gjøre noe sammen med barna som man har vanskelig til å få til ellers.

Har dere forslag til andre tiltak som ikke er nevnt her?

### **Spørsmål i medarbeidersamtalen om jobb og familien:**

Før du kommer til medarbeidersamtalen har du og din partner ført en logg som går på forholdet mellom jobb og hjem. Dere har hatt en samtale hvor dere har gått igjennom loggen, spørsmålene i medarbeidersamtalen og dere har vurdert tiltakene på "mulighetslisten". Basert på samtalen deres gir hun deg en "huskelapp", det vil si hva hun vil at du skal få frem på medarbeidersamtalen. I medarbeidersamtalen vil vi at du inkluderer din partner sine synspunkter. Et forslag til spørsmål i medarbeidersamtalen om forholdet mellom jobb og hjem følger under:

- Har du noen utfordringer i dag knyttet til å være ansatt og pappa som jobben kan gjøre noe med?
- Har du noen utfordringer i nær fremtid knyttet til å være ansatt og pappa som jobben kan gjøre noe med?
- Har du noen forslag til praktiske løsninger på utfordringer i dag eller i nær fremtid? Fra "mulighetslisten" eller andre forslag du selv har.
- Er det noe ved din arbeidssituasjon som kan endres for å gjøre det enklere for deg å kombinere arbeids- og familieliv? Tiltakene på mulighetslisten er generelle. For deg kan det være spesifikke arbeidsoppgaver, tidsfrister, krav som stilles eller prioriteringer som gjør det vanskelig å kombinere jobb- og hjem.
- Er det forhold ved din familiesituasjon som påvirker målene vi setter for din utvikling i medarbeidersamtalen? For at jobben ikke skal bli for utfordrende og krevende i forhold til din familiesituasjon må vi ta hensyn til det når vi setter målene for din fremtidige utvikling.

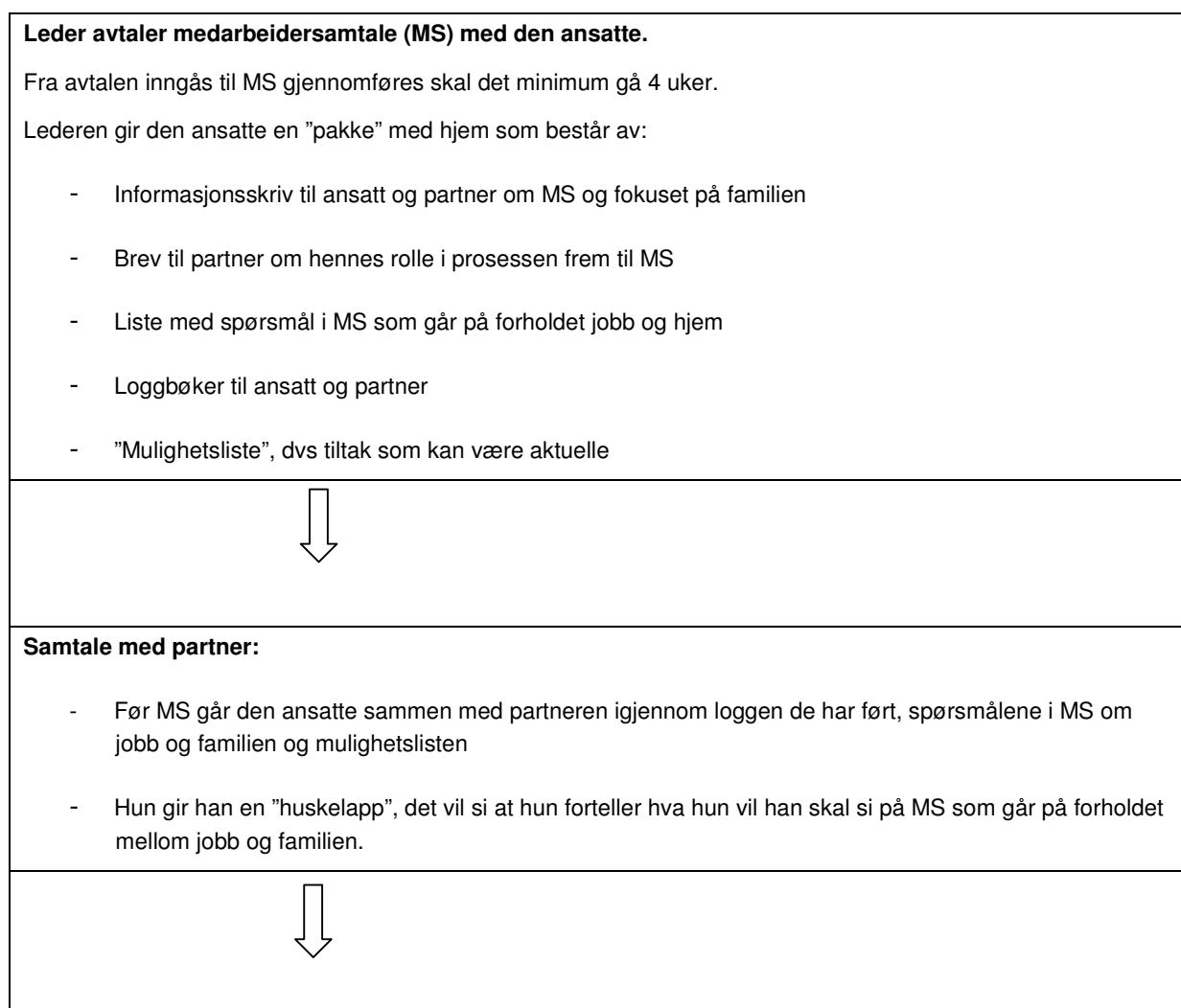
- Er det noe ved forholdet mellom jobb og hjem vi ikke har vært inne på?

