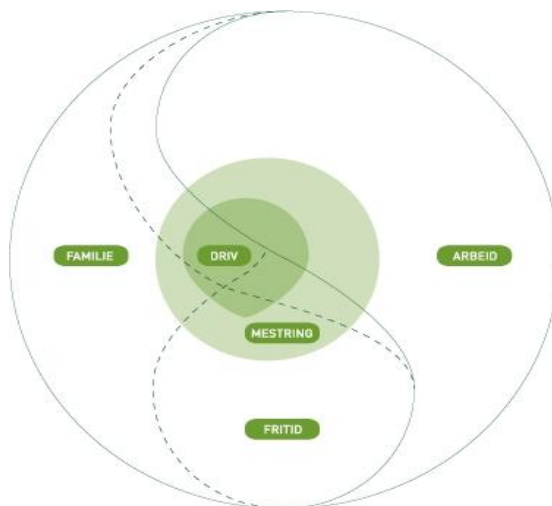


Livspuslespillet

Partssammensatt prosjekt: Undersøkelse vedrørende balanse arbeid-familie, blant norske kvinner som arbeider som ledere



Nina Amble og Elisabeth Gjerberg

Sluttrapport: Livspuslespillet

Oppdragsgiver: HSH, KS Bedrift, FAD, Spekter, Parat, YS, Unio, LO, Akademikerne og NHO (del 1)
Utfører: Arbeidsforskningsinstituttet, ved Nina Amble og Elisabeth Gjerberg¹

Sammendrag og hovedkonklusjon

1. Innledning - om tankene bak
2. Bakgrunn for undersøkelsen
3. Om begrepene
4. Hva er gjort; metode og analyse
5. Om utvalgene
6. Hovedfunn
 - a. Livspuslespillet
 - b. Hva skiller de to utvalgene
 - c. Forslag til virkemidler
7. Veien videre, forslag/diskusjon av tiltak

Referanser

Vedlegg:

- A) Selv spørreundersøkelsen "Livspuslespillet"
- B) Dialogverktøy om familie-/arbeidsbalansen
- C) Foilsett: Presentasjon av "Livspuslespillet"

¹ Elisabeth Gjerberg har deltatt i Livspuslespillet

Sammendrag

Målet med undersøkelsen har vært å finne virkemidler som kunne akselerere kvinners karriere, som ledere både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen har vært eksplorerende, ikke representativ eller anonym, men ment å være innovativ i forhold til å generere ny kunnskap om hva som kan hjelpe til å vurdere og forbedre balansen mellom arbeids- og familieliv for kvinner som arbeider som ledere.

Undersøkelsen omfattet 109 kvinner, 57 mellomledere og 52 toppledere, fordelt på 58 i offentlig sektor og 51 i privat. Undersøkelsen er gjennomført i to omganger som en del av NHOs Female Future-program våren 2007 og som en felles tiltak for de ni andre organisasjonene av parter i arbeidslivet, høsten 2008. Den siste undersøkelsen fikk navnet Livspuslespillet.

Undersøkelsen har åpne spørsmål, hvor informanten skrev sine svar med egne ord. I tillegg har det vært noen spørsmål om sivil status og arbeidsposisjon (vedlegg A).

I undersøkelsen har vi spurt om hvordan "den gode arbeidsdagen ser ut", hvem som gir støtte og motiverer underveis, det som sammen med god oppgavemestring gir energi og påfyll. Og hvilke arbeidsoppgaver hjemme og på jobb som tar energi. Tanken er at energibalanse gir arbeidskapasitet og motivasjon som leder, at målet er å gjøre mer av det som gir og mindre av det som tar; de fysiske og mentale kreftene. Samt helt konkret om hvilke virkemidler som finnes og ønskes i forhold til å kunne jobbe fleksibelt, hjemme, på reise og på jobb i forhold til både familie og arbeid.

Utvalget viser at kvinnene som har deltatt, er en selektert gruppe kvinner som i større grad enn andre norske kvinner, både er gift/har partner, har flere barn og har en likestilt posisjon i forhold til partner.

Hva svarer kvinnene? Spennende jobber, mye å gjøre, opplevelse av mestring med jevne mellomrom i arbeid og fritid. Tror på seg selv. God støtte i partner, store barn og medarbeidere. Husarbeid hjemme ekstra belastning. Rutineoppgaver, dårlige møter og sure medarbeidere på jobben, likeså.

Undersøkelsen viser at kvinner ved siden av å være egen pådriver i forhold til karriere først og fremst får støtte og motivasjon fra familien og da i særlig grad partner (98 %). At nærmeste overordnede, sjefen, i liten grad gir kvinner som er ledere en slik støtte (24 %). For de fleste er det liten tid til annet enn arbeid og familie, at familie og barn er sosialt nettverk. Omtrent alle ser at de kunne kvittet seg med oppgaver både hjemme og på jobb, og at en slik situasjon også kunne åpnet opp for mer personlig fritid og trening, som er de to tingene som "først prioriteres vekk" i forholdet familie-/arbeidbalansen.

Undersøkelsen bekrefter således at det foregår et puslespill, at det i liten grad renonseres i forholdet til familien, men at brikkene som ikke får plass handler om personlig fritid, hobbyer og trening. Samtidig viser puslespillet at det er mulig å forbedre, effektivisere i denne puslingen som vil kunne gi forbedrede betingelser, særlig gjelder dette mellomlederne. Til det har vi utviklet en skisse til et dialogverktøy (vedlegg B).

Hovedkonklusjon

Hovedkonklusjonen i undersøkelsen er at kvinner som er ledere har stor arbeidsmengde, men til tross for at de er travle, opplever mer enn tre fjerdedeler et liv i balanse, topplederne i større grad enn mellomlederne. Det er ikke mulig å se noen forskjell på kvinner i offentlig versus privat sektor. Heller ikke i forholdet mellom de som har barn/ikke har barn, når det gjelder tilgjengelighet av tiltak og virkemidler som skaper balanse. For de som ikke opplever balanse, er det ikke mangel på direkte, konkrete virkemidler, men manglende opplevelse av mestring på jobben som er utfordringen. Jobben er ikke spennende nok; lenger.

Female Future-undersøkelsen og Livspuslespillet, til sammen en kvalitativ spørreundersøkelse blant 109 kvinner, føyer seg inn i et bilde av kvinner som har meget interessante jobber, trives og tilrettelegger samspelet mellom arbeid og familieliv, og at dette rommet for tilpasning øker desto høyere posisjon en har og hvor "moderne" en har arrangert arbeidet hjemme. Dvs. at opplevelse av "klemthet", kan forstås som en mental reaksjon på manglende samspill mellom autonomi hjemme og på jobben.

Topplederne i undersøkelsen skiller seg ut ved, i større grad enn gjennomsnittsbefolkningen, å ha flere barn og i større grad være gift/leve i partnerskap. Topplederne er dessuten særskilt fornøyd med familie-/arbeidsbalansen, og beskriver en situasjon hvor hjemmearbeidet er rettferdig fordelt og lite konfliktfylt, men at arbeidsoppgaver hjemme følger en tradisjonell kjønnsrolleinndeling.

Når det gjelder arbeidsdeling hjemme, som utgangspunkt for fleksibilitet, har de fleste lederne en partner som tar sin del av jobben. De færreste har en situasjon hvor partner yter mer enn 50 %, eller en situasjon hvor begge gjør alt og slik sett, kan avlaste hverandre 100 %. Hovedinntrykket er at familien er en kilde til energi og sosial støtte, en ressurs og ikke en klemme.

Hovedkonklusjonen er at mellomlederne er i en mer presset, sårbar situasjon enn topplederne, og at tiltak bør rettes mot dette sjiktet av ledere.

Tiltak som vil bidra til en bedre og bæredyktig situasjon varierer i forhold til den enkeltes familiesituasjon, det vil si at arbeidsdeling hjemme og arbeidsposisjon har betydning for hvor krevende det er å arrangere balanse mellom fritid og arbeidstid. Undersøkelsen viser at tiltak bør rettes mot assistanse/avlastning i forhold til rutineoppgaver/administrasjon, kompetanse i forhold til personalledelse og et mer aktivt arbeid i forhold til å diskutere familie- arbeidsbalansen. For å skape et slikt mer proaktivt, offensivt forhold, er det utviklet en skisse til dialogverktøy. Dialogverktøyet kan brukes som et opplegg til samtale om familie-/arbeidsbalansen, eksempelvis som en del av en medarbeidersamtale.

Dialogverktøyet er ment å igangsette refleksjon og diskusjon av hvordan den ansatte og foresatte mer aktivt kan jobbe med å bedre balanse og tilrettelegging.

Undersøkelsen retter seg mot kvinner. Det er likevel viktig å poengtere at ingen funn, utover at kvinner blir mødre, kan sies å være eksplisitt for kvinner. Det vil si at undersøkelsen i liten grad sier noe om kjønnsforskjeller, men heller eksplisitt noe om hvordan kvinner som er ledere vil ha det, og at dette uten at vi har målt det her, godt kan gjelde menn som er ledere.

1. Innledning - om tankene bak "Livspuslespillet"

"Norge er blant de land i den vestlige verden med lavest andel kvinnelige ledere (31 %). Bare 19 % av topplederne er kvinner, kun to kvinner er toppledere ved børsnoterte norske selskap. Dette til tross for at kvinner utgjør mer enn halvparten av studentene innenfor høyere utdanning og at de ellers i like stor grad som menn deltar i yrkeslivet. Hvorfor finnes det da ikke flere kvinnelige ledere?" (Solli 2008). I statelig sektor er tilsvarende tall: 37 % kvinnelige ledere, 27 % toppledere (kilde: FAD pr. 1. oktober 2006).

Kvinner og ledelse er et populært og aktuelt tema, likevel er det ikke forsket mye på norske kvinner og deres lederskap. I en masteroppgave i bedriftsledelse, om kvinnelige toppledere i Norge var kun 33 av 153 referanser norske (Jacobsen 2009). I lederboka til Elin Ørjasæter (2008), synliggjøres det samme poenget! Av 36 referanser er det kun Kari Wærness (1998) som representerer et kjønnsperspektiv på problematikken, kvinner og ledelse. Prosjektet "Livspuslespillet" er et forsøk på å utvikle kunnskap om hvordan norske kvinner kan ha det - i og rundt sitt lederskap – når det fungerer og de trives som ledere. Prosjektet er rettet mot konkrete virkemidler, som ikke i seg selv direkte bidrar til å utvikle en slik teoretisk kunnskap om kvinner og ledelse på norsk, men som i stedet skulle kunne gi handlingsrettet kunnskap om hva som kan gjøres for å støtte norske kvinner som ledere. Det finnes imidlertid en rekke interessante studier fra Danmark. Disse vil i noen grad diskuteres som bakgrunn for funn i denne norske studien av balanse og virkemidler.

Prosjektet Livspuslespillet bygger på noen antakelser. Blant annet antyder valget av begrepet *livspuslespillet* på den ene siden, at det foregår et puslespill for å få lagt sammen alle aktiviteter som skal skje i arbeid og fritid. På den andre siden, valget av begrepet *livspuslespillet* og ikke *tidspuslespillet* inneholder antakelsen at det dreier seg om noe mer enn bare en tidsklemme, dvs. noe mer enn bare mangel på tid spesielt hos småbarnsforeldre (Kitterød og Kjeldstad 2002). Vi har tatt som utgangspunkt at kvinner i besluttede og ledende posisjoner er og er nødt til å være; travle. Vi har vært opptatt av å se på hva som gir energi og hva som tar energi. Vi bruker begrepet *mestring* om kilden til denne energien. Hvor høy forventning til egen *mestring* gjør at der den ene ser muligheter ser den andre med lav *mestringsforventning*, hindringer, som igjen påvirker i hvilken grad en faktisk også opplever *mestring* og gleden ved å mestre (Amble og Gjerberg 2003). Når det gjelder balanse har vi vært opptatt av, at både den private og den arbeidsmessige sfæren skal gi og ta energi i et system som deltakerne selv oppfatter som likevektig.

