

05:19

Bente Marianne Olsen

# MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

FIRE DANSKE VIRKSOMHEDER



05:19

# MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

FIRE DANSKE VIRKSOMHEDER

Bente Marianne Olsen

KØBENHAVN 2005  
SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET

## MÆND, ØRLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

Afdelingsleder: Ivan Thaulow  
Afdelingen for børn, integration og ligestilling

Undersøgelsens følgegruppe:  
Konsulent Agnete Andersen, Beskæftigelsesministeriet  
HR-konsulent Mette Fink-Nielsen, TDC A/S  
Fuldmægtig Ulrik Kampmann, Ligestillingsafdelingen under Ligestillingsministeren.  
Fuldmægtig Tine Mercebach, Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender

ISSN: 1396-1810  
ISBN: 87-7487-801-8

Layout: Hedda Bank  
Oplag: 700  
Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2005 Socialforskningsinstituttet

Socialforskningsinstituttet  
Herluf Trolles Gade 11  
1052 København K  
Tlf. 33 48 08 00  
sf@sf.dk  
www.sf.dk

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

# INDHOLD

	FORORD	5
	RESUMÉ	7
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur	8
1	INDLEDNING	11
	Formål	11
	Orlovsordningerne før og efter 2002	12
	Teoretisk forståelsesramme	14
	Metode og udvælgelse af virksomheder	17
	De fire virksomhedscases	22
2	CASE 1: FORVALTNINGEN	23
	Benyttelsen af orlov	24
	Arbejdspladskulturen	25
	Arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov	34
	Familiens betydning for orlovsbenyttelsen	40
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur i forvaltningen	46

3	CASE 2: SUPERMARKEDET	49
	Benyttelsen af orlov	50
	Arbejdspladskulturen	52
	Arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov	58
	Familiens betydning for orlovsbenyttelsen	64
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur i supermarkedet	68
4	CASE 3: METALVIRKSOMHEDEN	71
	Benyttelsen af orlov	72
	Arbejdspladskulturen	72
	Arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov	78
	Familiens betydning for orlovsbenyttelsen	82
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur i metalvirksomheden	86
5	CASE 4: KONSULENTFIRMAET	89
	Benyttelsen af orlov	90
	Arbejdspladskulturen	91
	Arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov	98
	Familiens betydning for orlovsbenyttelsen	103
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur i en konsulentvirksomhed	107
6	SAMMENFATNING	111
	Barrierer for mænds brug af orlov	111
	Gode eksempler på orlovsvenlige træk i arbejdspladskulturen	115
	Orlov og familien	119
	Mænd, orlov og arbejdspladskultur	121
	LITTERATUR	123

# FORORD

Mænds brug af orlov er et ofte debatteret emne i medierne. Hver gang der bliver ændret i orlovsreglerne eller offentliggøres tal om mænds brug af orlov, afføder det en diskussion af, om mænd tager nok orlov. I debatten og i forskningen på området lægges vægten oftest på, hvilke hindringer mændene støder på i familien og på arbejdspladsen, når de skal vælge orlov til eller fra.

Fokus har i dette projekt ligget på, under hvilke omstændigheder mænd tager orlov. Hvad er det i arbejdspladskulturen, der muliggør mænds orlov? Og hvordan overkommes barriererne for den enkelte mand og for arbejdspladsen? Projektet bygger på et kvalitativt casestudie af fire forskellige arbejdspladser: en forvaltning, et supermarked, en metalvirksomhed og et konsulentfirma, som alle har erfaringer med mænds brug af orlov, og som på nogle områder kan tjene som gode eksempler på mænds brug af orlov, men som på andre områder også viser, hvilke barrierer der stadig forekommer. Undersøgelsen er udført af forsker Bente Marianne Olsen, ph.d. i sociologi.

En særlig tak skal rettes til de fire medvirkende virksomheder og de medarbejdere, der velvilligt stillede op. Også tak til følgegruppen og til adjunkt Poul Poder, Sociologisk Institut Københavns Universitet, for gennemlæsning af manuskriptet til undersøgelsen og værdifulde kommentarer. Desuden takkes Kathrine Steinild Petersen, studerende ved Sociolo-

gisk Institut Københavns Universitet, der som praktikant og student har deltaget i projektets første halvdel.

Projektet er finansieret af Minister for Ligestilling og EU-kommissionen.

København, december 2005

*Jørgen Søndergaard*

# RESUMÉ

Det primære formål med denne undersøgelse er at give gode eksempler på, hvordan arbejdspladskulturen øger mænds brug af orlov, men også at afdække forhold, som får mænd til at fravælge orlov. Til det formål har vi ud fra en række empirisk baserede antagelser om mænds brug af orlov udvalgt fire virksomheder, hvor orlovsbrugen er blevet belyst i forhold til arbejdspladskulturen. Imidlertid kan arbejdspladskulturen ikke alene forklare mænds benyttelse af orlov. Derfor er de interviewede mandlige orlovstagere også blevet spurgt om deres familiære situation. Dermed er det muligt at se på samspillet mellem arbejdspladskultur, familiesituation og orlovsbrug.

De fire medvirkende arbejdspladser er en offentlig forvaltning, et supermarked, en metalvirksomhed og et konsulentfirma. På hver virksomhed er en gruppe mandlige orlovstagere, deres nærmeste ledere, den personaleansvarlige, direktøren og tillidsrepræsentanten interviewet om deres erfaringer med orlov. I alt er der gennemført 32 interview. For hver virksomhed er der udarbejdet en kvalitativ casebeskrivelse, der opsummeres i de respektive kapitler.



## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

Generelt har der gennem de sidste par år på de fire virksomheder været en positiv udvikling i og med, at flere mænd har brugt deres ret til forældreorlov, og der er nogle specifikke træk ved arbejdspladskulturen på de fire virksomheder, som lader til at tilskynde mænd til at tage orlov.

### **Familievenlighed som led i moderne ledelse**

Det første træk er tilstedeværelsen af moderne ledelsesformer. De moderne ledelsesformer er fx karakteriseret ved at give medarbejderne større selvbestemmelse over eget arbejde. Moderne ledelse og personalepolitikker, der søger at skabe en familievenlig arbejdspladskultur, hvor det er muligt at balancere mellem arbejde og familie, giver mændene et stort råderum for at holde orlov. Dette er imidlertid ikke gnidningsfrit i konsulentfirmaet og i forvaltningen, hvor medarbejdernes frihed til selv at regulere arbejdstiden i nogen grad forlænger arbejdstiden og flytter arbejdet hjem i familien. På den ene side er småbørnsforældrene afhængige af fleksibiliteten i hverdagen for at få bragt, hentet og passet børn. På den anden side betales fleksibiliteten med et arbejde, der breder sig ud over dagens timer og ind i familiesfæren. I forhold til orloven ligger dilemmaet i, at en familievenlig arbejdspladskultur synliggør mænds omsorgsansvar for børn og dermed også behov for orlov, men samtidig gør den værdibaserede ledelse med sin forhandlingsform mellem leder og medarbejder mændene ansvarlige for, at orlovsperioden bliver lagt på et passende tidspunkt og har en passende længde i forhold til arbejdet.

### **Forbilleder for orlov**

Det andet træk i arbejdspladskulturen, der fremmer mænds brug af orlov, er tilstedeværelsen af forbilleder for at tage orlov. Fortællinger om andre mænds orlov præger arbejdspladskulturen i især to af virksomhederne. Det er særligt effektivt, når disse forbilleder findes blandt lederne. I de to virksomheder taler man om en sneboldeffekt, fra at ingen tager orlov, til at næsten alle gør det, efter at en ledere har holdt orlov.

### **Nye samarbejdsformer**

Det tredje træk berører arbejdets organisering. Blandt akademikerne og metalarbejderne i undersøgelsen synes en arbejdspladskultur præget af projektsamarbejde eller teamorganisering, vidensdeling og sparring med kollegaer at gøre den enkelte medarbejder mindre uundværlig og dermed

nemmere at erstatte under en orlovsperiode. Også tilstedeværelsen af løst tilknyttet arbejdskraft, som det er tilfældet med fritidsjobbere i supermarkedet og studentermedhjælpere i konsulentfirmaet og forvaltningen, gør det nemmere at erstatte mændene i en orlovsperiode.

### **Den yngre medarbejdergruppe**

Det fjerde træk ved arbejdspladskulturen, der påvirker mænds brug af orlov, er medarbejdernes alderssammensætning. I virksomheder, afdelinger og kontorer med mange yngre medarbejdere, der har børn og taget orlov, er det lettere for nogle af de mandlige medarbejdere at benytte sig af orlov. Mens medarbejdere i aldersmæssigt mindre homogene arbejdsgrupper er oppe imod en tradition om, at mænd ikke tager orlov. Det handler dog ikke primært om alder, men mere om, hvorvidt kollegaerne har børn selv.

### **Partnerens betydning for orlovvalget**

Afslutningsvis må de kvindelige partners rolle inddrages, da arbejdspladskulturen som nævnt ikke er det eneste, der påvirker mænds brug af orlov. Denne undersøgelse bekræfter, hvad den nordiske forskning om orlov har vist i årevis: Kvindens uddannelse og arbejdsmarkedstilknnytning er afgørende for, om manden vælger orlov, og i nogen grad også for, hvor lang tids orlov han i givet fald tager.

De mænd, der tager de længste orlovsperioder er mere orienteret mod deres familie end mod arbejdet, og det samme gælder deres partnere. Her synes orloven at passe ind i et familiemønster, hvor både kvinden og manden i forvejen bruger meget tid i hjemmet.

De mænd i undersøgelsen, som har kvindelige partnere med høj uddannelse, fuldtidsjob og for nogles vedkommende også en karriere i traditionel forstand, begrundes deres orlov med, at der ikke er nogen væsentlige forskelle mellem dem og deres partnere, når det gælder om at være væk fra arbejdsmarkedet i en periode. Deres partnere længes efter at komme tilbage til lønarbejdet efter en orlov, og derfor er det oplagt for dem, at mændene tager en del af den fælles forældreorlov efter, at hun har taget seks-otte måneders orlov. Det er primært akademikerne i undersøgelsen, der er i denne familiesituation, og her gør deres arbejdspladser det nemmere for dem at få arbejde og orlov til at hænge sammen.



# INDLEDNING

## FORMÅL

Formålet med denne undersøgelse er at foretage en kvalitativ analyse af, hvordan arbejdspladskulturen påvirker mænds brug af forældreorlov. Undersøgelsens ramme er, at folketinget i 2002 vedtog en ny orlovsordning, som gav forældre mulighed for at opnå større fleksibilitet mellem arbejde og familie, når de holdt orlov. En af forventningerne til den nye lovgivning var blandt andet, at det skulle blive lettere for fædre at tilpasse deres brug af orlov til deres arbejdsliv, og dermed at få flere fædre til at benytte orloven. Til hvert nyfødt barn i 2003 blev der i gennemsnit holdt 297 dages orlov efter fødslen. Manden holdt de 19 dage, mens kvinden holdt de 278 dage.<sup>1</sup>

Undersøgelsens primære opgave er at indsamle eksempler fra virksomheder, som har gode erfaringer med, at mandlige ansatte benytter deres orlovsrettigheder. Der er dog også fokuseret på barrierer i arbejdspladskulturen, som hindrer mænds brug af orlov. I relation til arbejdspladsen og arbejdspladskulturen betydning for mænds brug af orlov har de centrale

---

1. Statistiske Efterretninger (2005). Disse tal indeholder al orlov holdt til børn født i 2003. Også den orlov, som er afholdt i 2004 til barnet, er medregnet her. Tallene bygger på KMD's dagpengeregistre.

spørgsmål for undersøgelsen været: Hvordan påvirkes mænds brug af orlov af henholdsvis arbejdets organisering og virksomhedens ledelsesmæssige værdier? Hvilke konsekvenser har det for arbejdspladsen, at en mandlig medarbejder tager orlov? Erstattes medarbejderen af en anden under orloven? Og hvilke faglige hensyn må der tages? Hvilke konsekvenser har det for den mandlige medarbejder at tage orlov i forhold til karrieren, for arbejdsopgaverne bagefter og i forhold til kollegaerne? Arbejdspladskulturen belyses desuden i samspillet med mændenes familiesituation. Her er de centrale spørgsmål: Hvilken betydning spiller forældreparrets økonomi, erhvervstilknytning og arbejdsorientering for mandens orlovsbenyttelse? Og hvilken sammenhæng er der mellem mandens opfattelse af eget faderskab og afholdelsen af orlov?

Undersøgelsen er af tidsmæssige årsager afgrænset til kun at belyse arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov gennem interview med mandlige orlovstagere, deres ledere og tillidsrepræsentanter. Derfor kommer orlovstagernes kvindelige partnere og kvindelige kollegaer kun indirekte til orde i undersøgelsen gennem interviewpersonernes beskrivelser.

## ORLOVSORDNINGERNE FØR OG EFTER 2002

I marts 2002 trådte den nye orlovsordning i kraft. Den gav mødrene ret til fire ugers svangerorlov, 14 ugers barselorlov og fædrene ret til to ugers fædreorlov i de første 14 uger efter fødslen. I disse 20 uger ydes der fulde dagpenge. Efter de første 14 uger efter fødslen har hver af forældrene ret til at holde orlov i op til 32 uger, hvoraf der er økonomisk kompensation for halvdelen af disse 64 uger. Alt i alt giver ordningen forældrene mulighed for at holde 52 ugers barsel tilsammen med dagpenge svarende til 46 uger efter barnets fødsel, idet svangerorloven falder før fødslen og fædreorloven samtidig med morens barselorlov. Endelig giver den nye orlovsordning moren og faren mulighed for at genoptage arbejdet på deltid og udskyde dele af deres orlov inden for barnets otte første leveår ( figur 1).

Den nye orlov afløste de to tidligere orlovsordninger: barselorloven og orlov til børnepasning. Barselorloven gav moren ret til fire ugers svangerorlov og 14 ugers barselorlov. Faren fik to ugers fædreorlov inden for de første 14 uger og to uger i barnets 25. og 26. leveuge. Desuden havde forældrene ti ugers fædreorlov, som den ene af dem kunne holde. Alle 32 uger var med fulde dagpenge. Derudover gav orlov til børnepas-

## Figur 1

Orlovsordningen gældende fra 2002. Antal orlovsuger fordelt på moren og faren.

	Før fødslen	Efter fødslen		
<b>Mor</b>	4 ugers graviditetsorlov	14 ugers barselsorlov	32 ugers forældreorlov tilsammen <sup>1</sup>	32 ugers forældreorlov tilsammen <sup>1</sup>
<b>Far</b>		2 ugers fædreorlov		
<b>Orlovsydelse</b>	Dagpenge	Dagpenge	Dagpenge	Ingen

1. Faren kan påbegynde sin forældreorlov, før barnet er 14 uger. Ugerne kan deles op i mindre perioder og afholdes indtil, barnet er fyldt 9 år.

ning begge forældre ret til at holde fra 13 til 26 ugers orlov alt efter barnets alder. Ydelsen på orlov til børnepasning var 60 pct. af den maksimale dagpengesats. Retten til orlov til børnepasning kunne udskydes til og med barnets ottende leveår (figur 2).

## Figur 2

Orlovsordningen gældende før 2002. Antal orlovsuger fordelt på moren og faren.

	Før fødslen	Efter fødslen			
<b>Mor</b>	4 ugers graviditetsorlov	14 ugers barselsorlov	10 ugers forældreorlov	13 eller 26 ugers orlov til børnepasning <sup>1</sup>	
<b>Far</b>		2 ugers fædreorlov	tilsammen	2 ugers fædreorlov	13 eller 26 ugers orlov til børnepasning <sup>1</sup>
<b>Orlovsydelse</b>	Dagpenge	Dagpenge	Dagpenge	Dagpenge	60 pct. af dagpenge

1. Orlov til børnepasning kunne påbegyndes og afholdes på et hvilket som helst tidspunkt, indtil barnet fyldte 9 år. Afholdtes orloven til et barn under 1 år, var der 26 ugers orlov til rådighed for forælderen. Var barnet mellem 1-8 år var der 13 ugers orlov. Den mindste orlovsperiode, der kunne afholdes, var 8 uger. Ved afholdelse af en mindre periode end den til rådighed stående bortfaldt resten af orloven.

Det er ikke umiddelbart muligt at sammenligne den nuværende orlovsordning med de tidligere. De væsentligste forskelle mellem orlovsordningerne i relation til problematikken om mænds brug af orlov er, at manden med den nye orlovsordning fra 2002 får færre uger at holde orlov i, som han ikke skal forhandle med barnets mor om. Omvendt er flere af de uger, som manden kan tage i dag, bedre økonomisk dækket.

Det er ligeledes vanskeligt at sammenligne orlovsdeltagelsen for mænd før og nu. Tidligere tog 75 pct. af mændene de 14 dages fædreorlov,

mens omkring 25 pct. af mændene tog orlov i uge 25 og 26 efter fødslen. Omkring 2 pct. af mændene tog forældreorlov. Og 8 pct. af mændene havde, inden barnet blev 8 år, holdt enten orlov til børnepasning og/eller forældreorlov.<sup>2</sup>

Danmarks Statistik opgør i dag antallet af personer på orloven ud fra dagpengeregistreringerne. Det vil sige, at personer, som ikke er dagpengeberettiget, ikke medtages. Det er det tal, som blev angivet i indledningen, at mændene tegner sig for 19 dage ud af 297 i 2003 (Statistiske Efterretninger, 2005).

Desuden er det også vanskeligt at vurdere benyttelsen af forskellige orlovsordninger over årene, fordi orlovsdeltagelsen ikke kun afhænger af den lovgivningsmæssige ramme, men også af de overenskomstmæssige aftaler, der indgås for lønmodtagere, og virksomhedsrelaterede goder, der på nogle arbejdspladser gives til nybagte forældre.

## TEORETISK FORSTÅELESERAMME

I det følgende opridses den grundlæggende forståelsesramme for projektet. Det sker med udgangspunkt i primært den danske forskning, men også den nordiske forskning inddrages.

Langt de fleste nybagte fædre i de skandinaviske lande udtrykker store forventninger til at få en tæt kontakt med deres lille barn. Mændene har forventninger om at skulle deltage i den nære omsorg i det daglige, og nogle har intentioner om at tage forældreorlov.<sup>3</sup> Imidlertid bliver virkeligheden i mange børnefamilier ofte anderledes, når barnet er født, og kvinden er gået på orlov. Da intensiverer manden sit lønarbejde, og mange mænd vælger kun at holde de 14 dages fædreorlov og lade kvinden tage hele eller langt det meste af forældreorloven, som parret kan deles om. Hvilke barrierer støder mændene på, som i praksis ændrer de første gode intentioner?

Det faktum, at småbørnsfædre arbejder og tjener mere end småbørnsmødre,<sup>4</sup> fremstår i den nordiske forskning som afgørende for mange

---

2. Statistiske Efterretninger (2003) samt nye upublicerede kørsler på baggrund af Socialforskningsinstituttets Børneforløbsundersøgelse.

3. Se fx Bäck-Wiklund & Bergsten (1997), Holter & Aarseth (1993), Aunbirk (1993), Madsen et al. (1999).

4. Den gennemsnitlige arbejdstid for fædre med småbørn var i 1999 42 timer og for mødre 35 timer

fædres fravalg af orlov (fx Høgelund, 1996; Olsen, 2000). Desuden har mænd generelt et andet orlovsmønster end kvinder. Kvalitative studier har vist, at mænd ofte holder ferie og afspadsring i stedet for eller i forlængelse af orlov (fx Carlsen, 1994). Desuden tager de mænd, der holder forældreorlov, oftere orlov samtidig med barnets mor end alene med barnet (Olsen, 2000). Endelig er det belyst, at mænd tøver med at træde ind på det *kvindelige domæne*, som barnet og moren i den første tid efter fødslen etablerer (fx Holter & Aarseth, 1993; Madsen et al., 2002; Olsen, 2000).

Der eksisterer således en del viden om samspillet mellem familie, arbejde og orlov med fokus på farens situation i familien. Derimod findes der ikke så meget forskning, hvis overordnede tema er arbejdspladskulturens betydning for mændenes til- og fravalg af orlov, eller som ser på aspekter af dette. De vigtigste bidrag i den sammenhæng er Andersen, Appeldorn & Weise (1996), Carlsen (1994) og Holt (1994). Der kan dog hentes inspiration til samspillet mellem orlov og arbejdspladskultur i forskningen om familievenlige arbejdspladser og virksomheders sociale engagement i forhold til medarbejdere med børn.<sup>5</sup>

Arbejdspladskulturen er et begreb, der skal forstås dynamisk, dvs. som udtryk for samspillet mellem den overordnede ledelses- og værdimæssige ramme, som arbejdet er organiseret ud fra, og medarbejdernes ageren i denne. I denne undersøgelse afgrænses arbejdspladskulturen til en beskrivelse af samspillet mellem ledelsens værdier, organisationen af arbejdet i praksis og en gruppe af medarbejders ageren i forhold til familievenlighed og orlov. Den værdimæssige side vil blive belyst ud fra arbejdspladsens formelle værdier, personalepolitik og ledelsesformer, mens den praktiske organisering af arbejdet og medarbejdernes ageren i denne belyses ud fra interviewpersonernes beretninger om hverdagen på arbejdspladsen. Der er ifølge arbejdsmarkedsforskeren Agi Csonka en pointe i at skelne mellem organiseringen af arbejdet og arbejdspladsens værdier eller ledelsesformer i og med, at der ofte kan være uoverensstemmelse mellem intentionerne i værdier og ledelsesformer og så den praktiske organisering af arbejdet.

---

(Christoffersen, 2004, tabel 7.1 og 7.2). I 2001 arbejdede 39 pct. af kvinderne i børnefamilier mindre end 37 timer ugentligt, mens det tilsvarende tal for fædre var 5 pct. (Laustsen & Sjørup, 2003, tabel 3.1.2). SFI's børneforløbsundersøgelse fra 1995 viser, at manden i småbørnsfamilier i gennemsnit tjener 71.000 kr. brutto mere end kvinden, når parret får det første barn. Christoffersen (1997), s. 53 og s. 48.

5. Se fx Bjerring (2000), Csonka (2000), Csonka & Holt (1998), Holt & Thaulow (1996) og Thaulow (1993).



Derfor må sammenhængen mellem disse altid undersøges empirisk (Csonka, 2000, s. 15).

I beskrivelsen af arbejdspladskulturens betydning for mænds orlovsdeltagelse anvendes begrebet familievenlighed. Med familievenlighed tænkes der på de muligheder, som arbejdspladsen levner forældre for at få familie og arbejdsliv til at balancere. Det kan fx være muligheden for fleksibel arbejdstid. Graden af familievenligheden siger noget om, hvilke muligheder en medarbejder har for at tilpasse familie og arbejde i hverdagen, men også noget om mulighederne for at holde orlov på arbejdspladsen. Arbejdspladskulturen beskrives således empirisk ud fra tre dimensioner: arbejdspladsens værdier, arbejdets organisering og arbejdspladsens familievenlighed.

I forskningen om familie- og arbejdsliv diskuteres det, hvorvidt organisationens overordnede struktur er afgørende for, om det er muligt at opnå en god balance mellem arbejde og familieliv. Holt finder i sin afhandling *Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde og mandefag* (1994, s. 54-55), at det ikke er nok at karakterisere den overordnede organisationsstruktur for at sige noget om mulighederne for, at medarbejderne kan kombinere arbejde og familieliv på en god måde. Man må tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders placering i organisationsstrukturen. Hun nævner i den forbindelse fire forskellige forhold, som påvirker graden af råderummet for en god tilpasning mellem familie og arbejde for den enkelte medarbejder. Et forhold er andre medarbejders afhængighed af det udførte arbejde. Hvis ens arbejdsopgaver kun er løst koblet til andres arbejde, giver det et større råderum i det daglige. Et andet forhold, som Holt nævner, er graden af autonomi i jobbet knyttet til ens plads i hierarkiet. Jo mere specialiseret viden, der kræves i arbejdet, desto større autonomi vil der følge med, fordi ingen andre vil kunne kontrollere arbejdet. Dermed risikerer de meget specialiserede arbejdsopgaver at gøre medarbejderen uundværlig og derfor påvirke graden af medarbejderens mulighed for fleksibilitet. (Her kan man tilføje, at moderne ledelse i dag har løsnet sammenhængen mellem placering i hierarkiet og muligheder for selvstændig opgavevaretagelse.) Et tredje forhold er medarbejderens anciennitet. Medarbejdere med lang anciennitet kan have større frihedsgrader end nyansatte medarbejdere. Endelig nævner Holt personale- og ligestillingspolitikken som et forhold, der påvirker råderummet for tilpasning mellem arbejde og familieliv.

De fire forhold bliver senere anvendt som model for at vurdere

arbejdspladskulturen i forhold til rummet for tilpasning mellem arbejde og familie og muligheden for at holde orlov.

## METODE OG UDVÆLGELSE AF VIRKSOMHEDER

Muligheder og barrierer for mænds brug af orlov belyses kvalitativt ved en caseundersøgelse af nogle få virksomheder. En caseundersøgelse gør det muligt at beskrive en virksomhed på flere niveauer. I dette tilfælde belyses arbejdspladskulturen for det første gennem interview med forskellige grupper af medarbejdere, for det andet er der anvendt skriftligt materiale om virksomheden såsom årsberetninger, personalepolitikker, organisationsdiagrammer og projektbeskrivelser. For det tredje har de deltagende virksomheder produceret en statistik over orlovstagere og længden af deres orlov. Det har dog i praksis vist sig sværere end først antaget at anvende disse statistikker, da kun en af de fire arbejdspladser fører en særskilt statistik over medarbejdernes orlovsperioder, ligesom det også kun er den ene af arbejdspladserne, der registrerer udskydelse af orlov og optagelse af arbejdet på deltid i relation til barselsreglerne. De tre andre arbejdspladser har produceret en orlovsstatistik for 2004 ud fra lønstatistikker. Sammenligninger mellem virksomhedernes orlovsbrug skal tages med et vist gran salt, da det har været vanskeligt for virksomhederne efterfølgende at fremstille statistikken, og nogle mænd, der har haft orlov, kan være glemt.

I en caseundersøgelse kan en form for repræsentativitet opnås ved at tage udgangspunkt i en række empirisk baserede antagelser om, hvilke virksomheder det vil være interessant at undersøge. Dermed er der ikke tale om en kvantitativt repræsentativ undersøgelse, men det er muligt pga. udvælgelseskriterierne at sammenligne lignende typer af virksomheder med de her præsenterede.

I alt blev fire virksomheder udvalgt på baggrund af en række empirisk baserede antagelser om, hvilke typer af virksomheder der vil være præget af henholdsvis barrierer og muligheder for fædres benyttelse af orlov. Antagelserne præsenteres i det følgende.

### **Privat versus offentlig arbejdsplads**

Den første antagelse har afsæt i orlovsstatistikken, der viser, at mænd i offentlige virksomheder især inden for de store kvindeerhverv, fx i omsorgs- og uddannelsessektoren, i større omfang tager orlov end andre mænd

(Andersen et al., 1996). I den sammenhæng vil det være interessant at undersøge private virksomheder for at få indblik i de relativt træge processer, der i nogle tilfælde overvindes, så mænd tager orlov, eller i andre tilfælde forhindrer, at de gør det. Men det er også oplagt at undersøge en offentlig virksomhed præget af karrierekultur, da der også må være en vis sejhed til stede der. Der er derfor valgt tre private og en offentlig virksomhed.

### **Moderne ledelsesstil**

Den anden antagelse handler om virksomheder med moderne ledelsesprincipper og fleksible arbejdstider. I moderne ledelse er man inspireret af human ressource-tankegangens forestilling om, at fleksibiliteten på arbejdspladsen skal gøre det muligt at få familie- og arbejdsliv til at hænge bedre sammen og dermed frigøre ressourcer til arbejdet. (fx Csonka & Holt, 1998; og Csonka, 2000). Herved synliggøres det, at de ansatte har familieforpligtigelser. Dette er måske særligt betydningsfuldt for mænd, som i mindre grad end kvinder forventes at have familieforpligtigelser. Men her er det vigtigt at skelne mellem de formelle og uformelle rammer, som konstituerer en arbejdspladskultur. Det forventes og accepteres nemlig ikke altid i praksis, at mænd, på linje med kvinder, har familieforpligtigelser, selv om det officielt er politikken (fx Bjerring, 2000). To af de valgte virksomheder kommunikerer udadtil, at de baserer sig på moderne ledelse og familievenlighed.

### **Karriere- versus lønarbejderkultur**

Den tredje antagelse bygger på forskning, som viser, at virksomheder, der er præget af en karrierekultur, oftere er mindre familievenlige end virksomheder præget af en lønarbejderkultur (Csonka & Holt, 1998). Medarbejdere i en karrierekultur måles af ledelsen, kollegaerne og sig selv primært på deres præstationer udført her og nu på jobbet, og en orlov vil derfor altid komme ubejligt og svække medarbejderen i konkurrencen om det bedste arbejde, den bedste løn osv. Medarbejdere i en lønarbejderkultur måles på deres tid, og en medarbejders arbejde under en orlov vil i mange tilfælde kunne udføres af de andre medarbejdere på forskellig vis. Dette kan sættes i relation til anden forskning, som viser, at der i afdelinger præget af konkurrence mellem medarbejderne er et mindre positivt syn på, at medarbejderne prioriterer deres børn højt, end i afdelinger, hvor man ikke konkurrerer indbyrdes, og hvor arbejdet typisk er organiseret i grupper. I afdelinger præget af konkurrence er der en tendens til, at chefer og

kollegaer er uforstående over for, at medarbejdernes familieansvar indimellem kræver særlig hensyntagen i forhold til arbejdets organisering, og at familieansvaret indimellem inddrages som et konkurrenceparameter, der stiller en medarbejder dårligere. I afdelinger præget af samarbejde er der en tendens til, at især medarbejderne viser forståelse for hinandens familieansvar og tilpasser arbejdet efter hinandens behov, idet arbejdet er organiseret, så gruppen som sådan kan dække hinanden ind. Denne forskel kan sættes op som en karrierekultur over for en solidaritetskultur (Carlsen, 1994). Der er derfor valgt to virksomheder, som antages at være præget af en karrierekultur, og to præget af en lønarbejderkultur.

### **Arbejdspladsens kønsfordeling**

Den fjerde antagelse vedrører den antalsmæssige kønsfordeling på arbejdspladsen. Det er tidligere vist, at kønsfordelingen har betydning for, hvilke barrierer mænd møder, når de skal tage orlov (Holt, 1994). En evaluering af orlov til børnepasning viste, at der var flere mænd, der tog orlov til børnepasning fra de store kvindefag, såsom lærere, pædagoger og sygeplejersker, end fra nogen andre fag. Disse arbejdspladser er præget af ordninger, som går ind og kompenserer for medarbejdernes orlovsdeltagelse, fx vikarordninger og barselsfonde. Desuden var der blandt de mandlige orlovstagere en overvægt af mænd, hvis nærmeste chef var en kvinde (Andersen, Appeldorn & Weise, 1996).

Ud fra antagelsen om, at kønsfordelingen spiller en rolle for mænds brug af orlov, var det oplagt at vælge arbejdspladser, hvor fordelingen af køn traditionelt er forskellig. Det var derfor oplagt at sørge for, at der blandt de fire udvalgte virksomhedstyper var både en mandedomineret, en kvindedomineret og en kønsblandet arbejdsplads.

### **De valgte virksomheder**

På baggrund af de fire antagelser kan de fire ønskede virksomheder karakteriseres således:

- En forvaltning repræsenterer en kønsblandet offentlig virksomhed med både akademikere og HK'ere. Det forventes, at der er tale om både en lønarbejder- og en karrierekultur alt efter orlovstagerens placering i hierarkiet. Det forventes også, at virksomheden er præget af moderne ledelsesformer, og at den enkelte medarbejder har stor fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstiden.
- Et supermarked repræsenterer en traditionel kvindedomineret privat

arbejdsplads med primært faglærte og ufaglærte HK'ere. Det forventes, at der er tale om en lønarbejderkultur. Det forventes også, at ledelsesformen er traditionel, og at den enkelte medarbejder har lille fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstiden.

- En metalvirksomhed repræsenterer en traditionelt mandedomineret privat virksomhed med både faglært og ufaglært arbejdskraft. Det forventes, at der er tale om en lønarbejderkultur. Det antages også, at ledelsesformen er traditionel, og at den enkelte medarbejder har lille fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstiden.
- En konsulentvirksomhed repræsenterer en kønsblandet privat virksomhed med primært akademikere ansat. Det forventes, at der er tale om en karrierekultur, der er præget af moderne ledelse, og hvor medarbejderne har stor fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, men på grund af arbejdsmængden ikke stor fleksibilitet i forhold til arbejdstiden.

Det viste sig at være yderst vanskeligt at få private virksomheder til at deltage. Den mest fremførte begrundelse for ikke at deltage var mangel på tid. Dette gjaldt den første henvendelse til en detailhandelkoncern. De fleste af de kontaktede metalvirksomheder afslog med den begrundelse, at de ikke havde tid, men derudover blev det også oplyst de fleste steder, at der ikke var nogen mænd, der tog orlov hos dem ud over de 14 dages fædreorlov. En virksomhed ville gerne deltage, men her ville smedene, der havde haft orlov, ikke deltage. De televirksomheder, it-virksomheder, analyseinstitutter, medicinalvarevirksomheder mv., som er blevet kontaktet med henblik på at repræsentere en privat virksomhed præget af *karrierekultur*, angav således alle mangel på tid som begrundelse. De fleste oplyste, at der var mandlige orlovstagere, der havde taget forældreorlov hos dem. Det er dog lykkedes at skaffe de fire typer af virksomheder.