### Oppfølging av behov for tilpasning

Etter at den ansatte har kommet til sin leder med et ønske om tilpasset arbeidssituasjon, diskuterer de mulige løsninger. I situasjoner hvor lederen og den ansatte i fellesskap kommer frem til en ordning skriver lederen et notat som han og den ansatte signerer på, dette notatet sendes så til sosialtillitsvalgte. Den sosialtillitsvalgte tar så med seg ønsket om tilpasset arbeidssituasjon til et møte med personalavdelingen. Personalavdelingen behandler saken og sender et brev om tiltak og vilkår til lederen og den ansatte, med kopi til sosialtillitsvalgte. Dersom lederen og den ikke kommer frem til en ordning for å tilpasse arbeidssituasjonen innkaller lederen til et møte hvor han/hun, den ansatte og sosialtillitsvalgte deltar. Sosialtillitsvalgte bidrar til å se etter løsninger hvor lederen og den ansatte kan komme til enighet. Sosialtillitsvalgte skriver et referat fra møtet som sendes til lederen, den ansatte og til personalavdelingen. Sosialtillitsvalgte tar så saken videre til personalavdelingen som behandler saken og informerer den ansatte og lederen om utfallet. I skjemaet under er hele forslaget til rutine for gjennomføring av ny medarbeidersamtale ved Boliden oppsummert i et diagram: Vedlegg – Rutine for medarbeidersamtale ved Boliden

Forslag.

(NB! For den halvårslige oppfølgingssamtalen gjennomføres en tilsvarende prosess)



**Medarbeidersamtalen gjennomføres (MS):**

- Leder og ansatt går igjennom spørsmålene som går på forholdet mellom jobb og familien.
- Lederen ber den ansatte om å inkludere partneren sitt syn i besvarelsen av spørsmålene
- Den ansatte signaliserer om han har behov for tilpasning av arbeidssituasjon eller ikke.
- Leder og den ansatte diskuterer muligheter for tilpasning.
- Både leder og den ansatte kan komme med forslag til tilpasning, enten fra mulighetslisten eller andre forslag.
- Hvis leder og den ansatte er enige om behov for tilpasning skriver leder et kort skriv som leder og ansatt skriver under på, dette sendes til sosialtillitsvalgt.
- Hvis leder og den ansatte ikke er enige om behov eller valg av tiltak, innkaller leder til et møte med sosialtillitsvalgt hvor både leder og den ansatte deltar.

