

# Masteroppgave

*”Tidsklemma” – en konsekvens  
av det ”nye” arbeidslivet?*

Av

Birgitte Langedrag

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjonene som er trukket.

Veileder:

Ivar F. Borgersen

Universitet i Agder, Kristiansand

Dato

02.06.2009

---

## Sammendrag

I denne oppgaven belyses begrepet ”tidsklemme”, som kan defineres på ulike måter, da det er ulike forventninger både fra samfunnet, familie, arbeidsgivere og fra en selv som kan være årsaken til at man havner i en klem mellom det man må gjøre, burde gjøre og ønsker å gjøre – tiden strekker ikke til. Tidsklemme har blitt en ”metafor” for det å ha det travelt, og i denne oppgaven blir grunnen til at tid har blitt et knapphetsgode belyst, og om arbeidslivet kan være årsaken.

Arbeidstakere tilbringer mer tid i arbeid enn i noen annen sfære i løpet av livet. Arbeidstakere identifiserer seg med arbeidet og arbeidsoppgavene de utfører, da behovene som anerkjennelse, verdsettelse og personlig vekst blir i større grad dekket i arbeidet enn i familielivet. Familielivet består av organisering og planlegging, og er ikke fullt så spennende som et arbeid kan være. Allikevel betyr familien mye for de enkelte. De setter familien høyest, men bruker mest tid på arbeidsrollen og tiden med familien blir knapp. Grunnen til dette ser ut til å være ordninger som fleksitid, hjemmekontor, større kundekontakt og mer ansvar på den enkelte, som fører til at arbeidet invaderer familielivet, og grensene mellom arbeid og hjem viskes ut. Man havner i en skvis mellom de ulike rollene og arenaene, og det oppstår en ”work-life” konflikt.

Det ytre presset kan bli for stort. En kjenner ansvar for dem en har rundt seg; barn, ektefelle, foreldre, kunder, medarbeidere og andre en har fått og tatt ansvar for. En tvinges til å gjøre valg når ressursene og tida ikke strekker til. Dårlig samvittighet for at man ikke greier å fylle rollene slik man ønsker, er et kjent fenomen. Det blir derfor viktig for hver enkelt å finne en balanse som fungerer. For mødre med små barn kan det se ut til det å arbeide redusert, er en løsning for å få kabalen til å gå opp. Fleksibel arbeidstid verdsettes høyt av småbarnsforeldre, men de ser også at slike ordninger gjør det vanskelig å sette grenser mellom arbeid og hjem. Konsekvensene av det ”nye” arbeidslivet er ikke tydelige enda, men mye tyder på at tidsklemme er en av dem. Spørsmålet er hvem som skal ta tak i dette, er det den enkelte selv, arbeidsgiver eller samfunnet?

---

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste ledd i det femårige masterstudiet økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven er en obligatorisk del av studiet og tilsvarer 30 studiepoeng. Målet med oppgaven er å lære anvendelse av vitenskaplige metoder på en praktisk problemstilling, og er ment å være en fordypning innenfor ett eller flere av de fagområder som inngår i studiet.

Oppgaven er skrevet innen fordypningen strategi og ledelse. Med min fordypning og størst interesse innenfor personalledelse falt det naturlig for meg å skrive om mennesker. Etter å ha sett kjente blitt utbrent etter mye arbeid, var tanken først å skrive om utbrenthet. Men etter lesing og foredrag om temaet, fant jeg ut at mye av grunnen til at mennesker ble utbrent er på grunn av store arbeidsmengder, forventninger om å prestere og mangel på tid. På bakgrunn av dette, ble teamet for oppgaven ”tidsklemma”.

Etter mye jobbing og slitsomme perioder, har det vært en lærerik prosess da jeg til tider, paradoksalt nok, har selv følt på en tidsklemme. Ønsket med denne oppgaven er at folk kan bli mer bevisst på hvilken tid vi går i møte, og at arbeidet ikke må ta fullstendig overhånd av tiden vi har til rådighet. Jeg håper også at oppgaven kan være en tankevekker for småbarnsforeldre med krevende jobber som befinner seg i en tidsklemme.

Jeg ønsker med dette å rette en stor takk til alle bidragsytere som har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven. Blant dem vil jeg nevne Anne Marie Saxlund i Sunne Organisasjoner for å ha tatt meg med på foredrag om utbrenthet og stress, og for å ha satt meg i kontakt med noen av informantene. Jeg vil takke Gøril Hannås og May-Linda Magnussen for tankeutvekslinger. En stor takk går til alle informantene i de representative organisasjonene for deres imøtekommenhet og for å ha tatt seg tid til intervju. Uten dem hadde ikke oppgaven gitt noe resultat. Ikke minst vil jeg takke min veileder, amanuensis Ivar F. Borgersen for god veiledning, inspirasjon og tilbakemeldinger underveis i oppgaveskrivingen. Til slutt vil jeg gi en stor takk til mine foreldre for støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden, gode venner som har gitt meg motivasjon og pauser i arbeidet, og ikke minst har en snill og tålmodig kjæreste hjulpet meg igjennom en tøff periode med oppgaveskriving.

Kristiansand, mai 2009

Birgitte Langedrag

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Begrunnelse for valg av oppgave.....	7
1.2	Mål og avgrensning av oppgaven .....	8
1.3	Presentasjon av problemstilling.....	9
1.4	Sekvensering.....	9
<b>2</b>	<b>Teoretisk tilnærming .....</b>	<b>10</b>
2.1	Begrepet ”tidsklemme” .....	10
2.2	Roller .....	14
2.2.1	Rollekonflikt .....	15
2.2.2	Rolletvetydighet.....	16
2.2.3	Rolleoverbelastning og rollestress .....	17
2.2.4	Rollediskontinuitet.....	17
2.3	De ulike sfærene .....	18
2.4	”Work-life” konflikt .....	20
2.5	”Spillover” effekt.....	21
2.5.1	Arbeid-hjem ”spillover” .....	23
2.5.2	Hjem-Arbeid ”spillover” .....	23
2.6	Det ”nye” familielivet.....	24
2.7	Det ”nye” arbeidslivet.....	27
2.7.1	Større krav fra kundene.....	29
2.7.2	Kunnskap og kompetanse .....	32
2.7.3	Fleksibel arbeidstidorganisering .....	34
2.7.4	Ny teknologi – mer mobile medarbeidere .....	35
2.7.5	Karriere i det ”nye” arbeidslivet .....	37
2.7.6	Store arbeidsmengder og overtid .....	38
2.8	Balansen mellom arbeid og hjem.....	39
2.9	Motivasjon .....	41
2.9.1	Behovsteori .....	42
2.9.2	Forventningsteori .....	43
2.10	Trivsel .....	45

---

2.10.1	Jobbtilfredshet og produktivitet.....	47
2.10.2	Jobbkarakteristika modellen .....	48
2.11	Tilhørighet.....	49
2.12	Ledelse .....	51
2.12.1	Arbeidsmiljøloven og HMS.....	52
2.12.2	HMS tiltak for å forebygge tidsklemme .....	53
<b>3</b>	<b>Metodisk tilnærming.....</b>	<b>55</b>
3.1	Metodevalg .....	55
3.2	Kvalitativ metode.....	56
3.3	Intervju.....	57
3.4	Utvalg av informanter .....	59
3.5	Gjennomføringen av intervju.....	61
3.6	Data behandling .....	62
3.7	Kommentarer og vurdering av min metode bruk.....	63
<b>4</b>	<b>Presentasjon, drøfting og analyse .....</b>	<b>67</b>
4.1	Tidsklemme – en metafor for å ha det travelt.....	67
4.2	Livet ”klemmes” mellom forventninger .....	70
4.3	Skru av og på – fra arbeid til familie .....	76
4.4	Mødre velger å arbeide redusert .....	80
4.5	Enklere å skaffe seg en ny jobb, enn en ny familie .....	82
4.6	Heller “on line” enn “on time” .....	84
4.7	Balansen mellom for mye og for lite stress .....	88
4.8	Krevende kunder.....	91
4.9	Krav til mer kompetanse.....	94
4.10	Trivsel og tilhørighet – identitet og stolthet.....	96
4.11	Kultur for individuelle tilpasninger .....	101
4.12	Tid for ”timeout”.....	104
<b>5</b>	<b>Oppsummering.....</b>	<b>108</b>

## Litteraturliste

---

## **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1 Intervjuguide – ansatte

Vedlegg 2 Intervjuguide – HR/personalleder/leder

## **Figuroversikt**

Figur 1, Arenamodellen – de ulike sfærene (Thompson, 2003)

Figur 2, Arbeidsmengde og arbeid-familie konflikt (Ilies, et al., 2007)

Figur 3, Grensesnittet mellom arbeid og familie (Edwards & Rothbard, 2000)

Figur 4, ”Spillover” effekt (Thuen,2000)

Figur 5, Kano-modellen (Kano, et al., 1984)

Figur 6, Maslows behovshierarki (Maslow, 1987)

Figur 7, Vrooms forventningsteori (Vroom, 1964, ref. i Busch & Vanebo, 2003)

Figur 8, Herzbergs tofaktor teori (Herzberg, 1959, ref. i Busch & Vanebo, 2003)

Figur 9, Jobbkarakteristika modell (Hackman & Oldham, 1976)

Figur 10, Arbeidsmiljø- (HMS-) begrepet, (Bjørneby, 2002)

Figur 11, Sentrale elementer i HMS-arbeid (Beggerud, 2005)

## 1 Innledning

I det ”nye” arbeidslivet finner vi mennesker som mener at arbeidet er det viktigste i livet. Jobben er så interessant at de er villig til å jobbe mye for at bedriften skal lykkes (Rasmussen, 2002b). De står på for å gjøre det som skal til, selv om det går utover tiden med familien og andre gjøremål – det oppstår en tidsklemme. Det er spesielt småbarnsforeldre som føler at de blir klemte mellom ulike roller – det viktige, interessante og givende arbeidet, samt det å være mor eller far.

En typisk hverdag for mange er tett pakket og består av kjøring og henting av barn til og fra barnehage/skole om dagen, og ulike idretter og andre fritidsaktiviteter på kvelden. Foreldre skal gjøre det bra på jobb, ha selv tid til venner, trening og andre interesser. Huset krever rengjøring, vedlikehold og kanskje også oppussing. Og sist, men ikke minst, skal man pleie ekteskapet og være gode foreldre for barna. Vi har altså et hektisk hverdagsliv.

Kvinner har fått større innpass i arbeidslivet som følge av likestillingspolitikken som vokste opp på 1970-tallet. Det ble mer vanlig at kvinner tok utdanning og mødre fikk derfor større deltakelse i yrkeslivet (Skrede, 1982). For 30 år siden mente seks av ti kvinner at småbarnsmødre ikke burde være yrkesaktive, mens i dag er tallet en av ti og lønnsarbeid er en naturlig del av kvinnerollen (Lappegård & Noack, 2009). Statistikk fra 2000 viser at det er omtrent like mange kvinner som menn som er yrkesaktive (Vaage, 2002a). Menn er allikevel det kjønn som bruker mest tid i arbeidslivet og arbeider mest overtid, og de har gjerne en partner som arbeider mindre enn dem selv (Brandth & Kvande, 2005). Fulltidsarbeidende mødre derimot, har sjelden en partner som arbeider mindre (Kitterød, 2007). Selv om vi lever i et likestillingsamfunn er det fortsatt flest kvinner som har hovedansvaret for hus- og omsorgsarbeid, og bruker mest tid på barn (Kitterød, 2002; Vaage, 2002b). Dette gir blant annet utslag i at en stor andel kvinner jobber deltid, på tross av at toforsørgerfamilien er blitt det mest vanlige. Ifølge en HMS-undersøkelse i forbindelse med en HMS-rapport fra 2007, er det 34 prosent kvinnelige deltidsarbeidere i Norge (Bråten, Andersen, & Svalund, 2008). HMS-undersøkelsen viser en klar sammenheng mellom deltid/heltid og antall barn. De med ett barn arbeider 70 prosent heltid, mens de med tre eller flere barn arbeider 50 prosent heltid. Ser vi samlet sett, er mødre mer yrkesaktive nå enn noen gang tidligere (Håland & Næringsrud, 2004). Det er også mange mødre som arbeider fulltid som ønsker å arbeide redusert, men kan ikke, da det er vanskelig å få endene til å møtes økonomisk. Dette bidrar til et stort press i barnefamilier. Ifølge Kitterød (2007) er andelen som vil jobbe mindre langt

større enn andelen som vil jobbe mer, og dette ønsket er spesielt utbredt blant mødre med romslig økonomi. Det merkelige er ifølge Kitterød (1998) at det er mange som har muligheter for å få nedsatt arbeidstid i sin nåværende jobb, men velger likevel ikke å redusere arbeidstiden. Det er ikke bare økonomiske grunner for at mødre ikke jobber mindre enn det de ønsker, det er også ulike former for forventninger som stilles til kvinner som spiller inn ifølge Kitterød (2007). Kvinneidealet i dag er å være superkvinner. "*Hun skal både være lekker, karrierebevisst og samfunnsorientert*" (Danielsen, 2002, ref. i Filstad, Hildebrandt, & Rishøj, 2004, s. 29).

I 2004 pågikk det en tidsklemmedebatt med utgangspunkt i psykolog Sissel Grans spalte *Ung, sliten og lurt* (Aftenposten, 4. januar 2004) som vakte stor oppmerksomhet. Flere kvinner stod frem og fortalte at de følte seg lurt av likestillingssamfunnet. Kvinner fortalte i forbindelse med debatten at de tidligere hadde blitt oppfordret til å velge karriere og toppjobber, og i tillegg kunne kombinere familieliv og barn. I dag satt de igjen med dårlig samvittighet og et ekteskap på felgen (Gran, 2004). I debattene som fulgte var meningene svært delte, og det ble belyst mange ulike problemstillinger angående tidsklemma. Noen avviste tidsklemma, ved å si at det er et uttrykk for "syting, sutring og klaging" fra bortskjemte karrierekvinner som ikke vil akseptere valgene de har tatt. I tillegg ble karrierekvinnene latterliggjort som dårlige mødre (jf. Otto Jespersen rollefigur Tårnfrid).

Dagens unge kvinner har langt større valgfrihet i forhold til både kvinnerollen og morsrollen enn hva deres mødre hadde tidligere (Lappegård & Noack, 2009). Andel kvinner som tar høyere utdanning har økt de siste 30 årene (Vaage, 2002a). Mye kan tyde på at utdanningseffekten har ført til at mødre har jobber som krever stor innsats, og at de møter forventninger fra arbeidsgiver om å yte mer i jobben (Kitterød, 2007). Ifølge Ellingsæter (2004) opplever familielivet en tidsklemme når både mor og far skal ta like stor del i arbeidslivet, og det blir vanskelig å kombinere med små barn. I dag skal helst både mor og far være gode ansatte og gode foreldre (Johansen, 2007). Fedres familietid har ikke økt tilstrekkelig til å kompensere for mødrenes reduksjon. Dermed oppstår et "omsorgsunderskudd" i familien (Ellingsæter, 2004). Tallet på småbarnsforeldre som har to yrkesaktive foreldre har økt det siste tiåret, og det er altså flere familier enn noen gang som skal balansere *to* jobber ute og *en* hjemme (Kitterød & Kjeldstad, 2002). Mye tyder på at menn opplever i like stor grad som kvinner en tidsklemme (Gooler, 1996). Tall fra levekårsundersøkelsen fra Statisk sentralbyrå viser at en av fire fedre synes det er problematisk å kombinere arbeid og familie (Sterud, 2008). Menn synes det er vanskeligere å



arbeide mindre, da det alltid har vært en plikt i mannens natur å forsørge familien. Mannen står som hovedforsørgeren i familie og vi har fortsatt et likestillingsproblem – problemet er toinntekts- og toomsorgsfamilien. Skrede (2004) mener vi derfor står ved ”likestilling light” – da det er vanskelig å balansere familielivet og deltakelsen i et grådig arbeidsliv (Aarseth, 2007).

Den offentlige debatten har vært preget av at foreldre bruker alt for liten tid på barna. Norsk familiepolitikk har satt i verk ulike tiltak for å bedre situasjonen til småbarnsfamilien, slik at det er mulig å kombinere jobb med omsorg for barn. Ifølge Kvande (2009) er nordiske land sett på som svært innovative når det kommer til velferdsordninger for barnefamilier. Det er ikke vanlig nedover i Europa å kunne kombinere jobb og familie – der må mange velge (Lappegård & Noack, 2009). Det norske arbeidslivet er derfor mindre grenseløst og grådigg enn hva som er tilfellet i mange andre land, da det har skjedd store endringer når det gjelder velferdsordninger de siste tiårene (Rønning, 2002).

Tidligere var det mest kvinner som tok ut *foreldrepermisjon*. Permisjonen ble da kalt svangeskapspermisjon eller barselpermisjon, og var tilegnet mor (Brandth & Kvande, 2005). På 1970-tallet fikk fedre rett til to ukers pappapermisjon, men få benyttet seg av dette. Det var først på 1990-tallet at det ble innført to omfattende omsorgspolitiske reformer som skulle endre foreldres fordeling av permisjonen: *fedrekvote* i 1993 og *kontantstøtte* i 1998 (Brandth & Kvande, 2005). ”Å gi tiden tilbake til familien”, var slagordet som ble brukt. Debatten gikk rundt innføringen av reformene. Intensjonen bak ordningen var at foreldre skulle omprioritere sin tid, fra yrkesarbeid til mer omsorg for egne barn. Dette skulle være en løsning på barnefamiliens tidsklemme (Ellingsæter, 2004). Med kontantstøtteordningen kan foreldre motta offentlig pengestøtte hver måned fra barnet er ett til tre år, forutsatt at de ikke benytter seg av barnehageplass (Brandth & Kvande, 2005). Hva støtten brukes til er valgfritt, og det er samme hvem av foreldrene som benytter seg av ordningen. Poenget er at de har mulighet til å arbeide mindre for å kunne være mer sammen med barna. Dette kan gjøres på ulike måter. Det mest vanlige er at mor reduserer stillingen med 10 eller 20 prosent, slik at de kan gå tidligere eller komme senere på jobb (Bungum, 2005). Når støtten ble innført oppstod det diskusjoner om det var bra for barnet å være mye hjemme. I tillegg til foreldrepermisjon, kontantstøtte og fedrekvote, har foreldre rett til å arbeide redusert inntil barnet er ti år med strenge overtidsreguleringer. Vi har også tidskontoordningen. Den går ut på at foreldrepermisjonen kan tas ut på deltid i løpet av barnets to første leveår (T. Holter & Brandth, 2005), og dermed gi en fleksibel veksling mellom jobb og omsorg av barn.

Men selv om vi har gode ordninger som har gitt rettigheter til betalt tid for omsorg for egne barn, fungerer ikke reformene slik vi ønsker. Heltidsmoren bruker foreldrepermisjonen, mens far er assistent i korte perioder (Ellingsæter & Leira, 2004). Kontantstøtten ble sett på som en kjønnsnøytral ordning. Men i den grad foreldre benytter seg av dette, er det mødre som reduserer sin arbeidstid (Bungum & Kvande, 2002). Videre påpeker Brandth & Kvande (2005) at mødre bruker kontantstøtten til dagmamma, noe som fører til at de ikke får mer tid til barna – slik hensikten med ordningen var. Når barna endelig får barnehageplass, benytter de seg av denne, og velger bort både kontantstøtten og dagmammaen (Bungum & Kvande, 2002). I tillegg er det svært få foreldre som benytter seg av tidskontoordningen. Ordningen har visst seg å være en større fordel for arbeidsgiver enn for arbeidstaker, da arbeidstaker kan komme fortere tilbake i arbeid, og betegnes derfor for et karrierevalg blant høyt utdanna kvinner med høy yrkesstatus og sterk tilknytning til arbeidslivet (T. Holter & Brandth, 2005). Mye av grunnen til at dette ikke fungerer, tyder på at arbeidslivet krever mye av tiden foreldrene har til rådighet (Brandth & Kvande, 2005). I det ”nye” arbeidslivet har vi en del konfliktfylte krav som stilles til arbeidstakerens tidsbruk, og som gjør det vanskelig for familier å benytte ordninger som er lagt til rette for småbarnsfamilier. Lauritzen (2005) mener det er fleksibiliteten i det ”nye” arbeidslivet, sammen med utvidelsen av permisjonsrettigheter og kontantstøtte som gjør valget vanskelig. Kontantstøtte for eksempel, gjør det vanskelig å arbeide redusert, da man ikke rekker det man skal gjøre på jobben ved å jobbe mindre (Brandth & Kvande, 2005). Loven sier at mor og far kan velge å være hjemme med barna i en lengre periode, men fleksibiliteten og forpliktelsene overfor arbeidsplassen fører til at arbeidet velges fremfor å være hjemme med barna. Disse ordningene gir nye valg, samtidig som de gir mangel på valg, hevder Lauritzen (2005).