### **Interviewene**

Interviewformen er det semistrukturerede interview, hvor en række temaer med understøttende spørgsmål er fastlagt på forhånd. Interviewformen er dog ikke lineært struktureret, i og med temaer og spørgsmål tages op undervejs i interviewet, hvor de passer naturligt ind i samtalens flow. Interviewguidernes temaer er inspireret af den eksisterende litteratur på feltet. Fx er der anvendt spørgsmål fra både Helle Holts (1994) og egen (Olsen, 2000) ph.d.-afhandling. Sociologen Bjarne Hjorth Andersens spørgsmål til en inddeling af interviewpersoner i karriere- og lønarbejder-

livsformen er anvendt til at anslå forældrenes arbejdsorientering (Andersen, 1991).

Der er på hver virksomhed i den udstrækning, det har været muligt og relevant, foretaget interview med en topleder, en personaleansvarlig, en tillidsrepræsentant, nogle mellemledere og nogle mandlige medarbejdere, der har taget både fædre- og forældreorlov, fra forskellige afdelinger. I alt blev 32 personer interviewet. I alle interviewene er der spurgt til arbejdets organisering, samarbejdsformer, arbejdstiden, muligheder for fleksibilitet og familievenlighed for at kortlægge arbejdspladskulturen fra forskellige niveauer i organisationen. I forhold til orlovsdeltagelsen er ledere på forskellige niveauer primært interviewet om, hvordan deres erfaringer er med at undvære medarbejdere og især mænd under orlov, men der er også spurgt til deres personlige baggrund, såsom deres prioritering af familien i dagligdagen. Ledere, som selv har holdt orlov, er blevet interviewet om deres erfaringer med denne periode, i forhold til betydningen både for familien og for arbejdspladsen. Det samme gælder for tillidsmændene. De mandlige medarbejdere er interviewet om deres familiære situation, deres partners arbejde og deres erfaringer fra arbejdspladsen med at tage orlov. Interviewene har været mellem en time og lidt over to timer. Interviewfasen er blevet støttet af materiale om personalepolitikken, organisationen af virksomheden, forskellige projekter på virksomheden af relevant indhold, fx familievenlig arbejdsplads, og af statistik om orlovsdeltagelsen blandt kvinder og mænd udarbejdet af virksomheden under løbet.

Interviewfasen på hver virksomhed forløb over nogle uger med et indledende møde og/eller telefonsamtale med ledelsen om projektets gennemførelse. Der er gennemført interview med mellem fem og tolv personer på hver arbejdsplads. Antallet af interviewpersoner har været afhængig af henholdsvis virksomhedens størrelse og af graden af information i de enkelte interview. Den norske psykolog og kvalitative metodeforsker Steinar Kvale siger det enkelt: "Interview så mange personer, som det er nødvendigt for at finde ud af det, du har brug for at vide."<sup>6</sup> I dette tilfælde har det betydet at interviewe så mange, at arbejdspladskulturen kunne beskrives, og der var opnået erfaringer nok til at forstå betydningen af henholdsvis at undvære en mandlig medarbejder i en orlovsperiode og at være væk som medarbejder fra arbejdet i en orlovsperiode.

---

6. Kvale (1997), s. 108.

Valideringen af interviewene og af læsningen af diverse materialer fra virksomhederne har ligget i til de øvrige interviewpersoner konkret at referere og få kommentarer til de forhold, en interviewperson har beskrevet, samt i at spørge til personalepolitikker i praksis. På den måde er mange oplysninger og udtalelser krydstjekket, og divergerende holdninger kommet frem om arbejdspladskulturen.

## DE FIRE VIRKSOMHEDSCASES

De fire virksomheder præsenteres i de følgende kapitler. Der tegnes et billede af hver virksomhed, så læseren får et indtryk af, hvordan det må være for mænd at overveje orlov på netop denne arbejdsplads. Arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier, arbejdets organisering og graden af familievenlighed beskrives, og rummet for tilpasning mellem arbejde og familie vurderes. Dernæst beskrives konsekvenserne af, at en mandlig medarbejder holder orlov ud fra henholdsvis virksomhedens og medarbejderens synsvinkel. Også orlovstagernes familiesituation inddrages, før der foretages en opsamlende diskussion af arbejdspladskulturens betydning for mænds brug af orlov for hver case. De fire virksomhedscases sammenfattes i det sidste kapitel.

## CASE 1: FORVALTNINGEN

Jeg tror ikke, at der er nogen fædre, der ikke har taget orlov her.  
(Personalelederen)

Casen om forvaltningen repræsenterer mænds brug af orlov i en kønsblandet offentlig forvaltning. Vi antog i udgangspunktet, at der var tale om både en lønarbejder- og en karrierekultur alt efter orlovstagerens placering i hierarkiet. Vi forventede også, at virksomheden var præget af moderne ledelsesformer, og at den enkelte medarbejder havde stor fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstiden. Der kunne være tale om et ministerium, en styrelse, en forvaltning i en større kommune eller et amt.

I alt blev 12 personer i forvaltningen interviewet, og jeg havde derudover kontakt til tre administrative medarbejdere under forløbet. De 12 personer fordelte sig på seks mandlige orlovstagerere blandt medarbejderne, der alle var akademikere, to kontorchefer, en personaleleder, en direktør og to tillidsfolk for henholdsvis akademikerne og HK'erne.

I forvaltningen er der 325 ansatte fordelt på næsten lige mange akademikere og HK'ere. Der er stort set lige mange mænd og kvinder i forvaltningen. Dette gælder også inden for de enkelte faggrupper. De mandlige akademikere er i gennemsnit yngre end de mandlige HK'ere, der er således langt flere mandlige akademikere med små børn, end der er mandlige HK'ere med små børn. Medarbejdersammensætningen er aty-



pisk i forhold til ministerier, men i forhold til flere styrelser og forvaltninger er den typisk.

## BENYTTETELSEN AF ORLOV

Det er vanskeligt at opgøre, om alle, der er blevet fædre, tager de 14 dages fædreorlov, da det ikke opgøres for mændene, men kun for kvinderne, om de har fravær i forbindelse med et barns fødsel. Der er dog ingen hverken blandt interviewdeltagerne eller på personalekontoret, der har kendskab til fædre, der ikke har holdt de 14 dages fædreorlov. Det må derfor antages, at alle mænd i forvaltningen holder disse. Det er både akademikere og de få mandlige HK'ere, der har børn, der holder fædreorlov, men da de fleste mandlige HK'ere er ude over den alder, hvor man har små børn, er det primært mandlige akademikere, der tager orlov, og derfor er alle de interviewede medarbejdere på orlov akademikere. Af den udarbejdede statistik for 2004 fra personalekontoret fremgår det, at alle mænd, der har taget de 14 dages fædreorlov, også tog en periode med forældreorlov. Det mønster, at alle mænd både tager fædre- og forældreorlov, gælder kun i forvaltningen og ikke for de tre andre deltagende virksomheder. Her er der færre mænd på forældreorlov blandt fædreorlovstagerne. I gennemsnit har mændene i forvaltningen holdt 14 ugers forældreorlov. Desuden fremgår det af interviewene, at nogle har taget ferie og lagt afspadsering i forbindelse med orloven. Tendensen til, at mænd ofte forlænger deres orlovsperioder med andre typer af frihed fra arbejdet, kendes også fra andre undersøgelser (fx Carlsen, 1994).

De mandlige akademikere har overenskomstmæssigt krav på fuld løn i de to ugers fædreorlov. Derudover har de krav på fuld løn i to uger af forældreorloven (En overenskomstmæssig reminiscens fra fædrene havde ret til orlov i 25. og 26. uge efter barnets fødsel). Tilsammen med deres kvindelige partner har de overenskomstmæssigt krav på 24 ugers forældreorlov med fuld løn. Da de første 14 ugers orlov efter fødslen er forbeholdt kvinden, kan manden aldrig opnå mere end 12 ugers forældreorlov (heri er også medregnet de to ugers forældreorlov til manden) med fuld løn.

Kvinderne tog i 2004 i gennemsnit orlov i 30 uger. Her skal det dog bemærkes, at kun orlov holdt i 2004 er medtaget. Orlov, som har strakt sig ind i 2005, er dermed ikke medtaget, og kvindernes gennemsnitlige orlovsperiode kan derfor reelt være længere. I forvaltningen registrerer man ikke samlet medarbejdernes varsling af udskudt orlov, ligesom

man heller ikke registrerer medarbejderes genoptagelse af arbejdet på deltid i forbindelse med forældreorlov. Der er spurgt til den generelle benyttelse af begge dele i alle interview, og det forekommer ikke at være noget, medarbejderne benytter sig af i udstrakt grad. På personalekontoret har de kendskab til ganske få mødre, der har brugt deltid og udskudt orlov. Ingen har kendskab til mænd, der har gjort nogen af delene. Omvendt er det svært at belyse, da det ikke registreres centralt, men ordnes lokalt mellem medarbejder og kontorchef.

## ARBEJDSPLADSKULTUREN

Arbejdspladskulturen bliver beskrevet ud fra tre dimensioner, arbejdspladssens ledelsesmæssige værdier, arbejdets organisering og arbejdspladssens familievenlighed. Dernæst vurderer jeg rummet for tilpasning mellem arbejde og familie i forhold til arbejdspladskulturen.

### **Arbejdspladssens ledelsesmæssige værdier**

Traditionelt har forvaltningen været organiseret meget hierarkisk, men den er i de sidste otte år blevet gjort fladere i sin struktur, i takt med at nye ledelsesformer er indført. Man har indført værdibaseret ledelse som styringsredskab, hvor det tidligere var regler og cirkulærer, som sammen med en skarp hierarkisk opdelt ledelsesstruktur styrede organisationen. I dag søges beslutningskompetencen uddelegeret mest muligt. Det fremgår af dokumenter vedrørende projektorganisering, lønpolitik og kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere. En medarbejder med lang anciennitet fortæller, at selve tonen er blevet mindre formel i de år, han har været ansat, og at man ikke har samme grad af faste arbejdsopgaver. Der er forskellige opfattelser blandt medarbejderne om årsagerne til organisationsændringerne. Et stort sygefravær blandt medarbejderne nævnes som begrundelse for de ændrede ledelsesformer. Men også strømningerne i tiden om "det gode liv" og familievenlig arbejdsplads nævnes som afsmittende på udviklingen af værdibaseret ledelse.

Forvaltningens overgang til en anden ledelsesform kan ifølge den engelske organisationsteoretiker Gareth Morgan beskrives som overgangen fra et professionelt bureaukrati til det, han kalder for et "ad hoc-kрати", hvor der lempes på kravet om centraliseret kontrol, idet man tillader større autonomi for de specialiserede medarbejdere. Et ad hoc-kрати er karakteriseret ved, at medarbejdere med specielle færdigheder og kompetencer

arbejder selvstændigt med opgavevaretagelsen i en kompliceret organisation, hvor der hele tiden er brug for omstilling (Morgan, 1998, s. 62).

I forvaltningen har man en nedskrevet politik om familievenlighed, der udgør rammen for den værdibaserede ledelse på området, med ordlyden:

Familievenlighed er et særskilt indsatsområde for forvaltningen. Det betyder, at der løbende igangsættes en række initiativer, som skal bidrage til, at medarbejderne får en bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. Der lægges vægt på, at familievenlighed ikke kun handler om småbørnsforældre, men alle medarbejdere. Familievenlighed opfattes i forvaltningen som et område, der kontinuerligt skal arbejdes med for at sikre, at forvaltningen er en attraktiv arbejdsplads. Sammenhængene mellem privatliv og arbejdsliv måles i ledervurderingen. Eksempler på initiativer er: hjemmeopkobling, massageordning, fokus på fleksible arbejdstider, legekasse, kriseaftale mv.

I afsnittet om familievenlighed vendes der tilbage til, hvordan denne ramme fungerer i praksis for familievenligheden i forvaltningen.

### **Arbejdets organisering**

I forvaltningen er ad hoc-kratiet udformet som en matrixorganisation. En matrixorganisation er en organisation, som har tilpasset sig til at møde nye krav fra omgivelserne ved at etablere enheder eller projektgrupper med medlemmer fra forskellige afdelinger. Den enkelte medarbejder indgår således i flere forskellige ledelsesstrukturer, frem for i et hierarkisk ledelsessystem. Det vil sige, at den enkelte medarbejder indgår i en eller flere projektgrupper og i en afdeling og refererer til flere ledere. Typisk vil driften foregå som hidtil, men de fleste opgaver vil blive lagt ud i et projekt, hvor medarbejdere på tværs af organisationen løser opgaven (Morgan, 1998). I forvaltningen er arbejdet stadig organiseret i fagkontorer, hvoraf nogle har flere driftsopgaver end andre, men mange opgaver er lagt ud i projekter, som går på tværs af kontorerne. Det er akademikerne, der oftest er beskæftiget med det projektorienterede arbejde, mens både akademikere og HK'ere arbejder med driftsopgaverne.

Ifølge de interviewede medarbejdere har princippet om at uddelegere ledelsen i praksis givet de fleste medarbejdere en høj grad af autonomi i eget arbejde. Størst autonomi i forhold til egne arbejdsopgaver har

medarbejdere i projekter, da disse i stor udstrækning kører selvstændigt i projektperioden. Men også HK'ere og akademikere, som sidder med driftsopgaver, har opnået en stor autonomi. En kontorchef lægger vægt på det store råderum, der er i forvaltningen for selvbestemmelse over eget arbejde og arbejdstilrettelæggelse, både i det enkelte kontor og hos den enkelte medarbejder. Om denne type af ledelsesform i praksis siger personalelederen, at det er en udfordring at arbejde uden regler:

Man tænker: "Det må da stå et sted, men der står ikke noget nogen steder. I stedet for er det: Hvad synes du selv?" Vores ledervurderinger viser også, at der er en risiko for noget ansvarsforflygtigelse, hvis flere er involveret, eller medarbejdere kan have svært ved at få et entydigt svar.

Der er som nævnt lige mange akademikerkvinder og -mænd i forvaltningen. HK-tillidsrepræsentanten, som har lang anciennitet, nævner, at den nye generation af akademikerkvinder i forvaltningen på mange måder har ændret arbejdsmiljøet i forvaltningen og skabt et klima, hvor det er blevet synligt, at medarbejderne har et familieansvar og ikke kun en karriere at passe.

Det har betydet utrolig meget, at der er kommet en række stærke, unge kvinder i de sidste ti år, og de ville ikke kun gøre karriere som ledere, de ville både familie og arbejde.

I forvaltningen har man arbejdet med at lave vidensdeling og sørge for, at ingen medarbejdere sidder alene med viden om, hvordan vigtige driftsopgaver eller andre funktioner varetages. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at det er en stor fordel. Dels bliver det muligt for dem at turnere mellem kontorerne og få nye opgaver, dels er de mindre sårbare, når de er væk ved barns 1. sygedag, orlov og egen sygdom, og det øger muligheden for at få sparring. En medarbejder fortæller:

Det med hele tiden at få nye opgaver, det kan være en belastning for folk, fordi du skal sætte dig ind i ting, du skal ændre din kutyme, dine normer hele tiden, men det er alligevel en god idé. Også i forlængelse af, at det er noget, der kan hjælpe os med børn generelt.

I forhold til konkurrence mellem medarbejderne synes projektarbejdsformen og den større grad af vidensdeling i dag at fremme en samarbejds-kultur mellem medarbejderne. En medarbejder med fem års anciennitet i forvaltningen siger, at generelt arbejder man med meget forskellige arbejdsområder i kontorerne og er derfor ikke direkte hinandens konkurrenter. Desuden, fortæller nogle medarbejdere, er der kommet en ny generation af medarbejdere, som er indstillet på at samarbejde i team, og det får også de ældre medarbejdere til at være mere samarbejdsvillige.

Med autonomien følger også en større fleksibilitet i forhold til at regulere egne arbejdstider, men det varierer med arbejdsopgaverne. I forhold til projektarbejdet har medarbejderne på den ene side en stor fleksibilitet til selv at tilrettelægge arbejdet over en længere periode. På den anden side kræver projektorganiseringen en del koordinering og møder mellem mange medarbejdere, og det kan begrænse den enkeltes fleksibilitet i forhold til arbejdstidens tilrettelæggelse. Projekter har det ifølge flere medarbejdere og ledere med at svulme op, og i modsætning til driftsopgaver æder de derfor mere af medarbejdernes tid og ressourcer. Der er altid noget, der kan gøres bedre i et projekt. Driftsopgaverne i forvaltningen følger fastere rammer og tidsrytmer. Ifølge en medarbejder er det derfor ikke nogen entydig fordel at arbejde projektorienteret frem for med driftsopgaver i forhold til at opnå mere fleksibilitet mellem arbejde og familie:

Projektorienteringen er ikke nogen entydig fordel i forhold til fleksibilitet. Du kan tit arbejde hjemme, men der er tit meget travlt, der er tit deadlines, der skal holdes, og det opleves derfor tit hårdere end at sidde med driftsopgaverne, hvor man ved, hvor langt man er, når man møder om morgenen. Nogle driftsopgaver kan du også løse hjemmefra alt efter, hvilke opkoblinger til arbejdet det er mulige at lave, og du kan flekse, når du kender gangen i opgaverne.

### **Familievenlighed**

I forvaltningens politik om familievenlighed slås det fast, at der kontinuerligt skal arbejdes med området for at sikre en attraktiv arbejdsplads, og der er nævnt en række konkrete initiativer, som skulle skabe familievenlighed. I det følgende er der fokus på, hvordan politikken virker i praksis for medarbejderne.

Fleksible arbejdstider nævnes af de interviewede medarbejdere og ledere som et stort gode i forhold til at få familie og arbejde til at hænge

sammen i hverdagen. Alle benytter sig af den fleksible arbejdstid. Men der er også kritiske røster, fordi den fleksible arbejdstid ifølge nogle af de interviewede medarbejdere har en tendens til at få dem til at indrette deres arbejdstid efter arbejdets behov frem for efter familiens. En medarbejder fortæller, at hans arbejde består af både driftsopgaver og projektarbejde. Han har blandt andet ansvar for budgetter og for at lægge politiske sager frem til de folkevalgte. Han har meget af det, som han kalder "brandslukningsopgaver", der dumper ned på skrivebordet og skal løses nu og her. Det er vanskeligt for ham at arbejde hjemme. Han fortæller, at han prøvede at arbejde hjemme en dag, fordi han skulle ordne nogle private ting i løbet af dagen, men da tog det ham to-tre dage efterfølgende at indhente arbejdet. Han kan bedst flekse om morgenen, da der ikke er så mange presserende opgaver, og det er svært at flekse før efter 16.00. Men han fortæller også, at der har været tale om en proces for ham, og at han er blevet bedre med erfaringen til at sige fra og udnytte sin fleksible arbejdstid.

Der har været nogle hektiske forløb, hvor jeg ikke har nået det, så har jeg måttet bede min chef om at løse det for mig. Første gang var det pinligt, men min chef er godt klar over det, han har også to børn og bor rimelig langt væk. Han må også nogle gange gå kl. 15.00 for at hente børn. Det var lidt af en øjenåbner for mig at finde ud af, at man ikke blev betragtet som en dårligere arbejdskraft af den grund.

En anden medarbejder giver udtryk for at have stor autonomi i forhold til at styre og tilrettelægge arbejdsopgaverne, så han kan udnytte sin fleksible arbejdstid både efter arbejdets og familiens behov. Han er koordinator for en række styregrupper og starter projekter op. Han har mange faste møder, som er planlagt af andre, men kender altid til dem i god tid. Han har kun sjældent oplevet problemer med at indrette arbejdstiden, så han kan gå to gange om ugen omkring kl. 14.30 for at hente sine børn, og være der to andre dage til kl. 18.

Alle de interviewede personer har en hjemmeopkobling til arbejdet, og alle benytter den. Det lader ifølge interviewene til, at hjemmearbejde er udbredt i hele forvaltningen, men ikke som hele hjemmearbejdsdage. Derimod besvarer medarbejderne mails hjemmefra, tager arbejde med hjem til aftenen og weekenden eller arbejder hjemme i nogle timer ved barns sygdom. Børnenes sygdom kommer ofte uanmeldt, og hjem-

meopkoblingen gør, at man kan arbejde, mens barnet sover, fx få ordnet mails eller sende relevant materiale til andre medarbejdere, der er afhængig af en form for feedback. Det er ikke normen, at andre medarbejdere laver ens arbejde ved sygdom, medmindre det er noget uopsætteligt.

Medarbejderne i forvaltningen har overenskomstmæssigt krav på to omsorgsdage med løn pr. år pr. barn, indtil barnet fylder 8 år. Derudover har de overenskomstmæssigt krav på fem særlige feriefridage. Omsorgsdagene anvendes typisk af de interviewede medarbejdere i forbindelse med barns sygdom, når barnets første sygedag er holdt.

Det er et tema blandt både tillidsrepræsentanterne, medarbejderne og lederne at have øget opmærksomhed på, at hjemmearbejdet ikke giver stress, fordi medarbejderne føler muligheden for at koble op til arbejdet som et pres. Det er med udbredelsen af hjemmeopkoblinger i forvaltningen som med de fleksible arbejdstider. De interviewede taler om hjemmeopkoblingerne som en medalje med to sider. De har vundet noget, men de har også tabt noget. En af kontorcheferne siger det sådan:

Er det ikke bare ærgerligt, at alle cheferne og nogle af medarbejderne sidder søndag aften og svarer på mails og indkalder til møder. Hvis nu ikke alle sad og kørte derud af, så behøvede ingen at føle sig bagud, når de kommer mandag morgen. Det er okay, hvis man kan balancere det, men man skal være klar over, at det her har det med at øge arbejdsmængden.

Der er ingen konkrete henvisninger i politikken om familievenlighed, der vedrører kvinders eller mænds brug af orlov. Personalelederen siger, at det ikke er udtryk for en reflekteret beslutning, og at det sikkert skyldes, at alle faktisk tager orlov:

Hvis nu slet ikke nogen tog orlov, så ville man måske formulere en politik om det, men det er jo en rettighed, og lederne tager det til efterretning, når en medarbejder skal på orlov.

Både direktøren og personalelederen mener, at det ikke er nogen svaghed, at der ikke står noget om orlov i familiepolitikken. Det vigtigste er, at der er ledere og medarbejdere, der fremover er bærere af de værdier i forvaltningen. De mener begge, at udviklingen mod, at alle mænd tager orlov, vil holde, selvom lederne, der i dag holder orlov, bliver ældre. "For har man først holdt orlov, ved man, hvad det betyder", siger de. I dag er der en stærk

fortælling blandt medarbejderne om, at ledere tager orlov, forstået på den måde at alle interviewpersonerne taler om ledernes orlov. En af medarbejderne siger, at “Der er nogle store familiefædre herinde blandt lederne”. En anden siger:

Det, at lederne tager orlov, er et meget positivt signal i forhold til, at det er acceptabelt at holde orlov. Der var mange, der talte om det, dengang en af kontorcheferne tog orlov i ti uger.

Det lader altså til, at den værdibaserede ledelse, når det gælder familievenlighed, overordnet set i praksis fungerer efter hensigten, nemlig at udgøre en ramme, som medarbejderne selv kan udfylde ved fx at tage orlov, at flekse, arbejde hjemme osv. Men der er også en leder og nogle medarbejdere, der nævner problemer, selvom det overvejende indtryk er positivt blandt interviewpersonerne. En af de interviewede kontorchefer mener, at smertegrænsen for familievenlighed er ved at være nået:

Vi er jo snart så familievenlige, at det går ud over arbejdet. Der går meget tid med at få arbejdet tilpasset sit hjemmeliv, og det er da i orden, men der bruges relativt meget tid på huskøb og redegørelser. Der kan være perioder, hvor man opdager, at medarbejdere ikke når det, de skal.

Kontorchefen mener, at han ser anderledes på familievenlighed end top- lederne, fordi det er ham, der har det daglige ansvar for at få arbejdet til at hænge sammen med medarbejdernes behov for tilpasning til familielivet. Han synes, at princippet om, at medarbejderne skal have en stor grad af fleksibilitet, ledelsesmæssigt burde modsvares af en mindre overnormering i hvert kontor for at sikre, at medarbejdernes fleks og akut opståede behov for fleksibilitet ikke går ud over arbejdet. Direktøren mener imidlertid, at der allerede er et sådant frirum i kontorernes bemanning.

En medarbejder berører også dilemmaet med, at det er på niveauet mellem kontorchef og medarbejder, at der forhandles om graden af familievenlighed:

Man kan jo sagtens love noget. Når så der kommer en konkret sag, så må du tage stilling til, hvad det egentlig er, du har lovet, for familievenligheden har sådan meget vide rammer. Når der så konkret kommer én og beder om noget, så skal vi først til at tage



stilling til, hvad det egentlig er, vi synes. Først når der er en brændende platform, så kan vi tage stilling til det. Det er ligesom at sige, vi ved sgu ikke rigtig, men vi vil gerne være rigtigt, rigtigt gode.

Familievenlighed er blevet et salgsargument i kampen om at få kvalificerede ansøgere til stillinger i forvaltningen. Familievenlighed indgår af og til i jobannoncer og altid i samtaler med jobansøgere. Personalelederen siger:

Vi kan ikke tilbyde dig lige så meget i løn som Danske Bank, men vi kan tilbyde dig spændende og udviklende opgaver, der åbner for andre job. Du kan få hjemmearbejdsplads, og du har i stor udtrækning muligheder for at flekse i forhold til børn.

Graden af familievenlighed indgår også i de interviewede medarbejders refleksioner over deres job. Det nævnes i nogle interview, at medarbejderne generelt er mindre karrieremindede end andre steder. En medarbejder siger:

Jeg antager, at vi ikke bliver betalt de samme lønninger her, som man kunne få i en privat virksomhed, som *måske* ikke har – det kan de godt have, men de har sjældent – det samme familiefokus som her. Og det tror jeg bestemt er en parameter, der tæller for folk med småbørn, når de søger arbejde. Vi kan faktisk rekruttere nogle, der er ret gode her, for selvom de godt kunne få en højere løn et andet sted, så vil de hellere være her og have en bedre ramme for også at kunne have en familie ved siden af.

Forvaltningen arbejder målrettet ifølge personalelederen og direktøren med at fastholde de unge medarbejdere. Målet er, at folk skal være i forvaltningen i minimum fire år. De mener, at der stadig er for mange, der efter to år får et job på det private arbejdsmarked.

### **Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie**

Med udgangspunkt i beskrivelsen af arbejdspladskulturen vil jeg her vurdere rummet for tilpasning mellem arbejde og familie i henhold til Holts model (jf. side 16).

Det første forhold i modellen er *andres afhængighed af ens arbejde*. I forvaltningen oplever de fleste medarbejdere perioder, hvor andre ikke er

direkte afhængige af deres arbejde. De, der har driftsopgaver, har mindre råderum end dem, der arbejder i projekter eller sidder med et sagsområde. Imidlertid har alle en høj grad af fleksibilitet, alle kan variere deres arbejdstid og benytte hjemmeopkobling. Det forhold, der i højest grad synes at sætte grænser for råderummet, er medarbejdernes relation til det politiske niveau i organisationen. Her kræves der af og til en tilstedeværelse og deltagelse af medarbejderne, der går ud over normalarbejdstiden, fordi der opereres med meget korte deadlines og uforudsigelighed. Omvendt synes arbejdspladskulturen at give rum for forhandling på dette punkt, som det fremgår af eksemplet med medarbejderen, der overgav opgaver til sin chef, der selv var i samme situation af og til.

Det andet forhold er graden af *medarbejderens autonomi*. Indførelsen af værdibaseret ledelse har gjort hierarkiet fladere og givet både akademikere og HK'ere autonomi i opgaveløsningen, hvilket generelt giver medarbejderne en bedre mulighed for at tilpasse deres arbejde til familiens behov og omvendt. Samtidig er det også tydeligt, at fleksibiliteten, der følger med autonomien, er et tveægget sværd, der får medarbejderne til at føle et ansvar for arbejdet, også når de er hjemme. Man har altså et råderum, men man bruger det ikke fuldt ud; man arbejder ikke hele dage hjemme eller flekser på livet løs. Til gengæld har indførelsen af princippet om, at vigtige opgaver skal kunne udføres af flere medarbejdere, gjort medarbejderne mindre uundværlige, og det gør deres råderum større, fordi sårbarheden for den enkelte medarbejder ved fravær er blevet mindre, da andre kan tage over. Dette synes dog vigtigst i forhold til længere perioder med fravær som ved orlov og længere sygdomsperioder end i det daglige, hvor andre sjældent overtager arbejdet.

Det tredje forhold er *anciennitet*. Denne synes ikke at være afgørende i forhold til rummets størrelse for tilpasning mellem arbejde og familie. Familievenligheden, og herunder benyttelsen af orlov, har ikke karakter af et frynsegode for nogle bestemte medarbejdere, men virker i praksis for alle. Dette understreges af, at familievenlighed benyttes bevidst til at tiltrække kvalificerede medarbejdere i konkurrencen med den bedre løn på det private arbejdsmarked, hvor mange af de unge embedsmænd i forvaltningen nemt ville kunne få job.

Det fjerde forhold er *personalepolitikken*. Det er allerede berørt under de øvrige punkter, at værdibaserede ledelse og politikken om familievenlighed ikke kun på papiret, men også i praksis på denne arbejdsplads udvider rummet for tilpasning mellem arbejde og familie for alle grupper af medarbejdere.

Ud fra de fire forhold må råderummet for tilpasning mellem familie og arbejde vurderes som værende rimelig stort for medarbejdere i forvaltningen. Det vil fremgå af de andre cases, at råderummet er større for de interviewede akademikere i forvaltningen og konsulentfirmaet, end det er for de interviewede metalarbejdere og butiksansatte. Men samtidig er det vigtigt at notere, at medarbejdernes råderum i forvaltningen ofte er til forhandling inden for rammerne af den værdibaserede ledelse. Man skal mere eller mindre kontinuerligt som medarbejder og leder vurdere, om tilpasningen i enkelt-situationer nu også kan lade sig gøre. Og med situationer menes der fx, om man kan tillade sig at hente børn, når et vigtigt politisk dokument ikke er færdigt, eller man kan arbejde hjemme en hel dag osv.

I det følgende beskrives medarbejdernes erfaring med at holde orlov, og dette sættes i sammenhæng med medarbejdernes høje grad af tilpasningsmuligheder mellem arbejde og familie.

## ARBEJDSPLADSKULTURENS BETYDNING FOR MÆNDS BRUG AF ORLOV

I det følgende ser jeg på, hvilke konsekvenser det har for arbejdspladsen, at en mandlig medarbejder tager orlov. Erstattes medarbejderen af en anden under orloven? Og hvilke faglige hensyn må der tages? Og der ses på konsekvenserne for den mandlige medarbejder på orlov. Hvilken betydning har det i forhold til karrieren, for arbejdsopgaverne bagefter og i forhold til kollegaerne? Til slut opridses arbejdspladskulturens påvirkning af mænds brug af orlov i forvaltningen.

### **Konsekvenser for arbejdspladsen**

I forvaltningen er man omfattet af en barselsfond. Barselsfonden dækker restbeløbet, når dagpengerefusionen er fratrukket. Der gives ikke dagpengerefusion til kortere orlovsperioder som de 14 dages fædreorlov og mænds orlov i uge 25 og 26. Personalekontoret oplyser, at det betyder, at det typisk er kvinders barsel, som forvaltningen får dækket af barselsfonden. Og det understreges, at kriteriet ikke er kønnet, men orlovens længde. Imidlertid bliver de penge, som forvaltningen modtager fra barselsfonden ikke fordelt efter, hvor mange medarbejdere der konkret har orlov i de enkelte kontorer. Det er kontorcheferne, der vurderer behovet for vikaransættelse, og pengene til en vikar tages ud af kontorets midler. Der er altså

ikke tale om øremærkede penge fra barselsfonden. Det er tidligere nævnt, at en kontorchef netop i sådanne situationer efterlyser et økonomisk råderum, der kan lette arbejdspresset, når medarbejdere er væk, mens ledelsen mener, at dette råderum allerede er til stede.

De to interviewede kontorchefer fortæller, at det er orlovsperiodens længde, der bestemmer, om der indsættes en vikar, når en medarbejder tager orlov. Ved orlov af under 12 ugers varighed ansættes der sjældent en vikar. Ved kortere orlovsperioder ansættes der kun vikarer, når det er ledere over kontorchefniveaue, der tager barsel, oplyser personalechefen.

Under de kortere orlovsperioder, som altså godt kan være på op til tre måneder, fordeles orlovstagerens arbejdsopgaver mellem kontorchefen og kollegaerne. I nogle tilfælde ansættes en studentermedhjælper, ikke som erstatning for orlovstageren, men til at aflaste kontoret generelt i den periode, hvor orlovstageren er væk. Fx til at overtage lettere opgaver fra andre medarbejdere, der dækker orlovstagerens arbejdsområder. Medarbejderne, der har været på orlov, fortæller, at meget af deres arbejde under orloven er udført af kontorchefen selv, hvilket også er tilfældet med de mest presserende opgaver under de 14 dages fædreorlov. Som tidligere nævnt oplever en kontorchef, at der er en distance mellem den familievenlige politik og mellemedernes råderum til at udfolde den i kontoret, når medarbejdere flekser meget eller tager orlov. Han efterlyser midler til at køre med en lille overbelægning, da afspadsring og mænds kortere orlovsperioder tit udgør for korte perioder til, at anden arbejdskraft kan tages ind.

Netop det forhold, at mændene tager kortere orlovsperioder, gør det indimellem sværere for kontorcheferne at håndtere. De interviewede ledere så gerne, at mændene tog længere orlovsperioder, da de korte perioder koblet med ferie og afspadsring gør det vanskeligt for dem at erstatte orlovstageren med en vikar. En kontorchef siger:

Ud fra en styringssituation er det hamrende besværligt, at fædrene stykker ferie, orlov og afspadsring sammen. Det er nemmere med kvinderne på barsel, for de tager længere perioder, mens mændene de tager 14 dage i forbindelse med fødslen, og så tager de 14 dage eller tre uger sammen med en ferie og lidt afspadsring, og det kan du ikke bruge til noget i forhold til at få en vikar ind. Men du mærker alligevel, at fædrene er væk i to måneder.