**Oppfølging av MS ved enighet mellom leder og ansatt:**

Sosialtillitsvalgt tar med seg ønsket om tilpasning til personalavdelingen. Sosialtillitsvalgte diskuterer innføring av tiltak med en fra personalavdelingen som har besluttsende myndighet.

Personalavdelingen avgjør om tilpasning skal implementeres og sørger for å oppdatere den ansatte sin personalmappe

Personalavdelingen sender et brev/e-post til leder og den ansatte hvor det informeres om vilkår og innføring av tiltak. Kopi sendes sosialtillitsvalgt.

**Oppfølging av MS når leder og ansatt ikke klarer å finne en løsning:**

Møte mellom leder, den ansatte og sosialtillitsvalgte gjennomføres.

Den ansatte refererer til ønsket om tilpasning og lederen om hva han/hun kan tilby

Sosialtillitsvalgte bidrar i diskusjonen for å se om leder og ansatt kan komme til enighet .

Sosialtillitsvalgte skriver et referat fra møtet som sendes til leder, den ansatte og personalavdelingen

Sosialtillitsvalgte referer fra møtet og diskuterer innføring av tiltak med en fra personalavdelingen med besluttsende myndighet.

Personalavdelingen sender et brev/e-post til leder og den ansatte hvor det informeres om vilkår og innføring av tiltak. Kopi

sendes sosialtillitsvalgt.



## 9. Vedlegg – Litt om aksjonsforskning og sosioteknisk analyse

### Aksjonsforskning

Begrepet oppsto på slutten av 1950-tallet og fikk sin storhetstid i arbeidene til en forholdsvis liten gruppe forskere som hadde ideologisk utspring hos Tavistock Institute. I Norge ble tradisjonen introdusert av forskere som etablerte Arbeidsforskningsinstituttet og IFIM i Trondheim. Metoden har fått mye kritikk for å være "uvitenskapelig" da den ikke forholder seg verken til et tradisjonell hypotese/falsifiseringsparadigme eller en strikt sosiologisk metode, men i stedet innfører en dynamisk målsøkningsmetode hentet fra optimaliseringsvitenskapen (kybernetikken) i studiet av sosiale fenomen.

I praksis betyr dette at den involverer en gruppe i et sosialt felt i endring ved å stille spørsmål om hvor gruppen befinner seg, hvor den opplever å ha sine mål, og hvilke tanker den har om endring mot målet.

Dernest deltar forskerne roller som ressurspersoner, pådrivere eller i "vitneposisjon" i utprøving av endringsstrategien, og foretar en periodisk evaluering av posisjon, mål og midler samtidig som man reflekterer over egen og gruppens praksis.<sup>21</sup> Denne refleksjonen produserer da en dokumentasjon om gruppens bevegelse, den bidrar til dannelsen av lokale teorier, den innfører en feedbackmekanisme i gruppen som fører til økt selverkjennelse, kvalitet og presisjon i gruppens arbeide, og den sikrer gruppen en bevegelse mot målet.

Man hadde tidlig en formening om at den lokale teorien som ble produsert i ett slikt prosjekt kunne komme til nytte i et annet prosjekt i en ny gruppe i et liknende felt. Dette viste seg å være svært vanskelig å få til. Forsøk i blant annet Volkswagen-systemet påviste 2 utfordringer. En gruppes løsning (definert som den oppskriften for endring man til slutt kom frem til) førte til motstand og manglende resultater når den ble forsøkt gjennomført i en annen gruppe, og kopiering av arbeidsmetoder førte til at den nye gruppen ble tvangsformet til en kopi av den første, uten dennes forankring i lokal kunnskap og identitet.