2. Bakgrunn for undersøkelsen

Årsakene til vedvarende ulikheter på arbeidsmarkedene, er komplekse og sammenvevde. De europeiske partene i arbeidslivet er overbevist om at det er nødvendig med helhetlige og

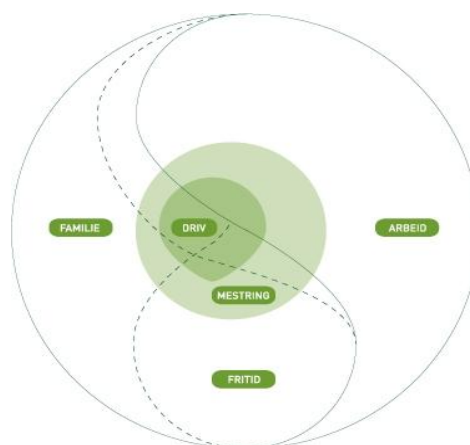
integreerte strategier for å fjerne ulikhetene og fremme likestilling. Spesielt er det viktig å iverksette tiltak som bidrar til å fjerne kjønnssegregeringen i arbeidsmarkedet og drøfte kjønnsrolleproblematikken generelt i samfunnet. Kjønnsroller og stereotyper har sterk innflytelse på arbeidsdelingen mellom kvinner og menn, både i familien, på arbeidsplassen og i samfunnet generelt, noe som produserer og reproducerer kjønnsforskjeller. Det er derfor viktig med en integrert tilnærming til kjønnsdeling av yrker (både horisontalt og vertikalt) og på arbeidsmarkedet og i forhold til hindre for at kvinner og menn skal kunne forene arbeid og familieliv. Det er viktig at partene i arbeidslivet gjennom felles tiltak synliggjør likestillingsproblematikken. Dette må gjøres på relevante nivåer og i samsvar med nasjonal praksis for partssamarbeid i arbeidslivet, slik som sosial dialog, kollektive forhandlinger, fellesuttalelser, anbefalinger osv. Livspuslespillet er ment å være et prosjekt som finner fram til slike tiltak.

En undersøkelse i to deler

Spørreundersøkelsen Livspuslespillet, er andre ledd i en todelt spørreundersøkelse om kvinners lederkarrierer og behovet for balanse mellom arbeid og fritid. Første del av undersøkelsen ble gjennomført i NHOs lederutviklingsprogram for kvinnelig ledere/styrerepresentanter: Female Future (FF). Denne delen av spørreundersøkelsen ble gjennomført våren 2007, siste svarfrist 17. Mai, og ble presentert for deltakerne på en samling i FF 13. juni 2007. Deltakerne i FF var i det vesentlige ledere fra privat næringsliv. En nærmere analyse av utvalget kommer vi tilbake til på side 8, i tab. 1.

FF-undersøkelsen hadde en eksplorerende karakter hvor hensikten var å øke mulighetene for å skape balanse mellom karriere som ledere og en tilfredsstillende fritid. Undersøkelsen ble gjennomført som en kombinasjon av gruppediskusjoner blant deltakerne og utfylling av et etterfølgende spørreskjema. Svarene ble analysert og sammenstilt av forsker Nina Amble, Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) (NHO 2007). FF-programmet hadde på det aktuelle tidspunktet 220 deltakere. Det var de regionale prosjektlederne som stod for distribusjonen, og deltakelse i selve spørreundersøkelsen var derfor avhengig av at prosjektlederne hadde regionale samlinger hvor deltakerne diskuterte tematikken før de svarte på undersøkelsen. 64 kvinner sendte inn svar.

Målsettingen med FF-undersøkelsen var å frembringe ideer til virkemidler som kunne akselerere kvinners karrierer ved å sette i gang tanker, gi ideer og refleksjoner, som utgangspunkt for nye og forbedrede måter å organisere arbeid og fritid. Det vil si at de nye virkemidlene det var snakk om, like gjerne kunne være ”abstrakte” - ”ikke fysiske”, eksempelvis nye måter å jobbe på, mental avlastning bl.a. som nye dialogtema for medarbeidersamtalen etc., som konkrete virkemidler



av typen hjemme-pc og hjemmekontor. Det ble utviklet en egen grafisk modell til hjelp i dette arbeidet, som vist her.

Livspuslespillet er en gjentakelse av FF-undersøkelsen i et utvalg av offentlig- og noen privatansatte ledere. Målsettingen var å matche FF-kvinnene med tilsvarende gruppe av ledere fra offentlig sektor, samt noen fra HSH-området, slik at det ble skapt et mer heldekkende teppe av kvinner i besluttede/ledende posisjoner i alle sider av norsk arbeidsliv. Samtidig var det ønskelig å se hvorvidt det var andre virkemidler som var ønsket i offentlig sektor, det vil si også et komparativt bilde. Diskusjonsdelen var planlagt som fokusgruppediskusjoner blant de deltagende kvinnene. Dette er undersøkelsens interaktive del.

Om oppdragsgiverne og styring av prosjektet

Livspuslespillet er et "spleiselag" mellom 9 arbeidsgiver/arbeidstakerorganisasjoner² mens NHO som den tiende organisasjonen var oppdragsgiver og finansierte del 1. En representant for hver av de finansierende organisasjonene har fungert som styringsgruppe for prosjektet. Det har vært avholdt 5 møter i styringsgruppa underveis i prosjektet.

3. Om begrepene

Mestring

Begrepet mestring brukes av flere fagmiljøer i den løpende offentlige debatten. I stressforskningen knyttes mestring til responser som reduserer stress. Responsene (copingstrategier), kan være problemorienterte (aktive), eller emosjonsorienterte (passive) (Lazarus 1984, Folkman et al. 1986, Knardahl 1998). Dette perspektivet gir en prosessuell forståelse av hvordan den enkelte håndterer spenningsforhold, der tiltak som reduserer spenningen karakteriseres som mestring. I forskningen om utstøting og inklusjon i arbeidslivet, brukes mestring av livssituasjonen om opplevelsen av å ha krefter til å møte utfordringer og følelse av å ha kontroll over eget liv (Vifladt og Hope 2004).

Mestringsbegrepet er også sentralt i AFI's forskning (Grimsmo et al. 1992, Sørensen og Grimsmo 2001, Sørensen og Grimsmo 2002, Amble og Gjerberg 2003), der Banduras teori om mestringsforventning («self-efficacy») og mestring («mastery») inngår som et sentralt bidrag (Bandura 1997, 2000). Høy forventning til egen mestring gjør at den enkelte ser muligheter der de med lav mestringsforventning ser hindringer. Denne tradisjonen er opptatt av samspillet mellom mestring av arbeidsoppgaver på individnivå og organisatoriske betingelser for mestring (Bandura 1997, 2000). Organisasjonen har et særskilt ansvar for det Bandura (2000) kaller kultivering av mestringsforventning, dvs. å sørge for

² HSH, KS Bedrift, FAD, Spekter, Parat, YS, Unio, LO, Akademikerne og NHO(del 1)

kompetanseoverføring slik at alle har tilstrekkelig mestringsforventning. I tråd med denne tradisjonen bruker vi ordet mestring om en måte å gjennomføre arbeidsoppgaver på, i kombinasjon med organisasjonens tilretteleggelse for mestring. Det siste kaller vi kollektiv eller organisatorisk mestring.

Det er glidende overganger mellom mestringsperspektivene; de to første handler om individuell håndtering av krav slik at det som oppleves som negativt, reduseres eller bringes i balanse, mens vi definerer mestring med forbehold om at oppgaveløsning har noe nytt ved seg som gir endret atferd. Vår erfaring er at denne typen mestringsopplevelser ved å få til noe, noe nytt, beskrives og gjenkjennes av mange informanter som en form for ”kick”, gledesfølelse i øyeblikket. Denne mestringsopplevelsen knyttet til vellykket gjennomføring og løsning av oppgaver og utfordringer, gir energi og opprettholder motivasjon og arbeidsglede (Amble og Gjerberg 2003, 2009). Og den blir en forutsetning for å skape trygghet til å kunne ”kaste seg utpå” i ukjente situasjoner og prøve ut nye handlingsmønstre. Det vil si at når stressforskning og inklusjon/utstøting fokuserer på mestring som resultatet av en redusert emosjonell belastning, søker vi i vår forskning mestring som en reaksjon på å ha lært/gjennomført noe på en ny måte som gir energi og ”arousel” i form av opplevelse av ”flyt”. Tanken er at tilstrekkelig grad av mestring av krevende arbeidsoppgaver er en forutsetning for opplevelse av mening i arbeidet, og motsatt at manglende mestring kan gi meningstap, fare for utsliting (Olsén 2008, Ravn 2008), med den følge at kvinner som er ledere står i fare for å slutte.

I spørreundersøkelsen Livspuslespillet er hypotesen at mestring av denne type er viktig og at en må ha slike mestringskick for å være i en bæredyktig livssituasjon (Amble og Gjerberg 2007). En annen beskrivelse av tilsvarende fenomen er intens opplevelse av nærvær, konsentrasjon, flytende samspill, selvforglemmelse og opphevelse av den alminnelige tidsfornemmelse (Olsén 2008).

Vi anser mestringsopplevelser av denne typen som viktig både i fritid/familie og på jobb for å være i en situasjon som oppleves som motiverende og i balanse.

Balanse

”Men hvad vil det egentlig sige at have balance mellom familie- og arbeidslivet? Er det mest balance i tingene når man kan gå hver dag kl. 16 og ikke tenke på arbeidet før næste morgen kl. 9? Eller hvis man kan tage sine børn med en tur i svømmehallen ved frokosttid og sidde ved bassinkanten med pc'en på skødet og forberede seg til morgendagens møde?” (Nilsen 2007).

Dette sitatet skisserer to måter å tenke balanse, begge tar utgangspunkt i tidsbruk, hvor den ene beskrivelsen tenker at poenget er adskilt eller sekvensiell deling av tid mellom arbeid og fritid, mens den andre mer moderne, tenker balanse som en vev av fritid og arbeidstid inn i hverandre, men på en måte som ikke stresser.

Vi har brukt en litt annen tilnærming ved å bruke energi og mestringsbegrepet. Balanse slik det er valgt og defineres i denne undersøkelsen blir derfor litt annerledes:

”Balanse krever at den det gjelder opplever mestring både i arbeidet og fritid/familie minst en gang i uka eller oftere. I tillegg skal informantene rapportere om sosial støtte (Karasek og Theorell 1990) og at det generelt gjennom besvarelsen rapporteres om trivsel og overskudd”.

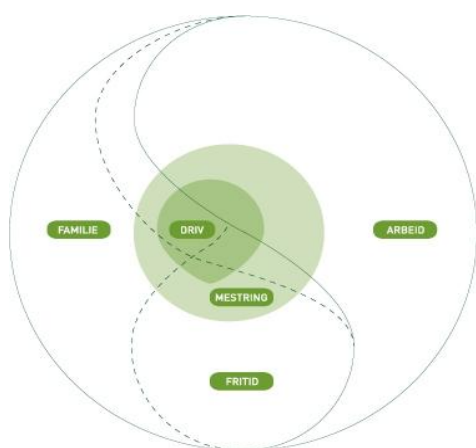
Det betyr at vår definisjon kan romme begge de to forutgående, men at det er utfallet som er det vesentlige. Utfallet i forhold til energi og trivsel.