En medarbejder fortæller, at hans kontorchef bad ham overveje at tage seks

måneders orlov i stedet for fire måneder, da det så kunne passe med oprettelsen af en turnusstilling, der kunne erstatte hans stilling under orloven. Det accepterede medarbejderen. Han fortæller om det forhold, at der kom en vikar ind i det halve år, hvor han var væk:

Det var rart for mig, fordi så behøvede jeg ikke at have så dårlig samvittighed over, at mine kollegaer skulle løbe stærkere, mens jeg var væk.

Arbejdet med vidensdeling og sidemandsoplæring er ifølge begge kontorchefer vigtigt i forvaltningen, fordi de har så mange unge medarbejdere i forvaltningen, der er på orlov eller holder op. Man kan simpelthen ikke tillade sig, at kun én medarbejder kan løse en opgave. Dette fokus gør det nemmere at undvære en medarbejder på orlov.

### **Konsekvenser for orlovstageren**

Generelt er der en meget positiv stemning omkring mænds afholdelse af orlov i forvaltningen. Det er derfor heller ikke de store problemer, der rapporteres om i interviewene. Et problem, som nogle nævner, er lønudvikling under orlov. I lønpolitikken fremgår det klart, at engangstillæg gives i forhold til engangsopgaver, dvs. til konkrete resultater, medarbejderen har leveret i en periode ud over det normale arbejde, fx til en medarbejder, der har løbet stærkere, fordi en anden var på orlov. Orlovstageren er heller ikke i spil i forhold til at kunne levere de resultater, der kan udløse et tillæg. Det betyder, at man som orlovstager kan opleve, at en anden medarbejder får ekstra løn for en arbejdsopgave, som orlovstageren normalt varetager. Det nævnes af nogle af orlovstagerne, at det opleves som uretfærdigt. Til det siger alle de interviewede ledere, at det er klart, at man ikke kan forvente at få en lønstigning eller et tillæg umiddelbart efter en orlovsperiode.

Ens muligheder for at få del i resultatløns er mindre, når man har holdt orlov. Hvis man er væk i tre eller fem måneder, leverer man færre resultater det år, og dermed ryger man længere ned i køen til engangsvederlag. Så må det være nogle af dem, der har været her og påtaget sig arbejdet, der skal have. Det er en naturlig konsekvens. Orlov har en pris. Man, og her mener jeg både kvinder og mænd, bliver jo ikke forgyldt eller får de allermest spændende og

highlightede opgaver, når man har været væk i en længere periode.  
(Personalelederen)

De interviewede tillidsmænd mener, at det er i forhold til de faste tillæg, der mistes noget i forbindelse med længere orlovsperioder, og at det typisk gælder for kvinder. De fortæller med henvisning til en lønstatistik fra 2004, at de kvindelige akademikere halter bagefter de mandlige akademikere i forvaltningen. De mener, at barsel er en del af forklaringen på denne skævhed, for når man er væk i ni måneder eller et år, så står man ikke til faste tillæg, når man kommer tilbage, selvom de øvrige ansatte har fået dem. Dette benægtes imidlertid af personalelederen, der siger, at faste tillæg er uafhængige af orlovsperioder. Uoverensstemmelsen kunne handle om, at så længe orlovsperioderne er med fuld løn, så udløser de faste tillæg, mens orlovsperioder på dagpenge ikke gør det. Det er i hvert fald tildelingsprincippet på de tre andre medvirkende arbejdspladser.

I forhold til karrieremuligheder lader det ikke til, at personalelederens ord om, at man ikke kan forvente at komme tilbage til de mest "highlightede opgaver" er gældende praksis. Kun en af de interviewede mænd har efter sin orlov oplevet at være blevet tilsidesat efter orloven. Han fortæller, at de spændende arbejdsopgaver ikke vendte tilbage til ham, da han kom tilbage fra orlov. Denne konsekvens havde han ikke ventet, og det gjorde ham temmelig skuffet, da han opdagede, hvordan det forholdt sig:

Da jeg valgte at tage forældreorlov i tre måneder, så var det ikke uden tøven. Fordi jeg havde nogle opgaver på det tidspunkt, som jeg var ret glad for, men jeg havde lyst til at tage forældreorlov og være sammen med mit barn. Da jeg så kom tilbage, tog det noget tid at falde ind i miljøet igen, og det var ikke helt uden omkostninger på opgaveporteføljen. Jeg fik lidt de opgaver, de andre ikke gad.

Orlov kan altså sætte en tilbage i forhold til arbejdsopgaver, men det modsatte kan også ske: at man bliver forfremmet. Det er der et eksempel på i forvaltningen. Personalelederen er blevet udnævnt til denne stilling umiddelbart efter, at han kom tilbage fra en længere orlovsperiode. Det er et faktum, som alle de interviewede på et eller andet tidspunkt i interviewet fortæller som værende af betydning for deres tro på, at en orlov ikke ville skade dem karrieremæssigt.

Nogle af de interviewede mænd har haft en gravid partner, da de

blev ansat i forvaltningen. To har ikke nævnt det ved jobsamtalen af frygt for, at det ville få den konsekvens, at de ville blive fravalgt, hvis de nævnte, at de havde tænkt sig at holde orlov i to-tre måneder. Andre har været helt åbne om det og alligevel fået jobbet. Personalechefen og begge kontorcheferne har alle været med til at ansætte mænd, der bad om orlov til ansættelsessamtalen. Personalechefen siger:

Selvfølgelig er orlov en hindring i en jobsituation, men den tæller på linje med andre mindre ulemper, når man helhedsvurderer en ansøger, og det vil næppe være afgørende.

Man kan diskutere, om det, at mændene tager forholdsvis korte orlovsperioder, afspejler en form for barriere i forvaltningen. Det er således meget få mænd i forvaltningen, der tager orlov ud over tre-fire måneders varighed. De fleste tager en periode på to måneder ud over de 14 dages fædreorlov at dømme ud fra de lister over orlovstagere og perioder, interviewpersonerne blev udvalgt efter. Det er dog mere sandsynligt, at tendensen med korte orlovsperioder afspejler fædrenes forhold til arbejdet og, som det er blevet nævnt, deres økonomiske situation. Disse forhold vendes der tilbage til senere i afsnittet om familiens betydning for orlov, men her skal der knyttes en kommentar til de mandlige orlovstageres orientering mod arbejdet under orloven og deres kollegaers opfattelse af deres orlov. Den medarbejder, der har haft den længste orlovsperiode (et halvt år), siger om reaktionen på hans orlov:

De fleste syntes, det var lang tid. Der var ikke nogen sure miner i forhold til arbejdsopgaverne, det var i forhold til mig selv. De syntes, at det var lang tid, men ikke med den der vinkel med dårlig samvittighed over for arbejdspladsen, men mere i forhold til, at de troede, at de ville komme til at kede sig, hvis de skulle have orlov så lang tid. Det har helt klart været den overvejende reaktion, fra stort set alle både på arbejdspladsen og uden for, det var godt nok lang tid. Jeg tror bare, at de fleste forventer, at når det er en mand, der tager barselorlov, så regner de med, at det er to til tre måneder. Det er det sædvanlige.

I udgangspunktet virker seks måneders orlov som meget lang tid for mange mænd, fremgår det af citatet og også af de andre interview. Alligevel opleves orlovsperioden for nogle af orlovstagerne som flyvende af sted. Og

nogle nævner, at de gerne ville have haft længere tid. Andre medarbejdere kan ikke undvære arbejdet helt og ringer ofte selv og spørger til jobbet eller kommer på besøg for at høre, hvordan det går. Der er også en medarbejder, der arbejder en uge under sin to måneders lange orlov, fordi der er en driftsopgave, som er vanskelig for andre at overtage, og som medarbejderen tilsyneladende også nødtigt giver fra sig.

Personalelederen mener ikke, at folk skal arbejde i deres orlov, selv om de gerne vil:

Det er noget, medarbejderne skal lære. Vi skal ikke ringe hjem, selvom folk siger, at de har deres hjemmearbejdsplads og gerne vil medvirke.

Her er kontorcheferne nok mere pragmatiske, for de har begge måttet ringe til medarbejdere på orlov, men de gør det nødtigt, fastslår de begge.

### **Arbejdspladskulturen præget af forbilleder for orlov**

Det er ikke barrierer for mænds brug af orlov, som der er flest beretninger om i interviewene fra forvaltningen. Imidlertid betyder det ikke, at der ikke stadig er enkelte spor af barrierer til stede i arbejdspladskulturen. Nogle mænd føler sig overset til engangsvederlag, når de tager orlov. Nogle af medarbejderne er opmærksomme på, at de i andre job vil kunne møde nogle af de barrierer, som er overvundet i forvaltningen. Alle har fortællinger om venner eller studiekammerater, der er på andre arbejdspladser, hvor orlov stadig er et tabu.

Det er tydeligt, at de mange fortællinger om mandlige ledere på orlov og mandlige ledere, der er blevet forfremmet efter en orlov, spiller en vigtig rolle for udviklingen af en arbejdspladskultur som den, vi finder i forvaltningen, hvor orlov er et privilegium for både mænd og kvinder. Ligesom interviewpersonernes beretninger om orlov fletter sig ind i hinanden. Når man interviewer Jens, fortæller han, at han blev inspireret af Hans, som blev inspireret af Anders. Medarbejderne er hinandens forbilleder for at tage orlov.

Mænds brug af orlov er blevet udbredt i samme periode, som de nye ledelsesformer er blevet implementeret, men mænds orlov er ikke blevet en bevidst del af den familievenlige strategi, sådan som flekstid og hjemmeopkoblinger er blevet det i den nye ledelsesstruktur. På spørgsmålet om, hvad det var, der ændrede arbejdspladskulturen, så der i løbet af



meget kort tid er blevet præcedens for, at mænd tager orlov, siger en af kontorcheferne:

Det er jo ikke ret lang tid siden, ingen tog orlov, og hvis de gjorde, fik de at vide, at det havde konsekvenser for deres karriere. Men lige pludselig, så var der nogle ledere, der tog orlov, og det bredte sig. Jeg fortalte selv til jobsamtalen, at jeg skulle have orlov, fordi jeg vidste, at en anden leder havde gjort det samme.

Processen med, at mænd tager orlov i forvaltningen, kommer altså indefra ved signalet om, at en leder har taget orlov, men den bliver også forstærket udefra ved, at andre unge mænd kommer til, fordi de ser, at her er der en mulighed for at være fædre samtidig med, at man kan gøre karriere. Kontorchefen siger videre:

Hvornår er det, at man som leder og medarbejder ikke længere er bange for at tage orlov? Hvornår er man dygtig nok til at turde gøre det i en kultur, hvor ingen tager orlov? Du vil jo gerne holde snor i, hvad der sker. Du vil gerne deltage i det, der sker, mens du er væk. Altså, for vi mænd har jo grundlæggende den der siddende med, at vi kunne jo bare lade være. Vi har jo ikke den samme nødvendighed til at gøre det som kvinder, der skal amme. Men det er jo heldigvis ændret. Vi i det offentlige skal jo være bærere af loven, det er nok også en del af det.

Et andet væsentligt træk i forståelsen af arbejdspladskulturens betydning for, at alle mænd tager orlov i forvaltningen, er den eksplicit formulerede værdinorm i forvaltningen om at tiltrække den bedst kvalificerede arbejdskraft gennem en aktiv familiepolitik. Denne intention disciplinerer indirekte ledere, der er præget af den tidligere arbejdspladskultur, ved at det bliver politisk ukorrekt at give udtryk for et syn på mandlig arbejdskraft som værende hævet over et omsorgsmæssigt ansvar for egne børn.

## FAMILIENS BETYDNING FOR ORLOVSBENYTTelsen

Mænds orlovsbenyttelse må ses i et samspil mellem arbejdspladskulturen og mændenes familiesituation. I den eksisterende litteratur om familiens

betydning for fædrenes orlovsvalg tillægges familiens økonomi, forældrenes arbejdsorientering og parrets kønsopfattelse særlig forklaringskraft (Olsen, 2000). I det følgende ses der på disse tre forhold ud fra tre centrale spørgsmål: Hvilken betydning har egen og partnerens erhvervstilknytning og arbejdsorientering for farens orlovsbenyttelse? Hvilken rolle spiller økonomien? Og hvilken sammenhæng er der mellem farens opfattelse af eget faderskab og afholdelsen af orlov?

### **Erhvervstilknytning og arbejdsorientering**

De interviewede mandlige orlovstagere er alle akademikere og arbejder på fuld tid. To er gift med akademikere, der arbejder på fuld tid og gør karriere, og en er gift med en kvinde med mellemlang uddannelse, som arbejder på deltid. Tre af orlovstagerne er gift med kvinder under uddannelse. De har fra et til tre børn, som alle er under 6 år. De mandlige orlovstagere er blevet stillet en række spørgsmål om livsform, som anvendes i Socialforskningsinstituttets spørgeskemaundersøgelser til at vurdere personers arbejdsorientering. De har svaret i forhold til sig selv og i forhold til deres partner. Alle mændene falder ind under kategorien karriereorienteret, men som det vil fremgå i den fjerde case om konsulentfirmaet, er der den forskel, at de offentligt ansatte karrieremænd i forvaltningen ikke arbejder mere end 37 timer. Noget af hjemmearbejdet med fx at tjekke mails opgør de dog ikke, men normen i forvaltningen er, at overarbejde afspadseres og i sjældne tilfælde udbetales. De to kvindelige partnere, der er fuldtidsarbejdende akademikere, er ifølge deres mænd også karriereorienterede. En af de kvindelige partnere arbejder som konsulent i et privat firma og har ingen øvre arbejdstid. Hun er gået ned på 34 timers uge, efter hun kom fra orlov med det andet barn, for at kunne nå arbejdet, inden hun skal hente børn. Men reelt arbejder hun 40 timer ugentligt, men får kun løn for 34. Før arbejdede hun langt over 40 timer om ugen, hvilket ifølge manden var uholdbart med to børn. Han kalder det tidsrum, hvor en af forældrene kommer hjem med børnene for den dobbelte ulvetime, og med det mener han, at børnene er dobbelt så trætte som andre børn i ulvetimen, fordi de er blevet hentet ved lukketid i deres institution.

De uddannelsessøgende kvindelige partnere kan ikke umiddelbart indpasses i livsformsmodellen, men er karakteriseret ved at have korte dage med studie, lektier og for en af dem et studenterjob. Forældreparrenes arbejdsorientering giver forskellige familietyper. Der er to familier, hvor begge gør karriere i traditionel forstand, og fire familier, hvor manden gør karriere og kvinden arbejder deltid eller er studerende.

I de to familier, hvor begge gør karriere, fortæller manden ikke overraskende om mange situationer, hvor det er vanskeligt at nå at hente børn, og hvor deres partner heller ikke kan springe til, hvis der pludselig skal "slukkes brande på kontoret". I disse familier er der generelt ikke holdt meget orlov hverken af manden eller kvinden. Mændene i disse to familier har taget henholdsvis ti uger og seks ugers forældreorlov<sup>1</sup>, hvilket er mindre end de 14 uger, som mænd i gennemsnit holder i forvaltningen, men mere end de knap tre uger mænd i gennemsnit holder på landsplan. Kvinderne har begge taget et halvt år, hvilket er mindre end de ti måneder, kvinder i gennemsnit tager på landsplan. Generelt har tendensen i Norden været, at højtuddannede kvinder i gennemsnit tager kortere orlovsperioder end andre faggrupper af kvinder (Brandth & Kvande, 1996; Andersen et al., 1996). Desuden er der en klar sammenhæng mellem mænds tendens til at tage orlov og kvindens uddannelsesniveau. Jo højere uddannelsesniveau kvinden har, des større er sandsynligheden for, at manden tager orlov (Brandth & Kvande, 2003; Christoffersen, 1990). De interviewede mænd fortæller i begge par, at både de selv og deres partner har glædet sig til at komme tilbage på job igen, selvom de er bevidste om, at hverdagen er vanskelig at få til at hænge sammen. I de to familier har man sjældent socialt samvær med venner. Det er primært familie man ser, men heller ikke dette sker særligt ofte, idet der ikke er tid til det.

I de fire familier, hvor manden er karriereorienteret og kvinden er på deltid eller studerende, tales der mindre om situationer, hvor hverdagen bryder sammen på grund af tidspres og manglende fleksibilitet. Ligesom der også er bedre tid til at være sociale med familie og venner. Mændene tager fra 10 til 26 ugers orlov. Og kvinderne tager fra syv til ti måneder. Der er imidlertid store gradforskelle i, hvor karriereorienteret de mandlige orlovstagere er, fremgår det af de kvalitative interview. De to yderpunkter skal her beskrives:

Den mand, der tager kortest orlov, tager ti uger, hvoraf han arbejder de to. Han betegner sig selv som "workaddict". Han har en ugentlig arbejdstid på 50 timer og tager altid arbejde med på ferie, da han ellers ville kede sig, siger han. Han får typisk udbetalt det ekstra arbejde som løn, da han i modsætning til de andre mandlige orlovstagere har et arbejde, som kun vanskeligt lader sig udføre af andre, og det giver derfor mulighed for

---

1. I dette afsnit bruges betegnelsen forældreorlov, selvom der i langt de fleste tilfælde også indgår ferie og afspadsering i de opgivne perioder.

at bryde princippet om afspadsring af overarbejde. Han lægger sin arbejdstid på den måde, at han kommer hjem til datteren på 9 måneder sidst på eftermiddagen, og så genoptager han arbejdet hjemmefra, når hun sover. Hans partner er i gang med en mellemlang uddannelse. Hun får s.u. og arbejder ikke ved siden af, så det er ham, der i øjeblikket er hovedansvarlig for den økonomiske forsørgelse af familien. Da han læste, var det omvendt, da havde hun job og forsørgede ham. Hun er fjernstuderende. Det vil sige, at hun de fleste dage kan sidde hjemme og over nettet følge undervisning eller lave opgaver, der indsendes. Manden fortæller, at det primært er hende, der afleverer og henter barnet i institutionen samt tager barnet ved sygdom. Princippet er, at hvis han "har luft i kalenderen, så gør han det". Man kan sammenligne denne mands situation med de mænd, som de norske orlovsforskere Elin Kvande og Berit Brandth beskriver som havnet i *honningfælden*. Honningfælden dækker over det forhold, at en mand er så tiltrukket af sit søde job, at han ikke kan slippe det og derfor ikke sætter grænser mellem familie og arbejde (Brandth & Kvande, 2003, s. 51).

Det andet yderpunkt er den mand, der har taget et halvt års orlov. Ifølge de stillede spørgsmål om livsform er også han karriereorienteret. Men han forsøger i højere grad end manden i *honningfælden* at adskille arbejde og fritid. Han fleksede ofte i formiddagstimerne, under hans partners orlov, for at være sammen med barnet, når det var vågent, og for at lave det praktiske arbejde i husholdningen. Han begrundede sin lange orlov med, at hans partner skrev speciale, og at de begge gerne så, at hun fik det afsluttet. Hun har studieplads uden for hjemmet og tager hjemmefra hver dag under hans orlov. Han havde oprindeligt kun tænkt sig at skulle holde fire måneder, men som nævnt blev han bedt om at tage længere tid, hvilket passede godt ind i situationen med en specialeskrivende partner hjemme.

Generelt kan man sige om alle de interviewede orlovstagere, uanset graden af deres karriereorientering, at de sætter familievenlighed over økonomi. Alle kunne formentlig i løbet af en periode skaffe sig et bedre betalt job, men ønsker familievenligheden i forvaltningen. Men der er ingen af mændene, der sætter familievenlighed over et spændende job. Ingen ville blive i forvaltningen, hvis de begyndte at kede sig og ikke længere fandt det interessant. En medarbejder siger:

Jeg finder stor identitet i arbejdet. Jeg definerer mig meget i forhold til mit arbejde, og det er vigtigt for mig at lave noget, der har betydning og er spændende.

## Økonomi

Der er som nævnt i den teoretiske referenceramme en tendens til, at mandlige medarbejdere kun benytter sig delvis af deres rettigheder til orlov. I stedet stykker de en orlov sammen af ferie, afspadsering og ind imellem også af en reel orlovsperiode. Dette mønster passer godt på de mandlige akademikere i forvaltningen. Den i interviewene oftest fremførte begrundelse for dette er økonomi. Afspadsering og ferie giver fuld løn, mens orlov ud over de 14 dages fædreorlov og uge 25 og 26 oftest er på dagpenge. Akademikere er generelt højtlønnede og løntabet på dagpenge bliver generelt større for dem end for lavtlønnede arbejdstagere. Omvendt har denne gruppe af mænd bedre råd til at holde orlov i en periode ved at holde igen på andre udgifter. Dette er dog ikke tilfældet for tre af mændene, da de sidder i nykøbte huse med efter eget udsagn en meget snæver økonomi. De interviewede orlovstagere tjener også mere end deres partnere, med undtagelse af det par, hvor kvinden er konsulent i det private. Alligevel bekræftes mønsteret med, at akademikere bedre har råd til orlov, umiddelbart af, at de mænd, der tager flest dage på orlov, er topledere og lønmodtagere på højeste niveau, altså typisk akademikere, ifølge Danmarks Statistik. De tager i gennemsnit 36 dage, mens lønmodtagere på mellemniveau tager 24 dage og på lavest niveau 21 dage.<sup>2</sup>

Tre af mændene har fået fuld løn i en periode af deres orlov, fordi deres partnere er studerende. Som beskrevet under afsnittet om orlovsbru- gen i forvaltningen har akademikere ret til 24 ugers forældreorlov med fuld løn. Det gælder dog kun sammenlagt for et forældrepar. De første 14 ugers orlov efter fødslen er forbeholdt kvinden, og derfor kan manden aldrig tage mere end ti ugers forældreorlov, heller ikke, hvis kvinden kun har modtaget dagpenge i de 14 uger. Derimod kan manden godt holde de næste ti uger, som ligger i forældreorloven, hvis kvinden ikke er berettiget til fuld løn i disse ti uger. Og manden kan holde dem på et hvilket som helst tidspunkt. De tre mandlige akademikere, som er gift med kvinder under uddannelse, som derfor ikke har været berettiget til fuld løn under orlov, har derfor kunnet holde ti ugers orlov med fuld løn ud over de to uger i barnets 25. og 26. leveuge.

De interviewede mænd giver alle udtryk for, at de kun har haft lille viden om orlovsreglerne og om den økonomiske dækning under orlov, før de konkret skulle planlægge deres orlov i slutningen af deres partners

---

2. Statistiske Efterretninger (2005), tabel 14 b.

graviditet eller for nogles vedkommende efter, at moren havde født. I de særlige tilfælde, hvor mændene har krav på fuld løn i ti uger, fordi moren ikke har anvendt alle eller nogle af de 24 uger med fuld løn, har det været personalekontoret, der har gjort fædrene opmærksomme på deres rettigheder. Og det var heller ikke alle, der var klar over, at de havde ret til orlov i uge 24 og 25 med fuld løn. Men der findes en folder i forvaltningen med disse oplysninger, som mændene får, når de henvender sig til personalekontoret for at ordne det formelle omkring orlov.

### **Opfattelsen af faderskabet og dens betydning for at tage orlov**

De økonomiske og arbejdsrelaterede forklaringer på mænds brug af orlov kan ikke stå alene, når mænds stigende motivation til at tage orlov skal forklares. Mænds identitet som fædre må også tages i betragtning. Man taler i dag om de nye fædre, hvis vigtigste rolle er at blive en nærværende far i modsætning til den far, de selv har oplevet som fraværende og diffus, når det gjaldt den nære omsorg i barneårene (fx Holter & Aarseth, 1993; Madsen et al., 2002; Olsen, 2000). Imidlertid er idealet om den nærværende far et større identitetsprojekt for nogle mænd end for andre. Og her kommer statistikken om toplederne og de højest lønnede ind igen, for netop disse grupper nævnes som bærere af idealet om den nærværende far, måske i kraft af deres tilknytning til den højere middelklasses værdier (fx Holter & Aarseth, 1993; Madsen et al., 2002; Olsen, 2000). Der er selvfølgelig tale om glidende overgange mellem forskellige grupper af mænd. For en generation siden var det kun den højere middelklasse, der deltog i deres børns fødsler, hvorimod det i dag er alle mænd, der gør det (Madsen et al., 2002). Andre grupper af mænds forhold til idealet om at være en nærværende far berøres i de andre cases.

De interviewede akademikere taler om vigtigheden af at være sammen med børnene. De omtaler de fleksible arbejdstider som den største fordel i den henseende, fordi det giver dem tid og rum til at være sammen med børnene i en travl hverdag. Mændenes fleksible, men krævende arbejde sikrer dem dog ikke altid muligheden for at kunne gå til tiden eller være færdige med arbejdet ved fyraften. Disse arbejdsbetingelser udfordrer akademikernes opfattelse af, at det er vigtigt at være en nærværende far på en anden måde, end det er tilfældet for mænd, der får tidligt fri fra arbejde, fordi de fx er mødt meget tidligt eller har skiftende arbejdstider, og som er færdige med arbejdet, når de har fri. Sådanne betingelser vil fremgå af casen med supermarkedet og metalvirksomheden, hvor mænd har andre arbejdstider.

Fleksibiliteten er således en forudsætning for det nærværende faderskab for akademikermændene i forvaltningen. Nogle af interviewpersonerne reflekterer over, at de får mindre i løn, end deres venner og tidligere studiekammerater. De forklarer, at de bliver i forvaltningen, fordi de der trods alt har nemmere ved at afvise krav om at slække på fleksibiliteten, fordi forvaltningen har en familievenlig politik.

Jeg kunne gå ud og få et job i en privat virksomhed til en væsentlig bedre løn, men jeg gør det ikke. For her kan de ikke stille nogle urimelige krav på grund af de familievenlige forhold og fleksibiliteten.

## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR I FORVALTNINGEN

Den offentlige forvaltning har overkommet en række barrierer for mænds brug af orlov. De mandlige HK'ere og akademikere tager både de 14 dages fædreorlov og en længere periode med forældreorlov. Der er få mandlige HK'ere blandt orlovstagerne, fordi langt de fleste mandlige HK'ere er langt forbi den alder, hvor man har små børn. I undersøgelsen indgår derfor kun akademikere. De mandlige ansatte er tilfredse med deres orlovsmuligheder og benytter dem kreativt ved at tilpasse dem til både familiens og arbejdets bedste. Der er en barselsfond i forvaltningen. Ved længere orlovsperioder erstattes de mandlige medarbejdere med løst ansatte, oftest studentermedhjælpere. Men der foretages også en omprioritering af arbejdsopgaverne mellem de øvrige medarbejdere efter kompetencer. Ved kortere orlovsperioder varetages arbejdet af lederen eller nogle kollegaer, der får ekstra løn for det.

Forbilleder blandt ledere og medarbejdere er vigtige for den udvikling, der er sket i forvaltningen i de sidste fem år, fra at næsten ingen mænd tog orlov, til at alle i dag tager en forældreorlovsperiode.

Arbejdspladskulturen er præget af moderne ledelsesformer, hvor familievenlighed indgår som et vigtigt element. Medarbejderne arbejder projektorienteret og har stor autonomi i arbejdet. At familievenlighed er blevet et gennemgående træk ved arbejdspladskulturen i forvaltningen skal blandt andet ses i lyset af behovet for kvalificeret arbejdskraft. Familievenlighed er blevet en parameter, som forvaltningen i konkurrencen med det

private arbejdsmarked om de unge akademikere kan slå på i forhold til de bedre lønninger i det private.

Men der er grænser for familievenligheden, i og med den hele tiden er til forhandling i den moderne ledelsesform, hvor det er værdier frem for regler, der er styrende. Familievenligheden er opstillet som en ledelsesmæssig ramme i højere grad end i form af konkrete rettigheder for medarbejderne. Medarbejderne må derfor kontinuerligt være opmærksomme på, hvad der kan lade sig gøre for at udvide rummet for en afbalanceret tilpasning mellem arbejde og familie. Også når det gælder mænds orlov, er der tale om en forhandling mellem medarbejder og leder om fx orlovens længde.

De mandlige ansatte er typisk gift med kvinder, der er akademikere ligesom dem selv eller har en mellemlang uddannelse. Familiemæssigt er mændene i en situation, hvor de og partneren deles nogenlunde ligeligt om husarbejde og børneomsorg, og hvor mændene giver udtryk for, at det er vigtigt for dem at have en nær relation til barnet i hverdagen. Ligestillingsmæssigt er der ikke den store forskel på manden og hans partner, og det er derfor heller ikke til diskussion, om han skal holde orlov. Familien har en fremtrædende plads for de interviewede mænd, men familien skal kunne kombineres med et spændende arbejde. Mændene lever med den lavere løn i det offentlige for at opnå familievenlige rammer for deres arbejde, men de ville aldrig affinde sig med et kedeligt arbejde for at opnå familievenlighed.

Til slut vil jeg vurdere om de fire antagelser, som lå til grund for udvælgelsen af forvaltningen, også holder. Antagelserne vedrørte fire forhold ved arbejdspladskulturen, som mentes at være af betydning for, at mænd fik bedre vilkår for at tage orlov. De fire forhold omhandler betydningen af at være på en offentlig kontra en privat arbejdsplads, tilstedeværelsen af moderne ledelsesformer, betydningen af en lønarbejderkultur kontra en karrierekultur og betydningen af kønsfordelingen på arbejdspladsen.

Antagelsen om, at det oftere er lettere for *mænd i det offentlige at tage orlov end i det private*, ser ud til at holde, da forvaltningen er den arbejdsplads, hvor flest tager orlov i denne undersøgelse, som det vil fremgå af de øvrige cases. Denne undersøgelse peger på to forklaringer på, at det offentlige i højere grad end det private giver mænd mulighed for at tage orlov. For det første har forvaltningen et behov for at holde på højtuddannet kvalificeret arbejdskraft ved at satse bevidst på familievenlighed, herunder lette mænds tilgang til orlov. For det andet omtales det offent-



liges pligt til at vise et godt eksempel som en forklaring på de gode muligheder, mænd har for orlov. Som en kontorchef udtrykker det: "Vi i det offentlige skal jo være bærere af loven". Begge forhold skaber en arbejdspladskultur, som synliggør, at mænd også har omsorgsforpligtigelser over for børn, og dermed også synliggør deres ret til at benytte sig af forældreorlov.

Den stærke udbredelse af mænds brug af orlov i de seneste syv år i forvaltningen er sket i takt med udviklingen af nye ledelsesformer, hvilket berører den anden antagelse: at arbejdspladser med *moderne ledelsesstil* styrker mænds brug af orlov. Ledelsesstilen har gjort op med det meget hierarkiske bureaukrati i forvaltningen, og nye samarbejdsformer som projektarbejde og vidensdeling har gjort mændene mindre uundværlige i deres arbejdsopgaver. Det er muligt at holde endog lange orlovsperioder, da andre kan overtage arbejdet og gøre det.

Den tredje antagelse om, at både *en lønarbejderkultur* og *en samarbejdskultur* kan gøre det nemmere for mænd at holde orlov end konkurrencekulturer, lader dermed også til at være rigtig. Der er dog mange arbejdsopgaver, som udføres alene, og konkurrencemomentet i form af forfremmelser og lønstigninger er et tema i alle interviewene.

Den sidste antagelse om, at *en ligelig kønsfordeling* styrker mænds brug af orlov, synes også at holde stik i forvaltningen. Der er netop ifølge tillidsrepræsentanten og nogle interviewpersoner med lang anciennitet blevet ansat langt flere kvindelige akademikere i perioden lige op til og gennem de sidste syv år, hvor mænds orlovsbrug stiger.

## CASE 2: SUPERMARKEDET

Vores medarbejderskare afspejler den brede danske befolkning, og derfor er der heller ikke ret mange mænd, der tager orlov hos os. (Koncernens informationschef)

Et supermarked er valgt ud fra kriteriet om at dække en arbejdsplads inden for det private område, som typisk har flere kvindelige medarbejdere end mandlige og er præget af traditionelle ledelsesformer og begrænset fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstid. Arbejdspladsen skal desuden give et indblik i, hvordan det påvirker mænds brug af orlov at være i en udpræget lønarbejderkultur.

Det valgte supermarked tilhører en kæde af mindre supermarkeder under en stor detailhandelskoncern. Koncernen har medvirket til at finde et supermarked, hvor der var flere mandlige ansatte, der havde taget orlov. Og de har stået for den formelle kontakt vedrørende personalepolitikker, orlovsstatistik og andre generelle oplysninger om kæden. I supermarkedet er der interviewet fire personer: to mandlige medarbejdere, der har taget både fædre- og forældreorlov, en souschef, der har taget fædreorlov, og butiksbestyreren. Derudover er en medarbejder med ansvar for orlovsområdet fra personaleafdelingen i koncernen interviewet om forvaltningen af orlovsreglerne, som sker fra centralt hold. Der er ikke interviewet tillidsrepræsentanter i supermarkedet, da arbejdspladsen er så lille, at de kan nøjes med et samarbejdsudvalg.

Kæden, som det medvirkende supermarked tilhører, består af mindre supermarkeder med i gennemsnit 32 ansatte. Det er kun to tredjedele af personalet, der er fastansatte; de øvrige er unge fritidsjobbere. De fastansatte er oftest butiksuddannede og typisk organiseret i HK. Fritidsjobberne er studerende eller unge, der arbejder efter skole. Af de fastansatte er lidt under halvdelen på deltid. 60 pct. af de fastansatte er kvinder. Tallet dækker over den forskel, at der er lige mange kvinder og mænd blandt de fuldtidsansatte, mens tre fjerdedele af de deltidsansatte er kvinder. At der er en mere lige kønsfordeling blandt de fuldtidsansatte, skal ses i sammenhæng med den vertikale kønsarbejdsdeling i branchen, hvor butiksbestyrelsen, souschefen, slagtermesteren, den "tørvarer"-ansvarlige og den ansvarlige for frugt og grønt oftest er mænd, og at de altid er på fuldtid. Måske er dette et mønster, som allerede kan anes i elevsammensætningen, da to tredjedele af eleverne er mænd, mens den sidste tredjedel er kvinder. Ofte vil disse ledere og specialiserede medarbejdere nemlig være uddannet i koncernens egne butikker, og der vil givetvis være flere mænd at rekruttere kvalificerede ledere fra.