Den reformen som har hatt best effekt, er fedrekvoten. Siden introduksjonen av fedrekvoten i 1993, har det skjedd en dramatisk endring i andel menn som tar ut permisjon – fra 4 prosent til 90 prosent i 2003 (Brandth & Kvande, 2005a, ref. i Kvande, 2009). Ifølge Brandth & Kvande (2005) kan mye av grunnen til dette være at ordningen er med på å sette grenser – da det er en ferdigforhandlet rett, og fungerer som en grense mot ”grenseløse” arbeids- og tidskrav. En valgfri ordning som kontantstøtten, har ikke denne grensesettingsfunksjonen som småbarnsforeldre trenger. Bungum & Kvande (2002) hevder at skal foreldrene kunne få mer tid til ungene, ønsker de ikke mer valgfrihet eller fleksibilitet, men heller ordninger som er med å sette grenser mot et krevende arbeidsliv. Selv om mange fedre tar ut permisjon, opplever kvinner allikevel større grad av forståelse og aksept for fleksible arbeidstids-

ordninger. For fedre er det vanskeligere å få forståelse fra ledelsen at de skal arbeide redusert eller ta ut permisjon, da dette er mer naturlig for mødre (Brandth & Kvande, 2005; Sterud, 2008). Det viser seg at ni av ti minstepensjonister er kvinner (NAV, 2007). Når kvinner velger å være hjemme med barna, mister de dermed pensjonspoeng. Dette problemet blir debattert i disse dager (mars, 2009).

For småbarnsforeldre skal det teoretisk sett ha blitt enklere å jobbe og kombinere familieliv. Forholdene til familier med to yrkesaktive foreldre er bedre tilrettelagt enn noen gang, gjennom utvidelse av permisjonsordninger, barnehager, skolefritidsordninger (Ellingsæter, 2005) og i tillegg statlig vedtatte familievennlige ordninger, slik som fri ved barns sykdom, velferdspermisjoner når barn skal begynne i barnehage eller skole og lignende (Brandth & Kvande, 2005). I tillegg til tiltak fra det offentlig, har også bedriftene tatt tak for å lette tidsklemma, slik at foreldre lettere kan kombinere arbeid med forpliktelsene til familien. Disse tiltakene har blitt innført for å kunne holde på ansatte, og det er spesielt kvinner som har vært målgruppen. Eksempler på ordninger fra bedriftens sin side er fleksibel arbeidstid og mulighet for å arbeide utenfor selve arbeidsplassen ved hjelp av fri bærbar datamaskin, internett og mobiltelefon. Dette er innført for å lette hverdagen for arbeidstakerne, men er mest utbredt blant ansatte med lang arbeidstid og høyere utdanning (Sterud, 2008).

Tidsklemma virker på mange måter paradoks, da flere føler seg "fanget av tiden" i en periode der vi har gode tilrettelegginger fra det offentlige og bedrifter som tar familielivet på alvor. Statistikk viser også at vi ikke har grunnlag for å si at vi lever i en klemme: Vi jobber omtrent like mye som før, har mer fritid enn tidligere og kvinner bruker mindre tid på husarbeidet (Vaage, 2002b). Ifølge Statistisk sentralbyrå (2007) har arbeidstiden per sysselsatt blitt redusert med en tredjedel etter krigen. Dette skyldes flere arbeidstidsreformer og at deltidsarbeid er blitt mer vanlig. I tillegg viser det seg at norske yrkesaktive har den korteste ukentlige arbeidstiden i Europa, og at Norge har den laveste andelen som jobber lange arbeidsuker (Sterud, 2008). I tillegg er arbeidstiden og livsarbeidstiden redusert ved lengre ferie, nedgang i reell pensjonsalder og strengere regulering på overtidsarbeid (Ellingsæter, 2005). Vi kan spørre; hvorfor snakker man om tidsklemme, når det viser seg at en har mer tid til rådighet enn tidligere? Man lever i en tid hvor en aldri har hatt så mye – så mange ting, så mange muligheter til givende fritidsaktiviteter, så god helse, så mye valgfrihet og så høy levealder.

Når det kommer til familielivet viser en tidsbruksundersøkelse fra 1971-2001 (Vaage, 2002b) at foreldre bruker *mer* aktiv tid til barna enn tidligere foreldregenerasjoner har gjort. En dansk studie sier at selv om foreldrene arbeider mye, har barna det godt (Christensen, 2002, ref. i Ellingsæter, 2004). Det viser seg at tiden med barn foregår parallelt med andre aktiviteter, og derfor kan det være årsaken til at noe av tiden har økt.

Tidsklemma har først og fremst vært et fenomen for småbarnsforeldre med høyere utdanning (Ellingsæter, 2004), men det er ikke bare de som opplever å bli klemt av tiden. Det har oppstått en ny type tidsklemme, som kalles den ”andre” tidsklemma. Ifølge Gautun i FAFO har det blitt et økende problem at mange føler at de havner i klem mellom jobb og omsorg for egne foreldre som har blitt gamle og hjelpetrengende (Gautun, 2008). 57 prosent med en eller to foreldre i live, opplever det vanskelig å kombinere jobb og omsorg for sine gamle foreldre. Men familieforpliktelser som oppstår sent i yrkeslivet, blir derimot ikke tilrettelagt av arbeidsgivere på samme måte som familieforpliktelser i forbindelse med små barn.

Ifølge en rapport om HMS-tilstanden i Norge i 2007, viser at konflikten mellom arbeidsliv og familie, er den sterkeste faktoren bak opplevelsen av stress, utslitthet og helseplager (Bråten, et al., 2008). Den tidsklemma som skapes i skjæringspunktet mellom familie og arbeid, er det som sliter mest på arbeidstakerne. Det er økte krav i arbeidslivet, større ambisjoner med hensyn til å levere gode resultater, muligheter for å arbeide hvor en vil og når en vil – dette til sammen kan være med på å danne grunnlag for overarbeid og en følelse av utilstrekkelighet (Eriksen, 2001). Det er åpenbart at forsøkene på å tilfredsstille både arbeidsplassen og familiens krav til oppmerksomhet er meget vanskelig, og flere blir utmattet. Dette kan prege en som arbeidstaker, ektefelle, samboer, far eller mor (Thuen, 2000). Å ha arbeidstakere som har helseproblemer eller er langtidssykmeldte på grunn av tidspress og -stress er et alvorlig problem for bedriften, da det er kostbart å ha folk sjukmeldte – bedriften taper profitt da mennesket er bedriftens viktigste ressurs (Einarsen & Schulze, 2000). Arbeidsgiver vil tjene på å ha ansatte som greier å balansere hverdagen på en god måte. Personer som ikke greier å skille arbeidsliv og familieliv fra hverandre, vil slite med å være konsentrerte på arbeidsplassen og greier derfor ikke å utføre en god jobb. I en undersøkelse gjennomført av Universum (2008) kommer det frem at seks av ti ønsker seg en tilstrekkelig balanse mellom jobb og privatliv. Privatlivet blir vurdert å være langt mer viktig enn før. Samme undersøkelse ble gjennomført for fem år siden, og antallet som sier at balansen mellom jobb og familie er det aller viktigste, har doblet seg både blant menn og kvinner.

## 1.1 Begrunnelse for valg av oppgave

Jeg ønsker med dette arbeidet å fordype meg i begrepet ”tidsklemme”, og se hva som skyldes at flere og flere sier at de føler seg ”klemt” av tiden. Det er et faktum at mange personer sliter med å få endene til å møtes når de ønsker seg en familie og en karriere. Selv om statistikk sier at man ikke har grunn til å klage over noen tidsklemme, må det være en grunn at så mange føler at tiden ikke strekker til. Tidsproblemet i familien og hvordan man skal takle hverdagens utfordringer har til og med blitt belyst i tv-programet ”Skogeheims” på TV2 våren 2009. Det kom også en film med navnet ”Mammut” på norske kinoer i april måned, som omhandlet mer tid til barna. Dette beviser at temaet er dagsaktuelt og opptar befolkningen.

Norge, samt verden for øvrig, har i flere år vært inne i en høykonjunktur med sterk etterspørsel etter innsatsfaktorer og andre goder. Dette har ført til at det har oppstått en finanskrisen. I siste kvartal av 2008 inntraff finanskrisen også Norge, og med en større virkning enn det mange økonomer forutså. Som et resultat av lavere etterspørsel i flere markeder, vil Norge få høy arbeidsledighet fremover. Prognoser fra NAV viser at mer enn 100 000 vil være registrert arbeidsledige ved utgangen av 2009 (Picard, 2009). Med andre ord betyr dette at arbeidsledigheten vil doble seg i løpet av 2009. Dette medfører også redsel for å miste jobben, og ikke greie seg økonomisk. Slike forhold er med på å påvirke familien i negativ forstand, og kan eventuell forsterke en tidsklemme.

Som student har jeg selv erfart en form for tidsklemme; jeg ønsker å gjøre det bra på skolen, jeg må jobbe for å betale alle regningene, jeg har hatt ulike verv for å vise at jeg engasjerer meg og i tillegg er det sosiale en viktig del av studentlivet. Det er mange forventninger fra arbeidslivet, fra foreldre, fra andre studenter og ikke minst fra en selv. Det har derfor vært vanskelig for meg å innfri alle forventningene og få tiden til å strekke til.

Etter endt studie, ønsker jeg å få en god jobb og karriere, og i tillegg ønsker jeg et familieliv – men jeg ønsker ikke å bli ”klemt”, slik jeg ser mange blir. Min mor slet med tidspresset da jeg var liten. Hun hadde dårlig samvittighet ovenfor jobben og familien, og til slutt ”møtte hun veggen”. – Jeg ønsker ikke å oppleve det samme. Jeg vil finne ut hvilke faktorer jeg skal styre unna for å ikke havne i samme situasjon. Jeg tror også at det blir mer og mer viktig for bedrifter å vise at de tilpasser familiære behov overfor arbeidstakerne slik at de ikke blir utbrente, men kan trives og blir værende i bedriften lenger.

## 1.2 Mål og avgrensning av oppgaven

Etter det vi har sett innledningsvis, spiller mange faktorer inn for om man opplever en tidsklemme. Det kan være individet, arbeidsplassen eller omgivelsene. Dette arbeidet tar sikte på å se på den nye måten å organisere arbeidslivet på, og om dette har innvirkning på hvordan man har det i dagliglivet. Det ”nye” arbeidslivet betegnes som *grenseløst* og *grådig*, da den såkalte friheten i det ”nye” arbeidslivet krever mye oppslutning og lojalitet fra de ansatte. I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på årsaken til dette.

Med det ”nye” arbeidslivet mener jeg bedrifter med flat struktur sammen med fleksibilitet, hvor det kreves mer kunnskap og ansvar av den enkelte ansatte. Det finnes mennesker som er i en tidsklemme på *selve* arbeidsplassen med tidsfrister, krevende gjøremål og lignende. Det er også mennesker som har det fint på jobb, men er med på mange aktiviteter og har mye annet å gjøre uten om arbeidet, og føler derfor på en tidsklemme i fritiden. Målet i denne oppgaven er å se på tidsklemmen som oppstår *mellom* disse arenaene og hvordan hver enkelt greier å sette grenser og balansere arbeid og fritid.

Å ha en familie og små barn krever mer planlegging og koordinering enn det kreves i andre livsfaser. Oppgaven ser bort ifra andre tidsklemmer som kan oppstå i andre perioder av livet, slik som for eksempel ved pleie av eldre foreldre. Oppgaven avgrenses til å gjelde foreldre med barn, enten de er i et samboerskap, gift eller enslige. Jeg antar at småbarnsforeldre er i en større tidsklemme enn de som har eldre pleietrengende foreldre. Allikevel tror jeg problemstillingen rundt den ”andre” tidsklemma blir mer og mer aktuell, i det vi får en større eldrebølge i årene som kommer. Jeg håper at noe av det jeg kommer frem til, også kan brukes i andre former for tidsklemme.

Med det ”nye” arbeidslivet har både arbeidsgiver og en selv større og flere forventninger; levere til tidsfrister, alltid være tilgjengelig, og i tillegg forventer bedriftene kanskje overtid. Karriere og familieliv kommer på samme tidspunkt for mange. Familielivet er også krevende og forventer mye av en. Det vil i oppgaven bli fokusert på de rollene en må fylle i løpet av en dag, og hvordan disse er med på å lage en tidsklemme, da både arbeidsgiver, medarbeidere, partner, barn og ikke minst en selv setter forventninger.

Tidsklemma kan føre med seg ulike konsekvenser, slik som press og stress som igjen fører til ulike former for sykdommer og utmattelser. Jeg har valgt å avgrense oppgaven, og se bort ifra konsekvensene tidsklemma måtte føre med seg. Det vil heller være interessant å se på hvordan en slik situasjon kan forebygges.

### 1.3 Presentasjon av problemstilling

Jeg ønsker å belyse de ”nye” måtene å arbeide på, og se om et nytt og krevende arbeidsliv er årsaken til at man havner i en tidsklemme. I en hektisk hverdag, hvor arbeidet dominerer mye av dagen, er det viktig for mennesket at arbeidet og familielivet fungerer. Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i arbeidslivet, men også se på familielivet, da både arbeidet og familielivet påvirker hverandre gjensidig og ofte er årsaken til at man havner i en ”klem”. Mye er tilrettelagt for familielivet, med flere velferdsordninger både fra det offentlige og bedriftene. En kan undre seg over hvorfor det allikevel oppstår for liten tid i familien. Er årsaken arbeidet, press utenfra eller en selv? Hva kan eventuelt gjøres for å unngå å havne i en klem mellom arbeidet og familielivet?

På bakgrunn av mål og avgrensning, blir problemstillingen følgende:

*På hvilken måte kan begrepet ”tidsklemme”  
sies å være en konsekvens av det ”nye” arbeidslivet?*

### 1.4 Sekvensering

En innføring i oppgavens tema, bakgrunn for valg av oppgave, avgrensning og problemstilling er i hovedtrekk gitt i kapittel 1. Videre i kapittel 2 vil oppgaven gi en presentasjon om teori som er relevant for oppgavens problemstilling. Her belyses begrepet ”tidsklemme”, teori om roller og forventninger og konflikten mellom arbeid og privatlivet. Det blir sett på utviklingen og endringene i familielivet og arbeidslivet. Tema som motivasjon, trivsel, tilhørighet og ledelse belyses også, da disse spiller en vesentlig rolle for hvordan livet utspiller seg for den enkelte. I kapittel 3 vil en utredningen av valg av forskningsmetode begrunnes med bakgrunn i problemstillingen. Her utdypes det mer om kvalitativ undersøkelse som benyttes i denne oppgaven, beskrivelse av hvordan dataene ble samlet inn, analyseringen av dataene og en kommentar av metodebruken. Presentasjon, drøfting og analyse blir beskrevet i kapittel 4, på bakgrunn av teori og datainnsamlingen fra informantene. Til slutt, i kapittel 5, vil jeg foreta en oppsummering av mine funn.

## 2 Teoretisk tilnærming

Med teori menes et forenklet bilde av virkeligheten, som er formulert slik at det kan danne utgangspunkt for en empirisk undersøkelse (Halvorsen, 2003). Problemstillingen er styrende for valg av teori, og danner derfor grunnlaget for den teoretiske tilnærmingen.

### 2.1 Begrepet ”tidsklemme”

Ellingsæter (2005) har skrevet en artikkel om hvordan *tidsklemme er en metafor for vår tid*. Hun belyser hvordan begrepet brukes i dagens samfunn, noe jeg skal gå nærmere inn på i denne oppgaven. For å få en forståelse av fenomenet tidsklemme, må vi først se på begrepets historie.

Ordet tidsklemme er en oversettelse fra det engelske begrepet ”time squeeze”. Ordet har sin opprinnelse i begrepet ”life cycle squeeze”, som ble introdusert av den amerikanske sosiologen Wilensky (1963) referert i Ellingsæter (2004). Oversettelsen til norsk ble *livsfaseklemme*, og begrepet ble brukt om ubalansen mellom familiens utgifter og inntekter i ulike faser i livet. Han mente at noen faser av livsløpet (bestemt av tidsrom for barnefødsler, antall barn og lignende) er forbruksmessig mer kritisk enn andre, og behovet for mer inntekt øker deretter. Menn måtte arbeide mer overtid, og gjerne ha mer enn en jobb for å forsørge familien. Slike livsfaseklemmer ville altså variere med demografiske og økonomiske forhold. Oppenheimer (1974) brukte senere betegnelsen for å forklare den økte yrkesdeltakelsen blant kvinner. Tidligere var det mannen som stod for all inntekten, men etter hvert ble det mer vanlig at kvinner begynte å arbeide og stod for en del av inntekten til familien. I Norge var også dette et fenomen, da det generelle utdanningsnivået begynte å øke, og jenter begynte å satse sterkere på yrkesutdanning (Skrede & Kitterød, 2002). Strede (1989) påpekte at barnefamiliens situasjon i økende grad, handlet om de doble og ofte konkurrerende behov for penger og tid. Sammenlignet med andre grupper hadde barnefamilien lavere inntekt, og det ble ansett som et betydelig problem på 1980-tallet. Denne situasjonen ble så alminnelig at de trengte et begrep for å beskrive den, nemlig *tidsklemme* (Eriksen, 2003). Ifølge Stortingsproposisjon nr. 53 (1997-98) er en tidsklemme forbundet med yrkesaktive mødre og fedre som har for liten tid til barna.

Med økt yrkesdeltakelse, bidrar det til økt familieinntekt. Vi har derfor fått økt materiell velferd i Norge (Ellingsæter, 2005). At småbarnsforeldre har fått bedre økonomi har ført til at man ser mer bort ifra mangelen på penger, og heller retter fokuset mot begrepet *tid*. Det ser ut til at tiden har blitt det store knapphetsgodet. Økt konsum kan betraktes som drivkraften bak



travelheten i familie og samfunn, ifølge Judith Schor (1991) referert i Ellingsæter (2005). *Tid er penger* – det er mulig å tjene mer penger jo raskere man er i stand til å arbeide. Internasjonalt har det vært snakk om polarisering av tidsbruk og inntekt mellom familier (Ellingsæter, 2005). ”*Time poor og time rich*” familier. På den ene siden har vi familier som er fattige på tid, men har nok penger. På den andre siden familier som er rike på tid, men har for lite penger. De med høye inntekter er de som ønsker å jobbe mindre og tjene mindre. Det motsatte er tilfellet for de med lav utdanning og lav inntekt, da de ønsker å jobbe mer og tjene mer. I dag ser en også at de kvinner med høy utdanning, er de som er mest aktive i tidsklemme-debatten, både i Norge og i andre land (Stier & Lewin-Epstein, 2003, ref. i Ellingsæter, 2005).

Den moderne forbrukerkulturen er både tidkrevende og pengekreven. Nordmenn er kjent for å bruke mer tid og penger på hjemmene sine enn andre. Man fyller på med ting, aktiviteter og materielle goder – valgmulighetene har økt både i form for fritidstilbud og når det kommer til egne økonomiske ressurser. Materiell velstand ser ut til å fremme ønsket om mer fritid, på grunn av større valgfrihet – man har aldri hatt flere valg og muligheter (Eriksen, 2008). Det oppstår derfor et luksusproblem. Selv om den enkelte fritt kan gjøre hva en ønsker, skjer det i en sosial kontekst som begrenser de reelle alternativene allikevel (Ellingsæter, 2005). Valgfrihet kan gjøre en frustrert, hevder Eriksen (2008) – til flere valgmuligheter en har, desto flere potensielle opplevelse går en glipp av. En kan derfor si at tidsklemma handler om et *mengdeproblem*, da man skal ha mer av alt (Eriksen, 2003).

Arbeidets innhold har betydning for opplevelsen av tid, blant annet for hva man orker når man kommer hjem fra arbeidet. Før levde folk etter sola; stod opp når det ble lyst og la seg når det ble mørkt. Med industrikapitalismen og markedsøkonomien kom klokketid, og deretter kampen om grensen mellom arbeidsgivers krav på tid og arbeidstakeres egentid (Thomson, 1974, ref. i Ellingsæter, 2004) – 8 timer arbeid, 8 timer hvile og 8 timer søvn. Kravet om 8-timers arbeidsdager er en viktig sak i arbeiderbevegelsens historie. Målet var at arbeidsdagen ikke skulle være for lang, slik at man fikk mer tid til et liv utenfor arbeidet (Bakke & Yttri, 2001). Arbeidet gjorde tid til penger, og skillet mellom arbeidstid og familietid ble altså skarper. Med ny teknologi har dette skillet blitt mer utvisket, og i dag stilles det igjen spørsmålsteget ved arbeidsdagens lengde og aktiviteter (Bakke & Yttri, 2001). Det ”nye” arbeidslivet står i sterk kontrast med kravet om en klar inndeling av dagen. I dag handler det i større grad om tidsfrister i arbeidet, og det spiller ingen rolle når på døgnet man utfører arbeidet – bare det blir gjort.