Det er i ettertid lett å se at denne effekten tilsvarer en matematisk konvolusjon, altså en transformering av en gruppes arbeidsmåte slik at man får et identisk form på resultatet, uten en tilsvarende endring i innhold. Dette betyr at viktige mål som effektivitet ikke nødvendigvis er optimert i den nye prosessen. Konvolusjon er antagelig mer kjent i dag enn den gang, hvor "spredningsproblemet" forble uløst i mangel av en god analyse.<sup>22</sup>

For vårt prosjekt er dette av interesse fordi erfaringen fra aksjonsforskningen forteller oss at vi ikke kan innføre en ny metode og forvente identiske resultat, men at vi må innføre en strømlinjeformet versjon av den prosessen vi fikk til å fungere, inkludert en søke- og problematiseringsfase.

---

<sup>21</sup> Se Kurt Lewin 1951. Han sier blant annet at man ikke forstår sosiale fenomen ved å observere dem, men gjennom å endre dem. Lewin var inspirator for aksjonsforskningens pionerer, og hans felt-teori grunnlaget for sosioteknikken. Det kan nevnes at han er lite lest i original, og har et ufortjent rykte som "vanskelig å forstå" – mye på grunn av hans bruk av topografiske metoder for å anskueliggjøre sosiale felt. Senere bidrag har fokusert på vektormodeller som er mer i tråd med dagens modelleringsteknikker, som for eksempel "finite element analysis". Man venter vel bare på at noen skal omformulere Lewin med moderne kybernetisk matematikk.

<sup>22</sup> Det er interessant å merke seg at dette medfører at en rutinebeskrivelse ikke er tilstrekkelig til å forutsi en gruppes fungering. Dette er oppsiktsvekkende fordi det betyr at en kakeoppskrift ikke gir identiske kaker, men derimot svært ulike kaker avhengig av hvem som baker. Innen baking er dette forsåvidt greit, men innen samfunnsfagene – hvor man virkelig trodde at oppskriften var uavhengig av kokken – er dette en oppsiktsvekkende erkjennelse, for det betyr at uansett hvor god oppskrift du har, vil du ikke kunne overføre grupperesultater fra en godt fungerende gruppe til en annen ved å gjennomføre en serie operasjoner på den nye gruppen. Rutinen blir altså å forstå som en historisk metabeskrivelse. Når en metabeskrivelse preges på en ny virkelighet skjer en konvolusjon av virkeligheten, ikke en endring av grunnleggende art.

## Sosioteknisk analyse

Kurt Lewin kan ikke overvurderes i etableringen av moderne arbeidslivspsykologi. Hans feltteori kom samtidig med forfinede statistiske metoder for produksjonsanalyse, og en gryende forståelse av produksjonssystem som matematisk modellerbare og manipulerbare strukturer. Resultatet ble at fagfeltet sosioteknikk ble født på engelske Tavistock Institute. Her prøvde de å koble det man visste om sosiale systemer med produksjonsvitenskap til glede for begge fagfelt. Eksperimentene med ulike gruveteknikker i England på 1950-tallet viste at sosioteknikkerne hadde rett; kun gjennom en kombinasjon av teknikk og sosial ingeniørkunst kunne man oppnå den forventede produktivitetsveksten. Rene tekniske løsninger som ikke hadde eierskap blant arbeiderne viste seg gang på gang å være sub-optimale. Sosiale antenner og sosial ingeniørkunst var et nødvendig innhold i verktøykassen til den vellykkede sosioteknikker. Det viste seg ganske raskt at arbeidernes fornøydhet var en bivirkning av riktig utviklede sosiotekniske system.

Dette passet inn i tidsånden på 1970-tallet, og sosioteknikken ble raskt venner med den marxistiske endringsideologien. Det er i dag rart å lese rapporter om statsfinansierte prosjekt for maoistisk utvikling av små samfunn på vestlandet.