En kønsfordeling på 60 pct. kvinder og 40 pct. mænd kan ikke kaldes kvindedomineret, men kønsblandet. Casen lever dermed ikke op til sin forudsætning om at se på en kvindedomineret arbejdsplads. Dette kompliceres yderligere af, at det medvirkende supermarked af størrelse godt nok er repræsentativt for kæden, men sammensætningen af medarbejdere viste sig at være anderledes, idet der er flere fuldtidsarbejdende og lidt færre deltidsarbejdende fastansatte medarbejdere end i et gennemsnitssupermarked i kæden. Derfor er kønsfordelingen omvendt af et gennemsnitssupermarked i kæden. Blandt de fuldtidsarbejdende er 40 pct. kvinder og 60 pct. mænd. Det bliver dermed beklageligvis ikke muligt ud fra nogen af de fire virksomhedscases at sige noget om betydningen af arbejdspladskulturen for mænds brug af orlov på en kvindedomineret arbejdsplads. Dette har imidlertid ikke kunnet forudsiges, før interviewene begyndte, og har derfor ikke stået til at ændre. Denne case kommer dermed til at repræsentere en kønsblandet virksomhed.

## BENYTTTELSEN AF ORLOV

Siden den nye orlovsordning trådte i kraft, er det en ud af hver tiende mand, der har været på 14 dages fædreorlov, som også har holdt forældreorlov i supermarkedet i den pågældende kæde. Dette er væsentligt lavere

end i forvaltningen, hvor det er alle mænd, der tager noget forældreorlov oven i fædreorloven.<sup>1</sup> Mændene i supermarkedskæden på forældreorlov tog i gennemsnit tre en halv måned ud over de 14 dages fædreorlov. Kvinderne tog i gennemsnit ti en halv måneds barsels- og forældreorlov.

Under forudsætning af to års ubrudt anciennitet på det forventede fødselstidspunkt har moderen ret til orlov med fuld løn i fire uger før fødslen og 24 uger efter fødslen. Under samme ansættelsesmæssige anciennitetskrav har faderen ret til to ugers orlov med fuld løn i forbindelse med fødslen og lagt inden for de første 14 uger efter fødslen. Han har endvidere ret til yderligere to ugers orlov med fuld løn (det, der i den tidligere orlovsordning var 25. og 26. uge efter fødslen). De sidste to ugers løndækning er under forudsætning af, at supermarkedet får fuld dagpenge-refusion. De mandlige HK'ere på orlov i kæden har ret til dagpenge i sammenlagt 32 uger med deres partner. Da man formelt ikke er ansat, når man modtager dagpenge under orlov, optjener man ikke anciennitet og ferie under orlov ifølge overenskomsten. Men man er sikret ansættelse ifølge ligebehandlingsloven, dog er man ifølge den personaleansvarlige fra koncernen i udgangspunktet ikke lovet at komme tilbage til det samme supermarked, men til et i kæden. Men i reglen vender de fleste tilbage fra orlov til det samme ansættelsessted, medmindre det i mellemtiden er lukket eller andre specielle forhold er indtrådt, oplyser han.

I alt tog ti mænd forældreorlov i perioden 1. marts 2002 til 31. august 2005 i hele supermarkedskæden.<sup>2</sup> Da der er megen udskiftning i personalet i kædens supermarkeder, var det kun fem ud af de ti personer, der havde taget forældreorlov, der stadig var ansat samme sted og dermed konkret kunne kontaktes via koncernen. Af disse fem personer var de to ansat i samme supermarked, og da de begge sagde ja og bestyreren også gav tilladelse, afgjorde det, hvilket konkret supermarked der skulle deltage.

Blandt de øvrige mandlige ansatte i det deltagende supermarked havde ingen ud over souschefen helt små børn. Han havde, som nævnt, holdt 14 dages fædreorlov for nylig, men ikke taget forældreorlov. Der er to af de kvindelige ansatte, som også har holdt orlov inden for de seneste tre år. Ifølge bestyreren har en af de mandlige orlovstagere udskudt orlov,

---

1. Der er dog det forbehold for denne sammenligning, at de statistikker, som virksomhederne opgiver, ifølge dem selv kan være behæftet med fejl.

2. Der er i alt 2.000 fastansatte mænd i kæden. Af dem havde 100 fædreorlov og ti forældreorlov over en periode på to et halvt år. Hvorvidt det er mange eller få, er vanskeligt at sige, da antallet af nyblevne fædre ikke kendes blandt de ansatte.

mens ingen af de i alt fem orlovstagere har holdt orlov på deltid. Der har dog været andre mænd og kvinder, der har holdt orlov i supermarkedet inden for de sidste fem-syv år, men som ikke er ansat længere.

## ARBEJDSPLADSKULTUREN

Arbejdspladskulturen beskrives som i den foregående case i forhold til de ledelsesmæssige værdier, arbejdets organisering, og arbejdspladsens familievenlighed og rummet for tilpasning mellem arbejde og familie vurderes.

### **Arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier**

I koncernens personalepolitik er forholdet til kunderne, indtjeningen og medarbejderne beskrevet. Personalepolitikens værdigrundlag beskrives som hvilende på respekt for mennesker og for menneskers forskellighed. Personalepolitikken udgør en ramme for udformning af regler og for beslutninger om spørgsmål, der ikke er udformet regler for. Personalepolitikken beskriver medarbejdernes rettigheder og pligter. Der er både tale om brede formuleringer og meget konkrete regler, som tilsammen udstikker en gennemgående linje for ledelsesformen, der bygger på respekt og værdighed mellem leder og medarbejder. Om samspillet mellem medarbejder og leder står der fx i personalepolitikken: "Lederen skal gøre det klart for den enkelte medarbejder, hvilke kriterier arbejdspræstationerne bliver vurderet efter, og tydeliggøre den enkelte medarbejders beføjelser og ansvar." En anden formulering lyder: "Ris og ros er nødvendige og konstruktive samspilselementer. Kritik fremføres direkte til rette person og i konkret form." Og videre: "Den enkelte skal opleve, at der er plads til fejltagelser."

Personalepolitikken repræsenterer en regelstyret ledelsesform, hvor forholdet mellem leder og medarbejder et langt stykke hen ad vejen er formuleret som grundregler for eksempelvis samspillet, medarbejdernes udvikling og uddannelse, loyaliteten over for virksomheden, rekruttering og afskedigelse. Koncernen uddanner bestyrer og souschefer gennem egne lederkurser. Souschefen har fx været på et kursus, hvor orlovsreglerne, både de overenskomstmæssige og de lovgivningsmæssige, er blevet gennemgået.

Der er ikke nævnt noget eksplicit om familievenlighed, fleksible arbejdstider eller orlovsordninger i personalepolitikken.

## Arbejdets organisering

Inden for detailhandel er det nødvendigt, at flere medarbejdere skal kunne erstatte hinanden, da butikernes åbningstid går langt ud over den enkelte medarbejders arbejdstid. I supermarkedet har de åbent alle hverdage fra 9.00 til 20.00 og lørdage fra 9.30 til 16.00. Desuden har de søndagsåbent de 14 tilladte søndage om året. De fastansatte har typisk hver deres ansvarsområde i butikken, men nogle sidder udelukkende ved kassen. Den ene af de to medarbejdere, der har haft forældreorlov, har ansvaret for frugt- og grøntafdelingen. Han har 18 års anciennitet i koncernen og er en betroet medarbejder. Han har en vis autonomi i sit job i og med, han er ansvarlig for indkøb til frugt og grøntafdelingen, og det forventes, at han holder øje med omsætning og reagerer, hvis den falder. Han er butiksuddannet i koncernen. Den anden orlovstager er ikke uddannet i koncernen, men er også butiksuddannet. Han har knap ét års anciennitet. Han har haft forskellige funktioner i supermarkedet, men i øjeblikket dækker han kiosken sammen med en anden. Begge disse medarbejdere fortæller, at man sjældent har opgaver, man skal samarbejde om; man udfører hver sin arbejdsfunktion. Der er heller ikke konkurrence mellem medarbejderne.

De unge fritidsjobbere er oplært til at tage sig af et par forskellige områder, og de anvendes fleksibelt alt efter, hvor der er behov. Nogle har været der så længe, at de kan indgå de fleste steder. Indimellem "opnormeres" en ung fritidsjobber, hvis der mangler personale på grund af orlov eller sygdom. Det vil sige, at de ansættes som vikarer i en afgrænset periode. Bestyreren siger:

Inden for detailhandel må man være fleksibel af indstilling og have flere personer, der kan gå ind og erstatte hinanden eller afløse. Det kan være souschefen eller en af de unge, der går som før hos den medarbejder, der skal undværes.

De mange ungarbejdere er kommet til i takt med, at åbningstiderne er øget. De møder typisk om eftermiddagen, når de faste medarbejdere begynder at gå hjem.

De fastansatte medarbejdere i supermarkedet er enten på månedsløn eller på jobløn. De månedslønnede har faste arbejdstider, og hvis de arbejder ud over dette tidsrum, afspadseres timerne senere. Det er sjældent, at overarbejde udbetales. Nogle møder på de samme tidspunkter gennem ugen, men de fleste har varierende mødetider. Der er ingen af dem, der har fleksible arbejdstider. Opstår der et akut behov for at kunne

gå før eller komme senere, skal det altid aftales med bestyreren eller souschefen. Også hvis man bytter indbyrdes med en kollega, hvad der er god mulighed for i praksis.

For de joblønsansatte tilstræbes en 37 timers arbejdsuge, men timerne lægges fleksibelt, når der er brug for dem. Til gengæld får de en højere løn end de andre fastansatte. De joblønnede er ledende medarbejdere som bestyreren og souschefen. Men medarbejdere med særlige funktioner kan også være på jobløn. Det gælder typisk slagtermesteren, den "tørvarer"-ansvarlige, den ansvarlige for frugt og grønt og bagermesteren. I dette supermarked er der ingen bagermester, og frugt- og grøntmedarbejderen er ikke på jobløn, da han ikke finder det kombinerbart med sit familieliv. Der er derfor kun fire på jobløn. Bestyreren siger:

Os på jobløn er alle karrieremennesker; vi lægger ikke skjul på, at vi vil fremad. Hvorimod min grøntmand er lige stik modsat. Han sætter pris på sit familieliv, og der skal selvfølgelig være plads til begge dele, så må vi andre tage lukkevagterne.

Bestyreren og souschefen samt de øvrige medarbejdere, der er ansat på jobløn, deles om at dække åbnings- og lukketiderne mellem sig, men typisk er enten bestyreren eller souschefen til stede i butikken, hvilket giver meget lange arbejdsdage for disse to personer. Bestyreren fortæller, at hans arbejdstid går meget op og ned. I de fleste perioder arbejder han mere end 37 timer, men der er perioder, hvor han kommer under. Han giver udtryk for, at alle medarbejdere, både dem på jobløn og dem på timeløn, tager deres del af slæbet med at sørge for, at butikken er bemanded, og at folk på ferie, afspadsering, eller som er syge, bliver erstattet.

Souschefen mener imidlertid, at medarbejderne er for lidt fleksible i forhold til at påtage sig ekstra arbejde. Han synes, at man skal rykke meget i de fastansatte for at få dem til at yde noget ekstra. Især mener han, at man må kunne kræve det af dem på jobløn.

Bestyreren står for en anden linje end sin souschef, fremgår det af interviewene med dem begge. Bestyreren bruger gerne guleroden. Hans butik skiller sig ifølge en personaleleder i koncernen også ud fra mange andre i kæden ved på trods af dens beliggenhed i Storkøbenhavn at have lille udskiftning blandt de fastansatte. Guleroden består i at strække sig langt for at imødekomme de ansattes ønske om arbejdstider, ferie og orlov, men til gengæld forvente, at folk bliver lidt ekstra, når der er brug for det.

Bestyreren fortæller, at detailhandelsbranchen generelt har et dårligt ry, og det gør, at man må værne om de dygtige folk. Han siger:

Mine måde at gøre det på er at få kabalen til at gå op, også den kabale, medarbejderen har derhjemme med familien. Jeg har en god mand, hvis han kan lide sine arbejdstider.

Bestyreren skelner mellem kernemedarbejdere og øvrige medarbejdere, og her synes kriteriet at være anciennitet og ikke om, de er på jobløn eller ej. Kernemedarbejderne er dem, der har vist, at de er engagerede i deres arbejde, gør det godt og udviser fleksibilitet. Bestyreren siger:

Dem, der selv er villige til at give lidt, dem er jeg også villig til at give noget tilbage. Den går begge veje, og det bliver mere og mere vigtigt at indse det, for hvis man skal beholde sine ansatte, skal man, selvom det bare er i forhold til en lille bitte ting, som at få fri tre timer før om lørdagen, fordi der er stor familiefest, give dem det.

Uddeleren er ifølge medarbejderne "striks" med, at personalet får holdt deres pauser. Orlovstageren med kort anciennitet kommer fra en anden detailhandelskoncern, og her var der andre krav til medarbejdernes fleksibilitet i forhold til arbejdet. Han fortæller, at pauser blev inddraget, og hvis man selv glemte pausen, var den tabt. Det blev også forventet, at alle kunne tage ekstraarbejde med kort varsel. Medarbejderen siger, at det bedre arbejdsklima, han oplever på sin nuværende arbejdsplads, nok mest skyldes hans uddelers indstilling og mindre koncernens indstilling til medarbejdernes arbejdsindsats.

### **Familievenlighed**

Der er ikke formuleret nogen personalepolitik omkring familievenlighed i koncernen. Man følger lovgivningen i forhold til orlov, og medarbejderne har hverken gennem deres fagforening, som enten er HK eller Butiksfunktionærernes Fagforening, krav på særlige goder i den forbindelse. Alle medarbejdere har ifølge deres overenskomst, uanset om de har børn eller ej, fem omsorgsdage, som udgør den 6. særlige ferieuge.

Medarbejderne er det fleksible led på arbejdspladsen. Bestyreren giver udtryk for, at det næsten altid er muligt at løse medarbejdernes behov for fleksibilitet mellem arbejde og familie. Han siger:



Hvis vi stiller krav til medarbejderne om at angive deres sommerferie allerede i begyndelsen af december, så er det jo ikke fair, hvis jeg kommer og vil lave det om, når sommerferien nærmer sig. Men jeg lægger ikke skjul på, at der er perioder, hvor jeg er nødt til at sige nej til, at de kan få fri, så må de bytte sig frem. Men fordi vi er så mange, der kan gå ind og overlappe hinanden, er det endnu ikke sket, at vi ikke har fundet ud af det.

Uddeleren fortæller, at han på ledelseskurser har arbejdet med at blive bedre til at begrænse sin egen arbejdstid, og at det har haft den effekt, at han også er blevet bedre til at se sine medarbejders behov for tid til familien.

For da jeg startede som bestyrer, da tænkte jeg, at når jeg skulle arbejde hele tiden, så skulle de andre det også. Jeg satte ikke spørgsmålstejn ved at arbejde hele tiden. Dels er jeg blevet ældre, dels er jeg blevet klogere; du må have din base med på hjemmefronten, og det gælder både medarbejderne og dig selv.

Ancienniteten synes at være af betydning for medarbejderens indflydelse på, hvordan deres arbejdstider ligger hen over ugen. Den medarbejder, der er i frugt- og grøntafdelingen, har været i supermarkedet i 18 år. Han møder fast fra klokken 7.00 til 15.00 og hver anden lørdag fra 7.00 til 14.00. Det er de arbejdstider, som passer bedst ind i hans familieliv. Han er far til tre børn, og han og partnerens arbejdsmønster gør, at hun afleverer og han henter børnene. Hans arbejdstid kræver, at en af de unge fritidsjobbere tager over om eftermiddagen. Generelt er det et problem for alle supermarkeder i dag, nævner den personaleansvarlige fra koncernen, at der sidst på eftermiddagen er meget lidt uddannet personale tilbage i butikkerne. Det er et udviklingstræk, der gælder alle detailhandelskoncerner i dag. Frugt- og grøntmedarbejderen har ikke nogen problemer med at fastholde sin arbejdstid over for bestyreren.

Men det er ikke alle medarbejdere med små børn, der kan gå klokken 15.00 hver dag. De fleste må tage nogle lange dage også. Den medarbejder, der står i kiosken og har knap ét års anciennitet, arbejder en dag fra 8.45 til 20.30, og de øvrige dage fra 8.45 til 16.15. Det er dog muligt at forhandle om en gang imellem at gå før. Han fortæller, at hans søn skal overgå fra dagpleje til vuggestue, og den lukker kl. 16.00 om fredagen. Hans partner kan kun hente hver anden fredag. Afhentningen

kolliderer altså med hans arbejdstid, hvor han først er færdig 16.15. Han siger:

Jeg kunne ikke få ændret min arbejdstid permanent og på papir, men vi har lavet en aftale om, at hver anden fredag lader jeg være med at holde min sidste pause, og så går jeg klokken 15.45 i stedet for. Det er jeg utrolig glad for.

Der er også et andet eksempel på, at anciennitet spiller ind på mulighederne for at opnå familievenlige goder i supermarkedet. Da medarbejderen fra frugt- og grøntafdelingen skal have orlov i seks måneder, giver bestyreren ham fuld løn under hele forældreorlovsperioden. Det har han ikke overenskomstmæssigt krav på, men bestyreren har tilgodeset ham, for at være sikker på, at han vender tilbage til butikken efter orlov. Bestyreren siger:

Orlov er jo ikke noget, vi kommer ud for uge efter uge, så der tager vi altid kontakt til koncernens personaleafdeling for at få tingene gjort på den rigtige måde. Men derudover er det jo noget med overenskomster og fortjeneste.

### **Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie**

I dette afsnit vil jeg vurdere rummet for tilpasning mellem arbejde og familie i henhold til Holts model (jf. side 16). Det første forhold i modellen er *andres afhængighed af ens arbejde*. I supermarkedet retter afhængigheden sig mod kunden og bestyreren og ikke i væsentlig grad mod de andre medarbejdere. Kunden er kontinuerligt afhængig af, at der sidder en ansat ved kassen og taster varer ind eller sætter varer frem på hylderne. Bestyreren er afhængig af medarbejdernes ekspertise, især de af dem, som er specialiserede. Men i forhold til medarbejderne internt er ingen uundværlige på kort sigt. Der er altid en anden medarbejder, der kan tage over nu og her. Men det sidste giver ikke den enkelte medarbejder noget stort råderum, i og med at man ingen fleksibilitet har, uden at man har aftalt det med bestyreren på forhånd. Hvis man gerne vil gå fra arbejdet en time og en anden skal tage over, skal det aftales først. Råderummet bliver dermed meget lille for spontant opstået situationer, hvor man har brug for fleksibilitet.

Det andet forhold er *graden af medarbejderens autonomi*. Medarbejderne, især dem med længst anciennitet og specielt dem på jobløn, har

autonomi i forhold til deres arbejdsopgaver. Men autonomien går primært på arbejdets udførelse og ikke på arbejdstiden eller tilrettelæggelsen af arbejdet. Medarbejderne har derfor ikke en autonomi i arbejdet, som giver dem mulighed for at tilpasse deres arbejde til familiens behov og omvendt. Til gengæld er de heller ikke uundværlige på deres arbejde, med undtagelse af de meget specialiserede medarbejdere. Det betyder, at der altid er flere medarbejdere, der kan overtage hinandens funktioner, hvilket er vigtigt, hvis man skal kunne bytte sig fri eller have orlov i en periode.

Det tredje forhold er *anciennitet*. Den synes at have en vis betydning i forhold til rummets grænser for tilpasning mellem arbejde og familie, når det gælder de faste rammer for arbejdstiden. Alle kan bytte sig frem, men ancienniteten spiller en rolle, når man fast vil have bestemte arbejdstider, der tilgodeser familien. Det betyder imidlertid ikke, at alle nyansatte har dårlige arbejdstider, men at de må tage nogle lange dage med. Det ser ud til, at familievenligheden her udnyttes af bestyreren til at fastholde de ældre medarbejdere og på den måde skabe kontinuitet i en branche, hvor medarbejderflowet generelt er meget højt.

Det fjerde forhold er *personalepolitikken*. Der er ikke formuleret nogen personalepolitik omkring familievenlighed i koncernen. Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie er altså ikke regelstyret i en ellers regelstyret ledelsesform, men udfyldes løbende. Medarbejderne er på den måde afhængige af at have en bestyrer, som har sans for deres individuelle familieansvar. Interviewet med den nyansatte medarbejder viser, at en sådan bestyrer ikke findes i alle butikker.

Ud fra de fire forhold må råderummet for tilpasning mellem familie og arbejde vurderes som værende lille for især medarbejdere med kort anciennitet i supermarkedet. Råderummet er helt klart større for akademikerne i forvaltningen. Til gengæld lægges der intet pres på medarbejderne i supermarkedet til at forholde sig til deres arbejde, når de har fri i form af fx en hjemmeopkobling, som i forvaltningen, og som vi senere vil se i konsulentfirmaet.

## ARBEJDSPLADSKULTURENS BETYDNING FOR MÆNDS BRUG AF ORLOV

I det følgende ser jeg på, hvilke konsekvenser det har for arbejdspladsen, at en mandlig medarbejder tager orlov, og omvendt hvilke konsekvenser det

har for den mandlige medarbejder på orlov. Til slut gives der et bud på arbejdspladskulturens betydning for mænds orlovsbrug i supermarkedet.

### **Konsekvenser for arbejdspladsen**

Der har i alt været fem kvindelige og mandlige ansatte på orlov inden for de sidste tre år i supermarkedet, hvor den nye orlovsordning har virket. Der er ikke flere, der tager orlov på den nye orlovsordning, end på den gamle ifølge bestyreren, der har været i supermarkedet som leder i seks år. Frugt- og grøntmedarbejderen har fx haft et halvt års orlov på den gamle ordning, og slagtermesteren har haft de 14 dages fædreorlov. Men det er en problematik, som bestyreren jævnligt forholder sig til. Han siger, at han generelt mener, at det er til at håndtere. Orlovsperiodens længde og medarbejderens ansvarsområde i butikken er afgørende for, om der ansættes en vikar eller andre medarbejdere træder til. Bestyreren siger:

Der er mange "hvis'er" i det, men jeg synes ikke generelt, at det har været svært at løse det, hverken for kvinderne eller mændene. Det er klart nemmeste, hvis folk tager orlov i et halvt år, for så har man mulighed for decideret at ansætte en person eller opgradere en af dem, man har på deltid. Hvorimod, hvis det er en kortere periode på fire, seks eller otte uger, så må man overveje, om det er det værd. Eller om vi skal organisere os ud af det ved at planlægge, så opgaverne deles ud mellem de øvrige medarbejdere. Og jo kortere, orloven er, des nemmere er det at planlægge. Det er ligesom ferie.

Ved de korte orlovsperioder på 14 dage er det ofte de unge fritidsjobbere, der overtager arbejdet, mens hovedansvaret for indkøb og mere væsentlige ting varetages af souschefen og bestyreren selv. Men til de længere orlovsperioder skal de unge først oplæres ved at gå med som føl eller nye ansættes til at klare arbejdet. Frugt- og grøntmedarbejderen er i kategorien nøglemedarbejdere, og da han skulle have et halvt års orlov, kunne han ikke erstattes af hvem som helst, da indtjeningen i afdelingen afhænger af en kyndig person. Det løste bestyreren ved at indsætte en af fritidsjobberne, der havde lang tids erfaring i supermarkedet og netop var vendt tilbage fra værnepligt. Fritidsjobberen havde været i frugt- og grøntafdelingen hver anden weekend i nogen tid og var godt inde i arbejdet. Fritidsjobberen vikarierede under frugt- og grøntmedarbejderens fædreorlov, og senere

blev han opnormeret til 37 timer, så han fik tid til at gå som føl hos frugt- og grøntmedarbejderen op til hans forældreorlov.

Frugt- og grøntmedarbejderen, der tog orlov, fortæller, at butikken er for lille til, at de fast kan være to fastansatte på området, selvom det ville være det optimale for at kunne erstatte hinanden, ikke kun under en orlovsperiode, men også i den daglige lange åbningstid. Det var ikke noget ekstraarbejde for ham at sætte den unge mand ind i området, og forberedelserne til hans orlov gjorde, at de ikke behøvede at ringe ham op under orloven. Han har kigget forbi med barnevognen for at hilse på kollegaerne, men ikke for at tjekke afdelingen for frugt og grønt. Han fortæller dog, at han bemærkede, at afdelingen trængte til en kærlig hånd og ikke gav så godt et overskud, da han vendte tilbage fra orlov.

Den anden orlovstager var ikke på samme måde vanskelig at erstatte i og med, at han var ny i supermarkedet. Han havde ansvar for frostvarerne, og det område kunne andre medarbejdere nemt overtage. Denne medarbejder vidste allerede, da han skulle til jobsamtale, at han skulle have orlov i løbet af kort tid.

Da jeg var til samtale hernede, sagde jeg til uddeleren, at jeg gerne ville have orlov om tre måneder. Jeg ville være ærlig og sige det for ikke at sætte mig selv og ham i den situation, at jeg om en måned skulle komme og sige det og så have så sure miner bagefter, at jeg ikke kunne holde ud at være der. Og heldigvis ville de gerne have mig alligevel. Der er jo andre, der har haft orlov her.

Generelt mener bestyreren ikke, at orlovsperioderne er problematiske for arbejdets udførelse, tværtimod ser han nogle fordele ved det på længere sigt. Han siger:

Jeg er slet ikke i tvivl om, at de mænd, der har holdt orlov, giver meget mere tilbage til mig og butikken, når de har været væk.

Den nyansatte medarbejder tager på fire måneders forældreorlov. Han får imidlertid problemer og må bede om at få forlænget sin orlov undervejs, fordi noget er gået galt med den dagpasning til barnet. Selvom han ikke har retskrav på yderligere orlov, fordi den ikke er varslet rettidigt, giver bestyreren ham lov at holde yderligere seks ugers forældreorlov, og han får også lov til at fremskyde sin ferie, så barnet kan blive passet, indtil det får en dagpasning. Fordi denne ekstra orlovsperiode ikke er varslet tids nok,

kan han ikke få dagpenge, selvom han og partneren tilsammen kun har benyttet 30 af de 32 ugers forældreorlov med dagpenge. Han mister derfor dagpenge i to uger. Om at orloven ikke var varslet rettidigt siger bestyreren:

Kalle skulle jo kun have været væk i en kortere periode, end det blev, men så kunne de ikke få pasning, så skulle det være lidt længere tid. Det fandt vi en løsning på, selvfølgelig er det lige lidt besværligt. Det gælder om at være large. Jeg er ikke den, der kigger i overenskomsterne hele tiden, de er så besværlige.

Generelt synes bestyreren, at orlovsordningen er for indviklet: "Ikke engang fagforeningerne kan finde ud af det". I personaleafdelingen hos koncernen ordner de alt det praktiske omkring orloven, men uddeleren må alligevel ofte henvise medarbejderne til selv at henvende sig til deres fagforening. Souschefen, der står for regnskaberne, sukker også over orlovsordningen og siger:

Orlovsreglerne dækker tre områder, og det gør det til en jungle: overenskomsten, lovgivningen og virksomhedens egne regler. Det gør det vanskeligt for orlovstageren, at man skal henvende sig tre forskellige steder for at kende sine rettigheder. Det hele burde ligge i det offentlige hos kommunen. På den måde at kommunen både sørger for udbetalingen til medarbejderen og dagpengerefusion til virksomheden.

Souschefen fortæller om et eksempel, hvor de manglede en medarbejder i 14 dage, fordi han og partneren troede, at de 52 ugers orlov, som forældrene har tilsammen med dagpenge (jf. orlovsordningen fra 2002), ikke medtalte de 14 dages fædreorlov, og de havde derfor tilmeldt barnet til institution 14 dage for sent.

### **Konsekvenser for orlovstageren**

I supermarkedet er der i modsætningen til i forvaltningen medarbejdere, som kun tager de 14 dages fædreorlov. Souschefen, som har haft fædreorlov, giver udtryk for, at det stadig er ildeset, at mænd tager orlov, mens de to mænd, der har holdt henholdsvis seks og fem en halv måneds orlov, mener, at det er helt naturligt. Souschefen siger:

Jeg tror, at man skal en generation længere frem, før det begynder

at være legalt, hvis man kan sige det sådan. Jeg kunne da godt tænke mig at have holdt noget mere orlov, men på den anden side kan jeg ikke undvære mit arbejde. Når jeg har holdt tre ugers ferie, så skal der til at ske noget igen. Men omvendt kan jeg høre, at de medarbejdere, der har holdt det, ikke har fortrudt det. Men jeg tror generelt, at det er svært at ændre sådan noget på kort sigt, det tager sikkert 10-15 år.

Frugt- og grøntmedarbejderen har tre børn. Han havde ikke forældreorlov med sit første barn, fordi hans kone ville have de ti ugers forældreorlov, der dengang var til deling mellem forældrene, og orlov til børnepasning var endnu ikke indført. Med de næste to børn har han holdt et halvt års orlov. Han siger:

Da jeg fik muligheden for at tage orlov med det andet barn, så syntes jeg, at det kunne være dødsjovt at gå hjemme med hende i det der halve år. Nogle af kollegaerne kunne dengang ikke forstå det, de sagde: "Det er da pigearbejde". Men det er det altså ikke, når man er to til at lave dem, er man også to til at passe dem. Jeg ville lære barnet at kende, uden at moren var der også. Jeg ville tage et ansvar.

Når frugt- og grøntmedarbejderen skal sammenligne, hvordan det var at skulle meddele, at han tog orlov første og anden gang, siger han, at det var sværere at bringe det på banen første gang, fordi hans kollegaer på daværende tidspunkt alle var ældre medarbejdere, som ikke havde små børn. De mente, at de skulle lave hans arbejde. I dag, fortæller medarbejderen, har de fleste, både kvinder og mænd, haft orlov på et tidspunkt, og der er ikke nogen sure miner, når man fortæller, at man skal på orlov.

Den anden mand, der har taget forældreorlov, fortæller, at han ligesom frugt- og grøntmedarbejderen har fået nogle *sjove* kommentarer op til sin orlov fra både kvinder og mænd. Han siger:

"Nå, så skal du snart på ferie," sagde de andre, da jeg skulle på orlov, men der er en god glad tone i det, så det er okay.

Ingen af de tre orlovstagere giver udtryk for skyldfølelse over for kollegaerne ved at tage orlov, sådan som nogle nævner det i forvaltningen. Ingen af orlovstagerne mener at være blevet sat tilbage på nogen måder i deres

arbejdsforhold, fordi de har taget orlov, men souschefen har frygtet det, hvis han tog mere orlov end de 14 dage. Frugt- og grøntmedarbejderen har, som nævnt, fået fuld løn under hele forældreorloven. Det har han hverken krav på overenskomstmæssigt eller via koncernens regler, men bestyreren har tilgodeset ham for at være sikker på, at han vender tilbage til butikken efter orloven. Han har flere kollegaer, der ikke har fået fuld løn under barsel, og de siger, "at det er noget snyd", siger han. Men det er ikke noget, der har givet anledning til problemer. De to andre mænd på orlov siger, at det udelukkende skyldes hans lange anciennitet, og at det synes de er rimeligt.

For den anden medarbejder, der har taget forældreorlov, har det også kun positive konsekvenser for hans position. Han bliver flyttet til kiosken, da han kommer tilbage, hvilket han hellere vil end stå for frysevarerne.

Den store forskel i den måde, de to medarbejdere opfatter stemningen omkring mænds *ret* til orlov på, i forhold til den måde, souschefen opfatter den på, skal sandsynligvis ses i sammenhæng med deres forskellige positioner i supermarkedet. Souschefen er, som det vil fremgå senere, på vej væk til en bestyrerstilling. De to andre er tilfredse med at være, hvor de er. Det er måske i konkurrencemiljøet blandt de unge souschefer, som mødes på lederkurser i koncernen, at man skal finde baggrunden for udtalelsen om, at det vil være endnu en generation, før mænd kan tage orlov. I hvert fald taler souschefen om dette miljø i vendinger, som antyder en vis konkurrence mellem lederne om at få del i nye og bedre job.

### **Arbejdspladskulturen præget af gode vikarmuligheder under orlov**

Det lader således til, at der ikke er noget til hinder i arbejdspladskulturen i supermarkedet for, at mænd benytter sig af deres orlovsrettigheder. Det nævnes, at der tidligere var mange ældre medarbejdere, der ikke havde forståelse for, at de yngre mænd tog orlov, men i dag har næsten alle selv været på orlov, og det giver tilsyneladende en anden tolerant stemning over for orlovstagerne. Men der er en forskel mellem forvaltningen og supermarkedet i den måde, mændene bakkes op om deres orlov på. I supermarkedet drilles de mandlige orlovstagere *kærligt* med, at de skal på ferie under orloven. I forvaltningen er tonen en anden, hvor mænd bakkes op som gode fædre, når de tager orlov. Imidlertid kan forholdene for unge ledere i koncernen være anderledes end for de øvrige medarbejdere i retning af mere konkurrence, som det synes at være tilfældet for souschefen.



Den tolerante stemning i supermarkedet over for mændenes orlov understøttes sikkert af, at vikardækningen er god ved længere tids orlov. Ligeledes synes bestyrerens forvaltning af orlovsreglerne at understøtte en positiv stemning omkring orlov ved at levne plads til, at der kan gøres undtagelser fra reglerne, alt efter den enkelte medarbejders anciennitet samt familiære og arbejdsmæssige behov.

## FAMILIENS BETYDNING FOR ORLOVSBENYTTTELSEN

I det følgende ses der på familiens betydning for mændenes brug af orlov ud fra tre forhold, nemlig forældreparrets erhvervstilknytning og arbejdsorientering, familiens økonomi og farens opfattelse af eget faderskab.

### **Erhvervstilknytning og arbejdsorientering**

De tre interviewede orlovstagere er alle butiksuuddannede HK'ere eller butiksfunktionærer. Souschefens partner er sygeplejerske og ansat i det offentlige. Hun får lidt mindre i løn end ham. De to andre har begge en partner, der er uddannet inden for handel og kontor. De er begge ansat i det private og arbejder på fuld tid.