Livspuslespillet

Vi bruker begrepet livspuslespillet om alle aktiviteter, gjøremål og oppgaver som gjøres i løpet av en dag, en uke, en livsfase. Vi deler livspuslespillet i brikker fra tre sektorer, arbeid, familie og fritid. Vi bygger vår modell på at det gjøres en fordeling mellom aktiviteter i de tre sektorene. Innsikt i egen inndeling av gjøremål og oppgaver innenfor de tre områdene og hva som gir og tar energi, er viktig bevisstgjøring i forhold til hvordan den enkelte prioriterer i løpet av en dag og legger livspuslespillet.

Sosial støtte, ”heiagjeng”

”Driv” beskriver deltakernes indre drivkraft, ambisjon og ønske om lederoppgaver og arbeidsmessige utfordringer. Vi vet at driv, egenmotivasjon eller ”motor” varierer mellom individer, i kraft og størrelse. Derfor vil opplevelse av mestring og sosial støtte være viktigere for noen enn for andre, som er mer selvgående. At det å ha noen rundt seg, - i utgangspunktet forventet vi at det var nærmeste leder - , som hele tiden gir deg en følelse av at du er god og dyktig, er viktig. I tillegg vet vi at slik sosial støtte har en viktig effekt som ”buffer” mot belastninger. Sammen med autonomi og kontroll gir sosial støtte redusert utsatthet for belastninger (Karasek og Theorell 1990).



Figuren illustrerer hvordan balanse mellom arbeid og privatliv påvirker alle gjøremål og oppgaver. Skal vi tilrettelegge for at kvinner tar på seg større lederoppgaver og blir i stillingene, er vi avhengig av å reflektere over denne balansen, og finne strukturer og løsninger innenfor flere sektorer enn bare arbeid. Innenfor hver sektor må vi se på strukturelle utfordringer, hvilken ”support” eller ”heiagjeng” som bidrar (om det er noen) og hvordan positiv energi på alle sektorer gir opplevelse av mestring.

”Den gode hverdagen”

I det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen ber vi informantene om å beskrive ”Den gode hverdagen”, hvilke aktiviteter inngår/inngår ikke, hvilke personer er med/ikke med. Informantene beskrive et lite avsnitt, fra morgen til kveld når en legger seg, hvordan dagen

forløper fra morgen til kveld, hva skjer og hvilke stemninger opptrer underveis. Hvordan det føles når en sovner og dagen har vært god.

Dette er et spørsmål som vi bruker i mange sammenhenger. Vår erfaring er at det gir god informasjon om hva som er forventningen til en god dag og den blir basis for å forstå de andre svarene. Når vi samlet ser på fortellingene om den gode hverdagen gir det et interessant bilde, med muligheter til å peke på det vesentlige til forskjell fra det uvesentlige.

4. Hva er gjort; om metodene og analyse

Ideen bak undersøkelsen er knyttet til en tenkning om arbeidskapasitet og arbeidslyst, at små ting kan tappe for mye energi, mens små mestringsøyeblikk kan gi mye påfyll. En oversikt over dette regnskapet: Hva som tar og hva som gir energi i de tre sektorene arbeid, fritid og familie, vil si mye om hvilke virkemidler det er viktig å sette inn hvor.

Metodisk tilnærming

Prosjektet har hatt et kvalitativt interaktivt design og omfattet to faser. En interaktiv fase med bruk av fokusgrupper, der hensikten var å diskutere og utdype forståelsen av begrepene i selve spørreundersøkelsen. Bakgrunnen for dette valget, var erfaringen fra FemaleFuture-programmet hvor en tilsvarende diskusjon i programmets basisgrupper ble erfart som konstruktiv, morsom, god forberedelse og godt utgangspunkt for å fylle ut selve undersøkelsen i den andre fasen.

Selve spørreskjemaet (vedlegg A) består av 15 åpne spørsmål, knyttet til begrepene over. Forskere og representanter i styringsgruppen har sammen blitt enig om en mest mulig matchende (til FF) fordeling av de nye informantene på gruppenivå. Deretter har arbeidsgiverorganisasjonene, hver for seg, tatt ansvar for å finne fram til det avtalte antallet informanter. På individnivå er informantene plukket ut av de deltakende organisasjonene og har ligget utenfor forskernes påvirkning.

Spørreundersøkelsen er ikke anonym, svarene er skrevet rett inn i spørreskjemaet og returnert til en av forskerne. Forskerne har sendt ut samt purret informantene direkte. En runde av purring er utført av organisasjonene.

Gjennomføring

FF-undersøkelsen ble gjennomført i april-mai 2007. Undersøkelsen i Livspuslespillet ble gjennomført høsten 2008. De tre fokusgrupper i Livspuslespillet, ble gjennomført 1-7. oktober. Spørreskjema ble sendt ut 10. oktober. Siste svarfrist ble satt til 15. desember (se vedlegg A). 60 kvinner ble forespurt om å delta, 45 har svart på undersøkelsen. Begge undersøkelsene er gjennomført før "finanskrisen", i den forstand at Livspuslespillet ble gjennomført akkurat i det tidspunktet krisen kom til overflaten, men før virkninger nådde arbeidslivet. Analyse og sammenstilling av svarene er gjennomført av forsker Elisabeth Gjerberg og Nina Amble, AFI, og ble presentert for styringsgruppen 6. januar 2009. Senere har undersøkelsen vært presenter i Personallederforum i departementene 2. april 2009 og på et

frokostseminar i HSH 12. mai 2009, samt for styringsgruppen 25. juni. Presentasjonene har gitt verdifull tilbakemelding og diskusjon av undersøkelsen, dette er integrert inn i fortolkningen av funnene i undersøkelsen.

Analyse

Utvalget av 64 kvinner i FF og 45 kvinner i Livspuslespillet er analysert hver for seg og deretter sammenliknet. I noen grad er det også gjort en sammenlikning i forhold til toppleder/mellomleder-nivået.

5. Om utvalgene

Utvalget i FF-undersøkelsen var gitt. I Livspuslespillet var utfordring å matche dette utvalget slik at en fikk et balansert utvalg av informanter fra offentlig sektor, men slik at en også fikk en gruppe fra HSH-området. I ettertid er det lett å se at dette var langt vanskeligere enn vi forutså, også fordi det skulle vise seg at FF-undersøkelsen hadde et stort innslag av kvinner fra offentlig sektor (16 av 64). Under er en tabell som viser hvordan de til sammen 109 informantene fordeler seg:

	Off. sektor		Privat ansatt		Totalt
	Toppleder(TL)	Mellomleder (ML)	TL	ML	
FF	7	9	14	34	64
Livspuslespillet	29	13	2	1	45
Totalt	<u>36</u>	<u>22</u>	<u>16</u>	<u>35</u>	<u>109</u>
TL	36		16		52
ML		22		35	57

Tab. I Oversikt over utvalgene

Tabellen viser at av informantene fra Livspuslespillet er 31 toppledere og 14 mellomledere.

Utvalget i Livspuslespillet har i langt større grad enn FF-undersøkelsen innslag av toppledere. Til sammen utgjør kvinnene i de to utvalgene 52 toppledere og 57 mellomledere, hvor mellomlederne i størst grad er i privat sektor.

Toppleder er den som både har resultatansvar, personalansvar og derfor ikke har en leder direkte over seg. De fleste og særlig de i offentlig sektor er det vi populært tenker på som en toppleder i store organisasjoner med stort kontrollspenn. Noen toppledere leder små organisasjoner og noe er det vanskelig å klassifisere. Det er mange vurderinger her, for eksempel er en ordfører en toppleder? Hva med rådmann og lederen for en frivillighetssentral og museum? Dessuten er flere av kvinnene ledere i kultur/frivillige organisasjoner og ikke

helt klart privat eller offentlig. En kunne, gitt at det hadde vært mer ressurser i prosjekt, omklassifisere hele utvalget i en samlet vurdering, etter alder og omfang av virksomheten. Likevel mener vi det er ansvarlig å analysere utvalgene hver for seg, også fordi en ser at utfallene ikke gir store forskjeller. Dvs. at funn i det første utvalget går også igjen i det siste. Likevel er det noen tendenser vi vil framheve som sier noe om forskjell mellom mellomledere og toppledere i dette utvalget, vi har sett på.

6. Hovedfunn

	Antall	Gj.sn. alder	Gj.sn. ant. barn	Ikke barn	Partner/gift
Livspuslespillet	45	49 år	2,2 barn	3	90 %
Female Future	64	38 år	1,6 barn	11	85 %

Tab. 2 Oversikt alder, barn, sivil status i de to utvalgene

Kvinnene i Livspuslespillet skiller seg fra gjennomsnittsbefolkning, både ved i større grad å være gift/sambo og ha flere barn. Barnetallet de siste tiårene har ligget rundt 1,8 barn i gj.snitt, mens antallet gifte og samboende er i underkant av 70 % (SSB, *Statistikkbanken*).

Sammenliknet med FF-utvalget er kvinnene i Livspuslespillet i gj.snitt 11 år eldre og i større grad toppledere. Det er derfor mulig å tenke seg at når FF-kvinnene når samme alder som kvinnene i Livspuslespillet, så vil de nærme seg disse.

Det interessante er altså at norske kvinner³, som er leder, i større grad enn andre norske kvinner er gift/har partner og flere barn.

Balanse og mestring

Balanse slik vi vurderer det krever at den det gjelder opplever mestring både i arbeidet og fritid/familie minst en gang i uka eller oftere, at deltaker rapporterer om sosial støtte, og at det generelt gjennom besvarelsen rapporteres om trivsel og overskudd. Dette er en typisk slik uttalelse:

”I min jobb opplever jeg at jeg må jobbe langsiktig med de fleste oppgaver. Det betyr og at resultatene ofte først kommer etter flere uker eller måneders arbeidsinnsats, og da kommer også de store gledeskickene. Jeg synes likevel at jeg på det jevne opplever ”små og store” seire, som gir meg inspirasjon og glede. Dette kan komme til uttrykk gjennom tilfredshet fra en kollega, ros fra en samarbeidspartner, eller rett og slett følelsen av tilhørighet og samhold på arbeidsplassen. Dette er det noe vanskelig å angi

³ Gitt at utvalget er et bilde av norske kvinner i lederposisjoner, i denne sammenheng er det vanskelig å tenke seg at det ikke er tilfelle.

hvor hyppig skjer, men denne følelsen av gledeskick oppleves nok en gang i uken, - hvis ikke ville jeg nok sett meg rundt etter en annen arbeidsplass, tror jeg. Jeg har utvilsomt flest slike ”gledeskick” sammen med mannen min og resten familien, da gjerne i en setting som er fritids/friluftrelatert. På en klar andre plass kommer nok opplevelsene på jobb.”

Det kan variere hvor kvinnene har flest opplevelser av mestring. De fleste framhever at dette er viktig både i fritid og på arbeid og at de spiller over på hverandre. Dvs. at mestring og trygghet på jobb, betyr noe for livet hjemme og motsatt.

90 % av kvinnene i Livspuslespillet er i balanse i en slik målestokk, tilsvarende i FF-utvalget var 70 %. Vi syntes i utgangspunktet dette var et høyt tall, da FF-undersøkelsen ble gjennomført. I Livspuslespillet er svaret altså enda høyere. Dette og hva dette betyr er et av hovedfunnene i undersøkelsen: At norske kvinner som er ledere i stor grad opplever at de har det veldig bra. Det betyr ikke at de ikke har mye å gjøre. 95 % av FF-kvinnene og 55 % av Livspuslespill-kvinnene sier at de gjerne skulle vært kvitt oppgaver, både hjemme og på jobb.