Parallellt slo sosioteknikken rot ved Chalmers i Gøteborg, og gav grobunn for flere konsultantselskap, deriblant Indevo Management Consultants som vokste til å bli Nordens største konsultantselskap. Dette selskapet opererte i skjæringspunktet mellom akademia, næringsliv og konsulentkulturen. Deres konsept var direkte basert på Tavistock-tradisjonen. Bedriften var med på å sikre fremtiden til en rekke svenske selskap som Linjeflyg, Vingreiser og SAS. Også Volvos produksjonsmetoder var påvirket av Indevo. I Norge gjennomførte Indevo en rekke sosioteknisk baserte snuoperasjoner, hvor den mest kjente er Nidar.

## 10. Referansemateriell

Scott, James C. 1990: *Domination and the Arts of Resistance*. Yale University Press, New Haven and London

Ingliss, Scott 1994: *Making the most of Action Learning*. Gower Publishing Ltd, Hampshire.

Alvesson, Mats and Skjoldberg, Kaj: *Reflexive Methodology*. Sage Publications, London.

Barstad, Anders og Hellevik, Ottar, 2004: *På vei mot det gode samfunn?* Statistisk Sentralbyrå, Oslo.

Holter, O.G. (red) 2007: *Män i rörelse*. Gidlunds förlag, Stockholm.

Lukes, Steven, 2005: *Power, a Radical View (Second Edition)*, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Eliassen, Helge og Seikkula, Jaakko (red) 2006: *Reflekterende prosesser i praksis*. Universitetsforlaget, Oslo.

Holter, O.G. 1995: *Labour of Love - Beyond the Self-evidence of Everyday Life*. Co-editor with Tordis Borchgrevink, and contributor. Ashgate/Avebury

Holter, O.G. 2003: *Can Men Do It? Men and gender equality - the Nordic experience..* TemaNord 2003:510, Copenhagen

Holter, O. G. 2005: *Work Changes Gender - Men and Equality in the Transition of Labour Forms* (coauthor). Edited by Puchert, Ralf; Gärtner, Marc & Höyng, Stephan. Barbara Budrich Publishers, Leverkusen

Holter, O. G. 2006: *Men's work and family reconciliation in Europe*. In *Men and Masculinities*, vol 2, 2007.

Sviggum, Greta: *Barn med foreldre i to hushold*. 2000, ALLFORSK: Rapport

Moxnes, Kari: *Felles foreldreskap etter skilsmisse*. 2000, ALLFORSK: Rapport

Haugen, Gry Mette D. og Kari Moxnes: *Foreldrenes oppfatning av skilsmisens virkninger på barna*. I: Jensen, An-Magritt et al (red.): *Oppvekst i barnets århundre - historier om tvetydighet*. Oslo, 1999, Ad Notam Gyldendal, s. 98-112. ISBN: 8241710488

Haugen, Gry Mette D. og Kari Moxnes: *Skilsmisse som fenomen*. 1998, ALLFORSK: Rapport, ISBN:8275701139, 143s

Brandth, Berit og Elin Kvande: *Far prioriterer barna. Omsorgspermisjonenes innvirkning på fars tid med barna*. I: *Barn*, Vol. 17 (1999) Nr. 1, s. 7-20. ISSN: 0800-1669

Brandth, Berit og Elin Kvande: *Does "enforced" fatherhood lead to equality?*. 1999, ALLFORSK

Jevne, Kari: *En kvalitativ studie av samværsfedres utøvelse og opplevelse av sitt faderskap*. Hovedfagsoppgave. 1998, Psykologisk institutt, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Brandth, Berit et al: *Småbarnsfamiliers omsorgsstrategier*. 1997, ALLFORSK: Frekvensfordelinger. Rapport nr. 1:97