Souschefen er ud fra de anvendte spørgsmål til at indkredse arbejdsorienteringen karriereorienteret. Hans partner er lønarbejderorienteret. Souschefen holder som nævnt kun de 14 dages fædreorlov. Hans partner tager resten af den mulige orlovsperiode. Souschefen fortæller, at han ikke havde lyst til at gå hjemme. Han siger om deres orlovsfordeling:

Vi er jo traditionelle, og jeg kan ikke amme. Og vi vidste godt, at der i min karriere kunne dukke et nyt job op, og så kan jeg jo ikke bare have orlov. Og så er der lysten. Hun havde lysten, og jeg havde ikke så meget lysten. Økonomisk var det hip som hap, hvem der tog orlov. Så det var ikke det, der var afgørende for os.

Deres orlovsfordeling handler dermed om modsætningen mellem lyst til orlov og lyst til karriere. Han vil gerne være uddeler eller souschef i en større butik, og det var afgørende for hans orlovvalg. Han siger videre om deres fordeling af arbejdet med barnet og i hjemmet:

Vores fordeling er fin nok, fordi i og med at jeg står og skal lave

et karrierespring nu, så skal jeg arbejde væsentligt mere i den første periode der, og så passer det mig fint, at det er hende, der er hjemme og senere skal hente og bringe og alle de der ting.

De to mænd, der tog forældreorlov på henholdsvis seks og fem en halv måned, er lønarbejderorienteret, og det er deres partnere også ifølge mændenes svar på spørgsmålene om arbejdsorientering. I begge par sætter man fritiden over arbejdet. Medarbejderen fra frugt- og grøntafdelingen siger om hans og partnerens arbejdspladser:

Vi ser begge to virkelig frem til vores fritid. Fritiden er lige så vigtig som arbejdet. Det er også noget med, at rent lønmæssigt på vores begges arbejder, der er jo ikke nogen, der tør sige, de vil have mere i løn, fordi mere i løn kræver også noget mere på arbejdet, og folk prioriterer deres fritid.

Han fortæller også, at han har forsøgt at skifte job for mange år siden for at få mere i løn, men han brød sig ikke om at være der og kom tilbage igen efter få måneder. Han har ved sidste medarbejderudviklingssamtale talt med bestyreren om på sigt at blive indkøber for koncernen, men han siger klart, at det må vente:

Jeg må først have mit bagland i orden. Den mindste går stadig i børnehaven, og ham vil jeg gerne have lidt længere op, inden jeg skal prøve noget andet.

Den anden mand, der tager forældreorlov, har en partner, som tjener mere end ham. Hun har lang anciennitet i det private firma og er på et tidspunkt blevet tilbudt en afdelingslederstilling, men har sagt nej. Hun har taget orlov i et halvt år med fuld løn og to måneder med dagpenge. Han tager fire måneder med dagpenge og seks uger uden dagpenge. Han siger, at de begge vil tage lige så lang orlov igen, hvis de får et barn mere.

## **Økonomi**

De to medarbejdere på lang forældreorlov nævner, at de ikke har økonomiske problemer i forbindelse med deres og partnernes orlovsperioder. De butiksansatte medarbejdere på forældreorlov er de lavestlønnede medarbejdere blandt orlovstagerne i de fire deltagende virksomheder. Forskellen

mellem at være i arbejde og at gå på dagpenge er generelt lavere for dem, end den er for de øvrige faggrupper i undersøgelsen.

Souschefen har en bedre løn end de andre butiksansatte, men tager kun orlov i 14 dage, hvilket han ikke mærker økonomisk. Hans partner går efter sin fuldtidsorlov ned på 30 timer ved at udskyde en del af orloven. Hun kan være på deltid i 40 uger. Det giver kun en lille lønnedgang, men har, ifølge souschefen, betydning for hendes pensionsopsparing, så de indbetaler ekstra til den under hele orlovsperioden.

Den nyansatte medarbejder, der tager forældreorlov, har sparet sammen til sin orlov på forhånd. Hans partner får fuld løn i et halvt år under sin orlov. Mens han får dagpenge under de første fire måneder af forældreorloven, men må, som tidligere nævnt, udvide orloven med seks uger uden dagpenge. Grunden til, at han ikke kan få dagpenge, er, at han ikke har varslet sin orlov rettidigt. Han fortæller om denne situation:

Så ringer jeg til kommunen og siger, at vi ikke kan få den institution, der ligger tættest på. Så siger hun, at det skulle jeg have sagt fra starten. Men vi vidste det jo ikke fra starten, det er jo aldrig til at vide, hvornår der bliver en ledig plads, hvis man ikke vil tage hvad som helst. Men vi havde sparet nogle penge op, og så måtte vi bruge dem.

Heller ikke frugt- og grøntmedarbejderen har oplevet økonomiske problemer de to gange, begge forældre har holdt et halvt års orlov. Han og hans partner kendte ikke nogen, der havde taget orlov, men hver gang har deres venner i følge ham sagt:

“Det gør du da ikke.” Det var mændene, der sagde det, for de havde højere stillinger, end jeg havde, og kunne ikke få det til at hænge sammen økonomisk.

Hans partner får fuld løn i et halvt år under sin orlov, fordi det private firma, hun arbejder i, har egne orlovsregler. Da han selv tog orlov første gang, holdt han et halvt års orlov til børnepasning på 80 pct. af dagpengene. De mærkede det ikke så meget økonomisk, fordi han ikke havde så høj en løn på det tidspunkt. De satte sig ned og regnede på det. Han siger:

I realiteten satte vi ikke så meget til økonomisk, hvis man regner det hele ud med, at man sparer institutionsplads og kørsel og

sådan, og så synes jeg helt ærligt ikke, det er det, det kommer an på.

De to medarbejdere på lang orlov er HK'ere. De nævner, at anciennitetsstigningen stoppes under orlov ifølge HK-overenskomsten. Man optjener heller ikke ferie under orlov, og man betaler fuld fagforening under orlov, mens man i nogle andre fagforeninger kun betaler a-kasse. Det vil de gerne have ændret, da de synes, at man straffer dem for at tage orlov. Den orlovsansvarlige fra personaleafdelingen i koncernen siger til det med anciennitetsstigningen og ferieopsparingen, at det er klart, at man ikke kan optjene anciennitet og ferie, når man ikke er ansat, og at det er man formelt ikke, når man modtager dagpenge.

### **Opfattelsens af faderskabet og dens betydning for at tage orlov**

Souschefen beskriver i de tidligere citater sin og partnerens fordeling af orlov og af det praktiske arbejde med barnet som traditionel. Han ville gerne have mere tid sammen med sit barn, end tilfældet er i dag, men det passer dårligt ind i hans karriere nu og her. Han fortæller, at han og partneren har lyst til forskellige ting. Han har lyst til karrierespringet nu, og hun har lyst til at passe barn på deltid. For ham er den naturlige konsekvens af deres forskellige ønsker, at de udfolder deres forældreskab komplementært. Hans faderskab udfoldes derfor ikke primært om en praksis, hvor han tager sig af barnet, da han har så lidt tid sammen med det til daglig.

De to medarbejdere med lange forældreorlovsperioder omtaler begge faderskabet som indebærende en praktisk omsorg for og pasning af barnet. Den nyansatte orlovstager fortæller, at han har passet sine brødres børn meget, og gennem den nære kontakt til disse børn er hans lyst til at tage orlov til sit eget barn udsprunget. Han fortæller, at han allerede før, han skulle være far, havde besluttet, at han ville have orlov, hvis han blev det, og at det skulle være orlov, uden at barnets mor også var hjemme. Han fortæller også, at det ikke bare handler om orlov, men om i det hele taget at have en tæt kontakt til barnet i hverdagen. Hans brødre har ikke taget orlov eller prioriterer deres børn meget i forhold til arbejdstider, fortæller han, så de var ikke forbillede for ham.

Frukt- og grøntmedarbejderen taler også om den praktiske omsorg for børnene som en del af sit faderskab, når han siger, at "når man er to om at lave børnene, er man også to om at passe dem". Han mener, at

mange forældre fastholder hinanden i gamle rollemodeller, når det gælder orlov og den nære omsorg for børnene. Han siger:

Der er mange mødre, der holder lidt igen med at overlade ansvaret til faren. Jeg tror, fædre kan mere, end de tror, hvis de får lov, men mænd skal også ville. Der er mange, som ikke vil, de er bange for, at barnet går i stykker. Men det er gensidigt, begge to har undskyldninger. Mange fædre siger, at det ikke kan svare sig økonomisk at tage orlov, men selvfølgelig kan det altid *svare sig* at gå på orlov med sit eget barn, så må man finde ud af økonomien bagefter.

Disse to mænds beskrivelser af faderskabet som noget, der involverer en daglig nærværende praksis med børnene, ikke kun i en orlovsperiode, men dag ud og dag ind, repræsenterer det nye nærværende faderskab, som det også fremtrådte hos nogle af akademikerne i forvaltningen. Derimod repræsenterer souschefens beskrivelse af sit faderskab et mere traditionelt faderskab, hvor manden er den primære økonomiske forsørger og kvinden den primære omsorgsmæssige forsørger for barnet, selvom disse positioner er i opløsning i og med, at begge forældre har lønarbejde.

## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR I SUPERMARKEDET

Supermarkedet er en kønsblandet arbejdsplads, hvor mænd generelt ikke tager forældreorlov. I den kæde, som supermarkedet er en del af, er det en ud af ti mænd, der har haft de 14 dages fædreorlov, der også tager forældreorlov. Dette kan undre, for arbejdet i et supermarked er på mange måder organiseret, så det er forholdsvis let at erstatte en medarbejder i både en kort og en længere orlovsperiode. De fleste medarbejders ansvarsområder kan overtages af andre medarbejdere efter en kort periodes oplæring. Og de mange unge fritidsjobbere, som i dag er i detailhandlen, udgør en "bank" af medarbejdere, hvoraf nogle af de lidt ældre vil kunne opnormeres til fuld tid i en periode.

I det deltagende supermarked er der imidlertid en del mænd, der har taget forældreorlov, og hvor de netop udnytter tilstedeværelsen af de unge fritidsjobbere til vikarer under længere orlovsperioder. De fastansatte i supermarkedet er aldersmæssigt mere homogent sammensat, end det er

tilfældet for et gennemsnitssupermarked i kæden. De fleste medarbejdere er relativt unge og har mindre børn og selv haft barsels- eller forældreorlov på et tidspunkt. Den tendens lader til at påvirke arbejdspladskulturen, så der bliver en god stemning omkring både kvinders og mænds brug af orlov.

Også på denne arbejdsplads spiller nye ledelsesformer en rolle for, at arbejdspladskulturen er præget af familievenlighed. Bestyreren bruger bevidst familievenlighed til at skabe et godt klima for sin planlægning af medarbejdernes arbejdstider, både de faste ugentlige arbejdstider og de spontant opståede behov ved sygdom, ferie og orlov. Det er derfor muligt for medarbejderne at forhandle sig til mere familievenlige forhold end dem, som fx arbejdstidsreglerne afstikker. Der er eksempler på, at medarbejdere har forhandlet sig til særlige familievenlige arbejdstider, fleksibilitet i arbejdstiderne og løn under orlov.

Familiemæssigt var de mandlige medarbejdere, der tog forældreorlov, samlevende med kvinder, som var præget af en lønarbejderlivsform, ligesom de selv var det. Både manden og den kvindelige partner værdsatte deres fritid og familieliv højere end arbejdet. Økonomisk var det ikke noget problem for mændene at holde orlov: Én fik fuld løn under orlov, og en anden gik ikke væsentligt ned i løn ved at være på dagpenge.

Afslutningsvis vil jeg se om de empiriske antagelser, som lå til grund for udvælgelsen af forvaltningen, også holder.

Den første antagelse handler om, at offentligt ansatte oftere tager orlov end privatansatte mænd. Supermarkedskæden har den laveste orlovsdeltagelse blandt mændene på de fire deltagende arbejdspladser og den offentlige forvaltning havde, som nævnt, den højeste. En væsentlig forskel mellem supermarkedets mandlige medarbejdere og mandlige medarbejdere i det offentlige er, at de førstnævnte ikke er berettiget til perioder med fuld løn under orlov, hvilket offentlige ansatte ifølge deres forskellige overenskomster er i visse perioder. Dette kan være en af årsagerne til, at mænd i supermarkedskæden i så ringe grad benytter sig af deres orlovsrettigheder på trods af, at der som nævnt er et stort potentiale i arbejdets organisering for mænds afholdelse af orlov.

Den anden antagelse om, at moderne ledelsesformer fremmer orlovsbrugen, kan også til en vis grad bekræftes her. Supermarkedet er traditionelt hierarkisk ledet i og med, at alle beslutninger træffes af bestyreren og i hans fravær af souschefen. Imidlertid er bestyreren som nævnt præget af sin deltagelse i moderne ledelseskurser. Han forsøger i vid udstrækning i sin daglige ledelse at motivere medarbejderne til at yde en større indsats ved at lytte til medarbejdernes ønsker og tilrettelægge arbejdet, så det

tilgodeser deres behov for tilpasning mellem arbejde og familie. Det er også i dette lys, at hans vilje til at fravige reglerne vedrørende orlov skal ses.

Den tredje antagelse vedrører lønarbejderkultur kontra karrierekultur, hvor lønarbejderkulturen skulle give et større rum for solidaritet i forhold til særlige familievenlige goder. Supermarkedet er et eksempel på en traditionel lønarbejderkultur, hvor medarbejderne har nogenlunde samme status over for en hierarkisk placeret leder. Det synes snarere at være alderssammensætningen blandt medarbejderne, som er afgørende for, at der i dette supermarked er en del mænd, der har taget orlov over de sidste par år.

Den fjerde antagelse var, at mange kvinders forudgående brug af orlov kunne fremme mænds orlovsbenyttelse. I supermarkedet lader det til, at det mere handler om alder end køn. Både mænd og kvinder påvirker hinanden til at tage orlov på denne arbejdsplads, hvor der er mange mennesker med små børn. Den første person, der tog orlov i supermarkedet, var faktisk en mand, nemlig frugt- og grøntmedarbejderen, der havde orlov til børnepasning for seks år siden.

## CASE 3: METALVIRKSOMHEDEN

Vi har gode forbilleder i vores personalechef og økonomichefen, de er begge kvinder og har taget orlov og været væk i et år. De viser, at det kan lade sig gøre i virksomheden. (Afdelingsleder)

Casen om metalvirksomheden repræsenterer mænds benyttelse af orlov i en traditionelt mandedomineret privat virksomhed, hvor der både er ansat faglært og ufaglært arbejdskraft. Det forventedes i udgangspunktet, at der var tale om en lønarbejderkultur. Det forventedes også, at ledelsesformen var traditionel, og at den enkelte medarbejder havde lille fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstiden.

I alt blev ni personer i metalvirksomheden interviewet. De ni personer fordelte sig på fire mandlige orlovstagere blandt menige medarbejdere, (tre metalarbejdere og en specialarbejder), to mellemledere, en personaleleder, en teknisk direktør og tillidsrepræsentanten for metalarbejderne. Personalelederen stod for statistik og kontakt til virksomheden.

På metalvirksomheden er der 320 ansatte, hvoraf 85 pct. er mænd. Der er dermed tale om en mandedomineret arbejdsplads, som antaget. I produktionsdelen af virksomheden er der kun tre kvinder. De øvrige er ansat i administrationen og er typisk HK'ere. De fleste af de mandlige medarbejdere er faglærte metalarbejdere og ufaglærte specialarbejdere, men der er også en del mandlige akademikere, bl.a. ingeniører, i udviklingsafdelingerne i virksomheden. Virksomheden er over 100 år gammel og har



indtil for nylig været danskejet, men er nu en del af et større udenlandsk konsortium. Salget var kulminationen på en femårig periode, hvor der gennem flere omgange er blevet fyret medarbejdere. Både ledelsesformen og produktionsformen har gennemgået væsentlige ændringer i disse år.

## BENYTTTELSEN AF ORLOV

Som i de øvrige virksomheder er det ikke muligt at sige, hvorvidt alle mænd, der er blevet fædre, har holdt de 14 dages fædreorlov. Men blandt de mænd, der holdt fædreorlov i 2004, var det lidt over halvdelen, der også tog forældreorlov. Der var i alt fem faglærte metalarbejdere og to specialarbejdere og en funktionær, der tog orlov i 2004. De tog i gennemsnit forældreorlov i seks uger. I 2004 var der to kvinder, der tog orlov. De tog i gennemsnit 32 ugers barsels- og forældreorlov.

De kvindelige medarbejdere får fuld løn i de første 14 uger af barselsorloven, hvis de har mere end ni måneders anciennitet. De mandlige medarbejdere får under tilsvarende anciennitetsbetingelser fuld løn i de 14 dages fædreorlov. Har man mindre end ni måneders anciennitet, er man berettiget til dagpenge. Under forældreorloven er både mænd og kvinder dagpengeberettigede. Der er flere, der holder orlov på den nye orlovsordning, end der var på den gamle, mener personalelederen, der har været ansat i virksomheden under begge orlovsordninger.

Der er flere af de ansatte mænd, der har benyttet sig af muligheden for at udskyde ikke afholdt forældreorlov til senere, mens der blandt de få kvindelige ansatte er nogle, der har genoptaget arbejdet på deltid, og nogle, der har udskudt orlov.

Af interviewene fremgår det, at mændene ofte tager ferie eller afspadsering i tilknytning til deres orlovsperioder.

## ARBEJDSPLADSKULTUREN

I det følgende ser vi på arbejdspladskulturen ud fra tre forhold: arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier, arbejdets organisering og arbejdspladsens familievenlighed. I slutningen af afsnittet vurderes rummet for tilpasning mellem arbejde og familie.

## Arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier

Den nye ejer af virksomheden ønsker, at metalvirksomheden skal være i vækst, hvor man tidligere havde en norm om, at virksomheden skulle hvile i sig selv med det antal medarbejdere, den havde, og det overskud, den gav årligt. Fyringsrunderne og den nye vækstfilosofi har fået den konsekvens, at man har omlagt ledelsesformen i virksomheden til at være mere dynamisk end tidligere, for bedre at kunne tilpasse hurtigt til ændringer i efterspørgslen på virksomhedens produkter. Man har fx trimmet organisationen ved at lægge afdelinger sammen, så der er blevet færre ledere, og man har givet grupper af medarbejder større autonomi i forhold til udførelsen af det daglige arbejde.

Personalepolitikken er primært bygget op omkring et regelværk og i mindre grad omkring værdier. I personalepolitikken er der et afsnit om fleksible arbejdstider. Der findes ud over en seniorpolitik ikke andre familievenlige tiltag beskrevet i personalepolitikken.

## Arbejdets organisering

I det følgende beskrives arbejdet i en af de mange afdelinger i virksomheden. Netop denne afdeling er valgt, alene fordi der er foretaget flest interview med ansatte fra denne, og dermed har jeg opnået mest indsigt i arbejdet og organiseringen der. I afdeling er der 12 faglærte automatikmekanikere og to lærlinge ansat. De er alle mænd. Mellemlederen er leder for 44 andre personer fordelt på flere andre afdelinger. Der er en stor aldersspredning i afdelingen. De fleste har hjemmeboende børn, men nogle har også børn, der er flyttet hjemmefra. De eneste, der ikke har børn, er lærlingene. Der er to mænd, der for nylig har holdt orlov i en længere periode, men de fleste mænd i afdelingen har kun taget de 14 dages fædreorlov.

Automatikmekanikerne arbejder i grupper på to og tre. Hvem man arbejder med, skifter over tid. De tilrettelægger selv arbejdet. Værkføreren udarbejder produktionskemaer med deadline for aflevering af produkter. Siden udfylder medarbejderne i samarbejde med tillidsrepræsentanten skemaet over, hvem der skal arbejde på at afprøve de forskellige produkter og gøre dem klar til aflevering. Fordelingen af arbejdet forløber uden problemer ifølge interviewpersonerne.

Serviceafdelingen låner nogle gange arbejdere fra afdelingen til at rejse med dem ud til udenlandske kunder. Medarbejderne kan være væk i flere uger ad gangen. Produktion og afprøvning af produkter kører efter internationale standarder i form af certificerede systemer.

Den organiseringsform, man finder i metalvirksomheden, kan man kalde for et *fagbureaukrati*. Det er kendetegnet ved stærk jobspecialisering og komplekse arbejdsprocesser. Jobspecialiseringen sker gennem standardisering af færdigheder gennem uddannelse og træning. Kerne medarbejderne i fagbureaukratiet er specialister med høj grad af autonomi i arbejdet, og beslutningsstrukturen er decentraliseret (Csonka, 2000, s. 26). I forhold til arbejdspladskulturen betyder denne organisationsform, at metalarbejdere på denne type af virksomheder i dag er langt mere autonome og selvstyrende i deres arbejde end tidligere.

Der er ifølge interviewpersonerne et godt sammenhold mellem medarbejderne i afdelingen. Alle taler og arbejder sammen fra tid til anden, mens der i andre afdelinger er klikker, som foretrækker at arbejde sammen, fortæller de to interviewede medarbejdere i afdelingen. Tillidsrepræsentanten fortæller, at man tidligere primært stod ved en maskine og vogtede på sine arbejdsopgaver. I dag er det mere udfordrende for den enkelte medarbejder, fordi man både skifter mellem afdelinger og inden for afdelingerne arbejder med mange forskellige maskiner og produkter. Det gør den enkelte medarbejder mindre sårbar for at blive arbejdsløs, fordi virksomheden får større frihed til at flytte medarbejdere rundt i produktionen, hvor behovet aktuelt er.

Tidligere havde man råd til at producere til lager. Det gjorde, arbejdsgangen mere stabil for medarbejderne. I dag producerer man efter efterspørgsel, hvilket giver perioder med meget arbejde og perioder med mindre arbejde. De interviewede fortæller om perioder, hvor man må tage ekstra arbejde, og hvor de må indføre treholdsskift for at nå at fremstille og afprøve maskinerne. En af metalarbejderne, der har tre børn, fortæller:

Der er nogle af kollegaerne, der ikke har nogen små børn og godt kan bruge pengene. De tager det meste af den forskudte arbejdstid, og så kan man jo godt mærke på de andre, når de synes, at det er ens tur. Så vælger jeg helst nathold, for så sover jeg om dagen, og så kan jeg alligevel være sammen med ungerne om aftenen, inden jeg skal af sted på arbejde.

Tillidsrepræsentanten fortæller, at man sjældent benytter vikarer, når der er for meget arbejde, en medarbejder er udlånt til en anden afdeling, eller en er på orlov. Det skyldes, at arbejdet er så specialiseret, at det er vanskeligt at erstatte en automatikmekaniker med andre end personer, man selv har oplært. Men der er andre faggrupper, som det godt kan lade sig gøre at

erstatte med vikarer, som fx elektrikere. Når der er for meget arbejde, hænder det også, at man udliciterer dele af arbejdet til andre firmaer.

Af og til er de også i den situation, at de har for mange ansatte til den efterspørgsel, der aktuelt er på virksomhedens produkter. Afdelingslederen fortæller, at i den slags situationer kan en orlovsperiode være kærkommen, men de beder også de ansatte om at afspadsere, hvis det passer for medarbejderne, og endelig sender de ansatte på kursus.

Alle faggrupper på virksomheden har i princippet flekstid. I produktionen kan man flekse mellem kl. 6.00 og 8.00 og igen mellem 14.00 og 16.00. De, der er på skiftehold, har også mulighed for fleks, men på den måde, at medarbejderne selv finder ud af at dele treholdsskiftet mellem sig. De bestemmer, hvem der vil arbejde fast dag, aften eller nat, hvor det førhen var en turnus, hvor alle arbejdede både-og. Der er også mulighed for at aftale at flekse, hvis den, der overtager maskinen efter en anden, kommer tidligere eller senere. Man må have 15 timer i overskud og ti i underskud omkring månedsskiftet. Medmindre man har aftalt andet med mellemlederen.

Der er ingen tradition for deltid inden for metalfaget. Og der er ingen i produktionen, der er på deltid, medmindre der er sygdom indblandet.

Hjemmearbejde er kun en mulighed for nogle få ansatte på metalvirksomheden. Der er nogle funktionærer, typisk ingeniører og konstruktører, i udviklingsafdelingerne, som kan arbejde hjemme, men det er ikke muligt i produktionen.

## **Familievenlighed**

Metalvirksomheden har ikke formuleret en sammenhængende politik om familievenlighed, men de har som nævnt en ordning vedrørende fleksible arbejdstider. Tillidsrepræsentanten fortæller, at de havde sloget for den længe, før den i 1999 blev en realitet. Tidligere havde man et antal omsorgsdage. De er blevet til de fem særlige feriefridage. De fleste bruger dem, og få får dem udbetalt. Sygefravær nævnes af nogle som et område, hvor der følges hurtigt op fra ledelsens side. Men ved barns sygdom bliver der ifølge de interviewede ikke sagt noget, selvom man har meget fravær i den anledning. Personalelederen siger, at det er så kort en periode, at man har små børn, som er syge, så det udgør ikke noget problem, at medarbejderne tager 1. barns sygedag i den forbindelse.

Fleksordningen omtales af de interviewede medarbejdere som et stort gode ved at være på virksomheden. Men også den fleksible indstilling

til at fordele overarbejde mellem medarbejderne og få afviklet afspadsring og ferie nævnes som et gode af nogle. Specialarbejderen siger:

Man kan altid selv vælge, om man vil tage overarbejde eller ej. Og man kan også selv vælge, hvornår man vil afspadsere herude, hvad enten det er timer fra fleksen eller fra overarbejde. Det er faktisk en af de mest positive ting ved at være herude. Der er stor forståelse for medarbejderne på den måde.

Afdelingslederne fortæller, at det er sjældent, at de ikke kender belastningsperioderne på forhånd, og derfor tørner familieliv og arbejde sjældent sammen, men kan planlægges. Nogle af de interviewede personer nævner det forhold, at der er mange eksempler på to- og tregenerationsfamilier på arbejdspladsen, som en grund til, at man tager så meget hensyn til familieforhold i tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejdstid.

Et tegn på, at metalvirksomheden værner om sine medarbejdere i form af at skabe familievenlige forhold, er ifølge tillidsrepræsentanten, at de fyrede kollegaer gerne vil tilbage igen, også selvom de har fået andet arbejde i mellemtiden. En af de interviewede, der er vendt tilbage igen til virksomheden, nævner især fleksordningen som noget særligt for den type af arbejde.

Tillidsrepræsentanten kunne dog godt tænke sig, at noget af den fleksibilitet, som medarbejderne oplever i hverdagen, til at få familie og arbejdsliv til at hænge sammen, var skrevet ned:

Der er ingen af de aftaler, som medarbejderne har, for at få det hele til at hænge sammen derhjemme, der er skrevet ned. Det er *lokumsaftaler*. Kommer der en ny chef, ved han ikke noget om det, og det er måske lidt dumt.

Metalvirksomheden har udarbejdet et overskueligt og letforståeligt orlovsmateriale på baggrund af et materiale fra Dansk Industri. Det uddeles til de kommende forældre, når de varsler, at de skal have enten barsels- eller fædreorlov. Desuden bliver de indkaldt til en samtale med personalelederen, inden de senest otte uger efter fødslen skal have varslet brugen af forældreorlov. Til samtalen får de gennemgået orlovsreglerne, og eventuelle udskydninger af orlov eller brug af deltidsorlov aftales. Til slut skrives det ned på et papir og gemmes i personalesagen over medarbejderen. Om denne samtale siger personalelederen:

Fædrener aner ikke, hvad det er, de skal tage stilling til, hvor kvinderne de har sat sig ind i det på forhånd, men så bliver de sendt hjem og aftale med konen, hvordan det skal være. Så kommer de nogle uger efter, eller de indkaldes igen, hvis de ikke selv møder op igen, inden det bliver for sent at varsle brug af orlov.

Personalelederen finder det vigtigt af flere grunde at have en fast procedure på dette område. For det første siger hun, at det er vigtigt at beslutte sig, inden otteugersvarslet udløber efter fødslen, da man ikke reelt har krav på at ændre på det siden hen. For det andet er det vigtigt, at det aftalte nedfældes, så det ligger helt klart, hvad man har krav på, indtil barnet fylder 8 år, hvis man flytter afdeling eller chef. For det tredje hjælper den skriftlige aftale medarbejderne, når de skal på kommunen for at få udbetalt dagpenge under orloven.

Otteugersvarslingssamtalerne synes at spille en væsentlig rolle for, at nogle mænd, der ikke på forhånd har sat sig ind i orlovsreglerne, bliver opmærksomme på deres rettigheder, og personalelederen fortæller, at hun ofte bliver en slags sparringspartner for de mandlige medarbejdere, når de er i tvivl om, hvorvidt det kan lade sig gøre at tage orlov både på hjemmefronten og på arbejdspladsen. Personalelederen ved ikke, om det får flere til at tage orlov. Det er ikke det, der er formålet med samtalen, siger hun, men at medarbejderne ved at kende deres rettigheder har et grundlag at tage stilling ud fra.

Der er ingen, der kommer og spørger tillidsrepræsentanten om barselsreglerne. Han mener, at det skyldes, at de har så godt et materiale om orlov, og at personaleafdelingen tager samtaler med alle.

### **Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie**

Det første forhold i Holts model (1994) for tilpasning mellem arbejde og familie er *andres afhængighed* af ens arbejde. Andre medarbejdere er afhængige af det udførte arbejde. Men i og med at de arbejder i team og bytter rundt på arbejdsfunktionerne, så alle kan lave alt, bliver den enkelte medarbejder ikke så uundværlige, når der skal arbejdes over eller ved barns sygdom. Man kan være væk, uden at arbejdet bryder sammen for de andre, og det er fx muligt at have fleksibel arbejdstid, i nogen grad selv for skifteholdsarbejdere.

Det andet forhold er graden af *medarbejdernes autonomi*. Her er det af betydning, at medarbejderne arbejder i en virksomhed, der er præget af et fagbureaukrati. Fagbureaukratiet er bl.a. karakteriseret ved, at med-

arbejderne arbejder selvstændigt i store selvstyreende enheder med få ledere. De fordeler selv arbejde og overarbejde mellem sig. Fleksordningen er et eksempel på, hvordan fagbureaukratiet åbner for, at metalarbejderne gennem større autonomi i arbejdet som faggruppe kan opnå familievenlige tiltag.

Det tredje forhold er *anciennitet*. Denne ser ikke ud til at være afgørende for rummets størrelse for tilpasning mellem arbejde og familie. Arbejdspladskulturen er præget af en solidaritetskultur, og i dens ånd er det ikke alder, der er afgørende for, om medarbejderne tager hensyn til hinandens familiære behov i fordelingen af arbejde mellem sig. Det er snarere, om man kender "sin tur", når de andre har taget deres del af fx overarbejdet, som en medarbejder fortæller.

Det fjerde forhold er *personalepolitikken*. Her er fleksordningen et vigtigt element i at give medarbejderne et større rum for tilpasning mellem arbejde og familie. De øvrige tiltag er uformelle tiltag, som ligger i arbejdspladskulturen, hvor man kan aftale sig frem til særlige familievenlige forhold.

Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie er tilsyneladende større for metalarbejderne i dag end for blot få år siden, dels i kraft af fleksordningen, dels i kraft af organiseringen af arbejdet, som giver stor autonomi for den enkelte. Nogle af medarbejderne sammenligner virksomheden med andre virksomheder, de har været på, og nævner, at der lyttes mere til familieforhold her end andre steder.

## ARBEJDSPLADSKULTURENS BETYDNING FOR MÆNDS BRUG AF ORLOV

I det følgende ser vi på, hvilke konsekvenser det har for arbejdspladsen, at en mandlig medarbejder tager orlov, og omvendt hvilke konsekvenser det har for den mandlige medarbejder på orlov. Til slut diskuteres arbejdspladskulturen, påvirkning af mænds tilgang til orlov i metalvirksomheden.

### **Konsekvenser for arbejdspladsen**

Med hensyn til varslingen af afholdelse af forældreorlov fortæller en medarbejder, at varsling otte uger efter fødslen var for kort en frist, hvis hans værkfører skulle have skaffet en vikar for ham uden for virksomheden. Han skulle have orlov i fire måneder, når barnet var et halvt år gammel. Hans varsel ville således komme fire måneder, før orloven begyndte. Han

meddelte imidlertid allerede virksomheden før fødslen, at han skulle have orlov og hvornår. Hans afdelingsleder fortæller, at de allerede da vidste, at medarbejderens orlov ville ligge i en periode med meget arbejde, og derfor gav det tidlige varsel virksomheden tid til at finde en tidligere medarbejder. Han blev genansat, da man mente, at der ville være meget arbejde fremover. Ellers er det sjældent, at orlovsperioder udløser vikarer. Afdelingslederen fortæller om den modsatte situation, hvor der er for lidt arbejde, og nogle har indvilliget i at tage lidt mere orlov:

Jeg har nogle, der har været så venlige, selvom det har kostet dem penge, at tage noget mere orlov, end de havde tænkt først. Jeg har spurgt dem: "Har du overvejet at tage noget mere orlov?" Så har han talt med personalelederen og regnet ud, hvad det kostede og så taget seks eller otte ugers orlov.

Andre afdelingsledere synes muligvis, at orlovsperioder er besværlige, for personalelederen fortæller, at hun indimellem må huske dem på, at især de korte orlovsperioder jo ikke er sværere at planlægge sig ud af end medarbejdernes ferier og afspadsringer. Her spiller generationsforskelle tilsyneladende ind blandt lederne, når det gælder om at acceptere orlov. Personalelederen siger, at de unge chefer og afdelingsledere, der endnu ikke selv har børn, finder ud af det, når de får børn, mens de ældre har svært ved at se nødvendigheden i fædrenes orlov.