Både arbeidsåret og arbeidstid over livsløpet er redusert, men produktiviteten øker. Alt skal gå forttere (Eriksen, 2003) – dagens samfunn kan betegnes som et ”akseleringssamfunn”, der målet er å rekke mer på kortere tid (Gleick, 2000, ref. i Ellingsæter, 2005). Man skal presse mer inn i hvert øyeblikk – dette kalles for *stabling* ifølge Eriksen (2003), da en skal gjøre alt på en gang. Prosesser som går raskt verdsettes høyere enn prosesser som går langsomt. (Ellingsæter, 2002). Man vil alltid føle at det er noe som haster mer, og rekker derfor ikke det man har ment å gjøre i utgangspunktet (Eriksen, 2008). Men hastigheten har sin pirs – ”gjør man mange ting i rask rekkefølge, inntreffer et tap av dybde, kvalitet og sammenheng” (Eriksen, 2003, s. 28). Barstad (2009) hevder man har fått alt for mange snarveier til lykke og velstand, da en velger et liv med snarveier som domineres av de kortsiktige nytelsene. Hastighet fører til forenklinger, hevder Eriksen (2001). Man kan da snakke om forståelsen av kvantitativ og kvalitativ tidsdimensjoner (Ellingsæter, 2002). Eriksen (2008) påstår at dette har å gjøre med informasjonssamfunnet og den nye kapitalismen, hvor man ikke har anledning til å kjede seg.

Tid blir i større grad målt i samfunnet – hvor raskt man blir ekspedert, hvor nøyaktig klokken går, hvor lang tid et arrangement tar og lignende. Klokketiden representerer regelmessighet, forutsigbarhet og effektivitet (Thompson, 2003a). Det er hendelser som styrer tidens gang – tid er noe som skal fylles (Eriksen, 2001). ”Tid er en del av oss – da vi tenker, planlegger og handler ut ifra tid – samtidig som vi forholder oss til tid som noe utenfor oss, som strukturert” (Daly, 2001, ref. i Lauritzen, 2005, s. 112). En kan selv bestemme hva en skal bruke tiden på, men man må samtidig forholde seg til andres tid og forventninger. Tid gir derfor både valgfrihet, og mangel på valgfrihet. Eksempler på hvordan en taler om tider kan være: tiden går, tiden står stille, tiden skal slås i hjel, tiden skal brukes riktig, tiden strekker ikke til osv.. (Filstad, et al., 2004). I 1995 var det nærmere 60 prosent av alle kvinner og menn som ofte eller av og til hadde noe de skulle gjøre, men hadde ikke mulighet på grunn av tidsmangel (Kitterød, 1999, ref. i Ellingsæter, 2005).

Det å være i en tidsklemme har også blitt knyttet til status hevder Ellingsæter (2005). Det er mennesker som skal vise at de har tid til alt og kan yte maksimalt hele døgnet. Det er et ideal å vise at man er fullkommen i alt – både kropp, sjel og hus. Begrepet ”æresklemme” kom opp i forbindelse med tidsklemme-debatten, og har tilknytning til normer og idealer (Skre, 2004). Skre hevder man klemmes av forbruk, forventninger, og forestillinger om skam og ære. Det handler om urealistiske forventninger til det å jobbe mye, være mye sammen med barna, trene, pusse opp hus og ikke minst ha mye tid til kjærlighet og venner. Vi lever i et samfunn med

fokus på å være vellykket, hvor det er forventninger for hva man skal gjøre, opptre, få gjort og oppleve. Dette fører en følelse av utilstrekkelighet, og dermed kan en si at tidsklemma handler like mye om en *forventningskrise* ifølge Ellingsæter (2005). Forventninger skaper behov for å styre og planlegge aktiviteter som både avhenger av og forventes av andre. Det er graden av forventningen som skaper tidspress, og blir et problem mener Skre (2004). Når det oppstår forventninger, følger også bekymringene med. Man bekymrer seg over i karrierejaget, forpliktelse og engasjement i jobben. Bekymringer om å bruke nok tid til barna og parfoholdet følger også med. I tillegg kommer bekymringer over eget liv – gjør man de riktige valgene? Med et ideal om å alltid være perfekt og vellykket, vil det muligens føre til at man alltid misslykkes hevder Ellingsæter (2005).

Tidsklemme begrepet blir ikke bare brukt for småbarnsforeldre i privatlivet, men også i forbindelse med veldig mange hverdagsproblemer i samfunnet (Ellingsæter, 2005). Videre hevder Ellingsæter: "*Begrepet "tidsklemme" er i ferd med å bli synonymt med det å ha det for travelt – tiden strekker ikke til*" (Ellingsæter, 2005, s. 298). Begrepet blir altså brukt som en metafor, som nevnt innledningsvis, og faktisk tidsbruk og subjektiv opplevelse av tid blandes sammen. Til mer ordet blir brukt for ulike situasjoner, til mer diffust blir det. Selv om vi snakker om ære, forventninger eller bekymringer, handler det om sammenpresset tid og kamp om tiden. Dette oppstår på grunn av organisering av tid i livsløp og hverdagsliv.

Vi har en *ny tid* som innebærer nye måter å arbeide og leve på – med nye berikelser, nye dilemmaer og nye knapphetsgoder (Eriksen, 2003). Som sett over, er *langsommere tid* i familien et slikt knapphetsgode. *Vår og andres oppmerksomhet* er et annet knapphetsgode, da stadig flere skal prøve å nå oss med informasjon – flere slåss om våre sekunder, minutter og timer (Eriksen, 2001). Et tredje knapphetsgode er det å være *utilgjengelig*, da man alltid kan nås i vårt informasjonssamfunn. Kanskje er *mellomrom* det største knapphetsgodet, som vil si dager "uten program" hvor hva som helst kan skje. Mellomrommene fylles opp, men uten pauser drukner man fort i detaljer og mister perspektivet (Eriksen, 2001). Om noe blir avlyst og man plutselig får en time til overs føler man tilfredsstillelse. Det siste og kanskje det aller viktigste knapphetsgode, vil være *kontroll over egen tid* (Eriksen, 2001).

Som vi har sett over så handler det mye om forventninger til roller man skal utfylle i løpet av en dag når det snakkes om tidsklemma. Jeg skal derfor gå nærmere inn på teori om roller, for videre å se på de ulike sfærene man utspiller rollene innenfor.

## 2.2 Roller

Som menneske er man ”medlem” av en rekke ulike grupper; familiegruppe, arbeidsgruppe, fritidsklubb og vennsgruppe. I løpet av en dag går man eksempelvis fra å være en leder, til fotballspiller, til mor, til venninne osv.. En går inn og ut av situasjonsroller flere ganger om dagen, og noen opptrer også på samme tidspunkt. I hver av disse gruppene har man en bestemt posisjon, oppgave eller stilling.

*”En rolle kan defineres som det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave. Rollen representerer altså andres forventninger til egen atferd”.* (Busch & Vanebo, 2003, s. 220)

Mennesket atferd kan forklares ut fra ytre faktorer, slik som forventninger, regler, normer og andre krav (Bjørvik & Haukedal, 1997). Individets atferd kan da sees som et forsøk på å oppfylle disse ulike forventningene for hver rolle.

Med begrepet rolle knyttes også begrepet normer (Ekeland, 2005). *Normer* er ”kjøreregler” for sosialt liv, og er uskrevne regler for forventninger om atferd og væremåte i sosiale settinger. Normer binder og regulerer fellesskapet enten det er familien, vennegjengen eller arbeidsplassen. Fellesskapet gir et grunnlag for tilhørighet og en vi-følelse. Denne følelsen vil i neste omgang føre til at man opplever normene som mer forpliktende. Roller handler altså i bunn og grunn om *normer, verdier og tradisjoner*.

Det finnes roller som en enten har ervervet eller blitt tilskrevet (Bjørvik & Haukedal, 1997; Ekeland, 2005). *Ervervete roller* er roller som en selv har en innflytelse på, slik som utdanning eller praktisk erfaring gjennom arbeid. Mens *tilskrevne roller* er roller som en ikke har kontroll over, og som en automatisk får ved fødselen eller ved å oppnå en viss alder. Roller kan og kategoriseres på andre måter (Bjørvik & Haukedal, 1997). Noen kan være *affektiv nøytral*, hvor en ikke skal la seg lede av følelser, verken i forhold til kolleger eller til organisasjonens klienter. Andre roller kan være *jeg-orienterte*, hvor man for eksempel bare tenker på egen vinning, mens andre roller kan være *kollektive orienterte*, hvor man for eksempel hjelper og bistår andre mennesker. Roller kan være *universelle* i den forstand at de handlingene som følger med rollen vil være like for alle, uansett hvem man har å gjøre med. Roller kan også være svært *spesifikke*, slik som en stillingsbeskrivelse. Andre roller kan være veldig *diffuse*, slik som morsrollen.

Når det er snakk om roller, er det noen som formidler sine forventninger om hvordan rollen skal utfylles, altså en *rollesender/rolleinteressenter*. I den forbindelse er det også en *rolleinnehaver*, som er den personen som skal fylle rollen og tilfresstille forventningene (Busch & Vanebo, 2003). Eksempler på slike rollesendere er kolleger, ledere, kunder eller ens egen familie, mens en som rolleinnehaver skal prøve å oppfylle forventningene fra disse rolleinteressentene.

Ifølge Rommetveit (1954) referert i Ekeland (2005), kan det også oppstå et fenomen som kalles "*fiktive sosiale normer*", hvor aktørene i et fellesskap tror at det eksisterer en normativ forventning. Det vil si at man "tror at alle andre gjør det", og derfor lages det en virkelighetsforståelse som ikke er sann. Det kan for eksempel være at man har en forestilling om hva familie er, og hva den burde være. Ifølge Ellingsæter (2004) har man forestillinger om familieidealer og antagelser om barnas behov, som gjør at en tillegger seg mange forventninger om hvordan man skal fremstå. Barns behov for mer foreldretid, er en slik forestilling, altså en fiktiv sosial norm.

Det finnes et skille mellom foreskrevne roller og subjektive roller. Den foreskrevne rollen omfatter alle de forventningene som rollesenderen faktisk har til individet, mens den subjektive rollen går på forventningene slik individet oppfatter dem. Når det oppstår store uoverensstemmelse mellom de forventningene andre har, og de subjektive forventningene individet selv har, oppstår det en rollekonflikt (Bjørvik & Haukedal, 1997). Dette skal vi se nærmere på under.

### **2.2.1 Rollekonflikt**

Det finnes mange ulike former for rollekonflikter, og en definisjon som dekker begrepet er: "*Konflikt der individet er utsatt for rolleforventninger som står i strid med hverandre*" (Bjørvik & Haukedal, 1997, s. 123). Det oppstår altså en rollekonflikt er når individet ikke greier å oppfylle de krav som stilles til en (Bjørvik & Haukedal, 1997). Manglende evne til å fylle rollen kan skyldes flere ting. Det kan være at vedkommende ikke egner seg for en stilling, eller har personlige vansker av ulike slag. Rollekompetanse til et individ må ikke bare vurderes ut fra faglig kriterier. Bjørvik & Haukedal (1997) hevder at de menneskelige kvalifikasjonene også spiller en stor rolle. Rollekonflikter kan deles inn i fire typer (Bjørvik & Haukedal, 1997): intrasenderrollekonflikt, intersenderrollekonflikt, interrollekonflikt og personrollekonflikt. Vi skal se på de ulike konfliktene under.

Når en person sender to motstridende budskap til en rolleinnhaver, kalles dette *intrasenderrollekonflikt*, og kan utgjøre en stor belastning for den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Slike konflikter oppstår ofte ved dobbeltkommunikasjon. Eksempel på dette er når man uttrykker noe verbalt, men viser det motsatte gjennom kroppsspråk. Da er det rollesenderen som må ta skylden for at det oppstår en rollekonflikt.

En *intersenderrollekonflikt* finner sted når to eller flere personer setter motstridende forventninger til en rolleinnhaver (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette er et vanlig fenomen spesielt i arbeidslivet, da kunden forventer noe og lederen forventer noe annet. Konsekvensen er at man får en følelse av utilstrekkelighet, både overfor kunden og overfor lederen.

Den tredje typen rollekonflikt er *interrollekonflikt*, som er motstridende krav fra ulike roller en innehar (Kaufmann & Kaufmann, 2003). En konflikt som oppstår mellom motstridende krav fra arbeid og hjem er eksempel på interrollekonflikt. Greenhaus & Beutell (1985) påpeker at press fra arbeid eller familie kan være med på å øke en slik konflikt, i det etterspørsel av tid og belastninger er med på å forstyrre hverandre (Netemeyer et al., 1996, ref. i Ilies, et al., 2007). Ifølge Solheim (1998) referert i Forseth (2002) opplever kvinner i større grad enn menn å bli invadert av flere forventninger. Når man må forholde seg til uforenelige forventninger, kan det utløse kritikk, skuffelse og negative reaksjoner fra ulike rolleinteressenter.

*Personrollekonflikt* oppstår når en persons verdier og holdninger er uforenlige med de forventningene som stilles til en (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det vil være roller som strider imot ens samvittighet, overbevisning eller personlighet.

### **2.2.2 Rolletvetydighet**

*Rolletvetydighet* innebærer usikkerhet med hva rollen egentlig innebærer og hvordan den skal utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette kan oppstå når ikke rolleforventningene kommuniseres godt nok, og når man er usikker på hvem som er den egentlige (relevante) rollesenderen. En må være observant på at skylden kan ligge hos både avsender og mottaker. Selv om en rolle er godt beskrevet, kan det være vanskelig å vite hvordan den eksakt skal fylles. Noen velger å fylle en rolle på en måte, mens andre gjør det på en annen måte. Det er viktig å ha høy toleranse for tvetydighet (ambiguitetstoleranse) i dagens samfunn ifølge Bjørvik & Haukedal (1997).

### **2.2.3 Rolleoverbelastning og rollestress**

*Rolleoverbelastning* forbindes ofte med stress, da krav og forventninger til en rolle overstiger personens evne til å utfylle denne rollen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette kan oppstå når rollen er tvetydig, slik at personen blir overbelastet og stressa i forhold til hva personen skal gjøre i rollen. Det kan og være at personen har for mange roller å ivareta, slik at hver rolle konkurrerer om individets tid (Bjørvik & Haukedal, 1997), og det kan føre til at ingen av rollene blir utført på en sikker måte. Ofte er en slik overbelastning selvforskyldt.

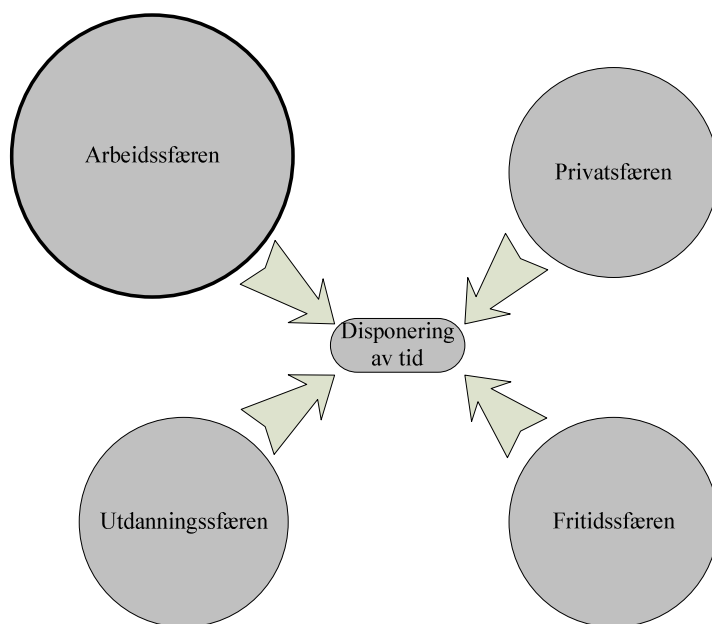
*Rollestress* oppleves når det er krav fra omgivelsenes, og forventninger fra individet selv som man ikke greier å imøtekomme (Skogstad, 2000). Rollestress kan derfor oppstå ved rollekonflikter og rolleklarhet (Skogstad, 2000), da man opplever konsekvensene av å ikke fylle en rolle. Ifølge Sørensen (2003) er stress en reaksjon på press. For en arbeidstaker kan store arbeidsmengder være truende og uoverkommelig, mens for en annen kan det være interessant og utfordrende (Skogstad, 2000). Stress kan skjerpe oppmerksomheten og øke motivasjonen, men bare til en viss grense (Bjørvik & Haukedal, 1997). Om stresset overstiger denne grensen, vil stresset føre til nedsatt aktsomhet og mindre motivasjon. Både for mye (overload) og for lite (underload) utgjør mulige kilder til stressreaksjoner hos mennesker. Man kan skille mellom kvantitativ overbelastning og kvalitativ understimulering (Skogstad, 2000). *Kvantitativ overbelastning* er for tunge arbeidsoperasjoner og for mange arbeidsoppgaver per tidsenhet. *Kvalitativ understimulering* innebærer at arbeidstakeren opplever manglende utfordringer i jobben, eller at man ikke har mulighet til å bruke sine ferdigheter og kunnskaper.

### **2.2.4 Rollediskontinuitet**

Rollediskontinuitet vil si raske rolleskift som skaper problemer for individet. Alle mennesker vil komme i situasjoner hvor man må omstille seg raskt fra en rolle til en annen, uten særlig gode muligheter til å forberede seg. Dette skjer fordi man har ulike verdier som kjennetegnes i for eksempel familien og på arbeid (Filstad, et al., 2004). Om man markerer det å gå fra en rolle til en annen med et ritual, kan det være med å sette grensen klarere mellom arbeid og hjem. For en som reiser til arbeidsplassen, vil selve reisen være et slikt overgangsritual hvor man omstiller seg fra hjemmet til arbeidet. Ved å arbeide hjemme, vil en slik overgang være mindre markert (Bakke & Yttri, 2001). Under skal jeg se nærmere på de ulike områdene i livet som man går inn og ut av daglig.

## 2.3 De ulike sfærene

For å kunne tegne et bilde av hvordan man disponerer tiden, kan en bruke ulike livsområder eller sfærer for å beskrive hvor mye tid man bruker på hvert enkelt område. Thompson (2003a) har utarbeidet en modell hvor det beskrives fire ulike sfærer: Arbeidssfæren, privatsfæren, utdanningssfæren og fritidssfæren. Schabracq, Winnubst & Cooper (2003) har også utarbeidet en modell som går ut på det samme. Her betegnes sfærene heller for arenaer, og det påpekes hvordan man må forholde seg til de ulike arenaene og samspillet mellom dem. De ulike arenaene er: arbeidsarenaen, familiearenaen, den åndelige arenaen, den personlige arenaen og samfunnsarenaen. I hovedsak brukes Thompson's modellen i denne oppgaven, med innspill fra Schabracq, Winnubst og Cooper for å belyse de ulike livsområdene i livet – hvordan de påvirker hverandre, overlapper hverandre og kan komme i konflikt med hverandre. Figur 1 viser en illustrasjon av dette. Det er viktig å ha i tankene at arenaene/sfærene vil variere med alder, bosted, yrke, verdier etc.



**Figur 1, Arenamodellen – de ulike sfærene (Thompson, 2003)**

*Arbeidssfæren* er i hovedsak arbeidsplassen, og omfatter de oppgaver og mellommenneskelige relasjonene arbeidstaker har i forhold til arbeidet og dens formelle stillinger (Bjørklund & Einarsen, 2006). Som vi kan se av figuren over, kan arbeidssfæren dominere over de andre sfærene (Thompson, 2003a). For at arbeidssfæren skal fungere må man oppleve at man har kontroll over arbeidsmengden, opplevelse av å være effektiv og en ledelse som håndterer uheldige situasjoner og atferd på en god måte (Bjørklund & Einarsen, 2006; Thompson, 2003a).



I *privatsfæren* lar jeg det Schabracq, Winnubst & Cooper inngå som familiearenaen og den personlige arenaen. Den personlige arenaen er forhold som har betydning for den enkeltes fysiske og psykiske helse og velvære, men også holdninger, verdier, oppfatninger og synspunkter den enkelte har og utvikler gjennom livet (Bjørklund & Einarsen, 2006). Dette gjøres i like stor grad i arbeidslivet som i privatlivet. Derfor kan man si at skillet mellom privatsfæren og arbeidssfæren er mindre nå enn tidligere (Bjørklund & Einarsen, 2006; Thompson, 2003a).