Brandth, Berit og Elin Kvande: *Fleksible fedre i et fleksibelt arbeidsmarked*. I: Nilsen, Tore (red.): *Mot et bedre arbeidsliv*. Oslo, 1999, Fagbokforlaget, s. 137-152. ISBN: 8276744753

## Referanser til teksten

- Andersen, A. J. (2003). Menn skaper rom for foreldreskap og familie: farskapets betingelser i en heteronormativ kultur. Trondheim, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Fakultet for samfunnsvitenskap, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU: 300 s.
- Bakken, R. (2009). Englevakt: rekruttering til en eldreomsorg i krise. Oslo, Manifest.
- Barne- og, I. (2008). Om menn, mansroller og likestilling. [Oslo]], Barne- og likestillingsdepartementet.
- Beal, C. R. (1994). Boys and girls: the development of gender roles. New York, McGraw-Hill.
- Bratterud, Å., K. Emilsen, et al. (2006). Menn og omsorg: i familie og profesjon. Bergen, Fagbokforl.
- Budstikka: [http://www.budstikka.no/sec\\_nyheter/article82352.ece](http://www.budstikka.no/sec_nyheter/article82352.ece), lastet ned 30/12/09
- Courtenay, W. (2010). Dying To Be Men: Psychological, Social and Behavioral Directions in Promoting Men's Health London, Routledge.
- Courtenay, W. H. (2000). "Constructions of masculinity and their influence on men's well-being: a theory of gender and health." Social Science & Medicine **50**(10): 1385-401.
- Egeland, C., H. Enehaug, et al. (2008). Erfaringer med og konsekvenser av graviditet og uttak av foreldrepermisjon i norsk arbeidsliv, AFI.
- Eikeland, O. (2007). The Ways of Aristotle – Aristotelian Phronêsis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research. Bern Peter Lang Publishers.
- Elianne, R. (2002). "From Type A man to the hardy man: masculinity and health." Sociology of Health & Illness **24**(3): 347-358.
- Enger, A. (2008). Kjønn og lønn: fakta, analyser og virkemidler for likelønn : utredning fra en kommisjon oppnevnt ved kongelig resolusjon 16. juni 2006: avgitt til Barne- og likestillingsdepartementet 21. februar 2008. Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Eriksen, S. (2006). Farskapets forandring: idealer, realiteter og muligheter : en studie om farskap med utgangspunkt i samtaler med meklere. Oslo, [S. Eriksen]: 115 s.
- Gislason, I. V. (2007). Parental leave in Iceland: bringing the fathers in. Reykjavik, Ministry of social affairs & Centre for gender equality.
- Grambo, A.-C. and S. Myklebø (2009). Moderne familier - tradisjonelle valg. En studie av mors og fars uttak av foreldrepermisjon. Oslo, NAV.
- Hjort, K. and S. Baagøe Nielsen (2003). Mænd og omsorg. København, Gyldendals akademiske bogklubber.
- Holter, Ø. G., H. Svare, et al. (2008). Likestilling og livskvalitet 2007. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Holter, Ø. G. and H. Aarseth (1993). Menns livssammenheng. Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Høiland, G. C. (2008). Der arbeidslivet møter familielivet: en kvalitativ studie om hvordan en bedrifts fleksible ordninger fungerer for mødre og fedre i det grenseløse arbeidslivet. Bergen, [G.C.Høiland]: 115 s.
- Haas, L. and P. Hwang (1999). Parental leave in Sweden. Parental leave: Progress or pitfall? Research and policy issues in Europe. P. Moss and F. Deven. The Hague & Brussels, NIDI/CGBS Publications. **35**.
- Haaland, Gerd Unstad, Brundtland, Dorte og Bjørnstad, Ingrid; "Helsestasjon for hele familien", HIB 2009