Det handler imidlertid ikke kun om generationsforskelle, men også om konjunkturer i produktionen. Generelt lader det til, at dette forhold spiller en langt større rolle i metalvirksomheden end i forvaltningen, supermarkedet og som det senere vil fremgå konsulentfirmaet, hvor arbejdsmængden er nogenlunde konstant. En afdelingsleder i metalvirksomheden fortæller således, at han er vant til at undvære folk i produktionen, så om det er orlov, eller det er, fordi man har været udlånt af firmaet til udlandsafdelingen og skal afspadsere 25 dage, det betyder mindre for ham, så længe han kan klare opgaverne med den arbejdskraft, der er tilbage:

Vi indretter os efter flaskehalsene. Ingen nok så god planlægning kan erstatte det rene svineheld. Det har jeg levet med i mange år. Så når en kommer og beder om barsel, kan jeg være så heldig, at jeg har ti mand, som jeg dårligt nok ved, hvor jeg skal beskæftige.



Men omvendt kan det også gå den anden vej, så jeg må have en vikar ind, hvis en skal på barsel.

### **Konsekvenser for orlovstageren**

Ingen af de fire interviewede, hvoraf de tre er faglærte metalarbejdere og en er specialarbejder, har haft problemer med ledelsen i forhold til at holde forældreorlov. En af de faglærte metalarbejdere fortæller, at virksomheden viste sig meget fleksibel, da han pludselig stod og havde brug for en uges ekstra orlov, fordi hans barn skulle køres ind i vuggestue på et andet tidspunkt end forventet. I praksis er det åbenbart muligt at ændre på de indgåede aftaler om varslingen af orlov, selvom medarbejderne ikke formelt har krav på det.

I forhold til kollegaerne betyder en orlovsperiode, at man må tage en vis mængde drillerier fra kollegaerne. En orlovstager fortæller:

Vi har mange kommentarer til hinanden i det daglige, men jeg har ikke fået nogen i forhold til min orlov, der ikke var med et glimt i øjet. Det var mest sådan noget med, at nu måtte jeg passe på, at jeg ikke kom til at kede mig.

En af orlovstagerne fortæller om bemærkningerne, at de typisk handler om, at man nok gerne vil slippe for arbejdet, og at man lægger det netop der, hvor der er allermest travlt. Men også han tilføjer, at kollegaerne siger det med det, han kalder “et glimt i øjet”, og “at der er meget få dårlige vibrationer i forhold til at overtage hinandens arbejde i afdelingen”.

Der er ikke nogen speciel forberedelse for de medarbejdere, som skal på orlov. En af de faglærte metalarbejdere havde før sin orlov sagt til kollegaerne, at hvis der var noget, de havde brug for at vide om ting, som han specielt havde kendskab til, kunne de bare ringe, men ingen har gjort det.

Det lader til, at de faglærte medarbejdere i de forskellige afdelinger er en slags forbillede for hinanden, når det gælder orlov. Specialarbejderen arbejder mere isoleret i en afdeling, hvor han ikke har så stor kontakt til de øvrige medarbejdere, at han når at få historier om familierelaterede forhold som orlov. Men de tre faglærte medarbejdere og deres tillidsmand kender i hvert fald til mange, der har haft orlov, og de kender til de nærmere omstændigheder ved orloven som længde og placering på året. En metalarbejder fortæller:

Jeg har et forbillede i en kollega, der har taget orlov med sine børn under den gamle orlovsordning. Vi har talt om finansiering og om, hvordan man tackler hverdagen. Småting som babysvømning og sådan noget.

Han fortæller også om, at han havde stor glæde af at kunne tale med kollegaen om de forskelle, der er på at tage orlov og ikke gøre det, i forhold til som mand at kunne tackle hverdagen, når barnet er helt lille. De fire orlovstagere mener, at de også selv vil være forbilleder for andre potentielle forældreorlovstagere, for der er mange mænd i en alder, hvor man får børn, i deres respektive afdelinger.

Ingen af de fire mænd, der har taget orlov, nævner, at det har haft betydning for deres løn efterfølgende, at de tog orlov. I den forbindelse fortæller tillidsrepræsentanten, at han i lønforhandlinger aldrig er stødt på orlov som en barriere for at få mere i løn. Hvis der er løn, som gives med tilbagevirkende kraft, så får de, der har haft orlov, det også. De er ikke gået over til Ny Løn og har derfor ingen engangstillæg, hvilket i forvaltningen var en del af problematikken om orlov og løn.

### **Arbejdspladskulturen præget af en lønarbejderkultur**

Når det gælder at finde egnede vikarer til en orlovsperiode, adskiller metalvirksomheden sig væsentligt fra supermarkedet, hvor det var forholdsvis let at oplære en vikar, og hvor man havde en "bank" af unge fritidsjobbere at søge blandt. I metalvirksomheden anvender man et vikarbureau, men det er ikke alle medarbejdere, der uden videre kan erstattes med medarbejdere udefra, da de er så specialiserede. Det er dermed en anden form for lønarbejderkultur, vi finder på metalvirksomheden end i supermarkedet.

Metalarbejderne er vant til, at de kan erstatte hinanden i produktionen. De arbejder selvstændigt, men de arbejder ikke alene, de er ikke uundværlige, som medarbejderne i forvaltningen tenderer mod at være. Som gruppe skal de opfylde nogle produktionsmål, og de er vant til, at medarbejdere er lånt ud til andre afdelinger eller rejser med serviceafdelingen til udlandet for at tilse deres produkter. Man er dermed vant til, at den gruppe medarbejdere, der er til stede, løser de forhåndenværende arbejdsopgaver og sammen når produktionsmålene. Denne arbejdsform kan i modsætning til en mere styret produktion, som man også tidligere har haft det på metalvirksomheden, hvor hver arbejder passer en bestemt maskine, være forklaringen på, at der på den medvirkende metalvirksom-

hed er mange mandlige arbejdere, der holder orlov ud over de to ugers fædreorlov.

## FAMILIENS BETYDNING FOR ORLOVSBENYTTTELSEN

Jeg vil nu se på tre forhold, som har betydning for mændenes brug af orlov, relateret til deres familiesituation: forældreparrets erhvervstilknytning og arbejdsorientering, familiens økonomi og farens opfattelse af eget faderskab.

### **Erhvervstilknytning og arbejdsorientering**

De fire orlovstagere har meget forskellige motiver til at tage orlov, og selv om de alle fire ifølge spørgsmålene om arbejdsorientering må siges at være i parforhold, hvor begge parter er lønarbejderorienterede, er det tydeligt, at deres partners arbejdsorientering er meget forskellige fra hinandens, når det gælder om at prioritere mellem familie og arbejde.

Den ene af de tre metalarbejders partnere har ingen uddannelse, men er selvlært inden for it-området. Hun er på fuld tid og meget glad for sit arbejde. Hun tjener mere end sin mand. Han tog fire en halv måneds orlov, efter at hun havde taget det første halve år. Desuden har de udskudt seks uger af deres orlov til senere. De havde allerede før fødslen aftalt deres ligelige fordeling af orlov, og derfor kunne han også i god tid meddele sin afdelingsleder, hvornår og hvor længe han ville være væk. Han har 12 års anciennitet i virksomheden. Han fortæller:

Da jeg valgte at tage så lang en forældreorlov, var min holdning, at hvis det var noget, firmaet ikke kunne tolerere, så måtte de fyre mig, for det var vigtigere end min arbejdsplads for mig.

Metalarbejderen er ung og har alligevel stor anciennitet. Han må siges at være en kernearbejdskraft på sit fagområde. Han har overlevet flere fyringsrunder. Han kan med sindsro tage sin orlov, og skulle han blive fyret efterfølgende, hvad der er svært at forestille sig, kan han formentlig finde noget andet arbejde. De er begge glade for deres arbejde, har en stærk arbejdsmarkedstilknytning, men er samtidig orienteret mod deres familie og det lille barn.

Den anden metalarbejder har en partner med en mellemlang ud-

dannelse inden for handel og kontor, og hun arbejder også fuldtid. Hun tjener lidt mindre end sin mand og hun tager barsels- og forældreorlov i ni en halv måned. Han holder seks ugers orlov og fem ugers ferie under hendes orlov, for at de kan tage på rejse med deres tre børn. Han havde ikke orlov til det første barn, men med sit andet barn holdt han orlov til børnepasning i et halvt år, fordi de ikke kunne få en vuggestueplads.

Den tredje metalarbejder har også tre børn. Hans kone er social- og sundhedshjælper, hun er på 30 timers deltid. Han har kun taget forældreorlov med det sidste barn: Han tog tre uger samtidig med moren. Hun tager et år og en måneds barsels- og forældreorlov. Hans partner har med alle tre børn taget den længste periode, hun kunne få.

Den sidste af orlovstagerne er specialarbejder. Hans partner er uuddannet og har været arbejdsløs i et par år. Han fortæller, at han gerne ville have en del af de 32 ugers forældreorlov alene med barnet, men hun vil i udgangspunktet ikke dele dem med ham, fordi hun står for at skulle i jobtræning og er lidt nervøs for, hvordan alting skal gå. Hun tager 11 måneders barsels- og forældreorlov. Og han tager fem ugers forældreorlov samtidig med hende.

## **Økonomi**

Der er ingen af medarbejderne, der nævner økonomi som en barriere for at have taget mere orlov. De tre metalarbejders partnere får fuld løn i det første halve år af deres barsels- og forældreorlov, mens de to derefter er på dagpenge og den sidste er på halv løn, hvilket i hendes tilfælde er mere end dagpenge. Ingen af dem nævner, at orlov er en slags investering, hvilket ifølge andre undersøgelser var udpræget under den forrige orlovsordning (orlov til børnepasning) for forældrepar med mellemindkomster (fx Olsen, 2000).

En af metalarbejderne nævner, at det, at man sparer daginstitutionspladsen, udgør det samme som hans løntab under orloven. Han gik netto ca. 3.000 kr. ned i den månedlige indkomst under sin orlov, og det svarer til, hvad en vuggestue koster i hans kommune.

## **Opfattelsen af faderskabet og dens betydning for at tage orlov**

Den metalarbejder, som tager længst orlov med sit barn og er alene under orloven, er også den far, der taler mest om, hvad en fars nærvær betyder for hans faderskab. Hans egen far er også ansat i firmaet, og han fortæller, at hans far rejste 120 dage om året, da han var barn. Det har han selv fravalgt.

Han fortæller, at faderskabet for ham kræver et dagligt nærvær med barnet, for det har han savnet hos sin egen far. Han siger om forholdet til sin søn:

Han er fars dreng, og det er, fordi jeg har været på orlov. Og mændene er oven i købet så heldige, at deres orlov ligger til sidst, og de får så meget ud af det, når ungerne er lidt større.

Han nævner ikke ligestilling som en årsag til at tage orlov. Det er dog tydeligt i hans omtale af arbejdet i familien, at de deles om det, ligesom de også gjorde om orloven. Han siger:

Det er i forhold til barnet og egoistisk for mig selv, for det var ligesom noget nyt, og jeg ville prøve at opleve det hele, i stedet for at komme hjem fra arbejde, og så er der et vist stykke tid, og så sover barnet. Og jeg vil også have det næste gang, for nu har jeg fundet ud af, at det vil jeg ikke undvære for nogen af de børn, jeg skal have. Alene det, at det i mange tilfælde er endnu bedre, at det er far, der kommer ind, end mor gør det, er det hele værd.

For denne far har det været vigtigt at have en daglig hverdag med barnet. Han siger, at man kan aftale en masse ting med moren, men det er først, når man selv står der med barnet, at man finder sin måde at gøre det på. Og han tilføjer:

Og det bliver man god til under en orlov, for du kan ikke forbedre dig på at få et barn, det må du gøre i praksis.

Den situation, som beskrives her, oplever de mænd, som tager orlov sammen med deres partnere, tilsyneladende ikke. Det er i hvert fald noget, som specialarbejderen, der gerne ville have haft mere forældreorlov, er helt på det rene med. Han fortæller om sit første ægteskab, at han har fortrudt, at han ikke var mere sammen med sin datter, fordi det gjorde det vanskeligt for ham at etablere en god kontakt til hende, da han blev skilt, da hun var to år gammel. Derfor prioriterer han i sit nye ægteskab samværet med sit lille barn. Han siger:

Jeg ville have orlov, fordi jeg næsten ellers ikke så hende, mens hun var helt lille, og der sker alligevel så meget, når de er helt små. Det var faktisk, fordi jeg ikke havde haft orlov med mit første barn, at

jeg ville have orlov til hende her, for jeg kan næsten ikke huske, hvordan det var med den store, fordi jeg ikke så hende så meget i hverdagen.

Det er imidlertid svært for ham at komme på banen, fordi hans kone ikke alene vil have orloven selv; hun mener også, at hun er bedre til at passe barnet end ham, og derfor bliver deres kompromis, at de tager de sidste ti uger af de 32 ugers forældreorlov samtidig over fem uger. Han siger:

Hun (partneren) kunne ikke holde ud, at jeg ville have orlov med hende (barnet) helt alene. Hun føler, at det kun er hende, der kan gøre det rigtigt. Men dengang jeg blev skilt fra min første kone, fandt jeg ud af, at man får meget mere ud af at være sammen med børnene, når man har dem alene, for ellers knytter børnene sig ikke til en, og det er det, man mister, når mødre tager al orloven.

Han fortæller om, hvordan man som far får en helt forkert forståelse af, hvordan hverdagen fungerer, når man ikke har tid sammen med børnene. Han nævner puttesituationen med barnet som et eksempel på, hvordan fædrenes fravær i hverdagen, gør det svært for dem at få børnene til at falde til ro om aftenen. "Man kan ikke fornemme barnet," siger han. Han nævner fædrekvoten i Norge, som han har læst om i avisen, og siger, at hvis det havde været sådan her, havde han kunnet få sin orlov alene med barnet.

Nærvær i det daglige er for begge de to netop omtalte mænd et omdrejningspunkt for deres faderskab. For de to andre er det ikke noget, de fortæller om i interviewet. En af dem har som nævnt haft orlov i et halvt år til sit andet barn, fordi de ikke kunne få vuggestue til barnet, hvor han med sit tredje barn var ude at rejse med hele familien under sin orlov. Han foretrækker klart det sidste. Han fandt det meget ensomt, da han gik hjemme med sit andet barn på orlov, og han savnede arbejdet og kollegaerne.

Det er vigtigt i denne diskussion om fædres daglige praktiske nærvær med børn under en orlovsperiode at huske, at nogle lønarbejdergrupper har meget mere tid med deres børn end andre grupper. De fleste af metalarbejderne på dagtid har fri allerede klokken 14.00, fordi de møder kl. 6.00. Det giver en anden rytme med små børn, end mange andre familier, hvor begge arbejder til kontortid, har. Metalarbejderne har mulighed for at være nærværende for deres børn i dagligdagen ved at hente dem tidligt, hvad alle de fire interviewede mænd da også gør, og være alene

med dem til barnets mor kommer fra arbejde sidst på eftermiddagen. Mønsteret sås også hos frugt- og grøntmedarbejderen i supermarkedet, der havde fri klokken 15.00.

## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR I METALVIRKSOMHEDEN

Metalvirksomheden er en mandearbejdsplads med meget få kvinder ansat, primært i administrationen. Den medvirkende arbejdsplads adskiller sig fra andre metalvirksomheder ved at have en relativt høj deltagelse af mandlige orlovsdeltagere. Det er lidt over halvdelen af de mænd, der tager de 14 dages fædreorlov, der også tager noget forældreorlov. De interviewede orlovstagere er maskinarbejdere og specialarbejdere. Metalvirksomheden er i nogen grad præget af en familievenlig arbejdspladskultur. Medarbejdere med lang anciennitet fortæller, at en fleksordning og omlægning af produktionen til teamarbejde har givet den enkelte medarbejder større autonomi og ført til, at de ansatte har et større råderum for fleksibilitet mellem arbejde og familie. Fordelingen af arbejdet sker i stor udstrækning mellem medarbejderne selv i afdelingerne i produktionen ud fra overordnede produktionsplaner. I fordelingen af arbejde og overarbejde i spidsbelastningsperioder, som der er mange af, tages der hensyn til familiære forpligtigelser. Det lader til, at alle bliver tilgodeset, så længe de bidrager til fællesskabet ved at tage deres del af arbejdet over tid.

Metalvirksomheden er underlagt det privates følsomhed over for svingende konjunkturer. Størrelsen af medarbejdergruppen vurderes hele tiden i forhold til efterspørgslen på virksomhedens produkter. I forhold til mænds benyttelse af orlov bliver denne på linje med afspadsering, kursusdeltagelse og ferieafholdelse en buffer, man kan regulere arbejdskraften med. Det lader dog til, at det primært går den ene vej i og med, at ingen fortæller om mænd, der er blevet nægtet at holde orlov, men kun om mænd, der bedes om at holde mere orlov.

Orlov bliver særlig synliggjort i metalvirksomheden, fordi alle mænd, der varsler, at de skal holde de 14 dages fædreorlov, bliver kaldt til en samtale om deres videre orlovsplaner. Dels oplyses mændene om deres orlovsrettigheder, dels nedfældes en skriftlig aftale om kommende orlovsperioder. Varslingssamtalerne ruste mændene bedre til at kende deres rettigheder på orlovsområdet over for både deres afdelingsledere og deres partnere i familien. Det sidste er ikke uvæsentligt, da nogle af medarbej-

derne har kvindelige partnere, der gerne vil benytte hele forældreorloven selv.

Jeg vil her som i de øvrige cases vurdere, om de empiriske antagelser, som metalvirksomheden blev udvalgt efter, var holdbare. Den første antagelse byggede på, at der var forskel på *offentlige kontra private arbejdspladser* i forhold til orlovsdeltagelsen. Set ud fra andelen af fædre, der tager både fædre- og forældreorlov, holder antagelsen stik, eftersom andelen, der gør det, er mindre på metalvirksomheden end i den offentlige forvaltning.

I forhold til den anden antagelse om, at *moderne ledelsesformer* på arbejdspladsen fører til, at flere tager orlov, lader det til, at metalvirksomheden, selvom den ikke i udpræget grad er ledet ud fra moderne ledelsesprincipper, med sine elementer som fleksordningen og ændringerne af produktionen til teamarbejde har givet den enkelte medarbejder større autonomi og ført til, at den enkelte medarbejder har et større råderum for fleksibilitet mellem arbejde og familie.

Den tredje antagelse vedrører *en lønarbejderkultur over for en karrierkultur*. Metalvirksomheden er et eksempel på en virksomhed, hvor der er en udpræget lønarbejderkultur. Man er ikke i konkurrence med hinanden; man arbejder solidarisk om at nå fælles produktionsmål i teamene i de enkelte afdelinger. Lønarbejderkulturen lader ikke til at være en barriere for mænds brug af orlov. Mændene, der har taget orlov, fortæller, at kollegaerne godt kan brokke sig over, at de skal være væk fra arbejdet i en periode, og at de kan blive drillet med deres orlov, men at det kun er ment i spøg fra kollegaernes side.

*Kønsfordelingen* på arbejdspladsen betyder, at man først for nylig har set et større antal medarbejdere tage orlov, idet mænd inden for metalområdet traditionelt ikke har taget meget orlov tidligere (fx Andersen et al., 1996). Der er meget få kvinder, men dem, der er, udgør ifølge de interviewede et forbillede for, at mænd også kan tage lang orlov. Det lader til, at orlovsperioderne på den mandedominerede arbejdsplads adskiller sig fra dem, man ser på de kønsblandede virksomheder i undersøgelsen. Orlovsperioderne ser ud til på den mandedominerede arbejdsplads gennemsnitligt at være kortere end på de andre virksomheder med undtagelse af konsulentfirmaet,<sup>1</sup> og de interviewede mænd lægger typisk orloven sam-

---

1. I konsulentfirmaet er det to tredjedele af de mænd, der har taget fædreorlov, der også tager forældreorlov. Det er en højere andel end på metalvirksomheden. Men i konsulentfirmaet tager de i gennemsnit kun fire ugers forældreorlov, mens de i metalvirksomheden tager seks uger. Imidlertid



tidig med morens. Det er dog en meget usikker tendens at udtale sig om ud fra det foreliggende materiale.

---

vil casen med konsulentfirmaet vise, at de fire ugers orlov reelt forlænges, da nogle forhandler sig frem til frihed med fuld løn i stedet for en orlovsperiode på dagpenge, og det fremgår ikke af statistikken.

## CASE 4: KONSULENTFIRMAET

Der er prestige i og værdi i at holde orlov. Koste, hvad det vil. Vores børn er vigtigere end månedslønnen. Det er vores identitet som unge fædre i denne her tid med vores vennekreds, med vores generation og med vores uddannelsesbaggrund. (Konsulenten)

Casen om konsulentfirmaet repræsenterer en kønsblandet privat virksomhed primært med akademikere ansat. Det blev i udgangspunktet antaget, at der var tale om en karrierekultur, der var præget af moderne ledelse, og hvor medarbejderne havde stor fleksibilitet i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, men på grund af arbejdsmængden ikke stor fleksibilitet i forhold til arbejdstiden.

I alt blev seks personer i konsulentfirmaet interviewet. De seks personer fordelte sig på tre mandlige orlovstagere blandt konsulenterne, der alle var akademikere, to afdelingschefer og den administrerende direktør. Desuden har der under forløbet været kontakt til en personaleansvarlig i firmaet. Der var ingen tillidsrepræsentanter i firmaet.

Konsulentfirmaet har 180 ansatte, som er fordelt på to kontorer i landet. Langt de fleste af de ansatte er akademikere, men der er et mindre antal HK'ere i stabsfunktionerne. De fleste, både kvinder og mænd, er ansat på fuldtid. Arbejdspladsen må med en fordeling af mænd på 60 pct. og kvinder 40 pct. siges at være kønsblandet. Der er både kvindelige og mandlige ledere, men med en overvægt af mandlige ledere. Gennemsnits-

alderen er 38 år. Der er en vis gennemstrømning af medarbejdere ud og ind af virksomheden, særlig blandt yngre medarbejdere, hvilket er normalt for konsulentbranchen. Gennemsnitsancienniteten er syv år.

## BENYTTTELSEN AF ORLOV

Formodentlig tager alle mandlige medarbejdere til nyfødte børn de 14 dages fædreorlov, men som i de øvrige cases er det vanskeligt at sige helt nøjagtigt, da det ikke registreres nogen steder, når mandlige medarbejdere bliver fædre. Ifølge den udarbejdede statistik for virksomheden er det to tredjedele af de mænd, der har holdt fædreorlov, der også tager en periode på forældreorlov. I gennemsnit holdt mænd fire ugers forældreorlov i 2004. Imidlertid fremgår det af interviewene, at nogle af medarbejderne har forhandlet sig frem til nogle flere uger oven i den afholdte forældreorlov, ofte med fuld løn, som ikke registreres som orlov. Der er også nogle interviewpersoner, der nævner, at de lægger ferie i forlængelse af orloven. Afspadsering findes ikke som begreb i konsulentfirmaet, da man ikke har nogen øvre arbejdstid. Kvinderne tager i gennemsnit 20 ugers barsels- og forældreorlov.

De interviewede mandlige akademikere er ikke omfattet af en overenskomst. Konsulentfirmaet har deres egne orlovsregler for fastansatte medarbejdere. De giver fuld løn til kvinder i graviditetsorloven fra fire uger før fødslen og i barselorloven i 14 uger efter fødslen. Mænd får fuld løn i de to ugers fædreorlov. Derudover får alle fuld løn i to uger af forældreorloven.

For fire år siden havde konsulentfirmaet en ordning, hvor alle fastansatte medarbejdere kunne få fuld løn i et halvt år under barsels- eller forældreorlov under forudsætning af, at firmaet kunne søge om delvis refusion af dagpenge fra kommunen. Denne ordning blev afskaffet i forbindelse med en generel nedskæring i virksomheden på grund af en periode med et svigtende kundegrundlag i 2002. Man stod for at skulle fyre medarbejdere, og valgte i stedet at skære på forskellige andre områder, hvoraf orlovsordningen var en af dem.

## ARBEJDSPLADSKULTUREN

Arbejdspladskulturen beskrives som i de øvrige cases i forhold til arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier, arbejdets organisering og arbejdspladsens familievenlighed, og der foretages en vurdering af rummet for tilpasning mellem arbejde og familie.

### **Arbejdspladsens ledelsesmæssige værdier**

Personalepolitikken er bygget op omkring et eksplicit formuleret værdigrundlag. Værdierne udgør en ramme for ledelsen, og det ekspliciteres, at rammen erstatter regelstyring. De bærende elementer i værdigrundlaget er samarbejde, kompetence og ansvar. Samarbejdsformen er teamarbejde. Værdigrundlaget forholder sig eksplicit til relationen mellem arbejde og familie. Den enkelte medarbejder skal udvise: "En arbejdsmæssig fleksibilitet, hvor projektafviklingen betinger dette, men (han/hun) beriges og inspireres også samtidig af et godt samspil mellem arbejdsliv og familieliv." Som et led i at skabe en attraktiv arbejdsplads indgår familievenlighed også. Her nævnes bl.a., at man kan tage orlov og gå på deltid. Om fleksibel arbejdstid hedder det, at det i vid udstrækning er medarbejderen selv, der planlægger sin arbejdstid. En medarbejders faktiske arbejdstid vil være bestemt af såvel den aktuelle arbejdsmængde i projekterne som af medarbejderens faglige ambitioner og arbejdsmæssige effektivitet. Endvidere slås det fast, at arbejdet kan udføres på et hvilket som helst tidspunkt på døgnet efter medarbejderens ønske. Om hjemmearbejde hedder det, at det kan aftales med lederen at udføre opgaver hjemme, men firmaet ser helst, "at man møder på kontoret, idet vi tror på synergien i tilstedeværelsen og kontakten mellem mennesker".

I de følgende afsnit ses der på, hvordan værdierne i praksis spiller sammen med arbejdets organisering og de interviewede medarbejders og ledes forvaltning af værdierne.

### **Arbejdets organisering**

Konsulentarbejdet består af projekter, som rekvireres af forskellige typer af kunder. De tre interviewede medarbejdere og to afdelingsledere indgår i to researchafdelinger, hvor arbejdet består i at lave interview og spørgeskemaundersøgelser, udfærdige rapporter samt sælge og lede projekter. Der er ingen af de interviewede, der sidder med driftsopgaver. Medarbejderne har ingen øvre arbejdstid.

Som det fremgår af værdigrundlaget, tilstræbes det, at projektar-

bejdet er organiseret i team. Ifølge de interviewede er det meget få projekter, om nogen, som løses af en enkelt medarbejder. Det er dermed sjældent, at nogen arbejder alene, heller ikke ved tilbudsgivning til projekter. Man er typisk mellem tre og seks personer i et team. Teamene skifter fra projekt til projekt, alt efter medarbejdernes tid, lyst og kompetence til at udføre et givent projekt. På hvert projekt er der en projektleder. Projektlederen finder selv medarbejdere i huset til projektet. Hver medarbejder bestemmer dermed selv, hvor mange projekter de kan overkomme.

Konsulenterne deltager typisk i tre-fire projekter samtidig, og de erfarne medarbejdere deltager i flere projekter. Tidsrammen og kvalitetsmålene for hvert projekt opnås som samlet gruppe. Om samarbejdet i projektteamene siger en af medarbejderne, at der er en forventning til, at alle løser deres del og afleverer til tiden:

Vi er både samarbejdspartnere og konkurrenter her. Vi er konkurrenter om lønkronerne og forfremmelserne, men vi er utrolig gode til at samarbejde. Der er ingen, der får kørt deres karriere af sporet af andre, for vi har fælles mål med projekterne. Men det rygtes på vandrørene, hvis folk ikke får afleveret til tiden eller er svære at samarbejde med, så der sker en vis selektion undervejs.

Både medarbejdere og ledere laver projekter. Lederne kan indgå i projekterne både som medarbejdere og projektledere. Ledelsen af projekterne er kompetencebestemt. Man kan derfor godt som afdelingsleder være medarbejder på et projekt, som ledes af en af ens medarbejdere. Om fordelingen af medarbejdere på projekter og af ledelse på projekter siger en afdelingsleder:

Der er en meget åben organisationskultur her på den måde, at det dybest set er medarbejdernes kompetencer, der skal afgøre, hvem der skal gøre hvad. Ellers kan vi ikke klare os godt på markedet. Derfor må titler og hierarki træde i baggrunden. Dybest set er omdrejningspunktet for det arbejde, vi leverer, projekterne. Og hvert projektteam bliver sat i forhold til kompetence, ressourcer og efter, om har man tid og lyst i form af engagement og interesse.

Medarbejdere og ledere giver udtryk for, at konsulentfirmaet har et fladere hierarki på arbejdspladsen, end det er normen for konsulentbranchen på

grund af projektorganiseringen. Ligesom forvaltningen må konsulentfirmaet betegnes som et ad hoc-kрати, hvor arbejdet er organiseret i en matrixorganisation, idet medarbejderne både er i en afdeling og i adskillige projektteam, som går på tværs af afdelinger. Et ad hoc-kрати er som tidligere nævnt karakteriseret ved, at medarbejdere med specielle færdigheder og kompetencer arbejder selvstændigt med opgavevaretagelsen i en omstillingsparat organisation (Morgan, 1998, s. 62).

Virksomheden måler bl.a. på medarbejdernes effektivitet ved, at alt arbejde måles i tid og opgøres på projekter. En afdelingsleder fortæller, at formålet med at måle tiden er at synliggøre alt arbejde:

Der er et indbygget pres i denne type virksomhed for at arbejde meget, og det er der, fordi givet samme effektivitet og samme analyseevne skaber du merværdi for kollegaer og kunder, hvis du arbejder 50 timer i stedet for 37 timer. Det ved folk godt, men der er selvfølgelig en grænse for, hvor længe vi i ledelsen vil forlange, at folk arbejder, både i forhold til, hvad der er etisk rimeligt, og i forhold til, hvad folk kan klare. Vores politik er, at man sagtens kan være ansat her og arbejde 37 timer om ugen, men man kan ikke forvente den samme karrieremæssige udvikling, og man kan ikke have lederskab på flere projekter.”

Nogle af medarbejderne kalder arbejdskulturen i konsulentfirmaet for en effektivitetskultur. De fortæller, at der ikke er meget smalltalk. En medarbejder siger:

Det er en organisation, som bærer præg af at være meget travl. Den tid, hvor vi er sammen om, ja ... ingenting, er meget begrænset. Jeg har det fint med mine kollegaer, der er ingen dårlige relationer, men man falder ikke lige inden for på hinandens kontor, hvis det ikke er fagligt.

Fleksibiliteten i arbejdet er høj, siger de interviewede medarbejdere med henvisning til, at det er kutyme, at man lægger personlige aftaler ind i sin elektroniske kalender, som alle medarbejdere har adgang til. Det kan fx være tidspunkter for, hvornår man henter eller bringer børn til og fra dagpasning. Disse private aftaler respekteres, og møder begrænses til et minimum. Man har ikke en “mødes-for-at-mødes-kultur”, som en medarbejder siger.

## Familievenlighed

De interviewede medarbejdere og afdelingsledere oplyser, at de arbejder mellem 40 og 60 timer om ugen. Der er alle kombinationer af arbejdstid i konsulentfirmaet. Nogle møder tidligt, andre sent. Alle de interviewede arbejder hjemme enten hver dag eller et par gange om ugen for at strække dagen yderligere.

Medarbejderne og lederne giver alle udtryk for at have stor fleksibilitet i deres hverdag, men de fortæller også, at de har meget brug for den, fordi de arbejder så mange timer ugentligt. En medarbejder fortæller, at "man er sin egen tidsleder". Man handler hele tiden under ansvar over for de andre, og man skal levere det arbejde, man har bundet sig til i projekterne, for det er de andre afhængige af. En medarbejder siger:

Jeg vil hellere kalde os en rummelig arbejdsplads end en familievenlig arbejdsplads. En familievenlig arbejdsplads er et sted, hvor man arbejder 37 timer om ugen og kan flekse. Det gør vi ikke, det gør man ingen steder i konsulentbranchen.

En afdelingsleder siger om positionen mellem at være sin egen tidsleder og arbejde mange timer ugentligt:

Der er en grundlæggende forståelse for, at arbejde og familieliv skal hænge sammen her. At folk så har rygende travlt i dagligdagen, og at det er svært at få til at hænge sammen alligevel, det er vi ærlige om. Det står i vores personalepolitik, og det siger vi til ansættelsessamtaler. Det er ikke et 37 timers job det her.

Den måde, de interviewede medarbejdere løser tidsklemmen med at arbejde mere end fuldtid og nå at passe børn på, er ved at være utrolig effektive på jobbet og planlægge nøje med den kvindelige partner, hvordan det hele skal nås. Det sidste vendes der tilbage til i afsnittet om arbejdsorientering. Interviewpersonerne taler med stor passion om deres arbejde. Man kunne kalde dem for "lystarbejdere".

Et eksempel på, hvad en lystarbejder er, er en medarbejder, der fortæller om en kollega, der for nylig er gået ned i tid for at have mere tid til familien. At gå ned i tid betyder i praksis, at man kommer ned på en 37 timers arbejdsuge, men får løn for ca. 30 timer. Medarbejderen fortæller, at det ville han ikke selv vælge, både fordi han ikke ville gå ned i løn, og

fordi han ikke ville stoppe sin karriereudvikling. Men om den væsentligste årsag til, at han ville fravælge det, siger han:

Jeg er sikker på, at arbejdstiden ville eksplodere oven i hovedet på mig, jeg ville ikke kunne lade være med at arbejde, og hvorfor så ikke få fuld løn for det. Der er for mange spændende opgaver, som man så skal sige nej til.

Et andet eksempel på lystarbejderen er en medarbejder, der fortæller om, hvordan han “sparar arbejde op”, når hans børn er syge:

Mandag var den mindste syg, og jeg blev hjemme, så jeg havde sparret noget arbejde op, jeg skulle nå, så sætter jeg mig til tastaturet og kobler op og arbejder fra 20.00 til 00.30.