I *fritidssfæren* lar jeg det Schabracq, Winnubst & Cooper ser på som samfunnsarenaen inngå. I fritiden vil man kunne delta på ulike aktiviteter i samfunnet, slik som frivillig innsats innenfor ulike idrettslag, ulike organisasjoner eller politikk (Bjørklund & Einarsen, 2006). Skillet mellom arbeidssfæren og fritidssfæren er også uklart, da det kan være engasjement i fritiden som kan gjøre en mer attraktiv i arbeidslivet (Bjørklund & Einarsen, 2006). Det å få barn er også en måte å lære ledelse, motivasjon, tidsplanlegging og konflikthåndtering, som man kan få nytte av i arbeidslivet (Larsen, 2005). Et annet eksempel er at flere arbeidsgivere tilbyr trening i arbeidstiden. Slik har arbeidstaker anledning til å ta seg en treningsøkt og få betalt for det (Thompson, 2003a).

Den siste sfæren er *utdannings sfæren*. Her lar jeg det Schabracq, Winnubst & Cooper ser på som den åndelige arena gå innunder utdannings sfæren. Utdannelse og meningsbaserte forhold er med på å oppnå en ønskeverdig og fullverdig liv (Bjørklund & Einarsen, 2006). Skillet mellom utdannings sfæren og arbeidssfæren er også i større grad uklart. Utdanningen er en del av identiteten, og arbeidet blir en arena for eksponering og videreutvikling (Rasmussen, 2001). For noen blir jobben i større grad selve meningen med livet. I jobbsituasjonen kan det derimot bli mer vanskelig å balansere mellom tid til å utføre oppgaver, og tid til å fornye kunnskap.

*”Man blir skviset mellom forventninger om ”livslang læring” på den ene siden, og presset om å levere stadig høyere prestasjoner i arbeidssfæren og samtidig ivareta kravene i privatsfæren på den andre siden. Utfallet av dette er at personlig vekst og utvikling i betydelig grad taper for det som haster mest”. (Thompson, 2003a)*

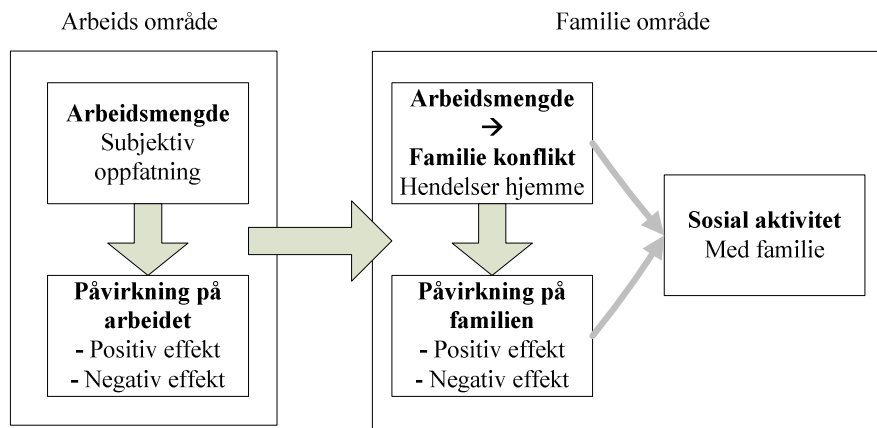
Vi ser over at arbeidssfæren alltid *dominere* over de andre sfærene (Thompson, 2003a). Et eksempel på at arbeidssfæren har fått større innpass i de andre sfærene, er at den enkeltes tilgjengelig øker ved hjelp av mobiltelefon og annen elektronisk kommunikasjon (Colbjørnsen, 1999). En del av bedriftenes andre frynsegoder er også med å utfordre grensen

mellom arbeid og fritid, slik som trening på treningsstudio, rabatterte teater- og fotballbilletter, samlivskurs, reiser og lignende (Bakke & Yttri, 2001). Motsatt har man anledning til å benytte arbeidstiden til andre aktiviteter slik som å ta en privat telefonsamtale, diskutere barneoppdragelse, oppussing eller sport med kollegaer over en kaffekopp. Tilsvarende vil det være for fritiden, da man for eksempel kan tenke på arbeidet når man er på en skitur eller på stranda med familien. Arbeidstakere kan oppleve at arbeidets raske tid spiser privatlivets langsomme tid (Eriksen, 2001). Det viser seg at en av tre ikke greier å ta vare på vennene sine, da arbeidet tar mye tid (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001, ref. i Thompson, 2003a). Familie og hyggelige gjøremål kan alltid vente tenker mange, da de alltid vil være der. Det som ikke haster blir utsatt på ubestemt tid – jobben haster alltid mer, da jobbmuligheter kommer kanskje aldri tilbake (Eriksen, 2003). Det oppstår da en skvis mellom sfærene, som visst i figuren over. Det kan være vanskelig å kombinere og fylle uforenlig krav. Det oppstår derfor en konflikt mellom arbeidet og de andre sfærene da de ulike arenaene går inn i hverandre (Thompson, 2003a).

## 2.4 ”Work-life” konflikt

”*Work-life konflikt*” er et begrep som brukes om tidsklemma på engelsk. På norsk oversettes begrepet til arbeid-livs konflikt eller arbeid-hjem konflikt, da det i hovedsak oppstår en konflikt mellom arbeidet og familien. Konflikten oppstår, som vi så over, på grunn av press fra arbeidssfæren og de andre sfærene som gjensidig påvirker hverandre (Greenhaus & Beutell, 1985). Dette skjer på grunn av motsetninger mellom krav, belastninger eller forpliktelser. Det oppstår et krysspress eller forventningsklemme mellom arenaer, da man ikke har tid til å rekke alt. I tillegg kommer bekymringer og belastninger knyttet til en av sfærene, som begrenser mulighetene til å utføre oppgaver og innfri forpliktelser innenfor en annen sfære (Thuen, 2002).

Ifølge Ilies (2007) viser det seg at arbeidsmengde og tid som blir brukt til å utføre arbeidet, er med på å påvirke arbeid-familie konflikt enten positivt eller negativt. Motsetninger mellom arbeid og hjem, viser seg å være de mest fremtredende stressfaktorene blant dagens arbeidstakere (Cooper & Lewis, 1998, ref. i Thuen, 2002). Dette viser også en undersøkelse Thuen (2000) gjorde blant ledere i Norge. Når arbeidsmengden er større enn vanlig, påvirker dette i enda større grad familien (Ilies, et al., 2007). De ansatte kan kompensere for kravene arbeidet stiller, ved å øke innsatsen og arbeide flere timer (Torvatn & Molden, 2001). Dette går ofte utover familien, og den enkelte ansatt blir sliten og utslitt. Dette vises i figur 2 på neste side.



Figur 2, Arbeidsmengde og arbeid-familie konflikt (Ilies, et al., 2007)

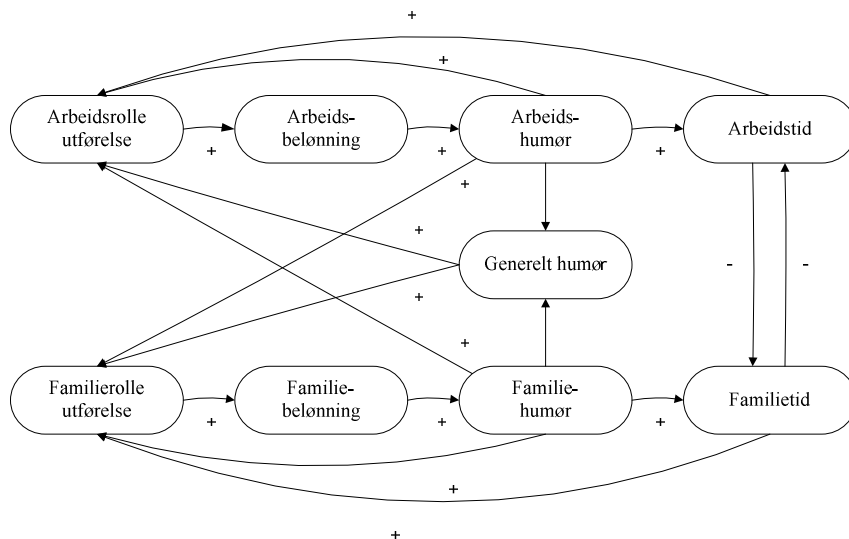
Figuren viser at arbeidsmengde har en følelsemessig konsekvens, som påvirker arbeid-familie konflikt over tid. Arbeidet påvirker mennesket følelsemessig på ulike måter, og dette vil igjen påvirke menneskets oppførsel. Faktorer som arbeidsmengde, påvirkningen arbeidsmengden har på arbeidet og hvordan dette påvirker konflikten i hjemmet, vil føre til hvordan man oppfører seg sosialt i familien. (Ilies, et al., 2007)

En rapport om HMS-tilstanden i Norge i år 2007 viser at jo mer konflikt det er mellom arbeid og familieliv, jo mer utslitt, helseplager, stress og sykefravær opplever arbeidstakerne (Bråten, et al., 2008). Når det oppstår konflikt mellom arbeid og hjem går det ikke bare utover produktivitet og effektivitet på arbeidsplassen, men også ekteskapet og barn (Gornick & Meyers, 2005). Vi skal se nærmere på hvordan arbeidet påvirker hjemmet, og hvordan hjemmet påvirker arbeidet.

## 2.5 ”Spillover” effekt

Hvordan man har det på jobben, påvirker hvordan man har det hjemme, og omvendt. De to arenaene er ikke atskilte sfærer, men glir over i hverandre på mange ulike måter (Thuen, 2006). I dag tar man i større grad med seg privatlivet inn i jobben, og jobben med hjem. Tidligere i industrisamfunnet var arbeid og hjem i stor grad atskilt, og hjemmet fungerte som et frihetssted (Hochschild, 1997). I dag kan det være motsatt for enkelte, da det å være hjemme er å være på jobben – og det å være på jobb er å være hjemme (Sørhaug, 2002). Arbeidsplassen blir da et sted for frihet, i stedet for hjemmet. Enkelte har ikke bare arbeidet som yrke, men også som livsstil, da de ikke legger fra seg jobben selv om man har kommet hjem fra arbeid. Jobb blir første prioritet, i det legges større forventninger til rollen som arbeidstaker enn til rollen å være far/mor (Thuen, 2006).

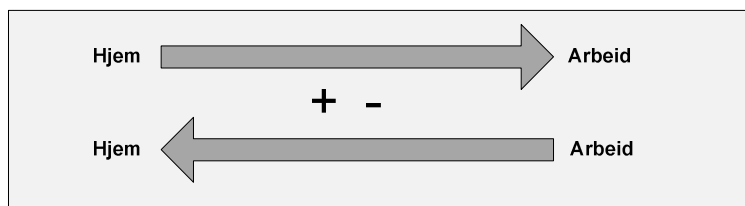
Det kan og skje at man søker tilfredsstillelse på jobben om man ikke får det hjemme, og omvendt (Burke & Greenglass, 1987). Sørhaug (2002, s. 147) hevder at ”i dag er det viktigere å være i jobb, enn på jobb”. Denne gjensidige påvirkningen mellom arbeid og hjem betegnes ifølge Edwards and Rothbard (2000) som ”spillover-effects”: “*effects of work and family on one another that generate similarities between the two domains*” (s. 180). I figur 3 under, ser vi hvordan ulike variabler påvirker ”spillover” effekten.



Figur 3, Grensesnittet mellom arbeid og familie (Edwards & Rothbard, 2000)

Edwards & Rothbard (2000) påpeker at *sinnsstemningen* til den enkelte påvirker i stor grad mekanismene mellom arbeid og familie. Om man er i dårlig humør eller godt humør vil dette påvirke det generelle humøret, og igjen hvordan man utfører de ulike rollene. Utførelsen av arbeidsrollen vil også påvirke hvilke belønning man får, og videre hvilke sinnsstemning man er i ut ifra utført arbeid. Det samme vil gjelde for familien. I tillegg vil humøret i familien påvirke hvordan man utfører arbeidsrollen, og omvendt. Tiden man bruker på hver enkelt rolle, vil også avhenge av humøret og da påvirke utførelsen av rollen. Bruker man mye tid på den ene rollen, er det begrenset hvor mye tid man kan bruke på den andre. Vi ser av minus og pluss tegnene, hvordan effekten er på variablene i figuren.

Bruke & Greenglass (1987) hevder at jobben vanligvis vil ha størst innflytelse på familien, og ikke motsatt. Dette begrunnes i at relativt små belastninger på jobben vil kunne skape problemer hjemme, mens det derimot skal store familiebelastninger til før det påvirker arbeidet. På en annen side vil en vanskelig familiesituasjon føre til at man tåler mindre før jobben blir en belastning (Thuen, 2006). Det kan da utvikle seg til et komplisert vekselspill mellom arbeid og hjem.



Figur 4, ”Spillover” effekt (Thuén,2000)

Vi har altså to typer ”spillover” effekter som har blitt diskutert. Den ene er *arbeid-familie*, mens den andre er *familie-arbeid*. I figur 4 vises hvor arbeid og hjem påvirker og griper inn i hverandre på både positive og negative måter.

### 2.5.1 Arbeid-hjem ”spillover”

Forhold på arbeidsplassen vil kunne påvirke eller ”spille over” på familien og hjemmet. HMS-undersøkelsen fra 2007 viser at ca 85 prosent alltid, ofte eller noen ganger er utslitte når de er ferdig på arbeidet, og det tross at færre arbeider med mindre fysisk krevende yrker (Bråten, et al., 2008). Jobben gir faglig og personlig utvikling så vel som belastninger på en rekke områder, som man ikke slipper unna bare fordi man drar hjem fra arbeidet (Larsen, 2005). Lønn er opplagt at vil påvirke familien. Involvering i arbeidet vil også i stor grad påvirke familien, da tiden man har til rådighet går utover familien. Å jobbe mye kan gjøre en fjern, hevder Aarseth (2007). Det viser seg også at 36 prosent sier at de ikke har overskudd til et sosialt liv slik de ønsker, og 60 prosent av disse sier at arbeidet er årsaken til dette (Bråten, et al., 2008). En stresset jobbsituasjon, vil påvirke hjemmemiljøet ved at arbeidstakere tar med seg problemene hjem. Dette er eksempler på negative ”spillover” effekter.

Selv om arbeidet er stressende og krevende, trenger det ikke nødvendigvis gi negativ effekt på familien. Familien kan være en stabiliserings- og trygghetsfaktor, og da være en *positiv ”spillover”*, i den forstand at man setter større pris på familien og verdsetter seg selv som familiemedlem hevder Grzywacz & Marks (2000). Slik som følelse av anerkjennelse, kompetanse og mestringssevne på arbeidsplassen vil og kunne gi positive effekter på familien. Det viser seg at de som har barn har lettere for å la jobben slippe taket når de kommer hjem. (Ellingsæter, 1995).

### 2.5.2 Hjem-Arbeid ”spillover”

Familielivet og da alle vesentlige begivenheter i privatlivet – fra barn, fritidsinteresser og skilsmisse, smitter og påvirker innsatsen på arbeidet (Larsen, 2005). Forhold i hjemmet, som for eksempel ansvaret og forpliktelse overfor småbarn, kan føre til negative men også positive

innvirkninger. Eksempel på *negativ* ”spillover”, vil være at man ikke får jobbet slik man ønsker, eller reist like mye i jobbsammenheng, på grunn av små barn. Et annet forhold vil være problemer og konflikter i familien som kan påvirke humøret, konsentrasjonen og innsatsen på jobben. Om ikke barn har det godt, vil man og tenke på dem i arbeidstiden.

Det vil også være *positive* påvirkninger fra hjemmefronten slik som å ha en støttende og oppmuntrende familie, som gjør at arbeidstakeren greier utfordringer og belastninger i arbeidet på en god måte (Thuén, 2002). Støtten kan komme til uttrykk på ulike måter, både i form av oppmuntring og trøst, og praktisk hjelp og avlastning. Noen ganger vil man ha større behov for oppmuntring, mens andre ganger vil det være viktigere med hjelp. Det viser seg at de som er gift, har større positiv ”spillover” fra familie til arbeid, enn de som er skilt, enker eller aldri gift (Grzywacz, Almeida, & McDonald, 2002). Ellingsæter (1995) hevder at det er vanlig for de som har barn å tenke mye positivt på disse i arbeidssituasjoner.

For å kunne se dypere på hva som forårsaker en tidsklemme, må vi se på både endringene i arbeidslivet og familielivet (Cromptons, 2002, ref. i Ellingsæter, 2005). Mye av arbeidslivets og familielivets organisering og idealer, henger igjen i tradisjonelle kjønnsdelte fordommer. Jeg starter med endringene i familielivet, for videre å se på endringene som har skjedd i arbeidslivet.

## 2.6 Det ”nye” familielivet

I privatsfæren finner vi familielivet. For å få et tydeligere bilde av hvilken rolle familien spiller inn i en tidsklemme, må vi se på hvilke endringer som har skjedd i familielivet. Familien er ikke som det var – vi har fått en ”ny” type familiemønster, da normene for riktig rekkefølge av livsfaser og aldersnormer og overgangen mellom dem er blitt mer kompleks (Ellingsæter, 2005).

*”Det som tidligere var et lineært livsløp – utdanning, jobb, ekteskap, barnefødsler, barn som vokser opp, barn som flytter ut, et liv sammen som besteforeldre og pensjonister, og til slutt felles hvilested i samme grav – er ikke lenger noen selvfølge”. (Gran, 2006)*

Det oppstod en likestillingsdebatt på 1960-tallet om kvinners rett og mulighet til lønnet arbeid. Med høyere utdanning fikk kvinner etter hvert bedre forutsetninger (Noack, 2006). Eksempler er at kvinnen ble mindre avhengig av mannen som forsørger, husarbeidet ble enklere ved hjelp av ny teknologi og familier fikk mer støtte fra staten enn tidligere, selv om

kvinnen ikke var sammen med mannen hun hadde barn med. Men det var først midten på 1970-tallet at familielivet begynte å endre seg drastisk, da kvinnen fikk større innpass i yrkeslivet. Folk ventet med å få barn, de begynte å gifte seg senere, det ble vanligere å bli skilt, det ble mer vanlig å få barn utenom ekteskapet og flere samboerpar fikk barn. Trendene holder fortsatt frem i dag, spesielt økningen i giftemålsalder og skilsmissehyppigheten ifølge Noack (2006).

Samlivsbrudd blir ofte sett på som en konsekvens av krevende arbeidsliv med for lite spillerom for familielivet og parforholdet, som enten indirekte eller direkte får skylden. Ifølge Noack (2006) rammer dette særlig småbarnsforeldre, hvor arbeidslivet stadig tar mer tid og familien havner i en tidsklemme. Resultatet blir da alenemødre/fedre. Statistikken viser at det er langt flere enslige mødre enn fedre, og ordet ”alenemor” blir ofte assosiert med slit og dårlig økonomi (Kjeldstad & Grødem, 2004) – aleneforsørgere har mindre inntekt og større utgifter enn en toforsørgerfamilie. Disse forestillingene står i kontrast med bildet av den moderne kvinne som er sterk, selvstendig og uavhengig i det moderne arbeidslivet.

Det har skjedd en verdiendring i samfunnet – selvrealisering og selvstendighet står mer sentralt (Noack, 2006), og dette fører til at livet ikke er så forutbestemt som mange så for seg tidligere. At folk velger lenger utdannelse fører til at de utsetter familieetablering. I tillegg har vi en lavere pensjonsalder, som medfører at en får et kortere yrkesaktivt livsløp, og resultatet er at yrkes- og familieetablering ofte faller på samme tid (Ellingsæter & Leira, 2004). Når begge parter i et forhold ønsker karriere blir det fort vanskelig å kombinere med et familieliv. Foreldre må tilpasse livet når de får barn (Halse, 2006). Prevensjonsteknologi og rett til abort, gjør at dagens generasjon kan i større grad velge når de vil bli foreldre, og derfor enklere tilpasse livet (Halse, 2006). Dette fører til motiverte foreldre (Sayer et al., 2004, ref. i Ellingsæter, 2005). Hver familie får også færre barn enn tidligere, noe som gjør at barna blir ”dyrbare”, og foreldre investerer mer tid i hvert barn. Foreldrene investerer for eksempel mer i barnas utdanning, og velger gode skoler for barna.

Barna/foreldre har også større valgfrihet når det gjelder aktiviteter. Mye av barnas aktiviteter binder de voksnes fritid, med flere aktiviteter spredd over større geografiske områder. Det kreves mer kjøring og henting, og ikke minst koordinering av tid og planlegging slik at alle skal få gjort det de ønsker (Hjorthol et. al, 2005, ref. i Ellingsæter, 2005). Eriksen (2001) hevder at en av hovedaktivitetene for mange foreldre er organisering av tidsklemma, da det generelt handler mer om logistikk og forhandlinger om arbeidsdeling innad i familien

(Sørhaug, 2002). Mye av grunnen til barn får så mange aktiviteter handler om press utenfra i forhold til hva barn skal delta på. Man kan bestemme seg for å stå imot et slikt press og dermed være en *sterk familie*, eller å ta innover presset fra samfunnet og være en *svak familie* (Halse, 2006).