- IS-1154, FOR 2003-04-03 nr 450: Forskrift om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten, kommunehelsetjenesteloven.  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-12-2008-2009-4/3.html?id=545629> (Nedlastet 1/10/2009.)
- Jensen, A.-M. and S.-E. Clausen (1997). Samvær og fravær. Foreldres kontakt med barn de ikke bor sammen med. Oslo, NIBR.
- Kristiansen, J. E., G. Flatebø, et al. (2009). Dette er Norge: hva tallene forteller. Oslo, Statistisk sentralbyrå.
- Kvande, E. and B. Rasmussen (2007). Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet. Bergen, Fagbokforlaget.
- Langlois, J. H. and C. A. Downs (1980). "Mothers, fathers, and peers as socialization agents of sex-typed play behaviours in young children. ." Child development **51**: 1217-1247.
- Langvasbråten, T. and M. Teigen (2006). FOCUS - Fostering caring masculinities. The European dimension. Oslo, Likestillingsombudet/Institutt for samfunnsforskning.
- Lewin, K. and D. Cartwright (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. New York, Harper & Brothers.
- Meling, A. (2007). Foreldres fordeling av omsorgsarbeid i barnets første leveår: en analyse av sammenhengene mellom diskurs, omsorgsarrangement, praksis og kompetanseutvikling. Oslo, A. Meling: 128 s.
- Norge (2006). Likestillingsloven (1978). Oslo, Cappelen akademisk forlag.
- O'Brien, M., B. Brandth, et al. (2007). "Fathers, work and family life " Community, Work & Family **10**(4): 375-386.
- Olsen, Pål Erik (2005). ""Fortellingen om Asker sentrum – en sosiokulturell stedsanalyse." Institutt for samfunnsgeografi, Blindern, høsten 2005
- Petersen, T., L.-E. Becken, et al. (1993). Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn i privat sektor. Oslo, Universitetet i Oslo Institutt for sosiologi.
- Roggen, Ingar (1984). KRP-systemet. Forelesning i sosiologi for psykologi hovedfag. Universitetet i Oslo Institutt for sosiologi.
- Rusnes, I. and M. Larsen-Asp (2006). FOCUS. Fostering caring masculinities. Norwegian National Report. Oslo, The Equality and Anti-Discrimination Ombud.
- Rønning, E. (2002). Statistisk sentralbyrås tidsbruksundersøkelse 2000/01: dokumentasjon og resultater fra intervjuet. Oslo, Statistisk sentralbyrå, Avdeling for personstatistikk/Seksjon for leveårsstatistikk.
- Santrock, J. W. (2001). Child development. Boston, McGraw-Hill.
- Shackelford, T. K., D. P. Schmitt, et al. (2005). "Universal dimensions of human mate preferences." Personality and Individual Differences **39**(2): 447-458.
- Singh, D. (1995). "Female Judgment of Male Attractiveness and Desirability for Relationships: Role of Waist-to-Hip Ratio and Financial Status." Journal of Personality & Social Psychology **69**(6): 1089-1101.
- Svare, H. (2009). Menn i pleie og omsorg. Brødre i hvitt. Oslo, Universitetsforlaget.
- Sætre, A. H. (2004). "Foreldreansvar, daglig omsorg og samvær  
Far er blitt viktigere, men mor er fortsatt viktigst." Samfunnsspeilet(2).
- Sørensen, V. M. (2008). Offshorepappa: hvordan opplever en gruppe offshorarbeidende fedre farsrollen i en ny tid? Oslo, V.M. Sørensen.

- Tronstad, K. R. (2007). Fordelingen av økonomiske ressurser mellom kvinner og menn: inntekt, sysselsetting og tidsbruk. Oslo, Statistisk sentralbyrå.
- Vaage, O. F. (2002). Til alle døgnets tider: tidsbruk 1971-2000. Oslo, Statistisk sentralbyrå.
- Wharton, A. S. (2005). The sociology of gender: an introduction to theory and research. Malden, Mass., Blackwell.
- Aarseth, H. (1994). Mannlige unnasluntrere og kvinnelige innflytelsesformer. Menns bilder og bilder av menn: en debattbok om menn og likestilling. K. Oftung. Oslo, Likestillingsrådet: 160 s.