Det er viktig å poengtere at det ikke er noe forskjell på de som har/ikke har barn, når det gjelder balanse og mestring.

Det som tar energi er husarbeid hjemme, ikke det konkrete arbeidet som de ofte har hjelp til, men den mentale belastningen ved å ha ansvaret, skulle passe på alt mulig. Et godt eksempel er at det må huskes på å kjøpe bursdagsgaver til familie venner. Ikke store jobben, men det ligger der og ruger, sammen med mange andre små og store ”huske”ting og skaper kognitiv belastning. Andre typiske energisluk er rutineoppgaver på jobben, stress med kopi maskin-pc som ikke virker og lignende, sure mennesker/kos med misnøye og møter uten mål og framdrift. Dette er gjennomgående i begge utvalg.

Det en gjerne skulle gjort mer av er å ha personlig fritid/dyrke hobbyer.

Arbeidet i familien (“husarbeidet”)

Til tross for at husarbeidet er en negativ tidstyv, og da særlig den kognitive belastningen, sier de aller fleste at de har en partner/ektefelle som bidrar med halvparten av jobben hjemme. En typisk uttalelse:

”Min mann tar alt det tekniske med bil, tv, data og vedlikehold i huset. Han er meget flink og vi har regnet ut at han bruker like mange timer på dette som jeg gjør på annet husarbeid. Han tar også handling av matvarer to ganger i uka og vi deler 50-50 på matlaging. Jeg rydder, vasker klær og så har vi hushjelp en gang i uken. Jeg synes dette fungerer bra!”

Mens uttalelsene i mindretallet følger disse sitatene:

”40 (meg) 60 % (min mann).”

”Vi deler det meste ganske likt. Til vanlig er det min mann som står opp med barna. Han lager alltid mat - alle måltider. Klesvask deles.....jeg opplever oss relativt likestilt. Begge kan alt.”

Det vil si at de fleste kvinnene, i tråd med det første sitatet, for det første har en 50/50 fordeling av arbeidsbelastningen hjemme, i den grad en del av dem reiser tar også mannen/partner en større andel. I det hele tatt, gjennomgående i svarene er at hjemmearbeidet, selv om det er intensivt og mye å gjøre, ikke er konfliktylft. Mange presiserer dette poenget, at de har funnet en arbeidsdeling og at arbeidet hjemme har en form som glir godt. De fleste deler hjemmearbeidet etter tradisjonelle kjønnsrollemønstre, mens de færreste har helt likestilt ansvar. Forbausende få har den tradisjonelle inndelingen hvor kvinnene også må ta dobbeltskiftet hjemme (Hochschild 1982, Gjerberg 2003a).

Vi ser av partners stilling, at det i utvalget er mange to-karriere familier. Ingen i utvalget så langt vi oppfatter det, har deltidsarbeidende, eller hjemmearbeidende partner.

På dette området, arbeidsdelingen av husarbeidet, skiller også utvalget seg fra gjennomsnittsbefolkningen i Norge. Senest gjengitt i Aftenposten lørdag 6. juni hvor EUs undersøkelse i 31 europeiske land fastslår at norske menn får ”stryk i husarbeidet”. 26 % av norske kvinner sier de gjør mer enn sin andel av husarbeidet, og Norge havner på 11. plass blant Europas land (Eurofund 2009). Slik er det ikke for 109 kvinner som er ledere i denne undersøkelsen.

Drivkraft, heilagjeng og støtte

Det er to typer uttalelser som går igjen. De fleste sier noe ålåt dette når vi spør; hvem er din beste heilagjeng og støtte? Som jevnlig gir deg en opplevelse av å være dyktig?

”Det er først og fremst min mann. Uten han hadde jeg ikke greid noe av dette.”

Deretter følger barn, nær familie og kolleger, til slutt sjefen. 98 % nevner partner/familie som viktigste inspirasjonskilde, heilagjeng og støtte. 24 % sier sjefen. (Her er det mulig å nevne flere, dvs. at totalen blir ikke 100%)

Noen blir irritert over å skulle ha en viktig heilagjeng og støtte og svarer:

”Jeg heier på meg selv.”

40 % i FF-utvalget heier på seg selv, 50% i Livspuslespillet.

Overraskelsen i dette svaret er at særlig mann og så barn, er så sentrale støttespillere. Selv om mange er sjef, toppleder selv, er det tilsvarende overraskende at så få opplever at nærmeste leder gir en følelse av et en er dyktig. Mens medarbeiderne derimot, de underordnede nest etter nær familie gjør det og i økende grad i forhold til topplederne. Det vil si at topplederne i størst grad får støtte av sine medarbeidere i arbeidssituasjonen, mens mellomledere på sett og vis må ”stole” på familien og da særlig partner/ektefelle.

Den gode hverdagen

Alle respondentene gir til dels fyldige beskrivelser av hva som var en god hverdag. Her kommer en typisk dag, og det er overraskende hvor like disse beskrivelsene er, også på tvers av de to utvalgene:

”Dagen rusler ikke av gårde, men går lynraskt. Min perfekte dag starter tidlig, gjerne ved 05.30-tiden, da går jeg en god og lang tur med bikkja, før jeg kommer hjem, vekker de andre og hele familien spiser frokost sammen. Er på jobb ca. 07.30 -07.45, arbeidsdagen er ofte hektisk, men det er viktig at jeg får en følelse av å få utrettet noe, eller at vi kommer videre ved at avgjørelser blir tatt, vedtak truffet. Jeg synes det er flott å samhandle godt med mine kollegaer i slike situasjoner, ikke bare med ”jammenskene”, men også med de som er kritiske og som utfordrer meg og mitt tankesett. Disse gir meg energi og inspirasjon til å gå videre. Etter en arbeidsdag som slutter ved 17-tida, er det hjem til familien og felles middag. En perfekt dag inneholder også ei treningsøkt eller en skikkelig spasertur på ettermiddagen. Deretter er det deilig å slappe av med avisbunken og kaffekoppen, og av og til en liten stund foran TVen før kvelden kommer og jeg går til sengs ved 23.00 – 23.30 tida. Etter en slik dag er jeg trøtt og sovner sliten, men tilfreds! ”

”Jeg våkner etter en god natts søvn - og er heldig med styrken på kaffen, tar den med på badet og har god tid til å stelle meg. Det er fint vær når jeg kjører til arbeid og jeg nyter naturen langs fjorden, kommer fram til kommunehuset blid og klar for dagens utfordringer. Jeg får ingen avbrytelser på kontoret de første timene, og har fått unna dagens ”må”-oppgaver på lista mi på kort tid. Etter det kan jeg ta kontakt med medarbeidere om felles utfordringer - og jeg kan ta vel imot dem som trenger tilbakemelding på pågående saker og gi respons umiddelbart. Postmøtet går glimrende, med konstruktive vurderinger om ansvar for de nye sakene som kom inn. Alle er presise til prosjektmøtet etter lunsj, og vi rapporterer om god framdrift og har en fin og engasjert debatt om veien videre. Det blir travelt mot slutten av dagen, mange telefoner og uventet besøk av en fortvilet bruker - som vi klarer å gi støtte og trygghet for at dette kan vi gi hjelp med. Jeg drar hjem bare en halv time etter ordinær arbeidstidsslutt - spiser og går ut på tur med mitt barnebarn. Utfører en del praktisk arbeid hjemme når jeg kommer inn igjen, ser dagsrevyen mens jeg sjekker mail. Etter det drar jeg ut igjen på møte i komiteen som planlegger konserter og kulturinnslag ved årets Spel-, en festival i kommunen. Vi har et morsomt møte, med stor kreativitet og mye humor og latter. Leser på senga og sovner søtt. “

Dette var et åpent spørsmål hvor kvinnenens egne formuleringer trer fram, likevel har svarene mange felles trekk. Spørsmålene om den gode arbeidsdagen, drømmedagen eller drømmehverdagen avslører at kvinnene gjerne har et høyt tempo, mange aktiviteter som veksler mellom ro, refleksjon, det å være alene, med deltakelse i aktiviteter/møter/forberedelse sammen med andre. Sekvensvis vil kvinnene ha en rolig start gjerne tidlig og alene, få familien i gang på en god måte, før en tar en ny runde med ro og refleksjon på jobben før det går slag i slag igjen. Middagen er sentral. Kvinnene ønsker å samle familien til middag, før fritidsaktiviteter kan fortsette slag i slag, en økt med mail/jobb og forberedelser er gjerne inkludert, hvor avslutning skal vær en god bok og god søvn, for så å

starte tidlig ”på han igjen.” Svarene eksponerer også planlegging av neste dag, forutsigbarhet og kontroll som virkemidler i en god hverdag – og få ekstravagante og/eller kulturelle sysler.

Hva sier kvinnene, en liten oppsummering

Spennende jobber, mye å gjøre, opplevelse av mestring med jevne mellomrom i arbeid og fritid. Tror på seg selv. God støtte i partner, store barn og medarbeidere. Husarbeid hjemme ekstra belastning. Rutineoppgaver, dårlige møter og sure medarbeidere på jobben, likeså. Personalansvar er krevende. Det savnes tid til trening og mental sparring/utvikling. Totalen viser; at det likevel går i balanse.

Hva sier kvinnene ikke noe om, en liten oppsummering

Vi har gjort en egen gjennomgang hvor vi har sjekket ut en del tema vi hadde forventet, eller vi ikke hadde vært overrasket over å få høre noe om, men som i mindre grad, nesten ikke i det hele tatt er tatt opp av kvinnene selv. Undersøkelsen er ikke anonym, det kan forklare noe, likevel er det et poeng å legge merke til at kjønn og lønn, konkurranse og konflikt om lønn og posisjon ikke nevnes som fenomen som gir eller tar energi. De nevner heller ikke at ”stålkontroll”, for eksempel hvordan kontroll og planlegging av neste dag er viktig bidrag til suksess, mens det ”tyter” likevel ut mellom linjene. Beskrivelsene av den gode hverdagen inneholder ofte setninger som viser at en god dag krever at ting er under kontroll, forutsigbare og at en bruker tid til planlegging og forberedelse slik at en er beredt. Tilsvarende er det med møter, de skal være planlagt og ikke komme bardus på. At frivillig arbeid, organisert virksomhet og tidkrevende hobbyer er et savn, blir ikke nevnt. Det kvinnene likevel ønsker å bruke økt fritid til, er hobbyer og fritidsaktiviteter. Omsorg for eldre foreldre blir heller ikke nevnt, heller ikke at familien er i en klemme, tvert imot, familien beskrives som en ressurs og kilde til energi som spiller over på arbeidet.

Totalen viser; at det er gjort noen tøffe valg underveis og at det kanskje var tøffere tidligere i karrieren. Flere toppledere nevner nettopp at situasjonen som toppleder med mulighet til hjelp og avlastning, egentlig var bedre trengt den gangen en var mellomleder – det er et tankekor!