Hochschild (1997) nevner tre forskjellige strategier familiene tar i bruk for å takle familielivet. Den første er *emosjonell askese* som betyr at den enkelte forsøker å overbevise seg selv om at det ikke finnes behov i familien som ikke er dekket. Den andre er å *outsource familieoppgavene*, som innebærer bruk av firmaer som tilbyr alle mulige former for serviceytelser, slik som for eksempel barnevakt, hushjelp, transport av barn osv.. I Norge er det mest vanlig blant toinntektsfamilien med høy inntekt og lang utdanning å etterspørre tidsbesparende tjenester (Kitterød, 2009). Den siste strategien er den *psykologiske spenningen*, som består i at den enkelte opererer med et skille mellom seg selv og sitt potensielle selv. Dette potensielle selvet gjør alt det man ville ha gjort, hvis man hadde bedre tid, og uttrykkes ved en ubrukt fiskestang, campingsutstyr og lignende som aldri brukes.

Familiepolitikken i dag blir forbundet med familien som omsorgsprodusent, hvor det er en plikt å yte omsorg for barn. I Stortingsproposisjon nr 53 (1997-98):31) understrekes det at det er ønskelig at flere bruker mer tid til barna. Når barns behov for mer foreldretid fremstår som en kobling til det ”naturlige”, uten noen form for standard for hva som er god nok omsorg, blir foreldrenes tid til barn et grenseløst prosjekt. Kritikken som blir rettet mot det kjønnsnøytrale begrepet foreldre, fanges indirekte opp som en kritikk av mødre – *mother blaming* som Gillis (1996) kaller det. Vi snakker om et grådige moderskap, med et umettelig krav til tilgjengelighet og tilstedeværelse, påstår Ellingsæter (2004). Det å være gode foreldre lar seg vanskelig måle. Foreldres tidsbruk til barna og det å ha god tid, kan være den viktigste betingelsen for å skape gode foreldre og en god barndom, hevder Bungum (2007). Det handler om kvalitativ tid med barna (Bungum, 2005). Småbarnsforeldre overtidsarbeid og småbarnsmødre deltidsarbeid gir ingen garantier for at det blir tid for en god barndom (Bungum, 2005). Når foreldre har vanskelighet med å finne nok tid sammen barna, kan man høre at det er arbeidets skyld, og at en må tjene nok penger for å forsørge familien (Halse, 2006). Når foreldre bruker mye tid på arbeidet, har det offentlige satset på økt utbygging av barnehager og skolefritidsordninger (Noack, 2004), og det offentlige står mye av omsorgen for barna. Det oppstår dermed et paradoks, da det offentlige ønsker at foreldre tilbringer mer tid med barna gjennom for eksempel kontantstøtte.



Det viser seg at familieformen under oppveksten påvirker både utdanningsløpet og overgangen til lønnet arbeidet (Lindbekk, 2008). De barna som har foreldre med to inntekter og karriere greier seg bedre, enn de barna hvor bare en forelder arbeider. Med foreldre som hele tiden er på farten, og har barn med mange aktiviteter lærer barna seg denne kulturen og har større sjanse for å takle det samme som foreldrene i fremtiden. Det kan derfor på en annen side være positivt at barna er mye på farten, og lærer denne tidsplanleggingen fra de er små.

## **2.7 Det ”nye” arbeidslivet**

Vi har nå sett på det ”nye” familielivet, men for å få større innblikk i barnefamilienes hverdag, må vi også se på det ”nye” arbeidslivet. Et nytt arbeidsliv kan kort si kjennetegnes av unge ansatte med mye kunnskap og høy lønn, som jobber i flate og fleksible organisasjoner og har svært lange dager (Rasmussen, 2002a). Det ”nye” arbeidslivet sier å viske ut grensene mellom fritid og jobb, og ifølge Lauritzen (2005) er det interessen for økt kunnskap, opplæringsmuligheter og sosiale arrangement i jobbsammenheng som er med på å viske ut grensene.

Før vi skal se nærmere på det ”nye” arbeidslivet, må vi ta en titt på det ”gamle” arbeidslivet. Ifølge Torp (2005) var typiske trekk ved det ”gamle” arbeidslivet fast ansettelse i en bedrift hvor man gjerne jobbet hele livet, og hvor det var sterk arbeidsdeling mellom kjønn. Et annet kjennetegn var samlebandproduksjon, organiseringen var sentralstyrt og byråkratisk. Det var mange hierarkiske nivåer, og lang vei mellom de som jobbet ”på golvet” og de som jobbet ”på toppen”, og bedriftens omgivelser var relativt stabile og forutsigbare.

Hva har egentlig skjedd, fra det gamle til det nye og som har ført til at man betegner arbeidslivet som *grådig* og *grenseløst* (Kitterød & Kjellstad, 2001, ref. i Rønning, 2002)? Daniel Bell (1973) var den første til å beskrive overgangen til en ny postindustriell epoke, eller begynnelsen på slutten av industrisamfunnet. I hovedsakelig har det skjedd en endring i sysselsetting fra primærnæringen og industri, til tjenesteytende næring (Forseth, Molden, & Rasmussen, 2002). Den nye yrkesstrukturen, økonomi og teknologi er ting som er sentrale i det postindustrielle samfunnet, samt kunnskapssamfunnet og informasjonssamfunnet.

Ifølge Torp (2005) var drivkreftene bak det ”nye” arbeidslivet liberaliseringen av internasjonal handel, og deregulering av nasjonale markeder. Dette har ført til større konkurranse nasjonalt og internasjonal. Det har blitt en friere flyt av varer, tjenester og kapital. Mange har flyttet produksjonen til andre land på grunn av billigere arbeidskraft. Deler av produksjonen er sterkt rasjonalisert, på grunn av blant annet ny teknologi (Forseth, et al.,

2002). Eierens forventning om profitt og kundens forventninger om lavere priser har vært viktige årsaken til omstrukturering, flytting av produksjon og nedskjæring i mange virksomheter (Bråten, et al., 2008). Privateide og offentlige virksomheter har måttet skjerpe effektivitetskravene. Omstilling, omorganisering og effektivisering har blitt gjennomført i både privat og offentlig sektor, men størst har omorganiseringene vært i statlig sektor (Bråten, et al., 2008). I tillegg opplever arbeidstakerne i større grad nedleggelse, oppkjøp og fusjoner flere ganger i løpet av sitt yrkesliv (Sørensen, 2003). Ifølge rapporten fra FAFO om HMS-tilstanden i Norge i år 2007, har 74 prosent av arbeidstakerne opplevd omorganisering i løpet av ett år (Bråten, et al., 2008). Mange har gått ifra fra byråkratiske organisasjonsformer til mer flate og moderne arbeidsorganiseringer – mer organiske, virtuelle og matriseoppbygde (Larsen, 2005).

Det å gå fra det industrielle til det service- og kunnskapsbaserte arbeidslivet, krever at de ansatte er tilpasningsdyktige. Omstillingene har gitt de ansatte en hardere arbeidsdag og ført til omfattende utstøting og økt sykefravær i følge HMS-rapporten fra 2007 (Bråten, et al., 2008). Nye krav hele tiden kan virke frustrerende da det skjer i et tempo som gjør at man aldri helt greier å bli fortrolig med de nye arbeidsmåtene før man må skifte til nye (Torvatn & Molden, 2001).

Folk oppfatter det ”nye” arbeidslivet ulikt, i det meningene er delte for hva som er positivt og hva som er negativt. Ifølge Torp (2005, s. 12) vil de *positive* sidene være:

*”Vi får kunnskapsrike arbeidstakere med interessante arbeidsoppgaver, innflytelse over egen arbeidssituasjon, valgfrihet og utsikter til stadig nye utfordringer”.*

De *negative* sidene ved det ”nye” arbeidslivet fremstår som brutalt, usolidarisk og ulikhetskapende. Der vinneren har spisse albuer, og der taperne blir uføre- eller tidlig pensjonert. Det ”nye” arbeidslivet skulle bli interessant, utviklende og fleksibelt. Arbeidsgiverne lokket med hjemmekontor og mer fritid. Men har det egentlig blitt slik, spør Winge i artikkelen *Fengslende frihet* (Winge, 2006). Jobben kan være stimulerende og stressende, utviklende og utmattende på samme tid. Det er ikke enten eller, men både og. Sørensen (2006) uttrykker norske arbeidstakere tilfredshet over det ”nye” arbeidslivet, men samtidig har de et betydelig sykefravær.

*”På den ene siden har vi større krav og økt tempo, og på den andre siden større innflytelse, bedre arbeidsmiljø og økt tilfredshet – dette ser ut til å være hovedtendensene i arbeidslivet i dag”.* (Colbjørnsen, 2001, s. 36)

Jeg skal nå gå nærmere inn på de typiske kjennetegnene ved det ”nye” arbeidslivet, og hva de ulike kjennetegnene medfører.

### **2.7.1 Større krav fra kundene**

Endringen mot et mer tjenestestyrt næringsliv innebærer at arbeidstakerne har en økende andel kunde- og klientkontakt, og at stadig færre betjener maskiner og samlebånd for vareproduksjon (Bråten, et al., 2008). I Norge utgjør tjenesteytende sektor 73 prosent av sysselsetningen totalt (Rønning, 2002), og så mange som 82 prosent har kontakt med utenforstående på arbeidsplassen (Bråten, et al., 2008). Verdiskapningen skjer i samspill mellom ansatte på den ene siden, og kunder, brukere, publikum, elever, studenter, pasienter eller klienter på den andre siden. I privat sektor blir kunde- og brukerfokus vektlagt som kilde til økt profitt, mens det i offentlig sektor er det brukertilfredshet som blir vektlagt (Forseth, et al., 2002). Veksten av tjenesteyting har vært størst i offentlig sektor, og andelen som har kontakt med utenforstående er større der, enn i det private (Bråten, et al., 2008).

Kundene er med på å endre arbeidslivet ved større krav om lavere priser, bedre kvalitet, større variasjon og mer valgfrihet (Torp, 2005). Kundene krever også mer effektivitet og vennlighet av bedriften, og er med på å endre måten virksomheten utfører arbeidet på (Forseth, et al., 2002). Med større krav fra kundene, fører dette til større krav til bedriften og som igjen får følger for de ansatte (Amble, 2004). Ifølge HMS-rapporten fra 2007, sa en av fire at arbeidstempoet ofte ble styrt av andres behov (Bråten, et al., 2008). I tillegg sier omkring halvparten at de av og til, eller sjelden, har tid til å yte nok service. Med dette oppstår det et tidspress i arbeidslivet.

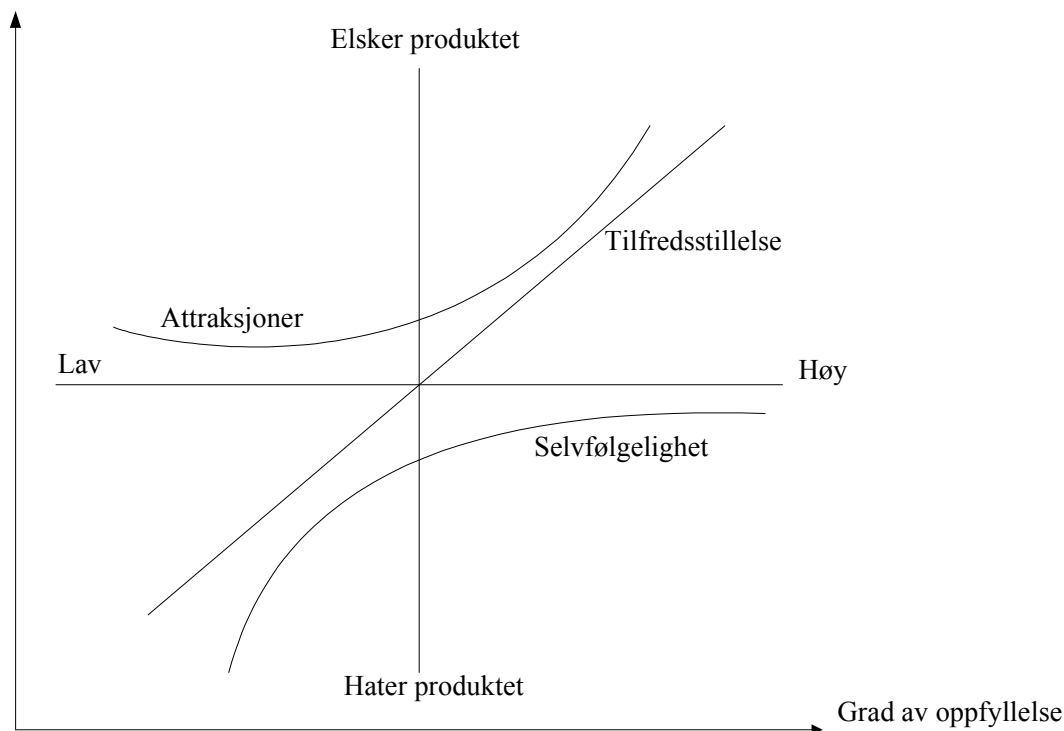
Det blitt økt konkurranse mellom bedriftene for å kunne produsere det kundene ønsker. Kunden velger den bedriften som har det beste produktet og/eller det billigste. Slagord som ”kunden har alltid rett” og ”kunden er sjefen”, har fått større oppmerksomhet. Ifølge Fossetøl (2004) forventer kundene mer og setter større krav til selve tjenestene, men også til de som yter tjenestene. Det å være *frontlinjearbeider* er krevende, da kundene vet hva de kan forvente av deg som tjenesteyter (Amble, 2004).

*”En kunde kjenner sine behov, vet hva som er best for seg selv, kommuniserer sine ønskemål klart og tydelig, og velger leverandør etter å ha skaffet seg oversikt over hva markedet kan tilby”.* (Colbjørnsen, 1999, s. 13)

I dag er det enklere for kunden å finne informasjon om alternative tilbud av varer og tjenester. Kunden kan søke opp varen/tjenesten på Internett, i spesielle ukeblader, informasjon fra foreninger og gjennom kontakt med mennesker som har samme problemstilling. Det er også enklere å se hvilke tilbud det finnes utenfor landegrensene. I tillegg til å finne informasjon om ulike produkter, arbeider kundene videre med å gi informasjonen og erfaringer videre til andre som havner i samme situasjon (Skarpaas, 2004). Slik blir det vanskeligere for kundebehandlerne å ta imot kundene, da arbeidstakerne må sette seg inn i mer kunnskap og kompetanse enn det brukeren selv har for å kunne hjelpe vedkommende (Skarpaas, 2004). Kunden står altså sentralt i utformingen av arbeidspress og jobbkrev.

Kundene deltar i større grad i planleggingen og selve gjennomføringen av produksjonen. Selve varen er bare en liten del av produktet. En modell som illustrer hva som kan gjøres for å få kunden ekstra fornøyd er Kano-modellen (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984), visst i figur 5 under.

Grad av kundetilfredshet



Figur 5, Kano-modellen (Kano, et al., 1984)

Et ”vanlig” produkt vil være en *selyfølgelighet*, men om man tilføyer produktet mer av *attraksjoner*, eller *tilfresstiller* kunden ved å yte litt ekstra, vil kunden få større grad av oppfyllelse og kundetilfredshet. Eksempler på dette er opplæringen, drift eller vedlikehold av produktet. Servicen som følger produktet er minst like viktig. Dette kan utgjøre en liten forskjell – ”det lille ekstra”, slik at kunden får den gode følelsen og velger samme produsent neste gang (Amble, 2004). Det brukes følelser og empati for å få kunden fornøyd (Fossestøl, 2004). Ved hjelp av fordel- og lojalitetsprogrammer gjør det kostbart for kunden å skifte leverandør (Colbjørnsen, 1999).

Det skilles mellom to ulike typer servicetransaksjoner: *servicerelasjon* og *servicetreff* (Gutek, 1995, ref. i Forseth, et al., 2002). Når det forekommer en *servicerelasjon* er servicen skreddersydd. Her tilpasser man kundens eller brukerens individuelle behov og situasjon, og det forventes videre kontakt. *Servicetreff* derimot innebærer at man opplever et kjapt møte mellom to ukjente, den som yter tjenesten og mottakeren. Møtet vil være standardisert, og tjenestespekteret er smalt.

Ifølge Forseth et.al. (2002) gir kundene jobbtillfredshet og arbeidstrivsel. Kunden er med på å gi den ansatte overskudd, og reduserer stress og helseplager ifølge HMS rapporten gjennomført av SINTEF (Torvatn & Molden, 2001). Når kunden gir positive tilbakemeldinger skaper dette mening i arbeidet for den ansatte. Men det er ikke alltid den ansatte får positive tilbakemeldinger, da de samtidig er den største kilden til mobbing og trakassering i arbeidslivet (Bråten, et al., 2008). Offentlige virksomheter opplever dette i større grad enn private, men som Bråten et.al. (2008) påpeker, må dette sees i sammenheng med oppgavene virksomheten har som formål å utføre. HMS-rapporten fra 2007 viser også at ansatte som har direkte kontakt med kunder eller klienter i jobben, opplever et krysspress mellom krav fra ledelsen og krav fra kunder/klienter (Bråten, et al., 2008). Kundene har stor innvirkning på arbeidstakerne, da de kan blande seg inn i arbeidet, sette tidsfrister og stille urealistiske krav (Forseth, 2002) Mange kan da føle kravene til kunden som frustrerende og slitsomt (Forseth, et al., 2002). ”De ansatte kan oppleve at de blir en ”hoggestabbe” for kunder som opplever at det er avvik mellom forventet og opplevd service” (Forseth, 2002, s. 346). Kundearbeidet kan altså være spennende, variert og føre til jobbtillfredshet og tilhørighet – men samtidig stressende, overbelastende og utmattende (Forseth, 2002).

## 2.7.2 Kunnskap og kompetanse

Med større krav fra kundene og et større relasjonsarbeid, følger kunnskapsarbeid (Fossestøl, 2004). Ifølge Powell & Snellmann (2004) referert i Torp (2005) betyr personalkapital i form av kompetanse, kunnskap og ferdigheter stadig mer, sammenlignet med fysisk kapital og naturressurser når det gjelder produktivitet og verdiskapning. Kompetansen og innsatsen er avgjørende for hvor godt arbeidet utføres, da kunnskapen må brukes kreativt og effektivt (Kvande, 2009). I den sammenheng har det blitt mer vanlig at de ansatte spesialiserer seg innenfor bestemte områder, slik at de får en form for spisskompetanse (Fossestøl, 2004).

Dyktige medarbeidere betyr alt for bedriften (Einarsen & Skogstad, 2005). Kunnskapen til hver enkelt arbeidstaker er hovedressursen til selskapet. Mye avhenger da av den enkelte arbeidstaker, og det blir satt høye forventninger. Man vet at det ligger mye press på det arbeidet en utfører. Det blir derfor vanskelig å være sjuk en dag eller ta en dag fri, da en vet at arbeidet fortsatt ligger der når man kommer tilbake. Bedriftene er derfor mer sårbare med mye spisskompetanse. Om de ansatte er misfornøyd med sine muligheter i en bedrift, tar de med seg kompetanse, sitt nettverk og kunder, og går (R. S. Jensen, 2003; Rasmussen, 2001). Dette kan føre til at bedriften mister profitt.

Bedriften må stole at de ansatte gjør en god jobb med høy kvalitet. De får derfor større frihet og selvstendighet i arbeidet. De får større innflytelse på bakgrunn av deres kompetanse, nettverk og personlige egenskaper (Colbjørnsen, 1999). Beslutninger delegeres derfor til nivåer der kunnskapen finnes (Torp, 2005). I kunnskapsbedrifter blir det mer vanlig at den enkelte selv tar kontroll over arbeidet, planleggingen og gjennomføringen av det. De ansatte styrer i større grad sitt eget arbeid. Det har dermed blitt større grad av desentralisering og en annen fordeling av makt i bedriftene enn tidligere (Frisvold & Leiulfsrud, 2003). "Empowerment" er et begrep som blir brukt i forbindelse med mer delegering av myndighet og ansvar i organisasjonen.

*"Empowerment betyr å oppmuntre de ansatte til å ta og forfølge egne initiativ, og sette egne ideer ut i livet uten å behøve å søke staber og overordnet ledelse om tillatelse til å gjøre det". (Colbjørnsen, 1999)*

Å gi de ansatte mer myndighet, gir de en følelse av verdi overfor virksomheten, da de opplever at deres kvalifikasjoner blir verdsatt (Rasmussen, 2002a). Slik får de ansatte bedre selvtillit, større faglig dyktighet og myndighet til å fatte beslutning (Manz & Sims, 2001). Dette medfører at bedriften blir mer fleksibel (Colbjørnsen, 2002).