Alle de interviewede har hjemmeopkoblinger, men de bruger dem sjældent til at arbejde hele dage hjemme. De siger, at stemningen på arbejdspladsen er, at man arbejder på kontoret for at være til rådighed for andre i projektarbejdet, ligesom det også fremgår af værdigrundlaget. Ifølge interviewpersonerne er der dog ingen, der i praksis spørger afdelingslederne, om de må holde fri eller må arbejde hjemme. Det afstemmer medarbejderne selv, når de en sjælden gang gør det. En afdelingsleder siger:

Jeg vil nemlig lave en fast aftale med en medarbejder om en ugentlig hjemmearbejdsdag. Vi er typisk ude af huset på projekter to-tre dage om ugen. Så hvis man fast er væk en dag om ugen, vil der være for lidt mulighed for at se sine kollegaer i dagligdagen. Jeg vil hellere have, at man arbejder hjemme i tre dage, hvis der er et problem med familien, eller man skal have ro til at skrive en rapport. For vi lever af at sidde tæt sammen og have en tæt dialog i vores projektteam.

Som det også var tilfældet i forvaltningen, afstikker den værdibaserede ledelse en ramme for, at medarbejderne under ansvar over for arbejdet kan indrette sig, så arbejde og familie balancerer. I konsulentfirmaet har man den obligatoriske barns 1. sygedag, men ingen regler om yderligere omsorgsdage. Men det står enhver frit for at arrangere at arbejde hjemme ved barns sygdom. En afdelingsleder fortæller, at en af hans medarbejdere fik et barn, der var født to og en halv måned for tidligt. I den situation tog han



og nogle andre medarbejdere over, så faren havde fri med fuld løn i et par uger. Afdelingslederen siger, at “der er en kultur herinde, hvor vi er her for hinanden, når det gælder”.

Der er også andre eksempler på, at man kan forhandle sig til familievenlige goder inden for rammerne af den værdibaserede ledelse. Men det synes at ske på baggrund af en vurdering af medarbejderens anciennitet og arbejdsindsats.

Meget af dette her står ikke i personalepolitikken. Man kan ikke skrive sig ud af den slags, og i et eller omfang er det ydelser, man skal have gjort sig fortjent til. Så en nyansat vil i de fleste tilfælde få det, der står i politikken.

Nogle af de interviewede medarbejdere nævner, at det er ærgerligt, at det halve års orlov med fuld løn er blevet afskaffet i 2002. En afdelingsleder siger, at man på langt sigt kan diskutere, om det var en klog prioritering, men på kort sigt var det nødvendigt for ikke at “skille sig af med sit råstof”, som han siger, “vi var tæt på at måtte fyre medarbejdere”.

Der er ifølge de interviewede mænd ingen forskel på de mandlige og de kvindelige konsulenters arbejde. Der er heller ikke flere kvinder end mænd, der forlader firmaet, fordi de ikke kan skabe en rimelig balance mellem familie og lønarbejde.

I forhold til at holde orlov er der ingen af interviewpersonerne, der giver udtryk for, at kvindelige konsulenter har banet vejen for, at mænd kunne tage orlov, men det nævnes, at en kvinde er blevet forfremmet til underdirektør efter en orlovsperiode. En afdelingsleder taler om generati-  
onsforskelle, når mænd begynder at tage orlov:

Det handler om noget værdimæssigt for vores generation omkring de 30 år og for folk med vores uddannelsesbaggrund. Vi er ret reflekterede over, at det er det rigtige, at mænd tager barsel, det vil vi gerne, for vi vil være sammen med vores børn. Men vi har også en tilgang til arbejdslivet, hvor vi suger opgaver til os, det er vores egen lyst, vi trives ikke ved ikke at holde igen på arbejdet.

### **Rummet for tilpasning mellem arbejde og familie**

I dette afsnit ser jeg som i de øvrige cases på mulighederne for tilpasning mellem arbejde og familie ud fra de fire forhold i Holts model (1994). Det første forhold er *andres afhængighed af ens arbejde*. I konsulentfirmaet er alle

hele tiden afhængige af ens arbejde, fordi det foregår i team, men inden for rammerne af ens deadline har man stor fleksibilitet. Hjemmeopkoblingen øger denne fleksibilitet, men betyder også et øget pres på medarbejderen for at arbejde hele tiden. Man er som nævnt sin egen "tidsleder".

Det andet forhold er *graden af autonomi* for den enkelte medarbejder, og den er stor i konsulentfirmaet. Man afgør selv, hvor mange projekter man kan overkomme. Det er dermed muligt, om end det ikke er normen, at variere arbejdsmængden efter særlige hensyn, fx op til en orlov eller efter et barns fødsel. Endvidere giver værdibaseret ledelse mulighed for at forhandle om familievenlige goder.

Dette leder til det tredje forhold, som er *anciennitet*. I modsætning til i forvaltningen synes værdibaseret ledelse kun at øge rammerne for familievenlighed for nogle grupper, nemlig dem, der har en vis anciennitet og er en del af effektivitetskulturen i firmaet, mens andre medarbejdere, der ikke opfylder disse krav, vil have sværere ved at udnytte fortolkningsrammen for opnåelse af familievenlige goder.

Det fjerde forhold er *personalepolitikken*. Personalepolitikken i konsulentfirmaet er familievenlig. Den omtaler hjemmeopkoblinger og fleksible arbejdstider og opfordrer til, at både mænd og kvinder holder orlov. Man ønsker et afbalanceret forhold mellem familieliv og arbejde. Imidlertid er den familievenlige ramme begrænset i praksis alene af den grund, at det forventes, at medarbejderne arbejder flest mulige timer på projekter, hvilket man heller ikke lægger skjul på i personalepolitikken og i hele arbejdspladskulturen. Karrierestigen forudsætter lederskab på mange projekter, og det er kun muligt, hvis man arbejder mere end 37 timer om ugen.

Råderummet for tilpasning mellem arbejde og familie er på den ene side stort i konsulentfirmaet, men på den anden side begrænset, fordi det kun er muligt i perioder at indrette sig familievenligt med fx en 37-timers arbejdsuge, hele hjemmearbejdsdage og lignende. Indretter man sig permanent med at arbejde 37 timer eller mindre, vil man ikke kunne avancere, måske end ikke få projekter på længere sigt. Selve forudsætningen for at benytte familievenligheden synes at være, at man er en del af effektivitetskulturen, hvor man arbejder mange timer, påtager sig mange projekter og tager tiden til arbejdet fra fritiden. Imidlertid *ønsker* medarbejderne også at være det. De interviewede er næsten alle udprægede "lystarbejdere", der ikke kan forestille sig at sætte arbejdet på stand by i ret lang tid ad gangen. Man kan sige, at de, som vi tidligere har hørt det i casen om

forvaltningen med et begreb fra den norske orlovsforskning, har fingrene godt nede i "honningfælden" (Brandth & Kvande, 2003).

## ARBEJDSPLADSKULTURENS BETYDNING FOR MÆNDS BRUG AF ORLOV

Jeg ser i dette afsnit på konsekvenserne for arbejdspladsen og for mændene, når de ønsker at bruge deres orlovsrettigheder. Afsnittet rundes af med at se på arbejdspladskulturens påvirkning af mænds tilgang til orlov i konsulentfirmaet.

### **Konsekvenser for arbejdspladsen**

Konsulentfirmaet har ligesom forvaltningen og supermarkedet en "bank" af løst ansatte medarbejdere, der kan hentes ind, når en medarbejder skal have orlov. En afdelingsleder siger:

Det er ikke sådan, at vi opererer med et vikarbegreb som sådan, men vi ser på det samlede antal ressourcer nu og her. Vi kan eventuelt forlænge en løst ansat medarbejder eller låne fra en anden afdeling. Folk siger jo til i god tid, så vi allokerer også efter det i god tid.

På den måde er konsulentfirmaet gearet til, at mænd tager orlov. Men der kan ifølge afdelingslederne være problemer, hvis orlovsperioden er for lang, og orlovstageren er bærer af vigtige kunderelationer. Men det siges også, at det ikke er noget stort problem i og med, der kun er en mand, som har taget orlov i et halvt år. Det er ifølge nogle af interviewpersonerne svært for kvinderne at tage lange orlovsperioder. Generelt tager de da også kortere orlovsperioder end gennemsnittet af kvinder på landsplan. De fleste af de øvrige mandlige orlovstagere holder mindre end to måneder.

En grund til, at orlov er nemt for konsulentfirmaet at indpasse i planlægningen af projektarbejdet, er, at alle mændene siger til i god tid og selv forbereder deres fravær under orlov. Man har ikke, et centralt system, som i metalvirksomheden, hvor varsling af orlov, udskydelse af orlov og deltid i forbindelse med orlov noteres. Orlovsafvikling foregår mellem afdelingsleder og medarbejder. Ofte siger orlovstageren til over et halvt år før, at orloven skal finde sted. En medarbejder fortæller om sine forberedelser til de to forældreorlovsperioder, han har holdt:

Jeg sagde nej til projekter op til orlov, og de, der var i gang, har jeg videregivet. Men det er vigtigt, at der ikke er for stort et videnstab i forbindelse med orlov, så derfor er lederne også opmærksomme på, at holde mænd, der skal på orlov, væk fra projekter, så videnstabet ikke bliver for stort. Men jeg har også gjort meget for at strukturere mine orlovsperioder, så det passede mellem projekterne.

En afdelingsleder nævner, at der på trods af, at alle mænd i konsulentfirmaet tager fædreorlov og nogle også forældreorlov, stadig er nogle organisatoriske forskelle mellem forskellige afdelinger, hvad familievenlighed og orlov angår. Han siger:

Det er afgørende for, hvor meget orlov mændene tager, hvad det er for en profil, medarbejderne i den enhed traditionelt har haft, hvad er det for en aldersprofil og familieprofil. Det er forskelligt i forskellige afdelinger.

Det nævnes fx, at det er lettere at bede om orlov i en afdeling, hvor mange før en selv har taget orlov. Nogle af medarbejderne nævner også, at arbejdstiden ligger forskelligt i afdelinger, hvor der er henholdsvis mange medarbejdere uden børn eller mange medarbejdere med børn, og at dette forstærkes, alt efter om afdelingslederen selv har børn eller ej. I de afdelinger, hvor der er mange, der har børn, og lederen også selv har det, arbejdes der typisk først på dagen. I de afdelinger, hvor kun få har børn, arbejder man typisk ud over hele dagen og ofte til sent om aftenen, hvor man også spiser sammen.

Lederne nævner andre problemstillinger i forbindelse med deres orlov end medarbejderne. En afdelingsleder fortæller, at det var uproblematisk at overgive visse opgaver, fordi man arbejder i team og andre medarbejdere derfor er rimeligt godt inde i ens arbejde. Men med hensyn til hans lederopgaver var det en anden sag. Dem overgav han ikke til sine medarbejdere, men til lederen over ham. Han siger:

Når du først giver en medarbejder ledelsesansvar, sender du et signal til de øvrige medarbejdere om, at denne medarbejder er den næste leder, hvis jeg ikke er her mere. Og du giver vedkommende en erfaring med noget, som du så tager fra dem igen. Det kan give legitimitetsproblemer senere.

Imidlertid fortæller han videre, at hans mest erfarne medarbejdere tog lederskab af sig selv, fordi de indgik som sparringspartnere for den chef, der havde overtaget efter ham, men behøvede viden på feltet. Han fortæller ligesom en af lederne i forvaltningen, at det satte ham i en sårbar position, som leder at gå på orlov, fordi man altid er lidt bange for at vise sig undværlig, men at det også var en lærerig proces som leder:

Det var fint, at der var nogle medarbejdere, der tog det ansvar. Men samtidig kunne jeg godt mærke, at nogle var begyndt at reflektere mere, og det gjorde dem til bedre sparringspartnere for mig, og de er bedre på vej karrieremæssigt nu. Men det er selvfølgelig også skræmmende, for giver man plads nok i det daglige, for at ens medarbejdere kan udvikle sig. Der var lige et par timer, hvor jeg følte mig helt uden for, da jeg kom tilbage, men jeg fandt hurtigt rytmen og var inde i alle projekter og problemstillinger igen. Den rå markedsmechanisme er jo, at har man ikke noget at lave, er det, fordi kunder og medarbejdere ikke efterspørger dig, og så skal man blive bange!

### **Konsekvenser for orlovstageren**

Der er ingen af de interviewede medarbejdere og ledere, der har holdt orlov, der har mærket nogen former for negative konsekvenser af deres orlovsperiode. Men nogle medarbejdere giver udtryk for, at de op til en orlovsperiode har følt, at afdelingslederne og projektledere har holdt dem væk fra projekter, fordi de ville undgå det videnstab, der er forbundet med, at en medarbejder stopper i en periode i et projekt. Det kan fx være, hvis en medarbejder har været med til en dataindsamling og ikke kan være med til at skrive, så går der noget viden tabt, fortæller en medarbejder:

Man kan ikke forvente at få en fremtrædende plads i et projekt, som man forlader undervejs.

Nogle medarbejdere har forhandlet sig frem til at holde orlov med fuld løn med deres afdelingsleder. Men det er som tidligere omtalt afhængigt af, at man har “fortjent en belønning, fordi man har ydet en stor arbejdsindsats”, fortæller en medarbejder.

En medarbejder havde med sit andet barn brug for at lægge sin orlov i de første 14 uger efter fødslen, samtidig med hans partner, fordi hun var syg, og det kan mænd ikke ifølge orlovslovgivningen. Medarbej-

deren forhandler sig frem til nogle ugers "betalt afspadsring" både i denne periode og senere i orloven, selvom man reelt ikke kan afspadsere i konsulentfirmaet, da man ikke har nogen øvre arbejdstid.

Efter en orlovsperiode kan man ikke forvente at få del i engangstil-læg eller blive forfremmet, om end det er forekommet. En afdelingsleder fortæller:

I den periode, du er væk på orlov, skaber du ingen resultater, derfor får man heller ikke betaling for det, når året er gået. Så det har en mindre omkostning på karriereudviklingen. Men hvad betyder tre måneder i det lange løb? Man bliver jo ikke sat i stå i sin karriereudvikling. Og folk har da en accept af, at man ikke får kompensation i form af lønstigning, når man er på orlov.

Der er delte meninger om kollegaernes reaktioner på, at mænd tager orlov. En siger, at der ikke er forskel på kvindelige og mandlige kollegaers reaktioner på orloven. Andre siger, at deres mandlige kollegaer ikke omtaler deres orlov, og at man derfor heller ikke får stikpiller, fordi man holder orlov. Alle er dog enige om, at orlov ikke er noget stort tema i konsulentfirmaet. Alligevel nævner alle de interviewede nogle forbilleder for at tage orlov. Der er bl.a. en leder, der har taget et halvt års orlov. De nævner også en kvindelig underdirektør, der blev forfremmet, efter at hun kom tilbage fra en lang orlovsperiode. En medarbejder siger:

Selvom orlov ikke er noget, vi taler så meget om, er det nærmest mærkeligt herinde, hvis mænd ikke holder deres orlov. Folk ville glo mærkeligt på én. De fleste, selv ledere, er væk et par måneder på orlov. Jeg har aldrig oplevet, at det overhovedet er noget, der ses skævt til.

### **Arbejdspladskulturen præget af effektivitet og samarbejde**

I konsulentfirmaet er der ledelsesmæssigt og personalepolitisk en god ramme for at tage orlov, men arbejdspladskulturen rummer også elementer, som sætter barrierer for brugen af orlov. I arbejdspladskulturen synes tre forhold at være særligt væsentlige for orlovsbrugen, både i forhold til mulighederne og barriererne for at tage orlov: projektorganiseringen, effektivitetskulturen og "lystarbejderen".

På den ene side gør *projekt- og teamorganiseringen* de mandlige orlovstagere mindre sårbare af at være væk i en orlovsperiode. Dels er der

kollegaer i teamet, orlovstagerne kan overdrage arbejdsopgaver til under orloven. Dels kan orlovstagerne i nogen grad planlægge deres projekter omkring orlovsperioder, så de afsluttes op til orloven og begynder på nye efter orloven. På den anden side kan teamene udelukke medarbejdere, der tager (for lang) orlov, fordi det kan være forbundet med et videnstab at have dem med i teamet.

Den væsentligste barriere i arbejdspladskulturen for mænds benyttelse af orlov synes i konsulentfirmaet at være *effektivetskulturen*. I effektivetskulturen forventes det gensidigt af både medarbejdere og ledere, at alle yder en merindsats i det daglige i form af større effektivitet i projekterne, men også i form af at lægge mere end 37 timer om ugen, fordi det alt andet lige, som afdelingslederen siger, vil skabe mere værdi for firmaet og for medarbejderen. Det kan være vanskeligt at passe især en længere orlovsperiode ind i effektivetskulturen. Men omvendt, som nogle medarbejdere også siger, er en orlovsperiode kort tid, så det er til at overse karrieremæssigt. Korte orlovsperioder, som fædreorloven og korte perioder af forældreorlov, eventuelt stykket op i flere perioder, lader sig således bedre indpasse i effektivetskulturen i konsulentfirmaet end lange orlovsperioder. De korte orlovsperioder giver den nye orlovsordning, hvor orlov kan udskydes og tages i meget små perioder, til fulde mulighed for.

Det tredje forhold, der påvirker mænds brug af orlov i konsulentfirmaet, er *lystarbejderen*. Medarbejdere og ledere sætter ikke grænser for arbejdet, og det forstærker igen effektivetskulturen. Man kan spørge sig selv, hvad der i arbejdspladskulturen i konsulentfirmaet bidrager til, at mænd får lyst til at tage orlov. Incitamentsstrukturen i karrierestigen, hvor logikken er, at medarbejderen ved at tage lederskab for så mange projekter som muligt gør sig fortjent til at stige i graderne, synes umiddelbart at signalere, at orlov er en slags luksus, en tidslomme på vejen op ad karrierestigen. Alligevel giver konsulenterne udtryk for en anden indstilling til orlov. Som det også fremgår af nogle af citaterne, spiller opfattelsen af faderskabet som værende under forandring for den generation af yngre veluddannede mænd, som konsulenterne tilhører, en væsentlig rolle for, at disse mænd på trods af arbejdspladskulturen prioriterer at presse orlov ind i deres fleksible, men krævende arbejdsliv. En afdelingsleder siger:

Det er kultur og værdier, der får folk til at tage orlov herinde. Teamkulturen tiltrækker en bestemt type mennesker. Det er folk fra det grønne og lidt over i det blå segment. Der er status i familien. Jeg har ikke været i tvivl om, at jeg skulle have orlov, også

længe før, vi ventede barn. Det gør man, det gør folk i min vennekreds. Og den kultur accelererer, når den først er begyndt. Vi bliver rollemodeller for hinanden, også lederne.

## FAMILIENS BETYDNING FOR ORLOVSBENYTTTELSEN

I dette afsnit ser jeg på familiens betydning for mændenes tendens til at holde en orlovsperiode. Familiesituationen belyses ud fra forældreparrets erhvervstilknytning og arbejdsorientering, familiens økonomi og farens opfattelse af eget faderskab.

### **Erhvervstilknytning og arbejdsorientering**

Både de interviewede menige medarbejdere og afdelingslederne har holdt de to ugers fædreorlov. Ud over de tre medarbejdere har en af de to afdelingsledere også holdt forældreorlov, og den anden står for at skulle have forældreorlov. Alle fem har partnere, som er højtuddannede, fuld-tidsarbejdende og karriereorienterede ligesom mændene også er det. På det punkt ligner parrene i forvaltningen og i konsulentfirmaet hinanden.

Den ene af de to afdelingsledere er gift med en kvinde, der ligesom ham selv arbejder mere end 37 timer om ugen, men hun har ikke ledelsesansvar. Han fortæller, at de begge er karriereorienterede og glade for deres job. I dagligdagen deles de om ansvaret for barnet og husarbejdet. Deres orlov fordelte de sådan, at han tog en måned sammen med hende, efter at hun havde holdt det første halve år alene. I den måned var de ude at rejse. Derefter arbejdede han i to uger, da han havde et projekt, der skulle færdiggøres, mens hans partner fortsat havde orlov. Herefter tog han fem uger på orlov alene med barnet. Han tjener mere end hende.

Den anden leder skal have orlov i to måneder. Hans partner har holdt orlov i otte måneder. Hun overvejer at gå ned i tid, når hendes barsel ophører, da hun ikke finder det foreneligt at have barn og være to forældre, der arbejder meget. Han ved, at han ikke kan eller vil arbejde mindre, så hun er det fleksible led hos dem ifølge ham.

Blandt de tre medarbejdere, som tager orlov, er der én, der som nævnt tager orlov, fordi hans partner er syg i forbindelse med fødslen. Han stykker sin forældreorlov op i flere perioder. Han holder seks ugers orlov samtidig med hende i forlængelse af de 14 dages fædreorlov. Han får fri med fuld løn. Senere tager han forældreorlov igen sammen med hende.



Også under denne orlov forhandler han sig frem til fuld løn. Han holder i alt 11 ugers orlov. Hun holder et år. De er begge karriereorienterede og har fuldtidsjob. Hun arbejder mellem 40 og 45 timer om ugen. Han arbejder ca. 45 timer om ugen. Han har seks til otte rejsedage om måneden. De får hjælp af en ung pige til at hente i den periode, hvor han rejser, da hans partner ofte har møder til sent på eftermiddagen. Når han er hjemme, fordeler de arbejdstiden mellem sig sådan, at han arbejder fra 8.00 til 15.00 og derefter igen fra 20.00 til 23.00, hvor han arbejder hjemmefra, når børnene sover. Hun arbejder fra 9.00 til 18.00 og igen, når børnene sover. Hun afleverer børnene, og han henter dem. Han fortæller, at han i modsætning til hende er i en arbejdspladskultur, hvor man sagtens kan lægge alle møder før 16. Der ligger møderne oftest sidst på eftermiddagen. Han fortæller, at det er svært at få dagene til at hænge sammen, når han rejser. Han har ikke det store sociale liv i hverdagen, fordi han ikke kan overkomme det ved siden af, at de arbejder og har små børn. Han siger:

Jeg har valgt at arbejde meget, fordi jeg har nogle karriereaspirationer, og jeg vil også gerne samtidig være en tilstedeværende far for mine børn i et ligeligt fordelt ægteskab. Og i den del af kabalen kan jeg kun skære i mine fritidsinteresser.

Den anden af de tre interviewede menige medarbejdere har taget tre måneders forældreorlov i forlængelse af sin partners syv måneders orlov. Da han holdt fædreorlov, lagde han ferie i forbindelse med orloven. Han fortæller, at de begge arbejder mellem 40 og 45 timer om ugen. Partneren er ansat i en akademikerstilling i det private. De har begge muligheder for at flekse på arbejdet, og de fordeler arbejdstiden sådan, at han møder 7.00 til 14.30, og hun fra 9.00 til 17.30. Hun afleverer børnene, og han henter dem. De er begge karriereorienterede, og ligesom i den føromtalte familie bliver der ikke meget fritid tilbage til venner, slægtninge eller fritidsinteresser. I hverdagen deles de om omsorgen for børnene og husarbejdet. Han fortæller, at det ikke bunder i et princip om ligestilling, men i, at de ligner hinanden så meget, at det er nødt til at være ligeligt fordelt. Om deres orlovsfordeling siger han:

Grunden er nok, at det at få børn for os har været sådan en meget demokratisk og planlagt proces. Vi var så og så langt med vores karriere, og det var ikke naturligt, at hun skulle stå med det hele. Der har aldrig været den bias eller skævvridning med, "at vi har

godt nok ikke snakket om det, men det er dig(kvinden), der skal have hele orloven”. Det har været aftalt at deles hele vejen igennem.

Den tredje interviewede menige medarbejder har også en karriereorienteret partner, men hun arbejder sjældent mere end 37 timer. Hun er offentligt ansat i en forvaltning og kan afspadsere, når hun arbejder ud over den normale arbejdstid. De prøver at have faste arbejdstider, så hun møder tidligt og han sent, så han kan aflevere børnene, og hun hente dem. Hun tager ni måneders barsels- og forældreorlov, og han tager tre ugers ferie samtidig med hendes sidste orlov og efterfølgende seks ugers forældreorlov alene med børnene.

Det er et tydeligt mønster i disse karrierefamilier, at tiden skal planlægges nøje, da den fælles tid er så knap. De forskyder deres lange arbejdsdage, så de kan nå at aflevere og hente børnene. I den fælles tid, hvor både han og hun er hjemme samtidig, prioriterer de kernefamilien, og ikke venner og fritidsinteresser. De har meget hjemmearbejde, når børnene sover. Et andet træk er, at mændene ikke tager lange orlovsperioder, og nogle lægger dem samtidig med en del af morens orlov, men nogle tager dem også i forlængelse af hendes. Nogle anvender orlov meget fleksibelt ved at tage flere kortere perioder.

## **Økonomi**

Lederne er ikke blevet spurgt om deres økonomi, men for to af de øvrige tre medarbejdere gælder det, at de tjener mere end deres kvindelige partnere. Der er kun en af de fem orlovstagere, som nævner, at økonomien er et problem i forbindelse med hans orlov. Og det er den medarbejder, som forhandler sig til fuld løn under begge sine orlovsperioder. Han fortæller, at de er økonomisk hårdt spændt for, da de lige har købt hus. Hans partner er ansat i et privat firma og har fået fuld løn under det første halve år af sin barsel og dagpenge i det næste halve år. Hun er den af de kvindelige partnere, der tager den længste orlovsperiode. De øvrige medarbejdere nævner ikke økonomien som et problem. Der er heller ikke nogen af dem, som tager specielt lange orlovsperioder. En nævner, at det kun påvirker deres opsparing, da de ikke har råd til at sætte noget til side under deres orlovsperioder.

Den kvinde, der tager den korteste orlovsperiode, er også den kvinde, som arbejder flest timer og tjener mere end sin mand. De har en

god økonomi, og der er luft til at tage orlov. De kan ikke spare op under orloven, men ellers mærker de ikke, at de tager orlov.

### **Opfattelsen af faderskabet og dens betydning for at tage orlov**

De interviewede orlovstagere fortæller alle, at de ikke var i tvivl om, at de skulle holde orlov ud over fædreorloven ifølge det indledende citat, hvor en medarbejder siger: "Vores børn er vigtigere end månedslønnen. Det er vores identitet som unge fædre i denne her tid med vores vennekreds, med vores generation og med vores uddannelsesbaggrund."

Nogle ser det som et must for deres generation at være nærværende fædre. De fortæller samtidig, at de er glade for deres arbejde, men at arbejdet ikke udelukker, at de også skaber rum for at være sammen med deres små børn. Det handler om at planlægge det. De er deres egne "tidsledere", og det har de brug for, fordi de arbejder så mange timer.

Når de interviewede medarbejdere og afdelingsledere taler om faderskabet, er det oftest i lyset af arbejdet. En afdelingsleder siger fx, at fokus i virksomheden er på det arbejde, man leverer, men samtidig afkræver det mere respekt, når man har børn og arbejder meget og stadig leverer varen. Han siger:

Orloven er blevet en selvfølgelig ting. Det er det, at man kan arbejde meget og pleje fritidsliv og familien ved siden af, at man leverer til tiden. Man sammenligner sig med hinanden, man ser på, hvem der bliver forfremmet hvornår, i forhold til, om de har fået børn undervejs og sådan.

En anden siger, at han oplever, at hans kollegaer med børn er meget orienteret mod at signalere, at de ikke har tid til smalltalk. Men i løbet af citatet nuancerer han det ved at sige, at nogle gange er det faktisk omvendt, at dem uden børn værner mest om deres fritid, og han tilføjer til sidst, at det ikke altid er så attraktivt at komme hjem for børneforældrene, og derfor bliver de længere på arbejdet:

De (medarbejdere med børn) signalerer, at jo mere jeg står og smalltalker over kaffen, des mere kommer jeg bagud med det, jeg skal, og det går ud over noget andet. Og vi med børn er nok nogle high performance-typer, der siger, nu vil jeg godt på arbejde, men jeg skal også prioritere at blive færdig og komme hjem og være familie. Men det gælder også dem, der ikke har familie. De vil

have fritid med deres venner. Faktisk er det jo også sådan, for nogle med små børn kan arbejdet jo være mere attraktivt end at komme hjem til familien.

Den sidste sætning om, at småbørnsforældre nogen gange bliver på jobbet efter fyraften, minder om det billede, den amerikanske sociolog Arlie Hochschild (2003) tegner af amerikanske familier i den øvre middelklasse. Hun opridser en situation, hvor arbejdet er blevet et fristed, hvor man selv kan strukturere sin tid, ligesom det var i familien førhen, og hvor der bliver draget omsorg for en af andre medarbejdere og ledere. Mens familien er blevet, som arbejdet var det tidligere: styret af en stram tidsplan for at nå både arbejde og familie, og hvor der hele tiden stilles umættelige krav fra de andre familiemedlemmer om nærvær, uden man selv får så meget igen.

Hochschilds billede er ikke det indtryk, som interviewene tegner af hverdagen for konsulenterne, men planlægning er det store mantra i deres fortællinger om at være nærværende fædre i hverdagen med deres små børn.

## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR I EN KONSULENTVIRKSOMHED

I konsulentfirmaet tager to tredjedele af de mænd, der har taget de 14 dages fædreorlov, også noget forældreorlov. I konsulentfirmaet har man en eksplicit formuleret personalepolitik om værdien af et afbalanceret familie og arbejdsliv. Personalepolitikken udgør en familievenlig ramme for mændenes forhandlinger om afholdelse af orlovsperioder og fuld løn under orloven. Imidlertid støder politikken om familievenlighed på den effektivitetskultur, som er en del af arbejdspladskulturen i konsulentfirmaet. Det bliver op til den enkelte medarbejder i praksis at sørge for, at balancen mellem arbejde og familie opretholdes. De ansatte i konsulentfirmaet har ikke nogen øvre arbejdstid, og i gennemsnit arbejder de mellem 45 og 50 timer ugentligt. De interviewede medarbejdere med små børn tager tiden til familien fra tiden til fritidsaktiviteter, venner og søvn, da deres daglige tidsskema ellers ikke kan hænge sammen.

I konsulentfirmaet er der konkurrence om de bedste projekter og om lederskabet af dem, men der er ikke en benhård konkurrencekultur, som udelukker, at mænd kan tage orlov. Det lader til, at samarbejdskulturen i teamene i nogen grad modvirker konkurrencemomenterne. Men

da mændene selv skal finde balancen mellem at arbejde mange timer, være med i mange projekter og holde orlov, bliver orlovsperioden for de fleste kort eller delt op i flere korte perioder, som de arbejder imellem.

Ifølge interviewpersonerne er der en tendens til, at mandlige medarbejdere hellere tager orlov og mindsker arbejdstiden på kontoret i afdelinger, hvor mange medarbejdere har små børn, end i afdelinger, hvor der er mange unge, der arbejder til langt ud på aftenen. Ledere tager også orlov i konsulentfirmaet. De spiller en vigtig rolle som forbilleder for medarbejderne og skaber en arbejdspladskultur med en positiv stemning over for orlov.

Konsulenterne er alle samlevende med kvinder, der som de selv har en karriere og et fleksibelt, men krævende fuldtidsjob. Mændene giver udtryk for, at når der ikke er nogen forskelle mellem dem og deres partnere, hvad uddannelse, arbejde og løn angår, ser de ingen grund til, at de ikke skulle tage en del af forældreorloven. En tæt relation mellem far og barn fremstår som et ideal for mændene, og en måde at sikre denne forbindelse på er ved at holde orlov.

Afslutningsvis vil jeg som i de andre cases vurdere de empiriske antagelser, som virksomheden blev udvalgt efter. Den første antagelse vedrører betydningen af at være på *en offentlig kontra en privat arbejdsplads*. Her kan man sammenligne forvaltningen og konsulentfirmaet, fordi medarbejderne i nogen grad ligner hinanden. De er akademikere og ønsker et spændende arbejde, der giver dem mulighed for en videre karriere i traditionel forstand. Konsulentfirmaet er underlagt markedets præmisser, og i modsætning til i forvaltningen forventes det, at medarbejderne arbejder mere end 37 timer om ugen. Konsulenterne får en højere løn, og familievenligheden sættes hele tiden i relation til, at den ikke må påvirke medarbejdernes effektivitet og merarbejde. I forvaltningen accepterede man en arbejdstid på 37 timer og anvendte familievenlighed som vej til at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Der er ingen tvivl om, at præmisserne for at holde orlov er bedre i forvaltningen end i konsulentfirmaet. Det ses bl.a. af, at andelen af mænd, der tager orlov ud over fædreorloven, er større i forvaltningen end i konsulentfirmaet, og på længden af orlovsperioderne. Forskellene mellem konsulentfirmaet og forvaltningen kan langt hen ad vejen forklares som en forskel mellem det private og det offentlige.

Den næste antagelse vedrører *moderne ledelsesformer*. Som på de øvrige arbejdspladser lader det til, at orlov fremmes ved moderne ledelsesformer. Imidlertid udfoldes politikken om familievenlighed i konsulentfirmaet ikke helt, fordi den effektivitetskultur, som præger virksom-

heden, i nogen grad bremser for, at mulighederne for familiehensyn udnyttes fuldt ud. Det bliver i praksis op til den enkelte medarbejder at sørge for, at balancen opretholdes. Om det forhold siger Hochschild:

Tidens politik er blevet næsten helt individualiseret i de seneste årtier. Et gigantisk fælles anliggende forekommer os at være et individuelt problem, som vi hver især skal løse privat derhjemme. Virksomhederne har meget mere magt over familierne, end familierne har over dem. Tidskrav på arbejdet lader til at være uforsonlige, mens tidskrav derhjemme ser ud til at være eftergivelige. Arbejderne ser ud til at fokusere på det, de føler, de kan kontrollere – konstant organisering og reorganisering af fragmenteret tid i hjemmet, mens der ikke stilles spørgsmålstejn ved skiftehold og lange arbejdsdage. (Hochschild, 2003, s. 169)

Hochschild mener, at konsekvensen af, at forældre ikke stiller krav om mindre tid på arbejdspladsen, bliver, at de stjæler tid fra deres børn. Hochschilds analyse rammer nogle træk ved arbejdspladskulturen i konsulentfirmaet. Et eksempel er, når nogle af konsulenterne begrænser deres tid til fritidsaktiviteter og venner og tager af sønnen, som det fremgik af deres beretninger om hjemmearbejdet, der lå sent om aftenen. Ingen af de andre deltagende virksomheder har en arbejdspladskultur, der passer på Hochschilds analyse, da de ikke har en arbejdstid for medarbejderne uden en øvre grænse.