Virkemidler

Hovedintensjonen med undersøkelsen var å være eksplorative eller innovativ i forhold til å finne fram til nye virkemidler som kunne støtte og akselerere kvinners karrierer. Samtidig var hensikten med Livspuslespillet å se hvorvidt det var forskjell på det kvinner i privat sektor og kvinner i offentlig sektor ønsket seg av virkemidler. Vi spurte som følger: Ikke tenk på hva det koster eller om det er mulig, men i en drømmesituasjon hva kunne du tenke deg av hjelpemidler, hjemme, på jobben og i forhold til familiens fritidsengasjement, som kunne gjøre en hverdag bedre? Finnes det andre former for organisering, eller måter å jobbe på som du tror ville bedre din arbeidssituasjon eller arbeidskapasitet? For eksempel selvvalgt arbeidstid, hjemmekontor, kortere arbeidsvei, andre møtetidspunkt, avlastingspersoner,

diskusjonspartner mm. Vi har plukket ut fem svar, som dekker det meste av det som er sagt og ønsket. Det første utsagnet er betegnende for dem som har det meste ”på stell”, som i forskernes terminologi er en form for ”god praksis”, det finnes noen svar av denne typen. Nummer 2, 3 og 4 er de typiske svarene og dem det er aller flest av. Svar nummer 5 er et avvikende svar, hvor noe få nevner ting i samme gate som dette. Her kommer sitatene i kronologisk rekkefølge:

1. ”Ikke så mye egentlig, jeg har vaskehjelp og det er helt nødvendig for meg, så på hjemmebane synes jeg ting glir greit. Det jeg gjør av praktiske ting hjemme er egentlig bare en god avkobling. Jeg har også en personlig assistent som er av uvurderlig betydning på jobben, så jeg har ingen belastning med praktiske ting av typen reiseregninger, kopiering, møtearrangementer eller lignende. Det er helt avgjørende for at ikke hverdagen blir for stressende. Så det eneste jeg mangler er en sjåfør (jeg har parkeringsplass!) – det hadde vært deilig, men verken godt for min fysikk – å løpe til toget er god trim – eller for miljøet! I stedet tar jeg drosje i alle relevante jobbsammenhenger uten å ha dårlig samvittighet.

Som det fremgår over har jeg innrettet meg ganske praktisk både på jobben og hjemme og det er helt avgjørende for at jeg ikke blir helt utslitt. Etter at jeg har fått på plass en assisterende direktør og fullført det meste av omorganisering har jeg heller ikke de store behov for endringer på den fronten. Jeg har hjemmekontor og mobilt kontor – og en personlig assistent som sorterer e-postene mine – så min utfordring er egentlig å ikke selv sette i gang så mange prosesser som krever min deltakelse at jeg blir utslitt likevel.”

2. ”Vi har allerede hjelp til å vaske i huset, noe vi har innsett gjør hverdagen vår betydelig bedre. Videre kunne jeg tenkt meg, i prioritert rekkefølge; hjelp til innkjøp av dagligvarer, hjelp til å vaske / stryke klær, hjelp til å lage mat i hverdagen. En trygg og god voksen som kunne passet barna en kveld iblant mens de sov – så jeg kunne ta meg en løpetur, gå en tur eller lignende.

Jeg har i utgangspunktet en fleksibel hverdag hva gjelder arbeidstid og arbeidssted. Hyppig møtevirksomhet blir imidlertid en begrensning. Det å ha faste møtedager kunne vært effektivt. Slik kunne jeg selv disponere de dagene som ikke var belagt med møter. Videre kunne jeg godt ha tenkt meg en sparringspartner for å diskutere viktige oppgaver.

Det å ha en avlastningsperson, en som kunne stille i møter – og som i stor grad hadde samme kunnskap som meg, ville bedret min arbeidskapasitet betraktelig.”

3. ”Hjemme: hushjelp! Jobben: sekretær som jeg kunne kommunisere telepatisk med, slik at han/hun til en hver tid kunne lese mine behov og ligge i forkant gjerne før jeg selv er klar over hva jeg trenger bistand til. Trenger også mer moderne tekniske hjelpemidler som kommuniserer, eks. mobil og PC, slik at jeg kan arbeide på toget til og fra jobben.

Flere tog i timen. Hjemmekontor en dag i uken. Være tøffere til å si nei til møter som følger direkte etter et annet møte, med andre ord sørge for at det er pauser mellom oppsatte avtaler i kalenderen. Være flinkere til å delegere saker som jeg ikke selv nødvendigvis må gjøre.”

4. ”Budsjettrammer til min egen personlige sekretær på jobben! Hjemme: min egen vaktmester i deltidstilling. Det var den sekretæren! I vår kommune har vi en liten

administrasjon, og jeg opplever at min tid kunne vært brukt mye bedre viss jeg hadde hatt en oppegående personlig sekretær til å ta seg av diverse oppfølging, detaljer, referat, undersøkinger, bestillinger, avtalesonderinger osv osv. Ikke minst alle mine gode tanker om oppfølging, sending av oppmerksomheter, små arrangementer som kan være lyspunkt og vise omtenkksomhet fra arbeidsgiver overfor ledere, ansatte og brukere kunne vært lettere med en sekretær.”

5. ”Jeg hadde ønsket meg en hjemmeværende kone ☺, ikke bare en vaskehjelp (mat, klær, innkjøp, orden). Mindre reisetid, bruker ca 20 timer i uken på reising til og fra jobb og hjem. Mer fleksible arbeidstidsordninger hvor dette faktisk var en aksept i organisasjonen, ikke noe man bare snakket om. Dvs. da må man ta konsekvensen av dette og legge opp møteplaner og daglig arbeid deretter. - Det konkretiseres i spørsmålet flere av de tingene jeg mener kunne understøtte dette. For egen del vet jeg at en arbeidsuke på mer enn 60 timer går an, men ikke når vi er organisert som nå. Jeg tror virkemidler som faktisk gjøres gjeldene og med det mener jeg at den som gjør seg nytte av dem, blir sett på med samme respekt som andre. Selv opplever jeg nok at mine forventinger til fleksibel arbeidstidsordning gjør at jeg jobber alltid, enten jeg er hjemme eller på jobb, at jeg blir pålagt oppgaver og oppringt kvelder, helger og at respekt for familielivet blir brutt, at en blir sett på med kritiske øyne når en taler for at en må ha balanse i livet. Mao, vi må jobbe med disse holdningene i forhold til lederskapet. Dette må forankres hos alle, ikke bare hos de som har behov for dette. Jeg jobber minst like mye som alle andre, men presset på meg øker fordi jeg ber om respekt for familielivet, tid til samvær med barna, osv. Jeg tror ikke det hjelper med virkemidler, hvis vi ikke gjør noe med holdningene våre. Selvvalgt arbeidstid, hjemmekontor, kortere arbeidsvei, andre møtetidspunkt, avlastingspersoner, diskusjonspartner – ja takk, men jobb med holdningene først, da kan dette virke...”

Sitat nummer 1 er fra en toppleder, mens sitatet nummer 5 er fra en mellomleder. Disse to sitatene og spennet i mellom dem viser hvordan situasjonen endres og forbedres når en selv er i posisjon til å sette egne betingelser. Vi mener disse to sitatene og de tre som ligger i mellom, illustrerer hvordan kvinner er på vei til å ”organisere seg” i en bæredyktig retning, samtidig viser det mellomledernes særskilte sårbarhet (sit. 5). Mellomlederen i sitat 5 står vi i fare for å miste, sitatet illustrerer ”dobbeltheten” i såkalt familievennlig politikk (Hochschild 1997, Halrynjo og Lyng 2009). Vi kommer tilbake til dette senere.

En viktige energityv

I svarene fra informantene går det som en rød tråd nesten gjennom alle svarene at det er noe med personalansvar som tar energi. Her er det sakset et knippe eksempler:

- ”Hva gruer du deg til? En person som er labil og krevende å ha med gjøre, er det eneste jeg egentlig har gruet meg til gjennom årene som sjef. Konflikthåndtering/problemløsning med personer uten selvinnsett er vanskelig. Aktiviteter, gjøremål og oppgaver som **tar** energi? ”Den vanskelige samtalen” (se 9) tar energi, men gir til gjengjeld ofte mye energi etterpå. Uavhengig av hvor realistisk det er, er det noen gjøremål, oppgaver eller aktiviteter du gjerne skulle ha gjort mer av? – Prosjektledelse, internasjonalt arbeid.

- Og er det noe du gjerne skulle gjort mindre av eller vært kvitt? – HMS og personalansvar.”
- ”Hva gruer du deg til? Møter med personer som jeg i utgangspunktet vet er negative til saker som vi jobber med. Er ikke så glad i å handle, men det er vel sterkt å kalle det negativt.”
 - ”Egentlig gruer jeg meg knapt for noe, men det er diverse saker jeg gjerne unngår. De personer jeg gjerne slapp å møte tidligere er stort sett borte, heldigvis, men det er et par kolleger som har gått seg helt sure og ikke lenger kan bidra med noe positivt, bare destruktive innspill, og det er svært energitappende å skulle utsettes for dem, i alle fall i gruppesammenhenger.”
 - “Til å skrive en ubehagelig beskjed på mail eller å ha møte om saker som er konfliktfylte, kan være personligssamarbeid eller noen som får avslag på noe.”
 - ”Jeg gruer meg sjeldent til noe annet enn de vanskelige samtalene på jobben, de som omhandler personalledelse.”
 - “Tidligere ble jeg veldig tappet for energi etter møter med slitne/negative personer. Nå har jeg heldigvis lært å ”sette skjold” på meg, slik at jeg ikke så lett blir påvirket av deres aura og energi. Oppgaver og gjøremål som en bare må gjøre og som en føler gir lite/er bortkastet, er også energitappende.

De aller fleste besvarelsene har noen setninger om den ”vanskelige samtalen”, personalansvaret, negative mennesker, det å måtte ta del i menneskers liv når det ikke går bra, gi mennesker dårlig tilbakemelding osv. Det er et paradoks at et av de mest typiske kjennetegn ved ledelse - personalledelse - og kanskje det kvinner er kjent for å være god på, å snakke med folk, eller det å lede mennesker ved å ta ansvaret for å lede dem, samtidig er en arbeidsoppgave som har en pris og gjøres med størst motstand og tilsvarende tap av energi?

Hva skiller de to utvalgene

Utvalg 1 (FF-kvinnene) er i større grad mellomledere i privat sektor, mens utvalg 2 (Livspuslespillet) har flest toppledere i offentlig sektor. Aldersforskjellen bekrefter den hierarkiske forskjellen. Utvalg 1 er 11 år yngre enn utvalg 2. Det er ingen tvil om at kvinnene i utvalg 2 har en bedre balansert situasjon som oppleves som en meningsfylt og givende arbeidshverdag. Alle svar heller i den retning. Trygghet på egen kompetanse, opplevelse av å ha en viktig, meningsfylt jobb, tilstrekkelig makt til å skape gode arbeidsbetingelser, en familie som gir energi og en partner som viktig samtalepartner også i forhold til jobb, er sterkere til stede i utvalg 2.

I tilbakerapporteringen av resultater i utvalg 1 hadde de fleste en arbeidssituasjon som var balansert (70 %), men meget travel. Likevel ville kvinnene gitt at de ble kvitt noen arbeidsoppgaver, privat og på jobb, bruke den frigjorte tiden til å gjøre mer, men av ting knyttet til å ta vare på egen kropp og dyrke interesser. Jobbmessig var utfordringen for disse kvinnene, slik vi vurderte det, nettopp å få avlastning i forhold til administrative rutineoppgaver og gjøre mer av det som gav mestingsopplevelser. Bevege seg ut av komfortsonen, som det ble sagt. Ellers så vi fare for at kvinner, går tomme, velger redusert arbeidstid og vender seg mot en aktiv fritid, når økonomien tillater det. Dette er to-

karrierefamilier med god økonomi, vi så i materialet akkurat dette at ”drømmen om deltid” dukker opp som en mulighet når jobben ikke er spennende nok, men preget av mange rutiniserte ”må”-oppgaver.