En bakside med kunnskapsbedrifter er at de ansatte presses til å gjøre mer, da de må vise seg verdige den friheten og ansvaret de har fått (Kvande & Rasmussen, 2007). Når en selv er ansvarlig for å utføre arbeidet, er det opp til en selv hvor mye tid man legger ned i arbeidet. Noen begreper som har kommet med det ”nye” arbeidslivet i den sammenheng, er *superledelse* og *selvledelse*. Hvor *superledelse* er å lede medarbeidere til å lede seg selv (Manz & Sims, 2001), og *selvledelse* er medarbeiderens konstruktive svar på dette (Berg, 2002). Ved *superledelse* vil ledere bli ”super”, i den forstand at medarbeiderne utvikler ferdigheter i det å lede sin egen atferd, lære å styre egne tanker og lære seg til å bruke indre belønninger (Manz & Sims, 2001). På den måten utvikler medarbeideren selvtillit. *Selvledelse* er viktig når flere forventninger og krav om økte prestasjoner i de ulike rollene settes til en. (Eriksen, 2003). De ansatte blir mindre avhengig av lederen, og de ansatte tar personlig ansvar for resultatet av arbeidsinnsatsen og evaluerer egen innsats (Thompson, 2003b). Det handler om å ta kontroll over tiden, og vite hva man skal gjøre når, men også når man skal la være å gjøre noe som helst, ifølge Eriksen (2003).

Det blir et økende behov for at alle leddene som er involvert i en produksjon må kunne sette seg inn i de andres ledd, og hvilke behov og situasjon de trenger, slik at man kan utføre jobben på en best mulig og effektiv måte (Fossestøl, 2004). En mer vanlig måte å arbeide på for å sikre kvaliteten er derfor gjennom team. *Team* består av personer med ulik kompetanse, som jobber mot et felles resultat. Team er med på å balansere spiss- og breddekompetanse, og fører personer fra ulike deler av organisasjonen sammen (Colbjørnsen, 1999). Det å jobbe i ulike team, prosjektarbeid og lignende er en form for *jobbrotasjon* eller *jobbutvidelse*. De ansatte kombinerer flere oppgaver, som kanskje tidligere ble gjort av flere (Graversgård, 1997). Det at man kan sitt område godt, vil føre til at man mestre oppgavene bedre, og gir dermed selvhevdende beskjeder både til seg selv og andre (Sørensen, 2003).

Team og prosjektarbeid kan og være med på å øke arbeidsbelastningen og skape stress for de ansatte, i det man føler seg presset på de kunnskapsområdene man besitter. I tillegg må en skifte mellom ulike team, hvor man møter nye oppgaver og nye ansatte. Dette kalles i følge Sennet (1998) svake sosiale bånd. Man kan føle usikkerhet og irritasjon, da man ikke får gjort jobben tilfredsstillende nok før man må bytte til et annet prosjekt/team eller oppgave. Folk jobber derfor ekstra, slik at det blir enda litt bedre og helgarderer seg. En ønsker ikke å levere ifra seg noe man ikke føler er bra nok (Bungum & Kvande, 2002). I tillegg vil det være vanskelig å sette noen andre inn i et påbegynt prosjekt, da man føler et ansvar for å fullføre det man har påbegynt.

### 2.7.3 Fleksibel arbeidstidorganisering

En annen betegnelse som dekker mye av det man forbinder med det ”nye” arbeidslivet er *fleksibilitet*. Fleksibilitet ble innført som følge av at kvinner ble mer aktive i arbeidslivet, og foreldre ønsket mer tid barna (Sennett, 2001). Slik kunne foreldre få større spillerom i forhold til hvor og når arbeidet skulle utføres i forhold til tilgjengelighet overfor barn (Bakke & Yttri, 2001). Kvinner skulle slippe å arbeide deltid, men heller være ute i fulltidsstillinger (Grønlund, 2004, ref. i Johansen, 2007). Det er et paradoks at kvinner fremstilles som arbeidslivets ”fleksible kjønn”, mens menn langt oftere sitter i jobber med høyest frihet og tidsfleksibilitet (Ellingsæter, 2002). Det er også flere grunner til at fleksibilitet ble innført i arbeidslivet. Slik som å oppnå større kontakt med kundene, omstillingsevne i forhold til markedskonkurransen, endringer i forhold til teknologi og produksjon i andre omgivelser (Gulbrandsen, 1998). Graden av fleksibel arbeidsorganisering avhenger av bransje man jobber i, og om det er privat eller offentlig virksomhet. Ifølge arbeidsmiljøloven § 10-2 (3) er fleksibel arbeidstid en rettighet arbeidstakeren har, dersom det kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten.

Fleksibilitet kan deles inn i tre nivåer – fleksibilitet når det gjelder markedet og arbeidslivet generelt, fleksibilitet i forhold til organiseringen i den enkelte bedrift og fleksibilitet når det gjelder individet (Frisvold & Leiulfsvold, 2003). Jeg skal her konsentrere meg om fleksible arbeidstidsordninger for de ansatte, altså individet. Fleksibel arbeidsorganisering kan bestå av fleksitid, fleksible arbeidstimer, deltids arbeid og arbeid fra hjemmet. Det mest vanlige er deltid eller fleksible arbeidstimer. I dag er det vanlig at en bedrift har ulike og tilrettelagte arbeidstider for hver enkelt ansatt. Dette gjelder i større grad for arbeidstakere med høyere utdanning og som legger vekt på ”to-karriere-familien”, ifølge Bråten, et al. (2008). Slike arbeidstidsordninger har vært med på å lette hverdagen for mange familier (Gregory & Milner, 2009), og blir sett på som et svar på tidsklemmeproblemet, høyt arbeidstempo og koordineringsproblemer (Bakke & Yttri, 2001). Dette støttes også av Jacobs & Gerson (2004); i bedrifter uten fleksitid, er det vanskeligere å imøtekomme alle kravene som stilles til familielivet. Med fleksibel arbeidstid kan man enklere tilpasse arbeidstiden etter egne behov. Det viser seg også at fleksibel arbeidsorganisering fører til økt produktivitet, da de ansatte har mulighet til å arbeide når de føler de er mest produktive (Glass & Estes, 1997). Slev om arbeidstakere har stor grad av frihet med hensyn til når, hvor og hvordan arbeidet skal utføres, må de allikevel gjennomføres innenfor fastlagte rammer av tempo, tidsfrister og oppmerksomhet.



Fleksible arbeidsformer kan allikevel føre til en strid mellom når jobben slutter og når fritida begynner. Det kan være vanskelig å skille arbeid, familieliv og fritid (Bakke & Yttri, 2001; Thuen, 2006). Ifølge Thuen, er det ofte familien som taper, da høy grad av fleksibilitet gjør det vanskelig å sette klare grenser mellom arbeid og fritid. Studier viser at fleksitid er med på å øke arbeidstid, og redusere muligheten til å være med familien (Gregory & Milner, 2009). Dette viser også en delrapport fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (2008), arbeidstakere med fleksitid opplever høyere grad av arbeid-familie konflikt, enn dem som må møte på jobb en bestemt tid. Dette er typisk for arbeid som krever høy grad av engasjement, og hvor de ansatte legger inn mye tid (Hochschild, 1997). HMS rapport fra 2001 og 2007, viser at færre er fornøyde med fleksitid, og dette i tross at flere har fått fleksible ordninger (Bråten, et al., 2008; Torvatn & Molden, 2001). Bakke & Yttri (2001) hevder at en økt utbredelse av fleksible løsninger vil innebære endringer av forestillinger, forventninger og atferd i arbeidslivet, selv om det blir sett på som et gode.

#### **2.7.4 Ny teknologi – mer mobile medarbeidere**

Ved hjelp av ny teknologi har de ansatte større mulighet til å benytte seg av fleksible arbeidsordninger. I dag er datamaskiner et svært vanlig verktøy på norske arbeidsplasser. Tre fjerdedeler bruker jevnlig datamaskin i jobbsammenheng (Bråten, et al., 2008). Ved hjelp av bærbar PC, Internett og mobiltelefon, trenger ikke arbeidet nødvendigvis utføres på arbeidsplassen (Giddens, 1997). Arbeidet kan da utføres i hjemmet, på reise eller på hytta – dette kalles *fjernarbeid* (Colbjørnsen, 2001). Fysisk tilstedeværelse er ikke lenger så viktig, da det er større forventningene om å være ”on line”, enn det å være ”on time” (Sørhaug, 2001, ref. i Sørhaug, 2002).

Arbeidstakere har mulighet for hjemmekontor om de har behov for det, og i 2007 var det 28 prosent som benyttet seg av dette (Bråten, et al., 2008). Av disse var det 48 prosent som hadde høyere utdannelse, og det var få forskjeller for ansatte som arbeidet i offentlig og privat sektor. Ved tilrettelegging av hjemmekontor har de ansatte mulighet til å arbeide på de tidspunkter som er best i forhold til familien ifølge Halse (2006). Fjernarbeid eller hjemmearbeid kan og være med på redusere psykisk stress, og det på to måter hevder Colbjørnsen (2001). Man kan unngå belastninger med å reise på jobb hver dag, da man kan slippe unna rushtrafikk og lignende. For det andre kan man få større distanse til psykiske belastende konflikter i arbeidsmiljøet, enten det er i forhold til medarbeidere eller ledere.

Ved hjelp av informasjonsteknologien er det mulig å samarbeide på tvers av landegrenser og verdensdeler uten å forflytte seg fysisk (Bergersen, 2001). Arbeidstakere kan derfor jobbe i ”utlandet”, selv om de sitter og arbeider i Norge. På den måten kan man utveksle kunnskap og kompetanse, følge med på produksjonen i et annet land eller betjene kunder andre steder i verden. Man er avhengig av andre, da en må være tilgjengelig når det forventes at man skal yte en tjeneste (Bakke & Yttri, 2001). Flexibiliteten er ikke like stor allikevel.

En negativ side ved å jobbe hjemmefra, er at man ikke deltar på arbeidsplassen i like stor grad. Prosjektarbeid er som nevnt en vanlig arbeidsform. Ved å være synlig og ha et godt renommé på arbeidsplassen, vil man lettere kunne delta på slike prosjekt, da de kan oppstå uformelt (Rønning, 2002). Ifølge svensk forskning referert i Colbjørnsen (2001), kan mennesker få en uro og et press, i det de ikke er tilstede når det skjer noe viktig på jobben.

Da hjemmearbeid og fjernarbeid kom, var arbeidsgivere bekymret over å risikere og miste kontrollen over hva de ansatte drev med (Eriksen, 2001). I dag går bekymringene i retning av at skillet mellom arbeid og hjem viskes ut. Arbeid og hjem blir så nært, at det kan oppstå ”work-life” konflikt og ubalanse (Bakke & Yttri, 2001; Colbjørnsen, 1999; Sørensen, 2006). Ifølge Eriksen (2001) har den nye informasjonsteknologien, som skulle gi mennesker mer tid, skapt et behov for å være tilgjengelige til enhver tid. Flere har aldri helt fri. HMS-undersøkelsen fra 2007, viser at det er ca 40 prosent som både leser e-post eller svarer på telefon når de egentlig har fri (Bråten, et al., 2008). Forventninger om tilgjengelighet er fleksibilitetens skyggeside. Selv om det er mulig å ha PC og mobiltelefon avslått, kan det være fristende å gjøre seg tilgjengelig og sørge for å følge (Colbjørnsen, 2001). For mange blir denne friheten en form for tvang, da de alltid har mulighet, og føler et press til å arbeide. Hjemmearbeid fjerner ikke nødvendigvis arbeidspresset, selv om det øker fleksibiliteten.

Sammenlignet med HMS-undersøkelsen fra 2001, er det ikke like mange som er fornøyde med hvordan hjemmekontor fungerer i 2007 (Bråten, et al., 2008; Torvatn & Molden, 2001). Årsaken kan være at mange blir overarbeidet. Colbjørnsen (2001) påpeker at det mangler ordninger som er med på å sette grenser for arbeidstaker. Hjemmearbeid kan ikke reguleres i samme grad som utearbeid. Bedriften kan ikke gjøre mer enn å se at budsjettene holdes og at de leverer et godt resultat (Bungum & Kvande, 2002). Hensynet til privatlivet gjør at arbeidsmiljøloven og partsbaserte avtaler ikke er velegnet styringsformer innenfor hjemmets fire vegger (Colbjørnsen, 1999). Bedriften går ikke inn og styrer tidsbruken, bortsett fra at de ser at budsjettene holdes og at de leverer et godt resultat (Bungum & Kvande, 2002).

### 2.7.5 Karriere i det ”nye” arbeidslivet

Tidligere var karriere det å bevege seg vertikalt i en organisasjon til stillinger med mer ansvar og utfordringer, høyere lønn, mer status og oppgaver preget av ledelse. Karriere har vært synonymt med ytre kjennetegn; slik som tittel, kontorstørrelse, privilegier osv.. I dag er karrierebegrepet mer uavhengig av den statusen, og omdømme personen har oppnådd. Den nye karrieren går mer horisontalt enn vertikalt. I dag snakkes det om karriere på tvers av organisasjoner, og det trenger ikke nødvendigvis bare være i arbeidslivet. (Larsen, 2005)

Det er mer vanlig å bytte jobb nå, enn det var for 10-15 år siden (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). I stedet for å arbeide i en og samme bedrift, er det mer vanlig å arbeide deltid, med frilansarbeid eller selvstendig konsulentvirksomhet (Eriksen, 2001). Med hyppig skifte av jobb er det vanskelig å gjøre karriere. Ved for eksempel en deltidsansettelse, vil man ikke greie å oppnå høy nok ansiennitet. Dette gjelder spesielt kvinner som har ambisjoner om å gjøre karriere, men må jobbe deltid på grunn av små barn. Det handler om å befinne seg innenfor ”grensene” påpeker Sørhaug (2002).

Om man får en ny stilling er det vanskelig å vite om den er bedre eller dårligere, da organisasjonene er flatere og mer diffuse (Larsen, 2005). Ifølge Larsen er det mange som ikke føler at de når karriere høydepunktet. Det snakkes i dag om en ”grenseløs” karriere. Det som kjennetegnet det grenseløse karrierelivet (Larsen, 2005), er for det *første*, skillet mellom de tradisjonelle karrieremedarbeiderne og de andre medarbeidere oppheves, på grunn av kompetansen de ansatte besitter. For det *andre* går karriere på tvers av de tradisjonelle aldersgrensene. Man trenger ikke å se slutten på sin karriere selv om man har passert 40 år. Det *siste* kjennetegnet ved en grenseløs karriere, er at grensen mellom arbeidssfæren og privatssfæren viskes ut. Man lærer og får erfaringer ikke bare i arbeidslivet, men som vi har sett tidligere, tar en med seg erfaringer fra privatlivet inn i arbeidslivet og omvendt.

Et ord som er synonymt med karriere er *engasjement* – hvor stor lyst og vilje man har (Larsen, 2005). Arbeidsgivere kan forvente at de ansatte bruker sin kompetanse, viser at de er engasjert og entusiastiske, samt villig til å gjøre en ekstra innsats. På den måten kan man oppnå karriere. Lange arbeidsdager og villighet til å strekke seg langt for bedriften kan uttrykke arbeidstakerens engasjement (Børve & Kvande, 2007). Et annet nøkkelord i forbindelse med karriere er *nettverk*. Personer benytter seg i større grad av nettverk som ikke bare er forankret i bedriften, men som er oppstått på utsiden i helt andre sammenhenger. Nettverk har dermed fått en avgjørende innflytelse på karriereforløpet (Larsen, 2005).

Skårderud (2002) har delt inn det ”nye” arbeidslivet i tre karrierer. Den første er *de som passer helt utmerket*. Det er de som er så mentalt solide at de mestrer og nyter det fleksible livet, og der hvor indre sammenheng gir ytre spillerom. Disse er vinnere. Den andre gruppen er *de som ikke mestrer og faller fra*. Disse finner seg andre steder å arbeide, som er roligere eller alternativt trygd. Den tredje gruppen er *de som tilsynelatende mestrer og blir kalt ”de flinke”*. Her vil selvfølelsen bli bekreftet gjennom ytre prestasjon. De er ikke trygge nok, men tar igjen ved å smile, yte og tilpasse seg. Disse er dårlige til å si ifra, og vil så gjerne greie alt. Disse kan lett miste forholdet til seg selv, da de må forholde seg til mye.

### 2.7.6 Store arbeidsmengder og overtid

Levekårsundersøkelsen fra 2006, viser at nærmere halvparten av norske arbeidstakere har så store arbeidsmengder at de ukentlig må jobbe over den avtalte arbeidstiden, sløyfe lunsj eller ta med arbeidet hjem (Eiken, 2008). Dette gjelder i størst grad for de som har høyere utdanning. Overtid kan kompenseres enten med lønn eller avspasering. Tall fra statistisk sentralbyrå viser imidlertid at overtiden er synkende etter 1996 (SSB 2002 i Frisvold & Leiulfsrud, 2003). Det kan tenkes at deler av overtiden i visse bransjer ikke registreres, da det er vanskeligere å skille når man er på arbeid og ikke.

Med individuelle ansvarsområder, står det på den enkelte om arbeidet blir gjennomført eller ikke. Arbeidstakeren ønsker ikke å være bekjent av et arbeid som er dårlig eller halvgjort, og dermed føler man seg presset til å gjøre en god jobb. Dette fører til at man må yte og jobbe mer enn det som er avtalt. Det kan være vanskelig å gjøre godt nok arbeid innenfor de arbeidstimene som en har til rådighet, og dermed fører dette til mange ubetalte overtidstimer, ifølge Bungum & Kvande (2002).

For noen kan det være et kick å gjøre en god jobb, da arbeidsoppgavene er så interessante og morsomme, og bidrar til at man blir ”beruset”. Man blir rett og slett fanget av oppgavene, og det blir vanskelig å rive seg løs. Dette kan betegnes som ”*Honningfella*” (Sørensen & Grimsmo, 2001). Arbeid som virker lokkende og fristende, kan føre til ”arbeidsnarkomani” (Burke, 2003). Normer og idealer på arbeidsplassen presser en til å jobbe utover arbeidstiden, da en må vise at arbeidet er første prioritet, hevder Sørensen & Grimsmo (2001). Det kan gå så langt at man avhengig av jobben. Personen vil da vise samme atferd på tvers av ulike situasjoner, og jobbe like mye på jobb, som på hjemmekontoret og på fritiden. Arbeidsnarkomane er kronisk på jobb. Når man tilbringer så mye tid med arbeidet må noe forsakes, enten familie, fritid eller sosiale aktiviteter (Matthiesen, 2006).

## 2.8 Balansen mellom arbeid og hjem

Det handler om å finne den rette balansen mellom jobb og familie, slik at de to arenaene ikke kommer i konflikt, men heller beriker hverandre (Roness, 2006). ”Work-life balance” er et begrep som brukes når det er snakk om å finne en balanse i hverdagen i forbindelse med en tidsklemme. Det handler om lojalitet som skal fordeles mellom arbeid og hjem. Det kan være vanskelig for den enkelte å velge mellom hensynet til familien på den ene siden, og hensynet til arbeidet på den andre. Jobben kan kjennes meningsfull, utviklende og gi fellesskapsfølelse, samtidig som den skal gi mulighet for nærhet og utfoldelse i familien (Roness, 2006) – og slik opprettholde en balanse. Høyt arbeidspress, skiftarbeid og mangel på fleksitid, vil være eksempler på forhold på jobben som vil skape ubalanse, mens omsorgsoppgaver for små barn vil kunne øke motsetningen i balansen igjen (Thuen, 2000). Studie gjennomført av Dex & Bond (2005), viser at antall timer arbeidstaker arbeider hver uke spiller inn på hvordan man greier å balansere hverdagen. De som arbeidet over 48 timer hadde den største påvirkningen på balansen mellom arbeid og hjem. Dette er like gjeldende innenfor både privat og offentlig sektor. Dette mener Dex & Bond (2005) er mulig, fordi det har skjedd en økning i stressnivået i offentlig sektor, da det er mange omorganiseringer, interne mål og frister fra høyere hold.

Noen kan også bruke arbeidet som et alibi, eller en emosjonell flukt fra hjemmet, ifølge Hochschild (1997). I stedet for å gå hjem fra jobben og møte familieproblemer, er de lenger på jobb for å unngå alt stresset forbundet med familielivet. Når man trives godt på jobben, tilbringer de heller tiden der enn hjemme, selv om hverdagen er ekstremt tettpakket (Hochschild, 1997). Misnøye eller negative hendelser i familielivet vil også kunne oppmuntre personen til å søke belønninger på et annet område, slik som arbeidet.

Hochschild (1997) sier også at arbeidserfaring kan bidra til økt selvrespekt på en måte som man ikke greier å oppnå gjennom familien. Selv om arbeid og familierollene gir muligheter for individuelle realiseringer og sosial status, vil arbeidsroller kunne gi flere anledninger til å styrke selvbildet enn det familierollen er i stand til. I tillegg er familie og hjem blitt i større grad preget av administrasjon og forhandlinger om arbeidsfordeling, slik som rengjøring, matlaging og henting og bringing av barn. Arbeidet derimot, er mer utfordrende faglig og det er lov til å være kreativ og leken. I tillegg tilbyr jobben personlig og sosial bekreftelse. Jobben gjenspeiler hvem en er, og blir en del av identiteten (Rasmussen, 2002a). Dette kan medføre at arbeidstaker tilbringer mer tid på arbeidet, enn i familielivet.