Den tredje antagelse drejer sig om *lønarbejderkultur kontra en karrierekultur*. I konsulentfirmaet er der som nævnt konkurrence om de bedste projekter og om lederskabet af dem, men der er ikke så hård en konkurrencekultur, at den udelukker, at mænd kan tage orlov. En konkurrencekultur må således forstås som en mere sammensat størrelse end først antaget.

Den fjerde antagelse handler om *kønsfordeling på arbejdspladsen*. De kvindelige konsulenter tager mindre orlov end kvinder i gennemsnit. Der fortælles om en kvindelig leder, der er blevet forfremmet efter sin orlov, men kvinders orlov nævnes ikke som værende af betydning for mænds brug af orlov.

Ingen af de fire antagelser til udvælgelse af virksomheder berørte det forhold, at der muligvis er brancher, som tiltrækker ansatte, der, som det fremgår af et af de tidlige citater, former eller fremstiller sig selv som familievenlige og nærværende fædre, der har et spændende arbejde, og som

overkommer begge dele. I hvert fald synes konsulenterne at være meget bevidste om, at de vil begge dele, både familie og arbejde. Og netop balancen mellem familie og arbejde bliver udfordret til det yderste i konsulentbranchen på grund af effektivitetskulturen. Dette forhold finder ikke sin løsning i, at partneren tager mere over i familien. De interviewede konsulenter adskiller sig nemlig fra de fleste andre i undersøgelsen ved, at den kvindelige partner på linje med dem selv arbejder meget og har en karriere i traditionel forstand.

## SAMMENFATNING

Undersøgelsens formål var at give eksempler på forhold i arbejdspladskulturen, som giver mænd gode muligheder for at tage orlov, men også at afdække nogle barrierer, som får mænd til at fravælge den. Undersøgelsen omhandler fire virksomheder, som blev valgt ud fra en række empirisk baserede antagelser om mænds brug af orlov. Da forhold i arbejdspladskulturen ikke alene forklarer mænds benyttelse af orlov, er de interviewede mandlige orlovstagere også blevet spurgt om deres familiære situation.

Indledningsvist opridser jeg de barrierer, som stadig findes i arbejdspladskulturen på de fire virksomheder på trods af, at mange mænd tager orlov der. Dernæst diskuterer jeg, hvad det er for træk i arbejdspladskulturen, der konkret giver mændene på disse virksomheder gode muligheder for at holde orlov. Herefter ses der på familiesituationens betydning for mændenes orlov. Endelig diskuteres perspektiverne for, at flere mænd vil tage orlov.

### BARRIERER FOR MÆNDS BRUG AF ORLOV

I undersøgelsesdesignet har jeg primært lagt vægt på at beskrive, hvilke forhold der fremmer mænds brug af orlov. Men alle cases rummer også beskrivelser af barrierer, dels i arbejdspladskulturen, dels i mændenes familiesituation, og det er dem, fokus er på i dette afsnit.



I forhold til arbejdspladskulturen var der særligt to typer af barrierer, som kom frem i casene. Men som også delvist havde fundet sin løsning på de deltagende virksomheder. Den ene barriere var spørgsmålet om vikardækning. Den anden var mellemlederens rolle for afviklingen af orloven. Begge barrierer er velkendte fra den nordiske litteratur på området (fx Andersen et al., 1996; Christoffersen, 1990; Haas, 1992).

### **Vikardækning**

Casene viser, at periodens længde er afgørende for, hvilken løsning der findes på problemet, og hvilke medarbejdere der indgår i løsningen. I virksomhederne i de fire cases ansættes der sjældent en udefrakommende vikar, når mænd tager orlov. I forvaltningen, konsulentfirmaet og supermarkedet indgår henholdsvis studentermedhjælper og fritidsjobbere som en "bank" af personer, mellemlederen kan trække på i overtagelsen af hele eller dele af orlovstagerens arbejde. Men medarbejderne og afdelingslederne overtager også dele af arbejdet. I metalvirksomheden brugte man sjældnere vikarer. Her blev opgaverne omlagt, så andre medarbejdere overtog dem. I metalvirksomheden blev dette organiseret af mellemlederen, som brugte orlov som en buffer på linje med afspadsering, uddannelse og i nogen grad ferie, som alle var elementer, der jongleredes rundt med for at undgå at fyre personale, når efterspørgslen på virksomhedens produkter svingede meget. Erstatningen af den mandlige medarbejder under orloven udgør ikke det store problem i de deltagende virksomheder, men er et forhold, som kræver kontinuerlig opmærksomhed fra mellemlederne, og som fylder meget i deres beretninger om, hvordan orlov for mænd i praksis lader sig arrangere.

En anden side af vikardækningen omhandler kollegaernes rolle i erstatningen af den mandlige orlovstager. I de fire cases virker organisationen af arbejdet ikke som noget, der skaber problemer i forhold til orlovstagernes kollegaer. Men da det ikke har været muligt inden for rammerne af denne undersøgelse at interviewe kollegaerne, er det en mulighed, at de ville have svaret anderledes, fx fortalt om et merarbejde, som de ikke fik kompensation for. Hvis dette skulle være tilfældet, har tillidsrepræsentanter og orlovstagere, som jo også selv har været kollegaer for andre på orlov, en helt anden opfattelse af dette end deres kollegaer. I casene om supermarkedet og konsulentfirmaet fremgår det, at stemningen blandt medarbejderne ændrer sig i en mere positiv retning i forhold til orlov, når der er flere medarbejdere med børn på den samme arbejdsplads eller i den samme afdeling. Det forhold kunne tyde på, at grupper af ældre medarbejdere

bejdere kan være negative over for at overtage andres arbejde under orlov, hvis de ikke selv har haft en orlovsperiode tidligere. Med hensyn til medarbejderes kompensation, når de overtager andres arbejde under orlov, viser casen med metalvirksomheden, at de har faste regler for, hvordan deres overarbejde og ekstraarbejde aflønnes. Det samme gælder forvaltningen, hvor medarbejderne kan få udbetalt ekstratillæg under Ny Løn for at påtage sig orlovstageres arbejde.

### **Mellemliderens rolle**

En anden barriere, som kun synes delvist overvundet i casene, er mellemlideren og hans rolle som den person, der skal aftales orlov med. Det nævnes i casen om forvaltningen, at mellemlideren kan være presset, når vedkommende skal forvalte en familievenlig ledelsesstil og samtidig få arbejdet til at hænge sammen. Her viser casen, at det kan være væsentligt for mellemlideren at have et økonomisk eller mandskabsmæssigt frirum til at organisere arbejdet under en orlov. Også souschefen i supermarkedet efterlyste et større råderum til at inddrage andre medarbejdere, især de joblønnede, frem for selv at skulle varetage opgaver, når medarbejderne er væk.

### **Økonomien under en orlovsperiode**

En tredje barriere, som er kommet frem i de fire cases, er betydningen af den økonomiske dækning, en mandlig medarbejder kan opnå under en orlovsperiode. Den økonomiske barriere nævnes af nogle medarbejdere, mens andre ikke har oplevet økonomi som et problem i forbindelse med orlov. Nogle ville gerne have taget længere orlov, hvis økonomien havde kunnet bære det. De fire arbejdspladser er meget forskellige, når det gælder mændenes mulighed for at opnå fuld løn under orlov. I supermarkedet spiller anciennitet en afgørende rolle for, om man kan forhandle sig frem til en bedre løn end den, overenskomsten tilsiger en. Det samme gælder konsulentfirmaet. Her kan medarbejdere slå på deres anciennitet og arbejdsindsats i den forudgående periode og dermed forhandle sig til fuld løn under orlov eller dele af orloven. Dette er ikke muligt i forvaltningen og i metalvirksomheden, som begge stringent følger overenskomsterne.

Forskellige overenskomster giver forskellige faggrupper forskellige rettigheder under orlov. Hertil kommer, at nogle virksomheder har deres egne regler, der giver grupper af medarbejdere bedre forhold under orlov, end overenskomsten og lovgivningen giver dem. I casene har alle de mandlige medarbejdere fuld løn under de to ugers fædreorlov. Under forældre-

orloven har metalarbejderne kun ret til dagpenge, mens medarbejderne på de tre andre arbejdspladser har ret til to ugers fædreorlov med fuld løn (uge 25 og 26). Desuden har akademikerne i forvaltningen ret til ti ugers forældreorlov med fuld løn under forudsætning af, at deres partner ikke har brugt dem. Den eneste af de deltagende virksomheder, som har egne orlovsregler, er konsulentfirmaet, men disse regler giver ikke medarbejderne bedre vilkår, end akademikere normalt har via overenskomsten.

Et andet forhold er den økonomiske følgevirkning af at holde lang orlovsperiode. Nogle orlovstagere og tillidsrepræsentanter i forvaltningen nævner, at det er et problem, at kvinder og mænd, der holder lange orlovsperioder, ikke kun går glip af engangsydelser, men også sakker bagud i forhold til de faste tillæg. Den samme problemstilling rejstes af nogle af supermarkedets orlovstagere. I forvaltningen benægtes det imidlertid af personalelederen, at faste tillæg skulle være uafhængige af orlovsperioder. Måske handler uoverensstemmelsen om, at så længe orlovsperioderne er med fuld løn, så udløser de faste tillæg, mens orlovsperioderne på dagpenge ikke gør det. Det er i hvert fald tildelingsprincippet på nogle af de andre medvirkende arbejdspladser.

### **Mænds manglende kendskab til orlovsordningen**

I forhold til orlovstagernes familie kommer det også frem, at økonomi fortsat er en barriere for nogle i relation til, hvor lang tids orlov mændene kan tage. I metalvirksomheden fremgår det, at nogle mænd er dårligt rustet til at benytte dels de fleksible muligheder, der er i orlovsordningen i dag, dels orlov i det hele taget, fordi de simpelthen ikke, som tilfældet er med kvinderne, har sat sig ind i deres rettigheder. I metalvirksomheden synes den administrative og centrale organisering og oplysning om orlovsordningerne at få antallet af mænd, der tager orlov, til at stige. Noget tyder altså på, at man kan øge antallet af mandlige orlovstagere ved mere oplysning fra både virksomhederne, fagforeningerne og det offentlige.

Den interviewede personaleleder fra supermarkedskoncernen foreslår, at det offentlige eller fagforeningerne kunne lave en hjemmeside, hvor man som potentiel orlovstager kunne klikke sig igennem oplysninger om indtægt, overenskomst, særlige firmaregler osv. Formålet skulle være, at forældreparret kunne få en beregning på, hvordan forskellige orlovscombinationer ville stille dem økonomisk. Han mener, at det måske vil kunne ændre på tendensen i dag til, at den kvindelige part tager store dele af den fælles forældreorlov, hvis parret sort på hvidt kan se, hvad forskellige fordelinger af orlov mellem forældrene reelt koster parret.

## GODE EKSEMPLER PÅ ORLOVSVENLIGE TRÆK I ARBEJDSPLADSKULTUREN

I casene er der særligt fire træk ved arbejdspladskulturen, som synes at fremme mænds orlovsdeltagelse. Det første træk er en familievenlig arbejdspladskultur og hænger sammen med moderne ledelsesformer. Det andet træk er en organisering af arbejdet i projekter og team, som skaber en slags værn mod, at medarbejdere bliver for uundværlige til at kunne få orlov. Det tredje træk er tilstedeværelsen af forbilleder for orlov. Og endelig er det fjerde træk en homogen yngre alderssammensætning. Trækkene vil nu blive diskuteret enkeltvis.

### **Familievenlighed som led i moderne ledelse**

Det er et gennemgående træk i de fire virksomheder, at arbejdspladskulturen til en vis grad er præget af familievenlighed. Familievenligheden indgår som et led i implementeringen af moderne ledelsesformer og personalepolitikker. Et vigtigt aspekt i forhold til orlov ved en arbejdspladskultur, der er præget af familievenlighed, er, at både kvinder og mænds omsorgsansvar for børn synliggøres. For mændene betyder det, at de bryder med en tradition, hvor mænd ikke stillede krav i forhold til arbejdet om at have tid til omsorgen for deres børn (fx Bjerring, 2000). Når mænds omsorgsansvar synliggøres, opnår de dermed et større råderum for at forhandle om og holde orlov end på arbejdspladser, hvor dette ikke er tilfældet.

Forvaltningen og konsulentfirmaet blev udvalgt ud fra den empiriske antagelse, at moderne ledelsesformer og som led heri familievenlighed ville give arbejdspladser, hvor mænd havde gode vilkår for orlov. Dette var også tilfældet. På begge arbejdspladser kan man fortælle om, at før disse ledelsesformer blev indført og prægede arbejdspladskulturen, tog kun få mænd både fædre- og forældreorlov, mens det i dag er undtagelsen, at mænd ikke tager begge former for orlov. Men familievenlighed som led i moderne ledelsesformer er også til en vis grad under implementering i metalvirksomheden og i supermarkedet. I metalvirksomheden har indførelsen af en fleksibel arbejdstidsordning og teamarbejde i produktionen givet den enkelte medarbejder større autonomi og dermed et større råderum i forhold til at få familie og arbejde til at hænge sammen. Samtalerne i forbindelse med varsling af orlov er også et eksempel på en moderne ledelse, der inddrager familievenlighed som strategi i planlægningen af arbejdet, men som samtidig resulterer i en synliggørelse af, at også mænd

kan tage orlov. I supermarkedet henter bestyreren inspiration fra lederkurser, der fokuserer på en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes tilfredshed med jobbet og tilfredshed med familielivet. Konkret betød det, at det var muligt i supermarkedet at forhandle sig til orlov med fuld løn.

Det er imidlertid ikke gnidningsfrit for medarbejderne at være i en arbejdspladskultur, som er præget af familievenlighed. I konsulentfirmaet og i forvaltningen har medarbejdernes opnåelse af selvregulering af arbejdstiden i nogen grad forlænget deres arbejdstid og flyttet arbejdet hjem i familien. På den ene side er småbørnsforældrene afhængige af fleksibiliteten i hverdagen for at få bragt, hentet og passet børn. På den anden side betales fleksibiliteten med et arbejde, der breder sig ud over dagens timer og ind i familiesfæren. I forhold til orloven ligger problemet i, at graden af familievenlighed afgøres ved løbende forhandlinger mellem leder og medarbejder i den værdibaserede ledelsesform. Og netop det forhold, at der er tale om en forhandling, tenderer mod at gøre mændene ansvarlige for, at orlovsperioden ligger på et passende tidspunkt og har en passende længde i forhold til arbejdet.

En anden dimension ved den moderne ledelses sammenkædning med familievenlighed er, at det ser ud til, at de mænd, der har opnået den største fleksibilitet i arbejdet, også har den største glæde af fleksibiliteten i orlovsordningen. De få eksempler, der er i casene, på mænd, der har stykket forældreorloven op i flere perioder, er akademikere med en stor autonomi i arbejdet. Det viste eksemplerne med de to akademikere fra forvaltningen og konsulentfirmaet, der begge arbejdede indimellem i deres orlov.

Mændene i den offentlige forvaltning tog i højere grad orlov end i de øvrige virksomheder. I en af de empiriske antagelser, som virksomhederne blev udvalgt efter, fremgik det, at det primært er tilstedeværelsen af vikarordninger i de store kvindefag, som sygeplejersker, lærere og pædagoger, der fører til, at flere mænd i det offentlige tager orlov end i det private (Andersen et al., 1996). Imidlertid kan indførelsen af familievenlige tiltag på offentlige arbejdspladser også være en del af forklaringen på, at flere mænd i det offentlige end i det private tager orlov. I forvaltningen er det af betydning, at man ikke kan betale så høj en løn til de ansatte, og man derfor må tiltrække og holde på den højtuddannede, kvalificerede arbejdskraft ved at satse bevidst på familievenlighed.

## Projekt- og teamarbejde som værn mod mænds uundværlighed

Det andet træk ved arbejdspladskulturen, som påvirker mandlige medarbejders orlovsdeltagelse i positiv retning, var den måde, arbejdet var organiseret på. En arbejdspladskultur præget af projektsamarbejde, teamorganisering, vidensdeling og/eller sparring viste sig for både akademikerne i konsulentfirmaet og i forvaltningen og for metalarbejderne på metalvirksomheden at gøre den enkelte medarbejder mindre uundværlig. Det bliver dermed nemmere både for medarbejderen selv at holde orlov, men også for mellemlederen at erstatte ham.

I en af de empiriske antagelser blev det nævnt, at i afdelinger, hvor medarbejderne samarbejder frem for at konkurrere med hinanden, vil tendensen til, at mænd tager orlov, være større, end hvis det omvendte er tilfældet. Det samme mønster viser denne undersøgelse. Det er interessant, at der i forvaltningen og i konsulentfirmaet, som ellers traditionelt er typer af arbejdspladser, som er præget af konkurrence, er sket en delvis opløsning af konkurrencekulturen på grund af indførelsen af projektarbejde, vidensdeling og sparring i organiseringen af arbejdet.

Men måske er konkurrencen ikke helt forsvundet, men den har ændret udtryk. Nogle af konsulenterne nævner, at det at have familie og vise, at man kan matche begge dele, gør en bedre på jobbet. Jeg tolker det sådan, at højtuddannede mænd i fleksible, men krævende fuldtidsjob får en højere markedsværdi, når de viser, at de kan veksle mellem arbejds- og familiesfæren. På den måde tenderer familievenlighed mod at blive en del af konkurrencen mellem medarbejdere i dag. Hvem kan bedst få fleksibiliteten til at matche både arbejdets og familiens behov? Dette kommer tydeligst frem i konsulentfirmaet, hvor alle er hinandens konkurrenter, men hvor familien passes ind imellem arbejdet ved, at man breder arbejdstiden ud over mere af døgnet. Men tendensen findes også i forvaltningen, hvor den højt betalte medarbejder arbejdede i perioder under sin orlov og hele tiden var i kontakt med sin arbejdsplads for at følge arbejdet. Fælles for de mest karriereorienterede konsulenter og embedsmænd er dog, at de ikke tager så lange orlovsperioder, som deres mindre karriereorienterede kollegaer.

## Forbilleder for orlov

Det tredje orlovsfremmende træk ved arbejdspladskulturen er forbilleder. Både mandlige og kvindelige forbilleder lader til at være en udløsende faktor i to af virksomhederne for mænds brug af orlov. Der kom en *sneboldeffekt* i både konsulentfirmaet og i forvaltningen, efter en leder havde

taget orlov. Selvom det er flere år siden, at disse ledere har haft orlov, fremstår det i mine interview blandt de mandlige orlovstagere og ledere stadig som værende afgørende for orlovsdeltagelsen i dag. I forvaltningen og i konsulentfirmaet er der også henholdsvis en mandlig og en kvindelig leder, der er blevet forfremmet efter en orlovsperiode. Det fortæller medarbejdere og ledere også om som værende vigtigt i forhold til brugen af orlov i dag, fordi det signalerer, at der i arbejdspladskulturen ikke er nogen modsætning mellem det at tage orlov og det at pleje sin karriere. I metalvirksomheden nævnes kvinders lange orlovsperioder også som forbilleder for nogle mænd, men her har forbillederne ikke samme effekt som blandt akademikerne i forvaltningen og konsulentfirmaet. Når forbilleder virker så stærkt på akademikermændene, skyldes det måske, at det er blandt den højere middelklasse, at billedet af den nærværende far er stærkest, og en måde at realisere dette ideal på er ved at tage orlov (fx Holter & Aarseth, 1993; Madsen et al., 2002; Olsen, 2000; Plantin, 2001).

### **En homogen yngre alderssammensætning**

Et fjerde træk ved arbejdspladskulturen, som lader til at have en positiv effekt på, at mænd vælger orlov, er alderssammensætningen i den afdeling eller virksomhed, man er ansat i. I virksomheder, afdelinger og kontorer med mange yngre medarbejdere med børn, der selv har taget orlov, var det lettere for nogle af de mandlige medarbejdere at benytte sig af orlov. Mens medarbejdere, der havde erfaringer med at være i mindre homogene arbejdsgrupper, fortalte om, at de var oppe imod en tradition om, at mænd ikke tager orlov. Det handler dog ikke primært om alder, men om at man har børn selv.

I supermarkedet blev alder nævnt som afgørende for, at arbejdspladskulturen ændrede sig på et tidspunkt for fem-seks år siden. En del ældre medarbejdere holdt op, og en del unge blev ansat. Da de unge begyndte at få børn, blev det lige så legalt for mænd som for kvinder at tage orlov. I konsulentfirmaet nævnes det, at det er lettere at bede om orlov i en afdeling, hvor andre før en selv har taget orlov. Nogle af konsulenterne fortæller, at afdelingernes arbejdsmåde er afhængig af, om den primært består af medarbejdere uden børn eller medarbejdere med børn. I afdelinger, hvor der er mange ansatte med børn, arbejdes der typisk på andre tidspunkter end i dem, hvor man ikke har børn. Her arbejdes der typisk til sent om aftenen. Det at være flere yngre medarbejdere, der har små børn, ser altså ud til at påvirke arbejdspladskulturen, så den også indrettes mere

familievenligt. Dette forstærkes, når lederen i afdelingen også selv har små børn.

## ORLOV OG FAMILIEN

I det følgende vil jeg ridse familiens betydning for mændenes orlovsvalg op. Økonomien i familien er blevet berørt tidligere, men forældreparrets arbejdsorientering har også betydning for mandens orlovsbenyttelse, ligesom der er en sammenhæng mellem mandens opfattelse af eget faderskab og hans afholdelse af orlov.

### **Forældrenes arbejdsorientering**

Casene viser forskellige fordelingsmønstre af orlov mellem forældrene alt efter, hvordan deres arbejdsmarkedstilknytning og arbejdsorientering er. Det er tydeligt, at de mænd, hvis partnere er karriereorienterede, og de findes typisk i konsulentfirmaet og i forvaltningen, allerede før fødslen har besluttet sig for at tage en del af forældreorloven. På spørgsmålet om, hvorvidt orlovsfordelingen har sin begrundelse i et ønske om et ligestillet forældreskab, svarer de mandlige akademikere, at ligestilling som princip ikke var udgangspunktet for orlovsfordelingen. Men de kan i praksis ikke se, hvorfor de ikke skulle tage en stor del af orloven, når begge parter føler sig dedikeret til deres job.

Den kvindelige partners arbejdsmarkedstilknytning spiller også en rolle for de mænd, der ikke har en karriere i traditionel forstand. Det kommer stærkest til udtryk hos specialarbejderen på metalvirksomheden. Hans partner er arbejdsløs og vil i udgangspunktet ikke dele de 32 ugers forældreorlov på dagpenge med ham. Kvinden er ifølge hendes mand lidt bange for at komme i gang igen på arbejdsmarkedet efter at have været arbejdsløs, og hendes orlov bliver et vigtigt redskab til at skyde denne begivenhed lidt længere frem i tiden på bekostning af hendes mands ønske om mere orlov.

Kvindens stilling, uddannelses- og lønniveau er, som tidligere nævnt, de faktorer, som har størst betydning for, hvor lang tids orlov faren tager (fx Brandth & Kvande, 2003, s. 190). Undersøgelsen bekræfter den statistiske tendens.



## **Dagpasning af børn**

I denne undersøgelse er der ingen fædre, der nævner, at de ikke har kunnet få deres barn passet og af den grund har taget orlov. Der er nogle, der nævner, at de pludselig har måttet forlænge orloven, fordi de ikke kunne få den institution, de helst ville have, og derfor måtte vente. Det var et problem for mange forældre tidligere, at der var mangel på dagpasning, og derfor lang ventetid (Christoffersen, 1990; Andersen et al., 1996). I dag er der pladsgaranti i kommunerne. Pladsgarantien kan indirekte være årsag til, at nogle mænd fravælger orlov i dag. I hvert fald var manglende pasning tidligere blandt de mandlige orlovstagere en hyppigt nævnt begrundelse for deres orlov (fx Christoffersen, 1990; Andersen et al., 1996).

## **Den nærværende far**

På alle fire arbejdspladser er der mænd, der nævner deres faderskab som noget, der kræver plads i livet på linje med arbejde og økonomi. For nogle er nærvær kun muligt, hvis de har lang tid sammen med barnet, og hvis de er alene med barnet i orlovsperioden, hvilket betyder, at barnets mor ikke skal have orlov samtidig. Nogle mænd fortæller om, hvordan de opdager eller oplever, at den praktiske omsorg for barnet gør dem rustet til på linje med barnets mor at sætte sig ind i barnets behov og opnå en intim kontakt med barnet, som er kvalitativt anderledes end den, man får, når man kun ser barnet efter, at man kommer hjem fra arbejde. De norske sociologer Berit Brandth og Elin Kvande kalder det, at "faren er kommet på sporet af den langsomme tid". Den langsomme tid er barnets tid (Brandth & Kvande, 2003, s. 110).

For nogle mænd i metalvirksomheden og supermarkedet er orlovsperioden et must, og de nævner, at den går forud for tilknytningen til den pågældende arbejdsplads. Kan det ikke lade sig gøre at holde orlov, er de parate til at finde et nyt job.

Det forhold, at nærvær beskrives som en vigtig del af faderskabet, er en tendens af nyere dato. Det er først inden for de sidste 10-15 år, at nordiske mænd ifølge undersøgelser på området har lagt vægt på det intime nærvær, som en del af deres faderskab. En vigtig dimension ved ønsket om nærvær er mændenes oplevelse af en fraværende far i egen barndom. Mændene i casene, der understreger betydningen af at være en nærværende far over for barnet i dagligdagen, kan ses som repræsentanter for "det nye faderskab", som det er blevet kaldt i den nordiske mandeforskning (fx Holter & Aarseth, 1993; Madsen et al., 2002; Olsen, 2000; Plantin, 2001).

Det handler om mændenes identitet som fædre, som det tydeligst fremgår af citatet af konsulenten, der ser sin generation, som bærer af en ny farrolle. Men også hos personalelederen og direktøren i forvaltningen, der ikke kan forestille sig en tilbagevenden til en tid, hvor det ikke var muligt for ledere og medarbejdere at tage orlov. De fortæller begge, at har man først selv prøvet at have orlov, kan man ikke nægte andre det samme, fordi det er så betydningsfuld en oplevelse.

I diskussionen om nærvær mellem far og barn er det vigtigt at huske på, at mænd, der ikke tager orlov med deres børn eller kun tager korte orlovsperioder, også kan være nærværende fædre. Som nævnt har nogle af metalarbejderne og de butiksansatte mænd arbejdstider, der levner dem lang tid hver dag med deres børn, fordi de kan hente dem i dagpassningen allerede ved 14-15-tiden. Fædre i denne situation har muligvis ikke det samme behov for at holde orlov, fordi de allerede har en daglig kontakt med deres børn.

## MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

Mænd har haft ret til orlov siden 1984 (fx Borchhorst, 2003; Olsen, 2000). Mænds brug af orlov øges kun langsomt, men hele tiden øges brugen, selvom det kan være vanskeligt at sammenligne de forskellige orlovsordninger, der har været i de 20 år, mænd har haft ret til betalt frihed, når de blev fædre.

I forhold til arbejdspladskulturen har denne undersøgelse vist, at flere træk i arbejdspladskulturen tilskynder mænd til at benytte deres orlovsrettigheder. Den familievenlige arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere tager orlov, kan udgøre et forbillede for andre arbejdspladser. Medarbejderne er tilsyneladende effektive, og samtidig er der en udbredt tilfredshed med både arbejds- og familielivet. Undersøgelsen viser også, at man, hvis man ønsker det, kan nå flere mænd med oplysning om orlovsordningen.

Der var store variationer i graden af mændenes orlovsbrug både i andelen af mænd, der tog forældreorlov, og i længden af orlovsperioderne på de fire deltagende virksomheder. I den forbindelse er det ikke kun arbejdspladskulturen, som er afgørende for at forstå mændenes forskellige orlovsmønstre. Kvindens og mandens arbejdsorientering, deres økonomiske situation og farens opfattelse af forholdet til barnet var også vigtigt for orlovsvælget. Nogle mænd skal ikke blot sætte sig igennem i forhold til

kulturen på jobbet, men må også gøre det på hjemmefronten, når de gerne vil have en del af forældreorloven. Andre har det lettere, fordi deres partnere ønsker at vende tilbage til arbejdet og/eller gerne vil deles om orloven.

Alt i alt går udviklingen den rigtige vej på disse arbejdspladser, hvis det gælder om at få flere mænd til at benytte sig af deres orlovsretigheder. Der findes pionerer på forskellige niveauer og i forskellige virksomhedstyper. Vejen til flere mænd på orlov lader til at gå via de højtuddannedes krav om orlov, de moderne leders vilje til at give plads gennem familievenlige personalepolitikker og de moderne organisationsformer, der gør det lettere at undvære mænd på orlov.

# LITTERATUR

- Andersen, Bjarne Hjorth (1991): *Børnefamiliernes dagligdag*. København: Socialforskningsinstituttet 91:6.
- Andersen, Dines & Appeldorn, Alice & Weise, Hanne (1996): *Orlov – evaluering af orlovsordningerne*. København: Socialforskningsinstituttet 96:11.
- Aunbirk, Anette (1993): *Forældreskab til forhandling*. København: Forlaget Sociologi.
- Bjerring, Bodil (2000): Nye arbejdsrelationer og fastlåste kønsstereotyper – et udueligt mix. I: Bjerring, Bodil et al.: *Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring*. København: Samfundslitteratur.
- Borchorst, Anette (2003): *Køn, magt og beslutninger. Politiske forhandlinger om barselsorlov 1901-2001*. København: Magtudredningen.
- Brandth, Berit & Kvande, Elin (1996): Nye fedre i likestilte familier. I: Brandth, Berit & Moxnes, Kari (ed.): *Familie for tiden – Stabilitet og forandring*. Oslo: Tano-Ashehoug.
- Brandth, Berit & Kvande, Elin (2003): *Fleksible fedre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bäck-Wiklund, Margareta og Birgitta Bergsten (1997): *Det moderna föräldraskapet en studie av familj och kön i förändring*. Lund: Natur og Kultur.

- Carlsen, Søren (1994): Mænds brug af fædre og forældreorlov. I: Carlsen, Søren & Larsen, Jørgen Elm (ed.): *Den svære balance. Om sammenhængen mellem familieliv og arbejdsliv set i et ligestillingsperspektiv*. København: Ligestillingsrådet.
- Christoffersen, Mogens Nygaard (1990): *Barselsorlov – mænds og kvinders erhvervsmæssige baggrund for at tage orlov*. København: Socialforskningsinstituttet, 90:18.
- Christoffersen, Mogens Nygaard (1997): *Spædbarnsfamilien*. Rapport nr. 1 fra forløbsundersøgelsen af børn født i efteråret 1995. København: Socialforskningsinstituttet, 97:25.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København: Institut for Statskundskab, Ph.d.-serien 2000/2 & Socialforskningsinstituttet 00:2.
- Csonka, Agi og Helle Holt (1998): *Flexible Work Organization and Family Friendly Workplaces*. Paper submitted to the SCANCOR conference "Samples of future", Stanford University.
- Haas, Linda (1992): *Equal Parenthood and Social Policy. A study of Parental Leave in Sweden*. Albany: State University of New York Press.
- Hochschild, Arlie (2003): *Tidsfælden. Når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie*. København: Munksgaard Danmark.
- Holt, Helle (1994): *Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag*. København: Institut for Statskundskab. Licentiatserien 1994/3 & Socialforskningsinstituttet, 94:8.
- Holt, Helle og Ivan Thaulow (1996): *Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser*. København: Socialforskningsinstituttet, 96:17.
- Holter, Øystein og Helene Aarseth (1993): *Menns Livssammenheng*. Oslo: Ad Notam, Gyldendal.
- Høgelund, Jan (1996): *Orlov i Norden*. København: TemaNord 1996:612.
- Kvale, Steinar (1994): *Interview*. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lausten, Mette og Karen Sjørup (2003): *Hvad kvinder og mænd bruger tiden til – om tidsmæssig ligestilling i danske familier*. København: Socialforskningsinstituttet, 03:08.
- Madsen, Svend Åge, Hanne Munck, Marianne Tolstrup (1999): *Fædre og fødsler*. København: Frydenlund.

- Madsen, Svend Åge & Lind, Dennis & Munk, Hanne (2002): *Fædres tilknytning til spædbørn*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Morgan, Gareth (1998): *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, Bente Marianne (2000): *Nye fedre på orlov – en analyse af de kønsmæssige aspekter ved forældreorlovsordninger*. København: Sociologisk Institut. Ph.d.-afhandlingsserien nr. 14.
- Plantin, Lars (2001): *Mäns Föräldraskap. Om mäns upplevelser och erfarenheter av faderskapet*. Göteborg: Institutionen för socialt arbete. Göteborgs Universitet.
- Statistiske Efterretninger (2003): *Sociale forhold, sundhed og retsvæsen*. 2003:14 København: Danmarks Statistik.
- Statistiske Efterretninger (2005): *Sociale forhold, sundhed og retsvæsen*. 2005:8. København: Danmarks Statistik.
- Thalow, Ivan (1993): *Børnefamiliernes arbejdstid – en analyse af fleksible arbejdstider i staten*. København: Socialforskningsinstituttet, 93:3.



# MÆND, ORLOV OG ARBEJDSPLADSKULTUR

FIRE DANSKE VIRKSOMHEDER

Mænd benytter ikke i særlig høj grad deres ret til forældreorlov. Ligestilling på dette område sker ikke gennem lovfæstede rettigheder alene. Kulturen på de enkelte arbejdspladser har stor indflydelse på mænds holdning til at tage orlov. Denne rapport kortlægger på grundlag af en kvalitativ undersøgelse nogle af de forhold, der især kan tilskynde mænd til at tage orlov.

Undersøgelsen er baseret på interview med personaleansvarlige, ledere og mandlige medarbejdere på fire virksomheder med hver deres ledelsesform, arbejdsorganisation og medarbejdersammensætning: en forvaltning, et supermarked, en metalvirksomhed og en konsulentvirksomhed.

Undersøgelsen er finansieret af Minister for ligestilling og EU-kommissionen.