I utvalg 2 er situasjonen en annen. Preget av en arbeidssituasjon som mer enn noe annet, oppleves som givende og meningsfylt, og at ting hjemme er organisert på en god, lite konfliktskapende måte. Barna er større, arbeidsdelingen har funnet en form og en har makt til å organisere arbeidet med tilstrekkelig støtte og avlastning. Forskjellen i de to utvalgene, kan begrunnes i en forskjell på offentlig og privat sektor, men den kan også begrunnes i nivåforskjellen i de to utvalgene. Vi heller til den siste forklaring, vårt bilde er at kvinnene i begge grupper arbeider mye, men at trygghet og frihetsgradene i en topposisjon bidrar til balanse og økt bæredyktighet.

Felles for utvalgene er at familie og partner har en sentral posisjon i karrieren. Interessant er det også hvordan partner trer inn som ”mentor eller coach”, og blir en viktig sparringspartner. Familien er kilde til energi, til tross for samordningsutfordringer. Det er spennende å dvele over om kvinner som er ledere i større grad finner likestilte menn, eller om to-karriere-familiene i større grad skaper likestilt forhold, slik eksempelvis Gjerbergs (2007) studier blant leger tyder på? Kvinnene i begge utvalgene er en selektert gruppe kvinner, da kan det tenkes at nettopp likestilte og stabile parforhold bidrar i denne seleksjonen.

Når det gjelder den komparative målsettingen i prosjektet; å se hvorvidt virkemidler i offentlig og privat sektor er forskjellig, evt. om det er en forskjell på hva kvinnene i de to sektorene ønsker seg, så viser undersøkelsene at kvinnene begge steder i liten grad savner virkemidler. Hjelpemidler ala hjemmekontor, hjemmepc er og internetttilgang er på plass i begge sektorer. Noen få nevner ”mobilt kontor”: når en reiser mye er det viktig å kunne jobbe online mens en reiser. Topplederne nevner i større grad at mulighetene til å arbeide hjemme innskrenkes fordi en må være til stede pga. medarbeidere, møter, mens mellomlederne i større grad ligger i en skvis i tråd med sitat 5, s. 14. Dette er en kjent dobbelthet og først beskrevet av Arlie R. Hochschild i ”The Timebind” (1997): At bedrifter har en offisiell politikk som flagger familievennlighet, mens kulturen internt ”belønner” dem som ikke bruker tiltakene og eksponere det Hochschild(1997) beskriver som ”work like a dog”-innstilling. Nyere norsk forskning støtter dette sporet og viser hvordan såkalt familievennlig politikk ikke er balansefremmende, men stiller folk overfor valget familie eller karriere, på en måte som ikke favoriserer kvinnene (Halrynjo og Lyng 2009). Vår informant i sitat 5, er inneforstått med at det skal arbeides mye når en er leder, hun nevner 60 timer i uken, men det betinger at hun *virkelig* har friheten til å organisere arbeidet slik hun selv vil og ikke blir bundet opp i en arbeidskultur som hindrer dette, eks. møter som umuliggjør en rolig start på dagen, slik mange kvinner ønsker det jmf. beskrivelsene i ”den gode hverdagen”. Forskning støtter dette (Grosen og Knudsen 2003), at opplevelsen av å være i klemme forsterkes når mulighetene, dvs. makten til å organisere ting rundt deg, reduseres. At opplevelsen av det som litt feilaktig har fått navnet tidsklemma er et fenomen som forsterkes av manglende makt og følelse av tapt kontroll. Det betyr at ”klemthet” kan oppleves sterkest av de med lavest ukentlig arbeidstid,

når de sitter i ”låste” posisjoner hjemme og på jobb. ”Tidsklemma” er derfor forskjellige ting og må møtes med forskjellige virkemidler for forskjellige grupper av arbeidstakere (Sjørup 2003, Nielsen 2007).

Hovedutfordringene

Da er det to hovedutfordringer som står igjen, slik vi vurderer det, etter FemalFuture og Livspuslespilletundersøkelsen:

- I. Det ene er å synliggjøre at det å være kvinne, toppleder med familie oppleves som veldig bra. Det er viktig å synliggjøre dette for å skape modelleffekter, at det å vise fram kvinner i ”gender-atypical businesses” i seg selv er innovativt og viktig i arbeidet for likestilling (Blake & Hanson 2005).
- II. Den andre hovedutfordringen er å rette inn tiltak mot kvinner i mellomledelse. Vi ønsker å skissere veien videre i forhold til hva som kan gjøres for at flere mellomledere forblir ledere - dette opprettholder også et rekrutteringspotensial for flere kvinner til topplederposisjoner.

7. Veien videre

Kvinnene i Female Future og Livspuslespillet, opplever i stor grad å ha balanse (70 % og 90 %) mellom arbeid og fritid slik vi har definert det; med mestringsopplevelser, sosial støtte og gjennomgående trivsel. I den grad kvinnene ikke har balanse er det rutinisert/kjedelig arbeid som skaper ubalansen: Arbeidet er ikke spennende nok til å veie opp for innsatsen.

Kvinnene har stor grad av fleksibilitet gjennom tekniske virkemidler til å kunne variere på arbeidsted. I den grad noe ikke finnes er det ”mobilt kontor”, dvs. muligheten til å kunne jobbe online, jobbe på reise, som kunne gitt større arbeidskapasitet, eller vært en avlastning.

Arbeidsdelingen av arbeidet i familien er lite konfliktfylt og deles fifty-fifty, mellom partnere. For de fleste betyr det at fordeling av arbeidsoppgaver følger kjønnsrollemønstrene - far klipper gresset mor vasker tøy -. Dette kan kalles en *likeverdige* fordeling. En del har et mer moderne arbeidsmønster hvor enten partner har overtatt en del arbeidsoppgaver slik at kvinnen som er leder har mulighet til å reise i jobben, en *skjevdeling* med fordel til kvinnene. Eller en mer likestilt arbeidsdeling hjemme, dvs. at begge parter kan alt og således kan gi hverandre maksimal fleksibilitet i forhold til å være borte på arbeid/reise. Ingen i vårt utvalg jobber slik Hochschild (1989) så det i amerikanske familier, at kvinnen stod igjen alene med The Second Shift, dobbeltarbeidet. I den grad det fremdeles finnes et slikt ekstraskift, viser vår studie blant 109 kvinner at det deles på det.

Hvorfor blir så kvinner ikke ledere i samme omfang som menn? En bred gjennomgang i 15 danske departementer viser at forskerne står igjen med to overordnede kjønnsesifikke

barrierer, som svar på dette spørsmålet (Bach og Sidelmann 2003). Etter å ha testet ut 1) om kvinner og menn har forskjellige muligheter, 2) om kvinner som ledere fremmer flere kvinner, begge hypoteser som avkreftes. 3) om arbeidskulturen fremmer menn, som verken forkastes eller bekreftes, 4) om kvinner følelsesmessig er mer stresset enn menn i forhold til omsorgen hjemme som bekreftes og er høyest for kvinner i ikke ledende posisjoner, 5) om ”handlingsrommet” blir større, mer fleksibelt, der flere kvinner er ledere: bekreftes. 6) om det er rett at tradisjonell arbeidsdeling hjemme i større grad binder kvinner bekreftes, og tilslutt, 7) om kvinner i større grad kvier seg for lederutfordringer, som avkreftes; står de igjen med to hypoteser:

- Den første er at arbeidsplassens formelle og uformelle krav til arbeidsinnsats favoriserer menn, gitt at familiene har en tradisjonell arbeidsdeling hjemme, fordi dette særlig hindrer kvinner i å imøtekomme kravene om fleksibel tilstedeværelse.
- Den andre barrieren handler om at kvinner i mindre grad enn menn er villige til å nedprioritere barns behov, gitt den samme arbeidsdelingen hjemme, som også favoriserer menn (ibid).

Hvis dette er riktig, betyr det at hovedutfordringen for kvinner som har en tradisjonell arbeidsdeling hjemme - slik flesteparten av kvinnene i denne undersøkelsen har, - er en større grad av ”virkelig frihet” til å kunne veve arbeid og fritid, uavhengig av tradisjonell arbeidstid og tradisjonell organisering, i tråd med sitatet 5 på side 18. Mens kvinner og menn som er likestilte hjemme, der begge gjør og kan alt, lettere kan dele arbeid og fritid i adskilte sekvenser (ibid). En formell og uformell favorisering av sekvensielt arbeid er det som gjenspeiles i dagens arbeidskulturer og forklarer hvordan menn fremdeles i større grad blir ledere. Det vil si et system hvor hjemmearbeidet ”legges rundt” et lønnsarbeid som oppfører seg som et trekkspill, og ikke motsatt. Samtidig bidrar dette mønsteret - favoriseringen av sekvensielt lønnsarbeid med krav til fleksibel tilpassning av hjemmearbeidet, - til å forstå hvordan arbeidsfordelingen i hjemmet virker inn på kvinners deltakelse i lønnsarbeidet; at likestilling hjemme, og da særlig knyttet til den emosjonelle omsorgen, direkte virker inn på kvinners ”manglende spredning” i arbeidsmarkedet. Med andre ord når kvinner har en tradisjonell arbeidsdeling hjemme, knyttes hun emosjonelt sterkere til barna. I neste omgang kan det skape emosjonelt stress som ikke gir den samme fleksibiliteten som far har, i forhold til lønnsarbeidet. Derfor blir det ”den tradisjonelle mor” som kan profitere på en virkelig moderne, vev av arbeid og fritid. Slik sett kan Livspuslespillet sees som et bidrag til å forstå noen mekanismer bak det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i Norge, og kanskje særlig hva som skal til for at kvinner som er mellomledere *ikke* pushes til/velger ”å hoppe” av en videre karriere.

De 109 kvinnene i FemaleFuture og Livspuslespillet, kan godt plasseres inn i en slik forståelse, med kvinner i mer eller mindre tradisjonell arbeidsfordeling hjemme. En posisjon som gir føringer til hvordan balansen med arbeidet kan konstrueres.

Dette betyr at kvinner som er ledere trenger forskjellig tilnærming til hvordan arbeid og fritid bør ordnes. Slik vi ser det understøtter dette en tilnærming AFI tradisjonelt vil tilråde, ”at en snakker om det!”

Vi mener, med utgangspunkt i undersøkelsene, at det bør utvikles et dialogisk verktøy, som et hjelpemiddel til å begynne å snakke om det. En liten rutine for hvordan det kan snakkes om balansen mellom arbeid og fritid.

Dialogverktøy

Verktøyet kan brukes, gjerne i forbindelse med medarbeidersamtale/utviklingssamtale, som en måte å strukturere diskusjon og samtale rundt tema. Mange synes at det ikke er så lett å snakke om dette, både underordnet og overordnet kan føle det slik. En del tematikk knyttet til familie er dessuten eller oppleves av kvinner, som tabuisert. Det viste særlig den første undersøkelsen med størst innslag av mellomleder. Vi mener at en struktur knyttet til noen områder, og noen beskrivelser av forskjellige situasjoner kan skape gode samtaler om alternativer for balanse. Og at økt bevissthet rundt egen situasjon og muligheter, best skjer gjennom strukturerte samtaler. Dette er første skritt på veien til endring.