Bedrifter som tar vare på de ansatte gjennom ulike goder for godt gjennomført arbeid, kan være med å skape en annen form for balanse. De ansatte kan føle forpliktelse og takknemlighet overfor bedriften når de får påskjønnelser for god ytelse, og slik blir tid en gjensidig forpliktelse tilbake (Håpnes & Rasmussen, 2007). De ansatte føler at de må arbeide enda mer, da de får fine påskjønnelser i form av for eksempel ulike frynsegoder (Børve & Kvande, 2007).

Det finnes flere måter å kategorisere hvordan familier ønsker å balansere arbeid og hjem. Eksempler på dette er Bruke & Greenglass (1987), hvor de betegner parforholdene som symbiotiske forhold, allierte, motparter eller akrobater. *Symbiotiske forhold* vil være at den ene parten satser på karriere, mens den andre satser på familien. I slike parforhold vil det være lite problemer med å kombinere arbeid og hjem da rollene er klart fordelt og man er enige seg imellom. *Allierte* kjennetegnes ved at de er enige om å satse enten på familien og nedtone jobben, eller motsatt. Den vanligste er da at begge satser på karriere, samtidig som de aksepterer at det går utover familielivet. Dersom de velger å satse på familie, er de villige til å akseptere dårligere levestandard. I forhold hvor en finner *motparter* vil det være verre, da begge parter satser på jobben, samtidig som de vil ha et familieliv. De ønsker ikke å yte noe på begge områdene, men overlater til partneren å ta hånd om den arenaen de selv ikke ønsker å investere tid og krefter i. De aksepterer derfor ikke konsekvensene av sine valg, og de står i fare for å utvikle konflikter i parforholdet. *Akrobatene* vil være de som ønsker å satse både på karriere og et aktivt familieliv. Det er i denne familietyper at det mest sannsynlig at motsetninger mellom arbeid og privatsfæren gjør seg gjeldene. Slike familier trenger store balanseferdigheter for å lykkes.

Ifølge Crooker, Smith, & Tabak (2002) vil det variere hvordan folk velger å takle en balanse mellom arbeid og hjem, da det vil avhenge av personlighetstype, tilgang på ressurser, innstilling og holdning. Hakim (2003) viser eksempel på hvordan man kan kategoriserer etter ulike typer preferanser: Hjem-sentrert, arbeids-sentrert og tilpasningsdyktig. Hakim beskriver *arbeids-sentrerte* som de som verdsetter verdier, blir motivert av konkurranse, ønsker å oppnå noe og er individualistiske. De som er *hjem-sentrerte* foretrekker å dele omsorg, og ha et godt familieliv fremfor et konkurrerende karrierejag. De *tilpasningsdyktige* er de som står fast mitt imellom, og deler tiden mellom arbeid og familie. Disse menneskene må sjonglere mellom arbeidsverdiene og familieverdiene (Hakim, 2003). Da vil det oppstå frustrasjon over tap av muligheter både i familien og på jobben ifølge Aarseth (2007).

Ønskemålene i familien er ofte i strid med hverandre, da det er avvik mellom hva folk sier er viktig, og hva de faktisk gjør i livet. Familier sier de befinner seg i en tidsklemme, men gjør ikke noe med situasjonen (Thompson, 2003a). Burke & Greenglass (1987) mener at man må segmentere arbeid og familie fra hverandre, slik at de to sfærene ikke påvirker hverandre. Lunde (2002) mener man må kunne finne et balansepunkt mellom arbeid og hjem, forpliktelse og frihet og nærhet og avstand. Ifølge Thuen (2006) er det kvinnen som blir tilbøyelig om presset blir for stort, da de enklere setter grenser for jobben og reduserer karriereambisjonene. Det handler om å finne en balanse som passer i forhold til livssituasjonen, og hva man mener er det viktigste for den enkelte (Thompson, 2003a). Barstad (2009) spør i en artikkel, hvorfor folk ikke bruker tid på det som virkelig gir dem glede. Det viser seg at lytting til musikk og lek med barn er sterkest forbundet med positive følelser, mens det å være på jobb er vurdert til noe negativt. Hvordan folk balanserer sitt liv er opp til hver enkelt. Det positive er at man tror mer enn før på innflytelse og kontroll over eget liv, og dette gjelder spesielt mennesker med høyere utdanning (Slagsvold & Sørensen, 2009). Det handler om motivasjon til å endre livet sitt i en positiv retning. Like viktig er det å se hvorfor mennesker handler som de gjør, når det er snakk om årsaken til at det oppstår en tidsklemme. Vi skal derfor se nærmere på teori om motivasjon under.

## 2.9 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet ”movere”, som betyr å bevege. Motivasjon handler om hvilke drivkrefter som får en til å handle slik man gjør, da man kan velger en retning fremfor en annen for å nå det målet man ønsker. Kort fortalt handler motivasjon om:

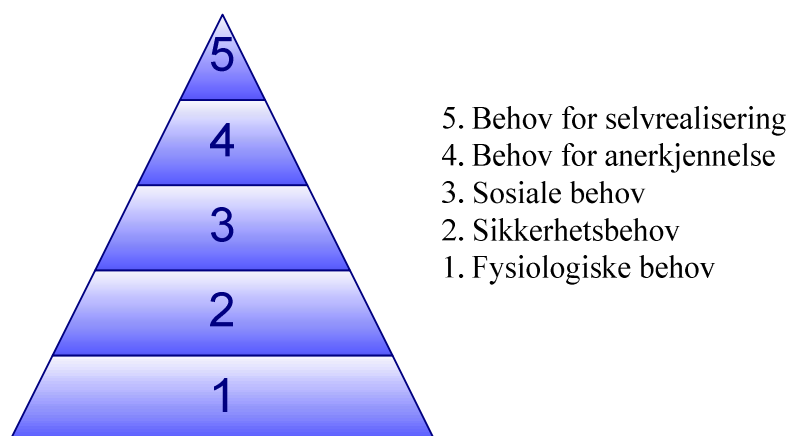
*”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”.*  
(Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 43)

Det handler om å igangsette, styre og opprettholde atferd over tid (Haukedal, 2000). Motivasjon blir også brukt for å forklare hva som får ansatte til å yte noe ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Motivasjonsteori brukes som en fellesbetegnelse på teori som er opptatt av hva som fremmer eller hemmer motivasjon. Det finnes fire ulike motivasjonsteorier (Jacobsen & Thorsvik, 2007): behovsteori, kognitive teori, sosial teori og jobb karakteristikamodell som motiverer atferd i arbeidslivet. Jeg skal først gå nærmere inn på behovsteori og kognitiv teori.

## 2.9.1 Behovsteori

Behovsteori bygger på antakelser om ”indre” krefter, i det menneskelig atferd føres tilbake til indre fysiologiske- og psykologiske behov (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Individet søker å få tilfredstilt disse behovene gjennom atferd. Motivasjon er da en konsekvens av behov som ikke er tilfredsstilte (Haukedal, 2000). I jobbsammenhenger må organisasjonen utformes slik at man dekker disse menneskelige behovene som motiverer den enkelte til å handle, og som derfor bestemmer den enkeltes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Maslows motivasjonsteori (1987) er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor behovsteori. Maslow deler menneskelige behov inn i fem hovedkategorier (se figur 6 under), som er arrangert i et hierarki. Dette kalles *Maslows behovshierarki*. Individene har forskjellige behov, og rekkefølgen for hver enkelt individ kan variere. Innenfor disse fem hovedkategoriene er det to hovedtyper (Kaufmann & Kaufmann, 2003): behov for underskuddetkning og behov for vekstmuligheter. Tanken bak, er at behovene på et høyere nivå, ikke vil påvirke atferden før behovet på et lavere nivå er tilfredsstilt. Slik vil man etter hvert oppnå vekstmuligheter. Det er nok at behovet er tilfredsstilt til en viss grad, før det neste behovet dukker opp. Dersom individet oppnår målet for behov, foreligger det behovstilfredsstillelse (Bjørvik & Haukedal, 1997).



Figur 6, Maslows behovshierarki (Maslow, 1987)

Arbeidet har blitt en større del av livet, og derfor vil det være nyttig å se på behovene i sammenheng med organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 1997, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ved å gi de ansatte mulighet til tilfredsstillelse av behovet for selvrealisering, gjennom faglig- og sosial utvikling, vil det føre til motiverte arbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kan komme både personen og bedriften til gode.



## 2.9.2 Forventningsteori

Forventningsteori utfyller behovsteori, hvor forventningsteori ser på hva som er årsaken til høy ytelse. VIE-teori er et annet begrep for forventningsteori, og er en av de mest populære motivasjonsteoriene i organisasjonssammenheng (Haukedal, 2000). VIE står for Valens, Instrumentality (instrumentalitet) og Expectancy (forventning). VIE-teori har sin opprinnelse fra Victor Vroom sin bok, *Work and Motivation* (1964) referert i Haukedal (2000). Individet velger bevisst det som fører til attraktive belønninger for den enkelte. Man velger handlingsalternativer i nåtid, med utgangspunkt i forventninger om hva fremtiden bringer.

*”Motivasjon er antatt å være en funksjon av forventning om at en bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket av den enkelte”.* (Vroom 1964, Porter & Lawler 1968, Nadler & Lawler 1995, ref. i Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 203)

I dagens kunnskapsbedrifter blir belønningen satt opp for ønsket atferd. På grunn av selvstendigheten i kunnskapsbedriftene, er insentiver og eksterne belønninger et virkemiddel som er egnet. Belønningssystemer som premierer innsats og resultat blir mye brukt i det ”nye” arbeidslivet (Capelli og Neumark 2001, Ichniowski et al. 1997, ref. i Torp, 2005). Eksempler er bonus, provisjon og ”stykkpris”. Disse belønningsformene er med på å gi en seleksjonseffekt, hvor man skiller de gode fra de dårlige (Torp, 2005). De ansatte bidrar ulikt til sin egen bedrifts suksess. Ifølge Haukedal (2005, s. 374) skal *”...de som yter mest, skal tjene best, og en bedre avlønning vil gi enda bedre motivasjon”*. Høyere lønn kan gi mer effektive arbeidstakere og bedre avkastning for bedriften. Dersom man forventer å få en form for belønning hvis man mestrer en oppgave, vil man investere mer energi i å gjennomføre oppgaven tilfredsstillende (Martinsen, 2003). Det kan være så enkelt at man verdsetter målet, eller ser at det man gjør har betydning for bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

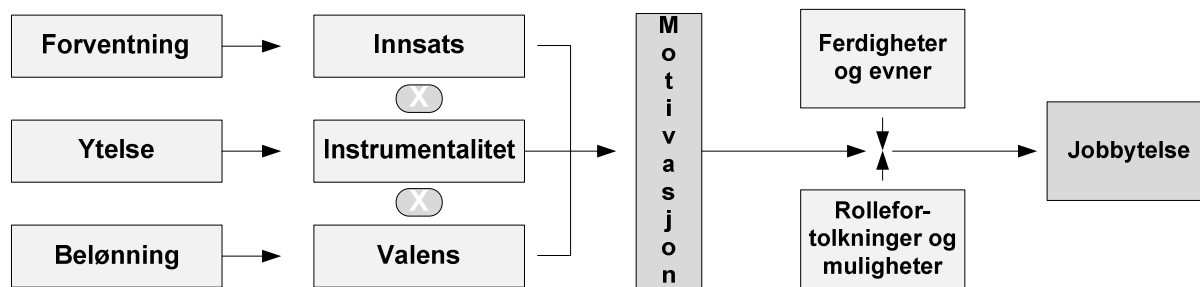
Andre belønningsformer er bonus, frynsegoder forfremmelse, ros, opplevd mestring og autonomi. Disse belønningsformene kan ifølge Katz (1964) referert i Haukedal (2005) skiller mellom systematisk og individuell distribusjon. *Systematiske* distribusjon er belønningsformer som alle kan dra fordel av, slik som pensjons- og permisjonsordninger. *Individuelle* distribusjon er tilpasset, og mottas bare av den enkelte. Eksempel på dette er bonus og lønnsopprykk, som følge av en god innsats eller måloppnåelse. Haukedal konkluderer med at eksterne systematiske belønninger trekker til seg arbeidskraft, mens indre systematiske belønninger beholder dem. Begge formene skaper motivasjon på hver sin måte.

*Frynsegoder* er en belønningsform som har blitt mer vanlig i det ”nye” arbeidslivet. Frynsegoder er en betegnelse for særlig fordeler utover normal lønn (Knudsen & Ryen, 2005a). Arbeidsgiver må betale hele eller deler av kostnaden ved frynsegodene, for at det skal betegnes som frynsegode. Det er altså en fordel man har ved å arbeide i bedriften, og som er med å skape lojale medarbeidere (Epland & Kirkeberg, 2005). Frynsegoder er også goder man kan gå glipp av, og savne om man ikke har tilgang til dem (Knudsen & Ryen, 2005a). Vanlige frynsegoder vil være fri bil, fri telefon, datautstyr, reiseutgifter, rentefordeler ved rimelig lån, fri bolig og lignende. Det har den senere tiden oppstått andre ”nye” typer frynsegoder (Epland & Kirkeberg, 2005); slik som privat medlemskap på helsestudio, barnehagepass, husstell, feriereise betalt av arbeidsgiver, ulike kurs eller fri kost og losji. De nye formene for frynsegoder har blitt innført som følge av for mye jobbing, og for lite tid til familien (Knudsen & Ryen, 2005b). Frynsegoder er mest utbredt blant arbeidstakere i privat sektor (Epland & Kirkeberg, 2005).

I forventningsteori brukes begrepet ”valuens” for å beskrive styrken i en persons ønske om, og verdsetting av belønningen som følger av et bestemt resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Som visst over finnes det mange former for belønning. Det handler om å finne den rette belønningsformen den enkelte ønsker for at vedkommende skal yte den ønskede ytelsen. På bakgrunn av Vroom (1964) referert i Busch & Vanebo (2003), er det tre typer forstillinger som ligger til grunn for individets innsats og bestrebelser i jobbsammenheng (Busch & Vanebo, 2003; Kaufmann & Kaufmann, 2003):

1. *Subjektive forventinger*, som er individets personlige tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater.
2. *Instrumentelle overveielser*, som gjelder vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning.
3. *Valensvurdering*, som er vurdering av hvilken verdi belønningen har for den enkelte.

Når mennesker legger inn en stor innsats i jobben, vil det være et resultat av forventninger om at innsatsen er verdt strevet. Dette vil være høy subjektiv forventning, mens ved lav subjektiv forventning vil resultat stå i forhold til innsatsen, og motivasjonen vil være svakere. Motivasjonen kan også svikte hvis man legger inn en stor innsats, uten at det fører til belønning. Det vil være viktig å få tilbakemeldinger og anerkjennelse for å kunne holde motivasjonen oppe. Motivasjon kan likevel utebli, dersom belønningen ikke har noen verdi for den enkelte. Vi kan oppsummere dette i figur 7 på neste side:



Figur 7, Vrooms forventningsteori (Vroom, 1964, ref. i Busch & Vanebo, 2003)

Figuren viser et multiplikativt forhold mellom valens, instrumentalitet og subjektiv forventning (innsats). Dette betyr at motivasjonen vil være høy, når verdiene på de tre grunnleggende elementene er høye. Motivasjonen vil igjen påvirke jobbytelsen, men både evner, ressurser og rolleforståelse er antatt å ha betydning for resultatene (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Mange er motiverte til å yte ekstra, men det er ikke alle som har forutsetninger for å oppnå resultater. Ved å få den anerkjennelsen de trenger, vil de fungere bedre på arbeidsplassen, og konflikten mellom arbeid og hjem vil reduseres. Trivsel, som vi skal se på under, er også en viktig faktor i dette forholdet.

## 2.10 Trivsel

Teori om trivsel bygger på Maslows behovspyramide og Vrooms forventningsteori. Trivselen i arbeidssituasjonen er identisk med utfallet av en *positiv valens* for individet, og i hvilken grad forventningene til arbeidet og arbeidssituasjonen blir oppfylt (Bjørvik & Haukedal, 1997). Jobben utgjør en svært viktig del av livet, og arbeidsplassen er ikke bare et tilholdssted der en skaffer seg det en trenger til livets opphold. I dag er arbeidet en større del av individet, i det en setter større krav til arbeidsstedet. Arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, har betydning for de ansattes trivsel og helse (Skogstad, 2000). Som vi har vært inne på tidligere, er det blitt enklere å bytte jobb. Trivsel er da en årsak til hvorfor man ønsker å bytte arbeid – en av fire sysselsatte har i dag planer om å skifte arbeid, og årsaken er trivsel i nåværende jobb (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). Dette er like gjeldende i det privat, som offentlig sektor.

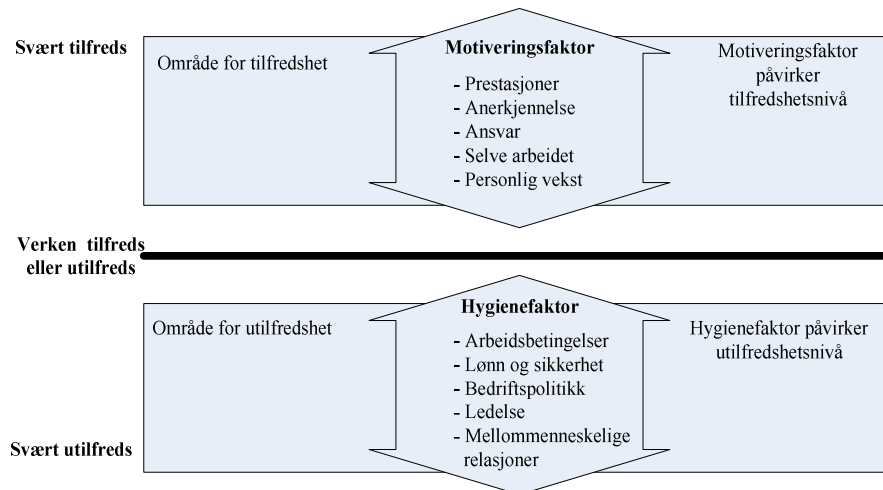
Jobbtrivsel er viktig for de ansatte, men også for arbeidsgiver. Begrepet jobbtillfredshet dreier seg om hva folk føler for jobben og de ulike aspektene ved den – altså i hvilken grad personer liker eller misliker arbeidet sitt (Spector, 1997, ref. i Matthisen, 2005). Det er sannsynlig at ikke alle områder av jobben har like mye å si for trivselen, og det vil være store individuelle forskjeller. Selv om flere personer utfører de samme arbeidsoppgavene, kan personene trives ulikt. Ifølge Furnham (2005) kan jobbtillfredshet betraktes som en funksjon av personlighet,

jobbmessige forhold og interaksjonen mellom disse. Balansen mellom person og miljø går ut på om arbeidsplassen og jobbens kvaliteter samsvarer med personens kapasitet, behov og forventninger. Det viser seg at faktorer som arbeidstid betyr lite for trivselen, mens arbeidssted ser ut til å ha større betydning (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). Det viser seg at de som varierer arbeidssted mellom arbeidsplassen, hjemmet eller andre steder, oppgir større trivsel enn de som arbeider fast utenfor hjemmet.

”85 % syndromet” referer til at trivselsundersøkelser ofte gir et resultat der ca 85 prosent, da de som deltar oppgir at de trives godt eller svært godt i arbeidssituasjonen (Bjørvik & Haukedal, 1997). HMS-undersøkelsen fra 2007 viser at 86 prosent er tilfredse med arbeidet (Bråten, et al., 2008). Tallet er ikke langt i fra 85 prosent. Siden det er så få som sier at de direkte mistrives, er det vanskelig å få kartlagt årsaken til mistrivsel. Spørsmålet er hvorfor så mange oppgir at de trives på arbeidet, når forholdene i arbeidslivet ofte blir fremstilt negativt. Noe av forklaringen, er ifølge Bjørvik & Haukedal (1997), at metodene som har blitt brukt har feilkilder. En annen forklaring som påpekes, er at det å oppgi at man ikke trives, oppleves som en følelse av mislykkethet – man føler at man har valgt feil yrke. En annen måte å se dette syndromet på, er at mennesker tenker at forholdene på arbeidsplassen sikkert ikke er særlig verre enn andre steder. Mennesker har en evne til å tilpasse seg ettersom tiden går, da man justerer sine opprinnelige forventninger til realiteten. Det viser seg at trivsel på arbeidsplassen øker med alderen – eldre oppgir at de trives mer enn de yngre (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). Dette skyldes ifølge Hansen & Slagsvold (2009), at eldre tar ting lettere på grunn av lavere forventninger.