Litteratur:

- Amble N. og E. Gjerberg (2009): "Refleksjon som arbeidspraksis- om utvikling av et refleksjonsverktøy for mestring i arbeid med mennesker". Godtatt for publisering i *Arbejdsliv* 2/2009.
- Amble N. og E. Gjerberg (2007): "Dypdykk i reklame: om mestring i kreative organisasjoner". *Sosiologisk tidsskrift*, vol. 15, nr. 4, 353-379.
- Amble N. og E. Gjerberg (2003), *Emosjonelt arbeid og mestringspraksis*. Sosiologisk Tidsskrift 2003;11(3):248-72.
- Bach H. og Sidelmann P. (2003), "Hvorfor er det så kvinnelige ledere i centraladministrasjonen?" *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol 5 nr 4.
- Bandura A. (1997), *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: Springer Publishing Company.
- Bandura A. (2000), "Cultivate Self-Efficacy for Personal Organizational Effectiveness". I: Locke EA, editor. *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Blake M. K. and Hanson S. (2005), "Rethinking innovation: context and gender". *Environment and Planning A*, vol 37, pp 681-701.
- Ellingsæter, A.L., og Solheim, J. (2002), "Makt - kjønn - arbeidsliv: Teoretiske landskap". I *Den usynlige hånd*, red. A.L. Ellingsæter og J. Solheim. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Folkman S., Lazarus R.S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., Gruen R.J. (1986), *Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes*. *J Pers Soc Psychol*; 50(5): 992-1003.
- Gjerberg, E. (2003a), "Women doctors in Norway: the challenging balance between career and family life". In: *Social science and medicine*, vol. 57, pp 1327-1341.
- Gjerberg, E. (2003b), "Leger i par". I: *Tidsskrift for Den norske lægeforening*, vol. 123 nr. 16, s. 2300-2303.
Artikkelen kan leses i fulltekst på Den norske lægeforenings nettsider:
http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa_lt.visSeksjon?vp_SEKS_ID=870259
- Grimsmo A., Sørensen B., Løkken O. (1992), *Det moderne tjenerskap: Varm på bena, kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet; nr 12.
- Grosen S. Lond og Wol K. I. Knudsen (2003), "Men det er da noget kvinner gjør" – relasjoner mellom arbeidsliv, familieliv og køn". *Tidsskrift for Arbejdsliv* vol 5, nr. 4.
- Halrynjo S. og Lyng S. T. (2009), "Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers". *The British Journal of Sociology*, Volume 60 Issue 2, pp 321-344.
- Handlingsplan for kvinner og entreprenørskap (2008),
http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/handlingsplaner_2008/handlingsplan_kvinnelig_entreprenorskap.pdf
- Hochschild, A.R. (1997), *The Time Bind – When work becomes home and home becomes work*: Metropolitan Books.
- Hochschild, A.R. (1989), *The Second Shift*. New York: Avon.
- Karasek R. and Theorell T. (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books Inc. Publisher.
- Kitterød R. H. og R. Kjelstad (2002), "Strammere tidsklemme? Endringer i mødres og fedres arbeidstid på 1990-tallet", *Samfunnspeilet* 4-5,
- Knardahl S. (1998), *Kropp og sjel*. Psykologi og helse. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer; 1984.
- Nilsen L. (2007), "Hva er god balance?" *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9 årg. nr. 1.
- Olsén P. (2008), "Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde..." – om mening, forandring og psykisk arbeidsmiljø. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10 årg. nr. 4.
- Ravn I. (2008), "Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering." *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10 årg. nr. 4.
- Solli N. (2008), Likestillingsansvarlig i Næringslivets hovedorganisasjon NHO, i foredrag frokostmøte Assessio, 13. mai.
- Sjørup K. V. (2003), "Sluk mobilen og glem mail-boksen!" Overvejelser om sammenheng mellom tid, barn og ligestilling." *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol 5 nr. 4.
- Sørensen B. og Grimsmo A. (2001), *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Sørensen B (2002), "Det grådige arbeidslivet". I: Roness A, Mathiesen SB, editors. *Utbrent: Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget; p. 116-43.
- St.meld. nr. 7 (2008-2009), *Et nyskapende og bærekraftig Norge*,
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/stmeld-2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009.html?id=538010>
- Vifladt E. H. og Hope L. (2004) *Helsepedagogikk. Samhandling om læring og mestring*. Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.
- Ørjasæter E. (2008), *Lederboka - Hodejegerens beste tips*. Cappelen Damm AS.

Vedlegg A

1. Informasjon om undersøkelsen: Livspuslespillet

Målsetting: Gjennom utspørring og diskusjon, skape større bevissthet om nye muligheter til å støtte kvinner i deres karriere som leder.

Grunnlag for studien:

Vi ønsker i denne undersøkelsen å finne fram til virkemidler som kan støtte og tilrettelegge for kvinner som ønsker å utvikle sin karriere som ledere og eller som representant til styrer, råd, utvalg. Samtidig ønsker vi at denne undersøkelsen skal øke bevisstheten hos de som blir intervjuet.

Utvalg av informanter/intervjuobjekt:

Deltakerne i undersøkelsen er utvalgte kvinner i ledelse og besluttsende posisjoner. Kvinnene er valgt ut av de respektive foreningene; HSH, KS Bedrift, FAD, Spekter, Parat, YS, Unio, LO, og Akademikerne.

Metode:

Undersøkelsen skal være eksplorerende og innovativ, det vil si at fokus ligger på å få opp ny kunnskap knyttet til virkemidler, tenkemåter og holdninger. Virkemiddel er ord som viser til noe konkret, mens virkemidlene slettes ikke behøver å være fysiske. God stemning, tilbakemelding, ros er eksempler på ikke fysiske virkemidler, som likevel er konkrete og som kan hjelpe kvinner i deres karriere.

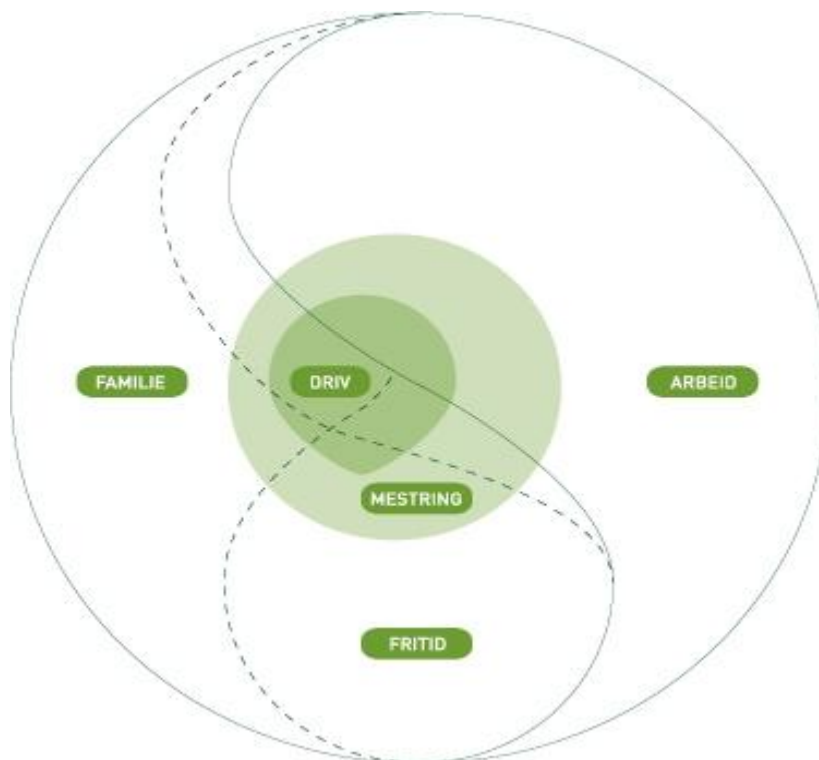
Hele ideen bak spørreskjemaet er at vi skal kartlegge energier, ut ifra en tenkning om at arbeidskapasitet og arbeidslyst, ikke bare er knyttet til antall arbeidsoppgaver, men også i hvilken grad det skapes mestring og glede underveis, dvs. gir en grunnleggende stemning av å være god. Små ting kan tappe for mye energi, mens små mestringsøyeblikk kan gi mye påfyll. En oversikt over dette regnskapet: Hva tar og hva gir i de tre sektorene arbeid, fritid og familie, vil si mye om hvilke virkemidler det er viktig å sette inn hvor.

Hva inngår i denne forsendelsen/undersøkelsen:

1. Informasjon
2. Livspuslespillet; selve modellen
3. Spørreundersøkelsen
4. Vedlegg: Begrepsforklaring, ordliste

2. Livspuslespillet; selve modellen

Livspuslespillet:



Illustrasjonen viser hvordan balanse mellom arbeid og privatliv påvirker alle gjøremål og oppgaver. Skal vi tilrettelegge for at kvinner tar på seg større lederoppgaver og blir i stillingene, er vi avhengig av å reflektere over denne balansen, og finne strukturer og løsninger innenfor flere sektorer enn bare arbeid. Innenfor hver sektor må vi se på strukturelle utfordringer, hvilken "support" eller "heiagjeng" som bidrar (om det er noen) og hvordan positiv energi på alle sektorer gir opplevelse av mestring.

"Driv" beskriver deltakernes indre drivkraft, ambisjon og ønske om lederoppgaver og arbeidsmessige utfordringer. "Mestring" på alle sektorer er avgjørende, og gir energi til fortsette, og til å håndtere utfordringene. Vi tror derfor det er viktig å studere modellen og bli seg selv bevisst egen driv og mestring.

Løsningene for å finne den rette balansen, som gjør at kvinner tar på seg større lederutfordringer er individuelle og forskjellig for hver enkelt.

3. Spørreundersøkelsen:

Dere kan skrive rett inn i spørreskjemaet under det enkelte spørsmål. Det er bare dette, svar på undersøkelsen i pkt 2 som returneres til oss.

Stilling:

Navn:

Alder:

Barn:

Sivil status:

Evt. partners stilling:

Hvordan deler dere arbeidet i familien?

1. Opplever du tilstrekkelig grad av mestring, at du gjør og får høre ting på jobben, som gir deg arbeidslyst og motivasjon? Gi gjerne eksempler som illustrerer dette.
2. Hvor ofte opplever du et "kick av glede" som skyldes noe du fikk til på jobben, hver dag, en dag i uken, sjeldnere?
3. I hvilken del av livet ditt, hvilken sektor har du flest slike opplevelser; arbeid, fritid eller i familien?
4. Hvem inspirerer deg til å gjøre karriere?
5. Hvem er din beste heilagjeng og støtte? Som jevnlig gir deg følelsen av å være dyktig?
6. Er det noen som hele tiden sier fra om, at du er flink/dyktig? Gjør din leder det?
7. Er det noe som ligger og gnager, dårlig samvittighet evt. for hva?
8. Hva gleder du deg til, en vanlig dag?
9. Hva gruer du deg til? (personer, aktiviteter)
10. I løpet av en vanlig dag har du mange gjøremål, du gjennomfører oppgaver og deltar i aktiviteter på jobben, hjemme og som en del av familiens fritidsengasjement. I løpet av en vanlig dag, kan du liste opp:
 - a. Aktiviteter, gjøremål og oppgaver som **tar** energi, dvs. gjør at du føler deg sliten og tapper deg for krefter?
 - b. Aktiviteter, gjøremål og oppgaver som **gir** energi, dvs. gjør at du føler glede og lyst knyttet til å gjennomføre dem?
 - c. Evt. sliten, men nødvendig likevel?
11. Uavhengig av hvor realistisk det er, er det noen gjøremål, oppgaver eller aktiviteter du gjerne skulle ha gjort mer av?
12. – Og er det noe du gjerne skulle gjort mindre av eller vært kvitt?
13. Ikke tenk på hva det koster eller om det er mulig, men i en drømmesitasjon hva kunne du tenke deg av hjelpemidler, hjemme, på jobben og i forhold til familiens fritidsengasjement, som kunne gjøre en hverdag bedre?
14. Finnes det andre former for organisering, eller måter å jobbe på som du tror ville bedre din arbeidssituasjon eller arbeidskapasitet? Selvvalgt arbeidstid, hjemmekontor, kortere arbeidsvei, andre møtetidspunkt, avlastingspersoner, diskusjonspartner mm. (Her er det viktig å tenke helt fritt, fjerning av oppgaver er også et virkemiddel. Tenke energi, hva suger og hva gir krefter?)
15. Beskrive "Den gode hverdagen", hvilke aktiviteter inngår/inngår ikke, hvilke personer er med/ikke med. Skriv et lite avsnitt fra morgen til kveld når du legger deg, hvordan dagen "rusler" av gårde, hva skjer og hvilke stemninger opptrer underveis. Hvordan det føles når du sovner og dagen har vært god.

Svarfrist 15. november 2008, sendes pr. e-post til nina.amble@afi-wri.no

Mvh Nina Amble/Elisabeth Gjerberg

Seniorforskere

Arbeidsforskningsinstituttet as

PB 0130 OSLO

Besøksadresse: Stensberggt. 25

4. Vedlegg:

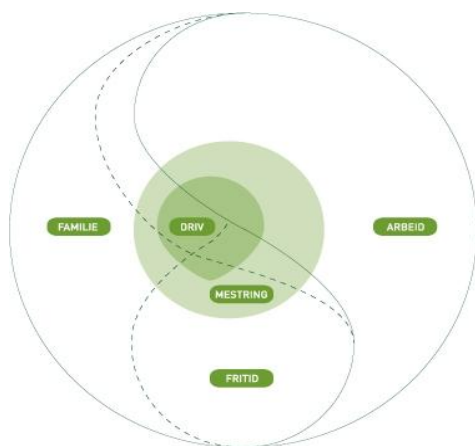
Ordliste:

- **Aktiviteter:** Eksempelvis frokost, ta ut av oppvaskmaskinen, morgenstell, trening, middag, handling, vasking, stryking med mer.
- **Gjøremål:** reising, bilkjøring, ringing, gjøre avtaler, besøk, bestilling av reiser/varer, klage, søvn/hvile, oppfølging skole/lekser, avislesing, henting, følge med mer.
- **Oppgaver:** Møter, forberedelse, lesing, samtaler, skriving, presentasjon, oppfølging, møteledelse, smått og stort det er forventet du skal gjøre i løpet av en dag. Noen arbeidsoppgaver kan håndteres i en energinøytral stil, andre kan ta uforholdsmessig mye energi, mens atter andre gir energi.
- **Mestring:** Mestring skiller seg fra mer rutinemessige håndtering (coping) av krav i jobben, familie og fritid. Rutinemessig håndtering er en energinøytral løsning av oppgaver, gjennomføring av aktiviteter og gjøremål. Mestring er en måte å gjennomføre oppgaver på som skaper energi og arbeids glede, gir opplevelse av økt motivasjon og at "det fikk jeg til". (Eks. bretteing av tøy, i motsetning til å holde en presentasjon som gikk fint.)
- **Stemning:** Oppgavegjennomføring påvirkes av stemning, samtidig påvirker oppgavegjennomføringens suksess eller fiasko stemningen din. Stemning blir et umiddelbart mål, som føles i magen, på mestring, om du fikk det til og om det gav krefter. Det betyr at en dag som starter på rett fot, med noen gode mestringsopplevelser, fornyer kreftene og opprettholder motivasjon og glede.
- **Energisluk:** Vi vet at en kan tappes for energi på to forskjellige måter:
 1. At oppgaver, gjøremål og aktiviteter som egentlig skal gli av seg selv, belemres med plunder og heft. Eks bilkø, papirstans, pc-krøll, tidsurr og folk som ikke leverer som bestilt osv.
 2. At krevende oppgaver ikke mestres, en føler fiasko. Fiasko-opplevelsene har en lei tendens til å skygge for alle de gode opplevelsene som skjer i løpet av en dag. Samtidig tapes en mulighet til opplevelse av mestring som energipåfyll.Derfor er det viktig å være seg bevisst de to energislukene, kvitte seg med plunder og heft og satse alt på å mestre viktige oppgaver. Dvs. "gå ballen i mål" og sørge for egen energipåfyll.
- **Virkemidler:** Alle mulige hjelpemidler, fysiske og/eller abstrakte som gjør at oppgaveløsning, aktiviteter og gjøremål enten blir lettere eller gjennomføres på en mestrende måte. Fjerning av aktiviteter og dermed plunder og heft kan også være et virkemiddel.
- **Livspuslespillet:** Her bruker vi ordet om alle aktiviteter, gjøremål og oppgaver som gjøres i løpet av en dag, en uke, en livsfase. Vi deler livspuslespillet i tre sektorer, arbeid, familie og fritid. Vi bygger vår modell på at det gjøres en fordeling mellom aktiviteter i de tre sektorene. Innsikt i egen inndeling av gjøremål og oppgaver innenfor de tre områdene er viktig bevisstgjøring i forhold til hvordan den enkelte prioriterer i løpet av en dag og legger livspuslespillet.

Vedlegg B

Dialogverktøy om familie - arbeidsbalansen

- Dette dialogverktøyet tar utgangspunkt i at familie –/ arbeidsbalansen i noen grad varierer for de enkelte ansatte, avhengig av *hjemmesituasjon* og *arbeidsposisjon*.
- Vi foreslår at de som skal gjennomføre en dialog om familie –/ arbeidsbalansen, gjerne i sammenheng med medarbeidersamtalen, får utdelt dette opplegget på forhånd, slik at den det gjelder kan lese og tenke gjennom egen situasjon før en snakker om det med nærmeste overordnede.
- Det er viktig at den ansatte har tenkt gjennom hva som skal skjermes og styrer hva som kan diskuteres i en slik samtale.



Balanse slik det defineres her, handler om arbeidsoppgaver og en familiesituasjon begge med utfordringer, men med tilstrekkelig grad av mestring og dermed påfyll av energi og arbeidsglede. Samtidig er *sosial støtte*, både hjemme og på jobben, viktig. Som et tredje element mener vi at riktig *kompetanse* er vesentlig i en situasjon som oppleves som balansert.

Balanse er derfor en totalsituasjon som ikke stresser for mye og frihetsgrader (autonomi) i forhold til selv å kunne skape bærekraft i dette "regnskapet".

Dialogpunkter:

1. Familiesituasjonen:

Familiesituasjon har betydning for hvilke virkemidler som kan hjelpe den ansatte til å skape eller opprettholde balanse, mellom familie- og arbeidsliv. Her er fire grovinndelinger av alternativer:

	A1 Tradisjonell	A2 Likeverdige - komplementær	A3 Likestilt - overlappende	A4 Omvendt tradisjonell
Arbeidsfordeling hjemme	Den ansatte har hovedansvar hjemme	Partnere har likverdige ansvar, men fordeler arbeidsoppgavene, vanligvis etter tradisjonelt kjønnsrollemønster	Partnere deler ansvar, begge kan alle oppgaver	Partner tar hovedansvar hjemme
Konsekvens	Liten fleksibilitet hjemme, bærer ansvar	Begrenset fleksibilitet, og har delansvar	Stor grad av fleksibilitet, men må ta hensyn	Maks fleksibilitet, i mindre grad behov for å ta hensyn

2. Arbeidssituasjonen:

Arbeidssituasjonen til den enkelte betyr også noe for i hvilken grad den ansatte har friheten til selv å legge til rette for god balanse mellom familie- og arbeidsliv. Vi tenker fire alternative posisjoner:

B1 Ansatt	B2 Ansatt i besluttsende posisjon, uten personalansvar	B3 Mellomleder ML, med personalansvar	B4 Toppleder TL, med personalansvar
-----------	--	---------------------------------------	-------------------------------------

3. Konklusjon: Kombinasjoner A-B:

***A1B1=** Maksimalt bundet, hovedansvar hjemme og hvis en også i jobben har liten grad av autonomi, frihet og mulighet til å variere, kan resultatet være kognitivt stress eller opplevelse av tidsklemthet, særlig hvis arbeidstidsordning og arbeidstidsorganisering er lite fleksibelt. Nyere forskning tyder på at dette er den mest stressende situasjonen, men at det her finnes mange muligheter til bedre balanse, både hjemme og på jobb. Det er viktig å være seg bevisst den kognitive belastningen eller emosjonelle stresset som kan skapes ved at en ikke har mulighet til å ha tilfredsstillende kontakt til hjemmet eller hele tiden "føler på" ansvaret hjemme. Det finnes belegg i forskning for å si at kvinner i større grad enn menn føler dette ansvaret.

***A4B4=** Maksimal frihet, med mulighet for å reise/være borte fra hjemmet. En situasjon som er konserverende i forhold til organisering av ledelse slik menn tradisjonelt har organisert det, basert på helt eller delvis støtteapparat hjemme. Kvinner som er ledere, som reiser/er borte i perioder, kan likevel ønske å være i en slik posisjon.

***A2B3**= Slik de aller fleste kvinner som er mellomledere har det, god støtte, men knyttet til tradisjonell oppgavedeling hjemme, som sammen med mindre grad av frihet enn for toppledere krever tilrettelegging.

***A2B4**= Slik de aller fleste toppledere har det, med en likeverdig arbeidsdeling hjemme og stor grad av autonomi til selv å kunne tilrettelegge arbeidet. Personalsvar og krav til tilstedeværelse begrenser likevel ofte muligheten til å arbeide hjemmefra.

***A3B4**=Moderne familie, hvor det er mulig å tenke at begge har karrierer. En hjemmesituasjon hvor begge kan alle oppgaver gir et godt utgangspunkt for å skape balanse og gi hverandre maks fleksibilitet. Samtidig gir situasjonen gode forutsetninger for partnere som støtter og koordinerer i hverandres karrierer, men som må kunne samarbeide godt.

I Livspuslespillet, en undersøkelse blant 109 toppleder og mellomleder, var det A2B4- og A3B4-gruppene som rapporterte om størst tilfredshet med livssituasjonen. Likevel er hovedpoenget at alle grupper trenger virkemidler for å skape god og bæredyktig balanse mellom arbeid og fritid, men at virkemidlene er forskjellige.

4. Virkemidler (punkter til diskusjon):

Avhengig av familiesituasjon og ansatteposisjon vil behovet for virkemidler variere. Vi regner med at det finnes tre typer av virkemidler som kan diskuteres:

I. Oppgaver:

Avlastning i forhold til oppgaver på jobb. Ofte rutiniserte/administrative oppgaver som suger energi og som andre kan overta.

Nye oppgaver. Det er viktig å vurdere om en kan gjøre mer av det som gir energi, arbeidslyst og motivasjon.

Oppgaveintegrasjon. Er det mulig at arbeidsoppgaver hjemme og på jobben kan integreres ved hjelp av virkemidler som hjemmekontor, hjemmekontordag, fleksibel arbeidstid, møtetidspunkt, mobilt kontor med mer?

II. Kompetanse:

Kurs/opplæring er en naturlig del av den vanlige medarbeidersamtalen. I prosjektet Livspuslespillet var det særlig kompetanse til å ha personalansvar som krevet mye energi. Gjennomgående ønsket kvinner som er ledere bedre kompetanse i det som er knyttet til personalansvar, for eksempel den vanskelige samtalen. I det hele tatt psykologiskompetanse, men også rollespill/trening i forhold til personalansvar.

III. Assistanse:

Er det mulig å assistere kvinner som er ledere, og i særlig grad i ML-sjiktet, med støttespillere/assistenter som kan disponeres fritt av den enkelte leder? Finnes det eventuelt andre assistentløsninger?

Avslutningsvis foreslår vi at det skrives et kort referat fra samtalen og at forslag til tiltak angående oppgaveomfordeling og oppgaveintegrasjon, kompetansetiltak og assistanse skrives og underskrives av begge parter og vedlegges medarbeidersamtalen.