Herzbergs tofaktorteori, utarbeidet av Herzberg (1959) referert i Busch & Vanebo (2003), bygger på Maslows syn på motivasjon, og ser på hva som fører til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Herzberg kom frem til en tofaktorteori, som består av to lister – en liste for motivasjonsfaktorer som fører til jobbtilfredshet og motivasjon, og en annen liste med hygiene faktorer som fører til jobbmisnøye og demotivasjon. Det er ifølge Herzberg de ”indre” motivasjonsfaktorene som fører til trivsel, slik som ansvar, anerkjennelse, jobbinnholdet, forfremmelse og vekst osv.. Mens hygiene faktorene forårsakes av ”ytre” faktorer, som lønn, fysiske arbeidsforhold, arbeidets trygghet, ledelsesforhold, forholdet mellom jobb og privatliv osv., fører til mistrivsel. Noen av faktorene kan gå inn i hverandre, slik som for eksempel belønning. Belønning er først og fremst ”ytre” motivasjon ifølge Herzberg, men kan også være ”indre” motivasjon, da belønningen kan tolkes som bevis på god mestring.

Det er viktig å påpeke at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel, om de ikke er til stede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. I figur 8 under vises Herzberg tofaktor teori:



Figur 8, Herzbergs tofaktor teori (Herzberg, 1959, ref. i Busch & Vanebo, 2003)

Herzbergs teori ledet til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles *jobb-berikelse*, og har som mål å bedre hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Eksempler på dette er:

1. Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren.
2. Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.
3. Å organisere arbeidet i helhetlig oppgaver.
4. Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon.
5. Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg.

Disse gjenkjenner mye av faktorene som kjennetegner det "nye" arbeidslivet som har blitt sett på tidligere. I denne oppgaven blir det i hovedsak sett nærmere på en "ytre" faktor – forholdet mellom jobb og privatliv. Dersom jobben går utover familielivet, vil dette kunne resultere i mistrivsel. Trivsel henger altså sammen med familie, og påvirker hverandre gjensidig (Filstad, et al., 2004).

### 2.10.1 Jobbtilfredshet og produktivitet

Er det jobbtilfredsheten som påvirker produktivitet, eller er det produktivitet som påvirker jobbtilfredsheten? Flere studier viser at opplevd jobbtretthet er et viktig modererende forhold i forbindelse mellom jobbtilfredshet og produktivitet. Så tidlig som i 1790, så Adam

Smith at interessante arbeidsoppgaver og mer tilfredshet førte til større produktivitet. Men det var først i 1970 Thorsrud og Emery formulerte seks psykologiske jobbkraav de mente bedriften måtte oppnå for å få tilfredse arbeidstakere. Disse jobbkraavene er senere skrevet ned i Arbeidsmiljøloven, psykososial paragraf § 12. De psykologiske jobbkraavene er følgende (Thorsrud & Emery, 1970):

1. Behov for innhold og variasjon
2. Behov for å kunne lære noe og utvikle seg videre
3. Behov for å kunne treffe beslutninger innen sitt eget område (selvbestemmelse, autonomi)
4. Behov for anseelse, mellommenneskelig respekt og støtte
5. Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverden
6. Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid

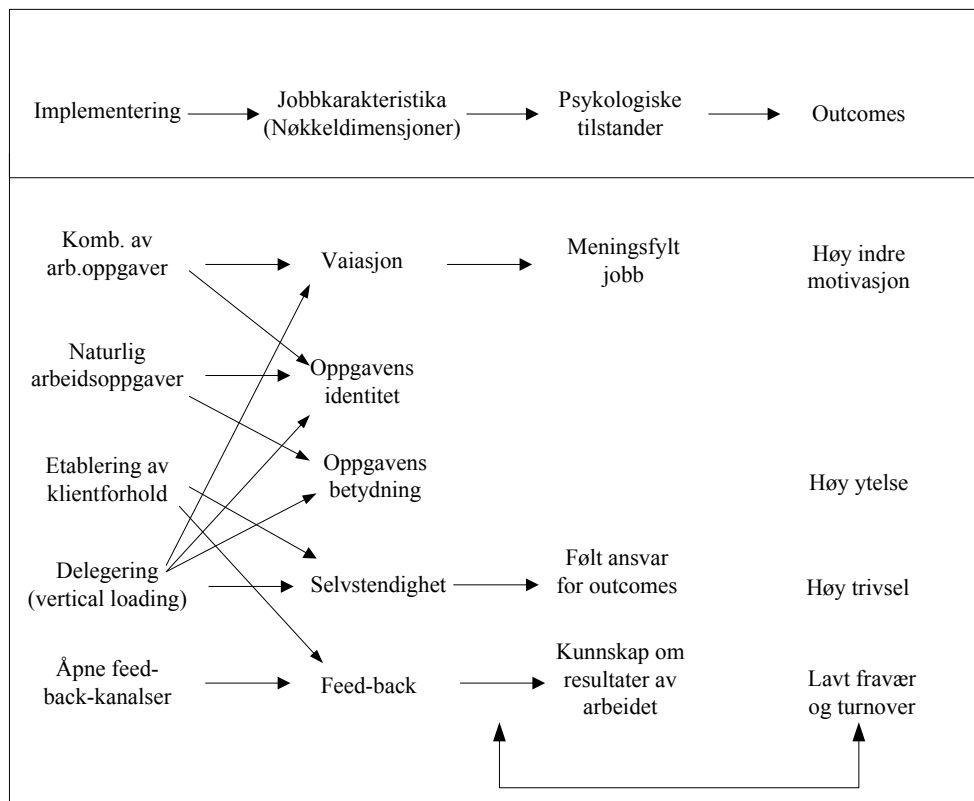
En bedrift som vektlegger disse jobbkraavene vil oppnå mer tilfredse og motiverte medarbeidere, i forhold til en bedrift som ikke vektlegger disse kraavene (Matthisen, 2005).

### **2.10.2 Jobbkarakteristika modellen**

En av de mest innflytelsesrike teoriene på hvordan forhold ved jobben påvirker mennesket, er Hackman og Oldhams (1976) *teori om jobbkarakteristika*. Hackman og Oldham er med på å utfylle Thorsrud og Emery psykologiske jobbkraav. De går videre i å utfylle med kritiske psykologiske tilstander, hvor de på hva som engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Hackman og Oldham beskriver fem kjennetegn som er avgjørende for jobbtrivsel:

1. *Variasjon i ferdigheter* – muligheten for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben.
2. *Oppgaveidentitet* – være med og utarbeide et helt stykke arbeid, i stedet for små deler av en større arbeidsoppgave.
3. *Oppgavebetydning* – se en større mening med den jobben en gjør.
4. *Selvstendighet* – kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. *Tilbakemelding* – Informasjon om resultatene av vårt arbeid

Kjennetegnene fører til en følelse av å ha en meningsfylt jobb og ansvar for resultatet av arbeidet, men også kunnskap om resultatet (Hackman & Oldham, 1976). Dette fører til høyere indre motivasjon, høyere ytelse, lavt fravær og lavere gjennomtrekk. Forholdet mellom de enkelte elementene i Hackman & Oldham modell er fremstilt i figur 9 på neste side:



Figur 9, Jobbkarakteristika modell (Hackman & Oldham, 1976)

En motivasjon som er bygd på opplevd mestring og kontroll, finnes i de aller fleste yrker, men spesielt i kunnskapsintensive og kreative yrker. I slike yrker er det nødvendig med stor grad av autonomi og tilbakemelding på levert arbeid (Haukedal, 2005), og er nødvendig for å oppleve indre motivasjon til å yte ekstra i arbeidet.

## 2.11 Tilhørighet

Som vi har sett over er begrepet om trivsel mangetydig. Et ord som har større tilknytning til det ”nye” arbeidslivet er tilhørighet, eller det engelske ordet ”commitment”. ”Commitment” kan oversettes til forpliktelse og engasjement, og gir en bedre indikasjon på ordet tilhørighet. Det handler om det å kunne identifisere seg med organisasjonen og engasjerer seg i den (Mowday, Porter & Steers, 1982, ref. i Bjørvik & Haukedal, 1997). *Tilhørighet* dreier seg om individets innstilling til organisasjonen som helhet, mens trivsel ofte relaterer seg til selve jobbsituasjonen eller ulike sider ved den. Et individs tilknytning til organisasjonen utvikler seg over lengre tid, og er mer stabil og varig enn en situasjonsbetinget følelse av trivsel.

I forbindelse med tilhørighet, er *sosial identitetsteori* vesentlig. Sosial identitetsteori forklarer forholdet mellom grupper, og hvorfor og hvordan man favoriserer en gruppe på bekostning av andre grupper (Rise & Einarsen, 2002). Teorien går ut på individets opplevelser, tanker og

følelser. Man oppretter en inngruppe som man selv tilhører, og en utgruppe, som de andre er en del av. Dette bidrar til å fortelle hvem man er, og i det øyeblikket man definerer seg som tilhørende i en gruppe, da vet man også hvordan man bør tenke og hvordan man bør handle. Dette fører til at man bygger opp selvbylde og selvfølelse, da man reduserer usikkerheten og utryggheten. En vil søke seg til likemenn, fordi man ønsker å sammenligne seg selv med de som har de positive kjennetegnene en selv ønsker å ha.

Det har altså skjedd en endring i hvordan mennesker tilhører ulike grupper i samfunnet – tidligere var det slik at man tilhørte en grend, et lokalsamfunn, en fagbevegelse eller en storfamilie, mens i dag er dette erstattet med nettverk (I. S. Jensen, 2002). Man skaper sin egen identitet gjennom valg og handlinger, og det en gjør blir knyttet til deg og til din identitet, og ikke noe som er steds-, klasse- eller familiebestemt (Sørhaug, 1998, ref. i Rasmussen, 2001). Selv om det har skjedd en endring i hva mennesker tilhører, har man ikke mistet behovet for å tilhøre. Derfor har medarbeidere og nettverkene som eksisterer i en bedrift blitt så viktig for mennesket (I. S. Jensen, 2002). Når de ansatte har tro og aksept på mål og verdier i bedriften, blir de villig til å gjøre en innsats (Porter, Steers & Mowday 1975, ref. i Einarsen & Skogstad, 2005). Dette handler om organisasjonslojalitet – det å identifisere seg med og ivareta organisasjonens interesser, og samtidig være stolt av organisasjonen man jobber. I dag skaper det frie og emosjonelle lojalitet, og ikke det strenge og regelstyrte (I. S. Jensen, 2002).

Den største betydningen for at de ansatte føler tilknytning til bedriften, ser ut til å være bedriftsklimaet, som gir de ansatte følelsen av at de blir satt pris på (Bjørvik & Haukedal, 1997). En åpen kultur hvor man kan ha forskjellige former for veiledning, rådgivning og fortrolige samtaler gjør en bedre rustet til å møte hverdagens små og store belastninger (Lunde, 2002). Mennesker vil greie mer arbeidspress dersom de kjenner seg godtatt, og opplever forståelse og varme fra andre kollegaer (Bjørvik & Haukedal, 1997). Mange opplever at medarbeidere og ledere blir deres viktigste støtte i en vanskelig situasjon, nettopp fordi fellesskapet har blitt bygd opp gjennom lang tid.

Når mennesket blir mye mer fleksibelt, kan man miste denne tilhørighetsfølelsen, og mennesket får en slags form for tomhet ifølge Sennets (2001). Når man ikke har noe holdepunkt, oppstår en følelse av at man ikke har noe mening i livet. Det å stadig skifte jobber, prosjekter og ansettelser er med på å smuldrer opp tillit, lojalitet og gjensidig forpliktelse i arbeidet.



## 2.12 Ledelse

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) består ledelse av sosial innflytelse og måloppnåelse. Lederen må *”motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når målene som er satt for arbeidet”* (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 310). Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 310) definerer ledelse på denne måten:

*”Ledelse vil si når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person utpekt som leder for en gruppe. Han eller hun har da mulighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelsen av arbeidet i gruppen, og har også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne”.*

På bakgrunn av det vi har sett over, er lederskap mer viktigere nå enn tidligere, for å kunne binde organisasjonen sammen og samle de ansattes i en felles retning (Colbjørnsen, 2003). Omstillinger, større frihet og mer ansvar på den enkelte, skaper større grad av usikkerhet blant de ansatte. Det har derfor fremvokst en ny ledelsesfilosofi som er individorientert, og bygger på strategisk personalledelse (individualized, strategic human resource management) (Fombrun et al 1984, Bacon & Storey 2000, Gooderham og Nordhaug 2002, ref. i Torp, 2005). Ledelsesformen retter fokuset mot kompetanseutvikling og engasjement (Haukedal, 2000), og dette innebærer større kontakt mellom leder og de ansatte.

For å være leder i dag holder det ikke bare med faglig kompetanse, ledere må være flinke til å behandle mennesker. Ledelse av virksomheten betyr ledelse av mennesker, og det å kunne bidra til bedriftens mål gjennom medarbeiderne (Colbjørnsen, 2004). (Holstad & Steinum, 2004). En leder må kunne skape engasjement, være i stand til å motivere sine medarbeidere og skape et samarbeidsklima omkring seg. Men også å være synlig og tilgjengelig, ha evne til empati, omsorg, respekt og rettferdighetssans (Bjørneby, 2002). Slik blir de personlige egenskapene like viktige som de faglige. En leder får i større grad en vennlighetsrolle, som bygger på tillit og lojalitet (Ekeland, 2005). Det er også mer naturlig for ledere å interessere for utfordringer utenom arbeidet. Familievennlige arbeidsplasser kan være med på å tiltrekke og beholde de beste medarbeiderne (Filstad, et al., 2004). Et godt HMS-arbeid er kanskje den aller viktigste konkurransefaktoren for en virksomhet, og da med andre midler enn bare lønn og andre økonomiske insentiver hevder Thuen (2000). Vi skal på neste side derfor se nærmere på HMS-arbeid.

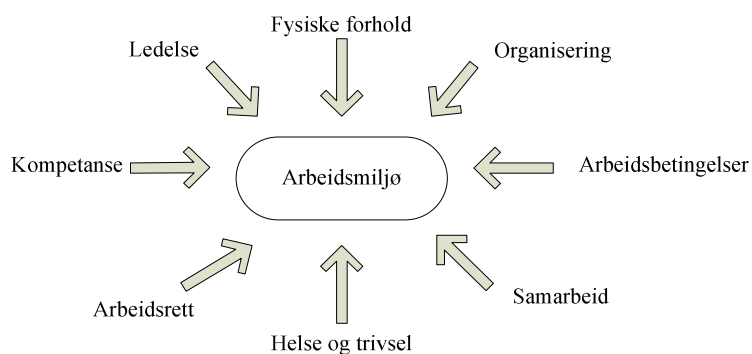
### 2.12.1 Arbeidsmiljøloven og HMS

Arbeidsmiljøloven §§ 2-1 og 3-1 (1) presiserer at det er arbeidsgiverens overordna ansvar å ta initiativ, følge opp og etterleve arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet. Helse, miljø og sikkerhet (HMS) er et forebyggende begrep, og HMS-tjenesten defineres slik:

*”En tjeneste med helsefremmende, forebyggende og rehabiliterende funksjoner, organisert som en egen- eller fellesordning, som kan bidra til å etablere og vedlikeholde et fullt forsvarlig arbeidsmiljø som ivaretar arbeidstakernes fysiske og mentale helse”.*  
(Karlsen, 2004)

I praksis er HMS et virkemiddel som er med på å sørge for at arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø blir overholdt (Åsgård, 2008). Ifølge Arbeidsmiljøloven og Internkontrollforskriften er det påbudt å drive et systematisk HMS-arbeid i alle bedrifter. Samtidig som lederen står ansvarlig, gir loven arbeidstakerne rett og plikt til å delta i dette arbeidet (Sandervang, 2006). I tillegg er Arbeidsvern og Bedriftshelsetjenesten et støtteapparat rundt HMS arbeidet (Karlsen, 2004). Bedriftshelsetjenesten er et virkemiddel og en del av det forebyggende HMS-arbeidet, og da være på med å gi råd i forbindelse med arbeidsmiljøet (Karlsen, 2004). Alle norske virksomheter trenger en god og effektiv bedriftshelsetjeneste hevder Bjørneby (2002).

Det første mange tenker på når de hører HMS er sikkerhet, og derfor blir det å jobbe for et godt arbeidsmiljø ofte nedprioritert (Åsgård, 2008). Arbeidsmiljøet er summen av alle de faktorene som påvirker arbeidstakerne på jobben (Åsgård, 2008). Et godt arbeidsmiljø hvor man har lavt sykefravær og skade, hvor man samarbeider, tar hensyn til hverandre, respekterer hverandre og hjelper og støtter hverandre (Bjørneby, 2002). Dette gjelder forhold som direkte påvirker helsen, men også generelt følelsen av trivsel og motivasjon. I figur 10 under, viser alle de forhold som omgir og virker på arbeidssituasjonen (Bjørneby, 2002).



Figur 10, Arbeidsmiljø- (HMS-) begrepet, (Bjørneby, 2002)

HMS er i utgangspunktet tre atskilte begreper med forskjellig innhold (Beggerud, 2005):

Helse	Miljø	Sikkerhet
Mennesker/indre miljø		
	Ytre miljø	
		Materiell

**Figur 11, Sentrale elementer i HMS-arbeid (Beggerud, 2005)**

Som det fremgår av figur 11 ovenfor, omfavner mennesket hele HMS-begrepet. Det er mot mennesket det må rettes størst innsats og oppmerksomhet. Men man må ikke glemme de andre elementene. Ytre miljø har også en sterk korrelasjon med mennesket. Det kan oppstå noe innenfor et felt, som kan gi konsekvenser på et annet (Beggerud, 2005). På en annen side er det vanskelig å skille mellom ytre og indre miljø. Arbeidsmiljø er ikke bare noe som er internt på arbeidsplassen, det inkluderer kunder, konkurrenter, familie, ny teknologi, eiere og eierskrifte og andre forhold (Bråten, et al., 2008). Målet for HMS er at arbeidsplassen skal fremme helse til de ansatte, og ikke påføre arbeidstakerne sykdommer eller skade uavhengig hva skaden skyldes (Åsgård, 2008).

### 2.12.2 HMS tiltak for å forebygge tidsklemme

HMS-arbeid innebærer kartlegging av bedriftens HMS-problemer, en problemanalyse og forslag til tiltak som kan bedre situasjonen. Tiltakene gjennomføres, og i ettertid vurderer man effekten av tiltakene som ble gjennomført. Arbeidsmiljøloven § 3-1 (2) gir en liste over tiltak som bør bli satt i verk ved HMS-arbeid. Denne listen viser spesielle tiltak som er nødvendig å gjennomføre, men handlingstiltakene er ubegrensede og alt som er nødvendig skal gjøres, enten om tiltakene er nevnt i § 3-1 eller ikke. Når det gjelder tiltak for å skille mellom arbeid og hjem, grunnet store arbeidsmengder som følge av hjemmearbeid, er det opp til arbeidstaker selv å sette grenser i samsvar med sine egne forutsetninger og mestringsevne (Colbjørnsen, 2001). Som jeg har vært inne på tidligere, er det begrenset hva arbeidsgiver har myndighet og mulighet til å gjøre.

Velferdsordninger i bedriften er med på å skape trivsel, og hindrer at de ansatte påføres helsemessige problemer (Colbjørnsen, 1999). Ifølge Aarø (2000) handler det om å skape oppmerksomhet rundt et tema, eller øke arbeidstakernes bevissthet om et helseproblem og forhold som kan påvirke deres helse. Det kan derfor utarbeides tiltak som kan gjelde for hele bedriften, eller for en bestemt gruppe arbeidstakere eller for enkeltansatte. For å sette i verk

tiltak mot stress og tidsklemme kan det være aktuelt med både tiltak på gruppenivå og enkeltnivå. Ifølge Parkes & Sparkes (1998) referert i Saksvik & Nytrø (2005) er det vanskelig å gjennomføre organisatoriske tiltak for at alle skal kunne få det bedre. Det kan innføres ulike tiltak som kan benyttes om det er ønskelig på organisatorisk nivå, men om det er andre tiltak som enkelte trenger må dette forhandles og tilpasses den enkelte. Det vil være umulig å finne tiltak som kan bli bruk av alle i enhver situasjon. Det kan være vanskelig å utarbeide konkrete fellestiltak mot tidsklemme, da stress og tidsklemme oppleves forskjellig for ansatte (Saksvik & Nytrø, 2005). Det vil derfor lønne seg å sette i verk individuelle tiltak. Ifølge Murphy (1996) er meditasjon den mest effektive enkeltteknikken, men en kombinasjon av ulike muskelavspenningsmetoder er den beste måten for å unngå stress og gir best effekt.

Det skilles mellom primærforebyggende, sekundærforebyggende og tertiærforebyggende tiltak (Saksvik & Nytrø, 2005). Tiltak som blir satt i verk før helseproblemer eller skader opptrer er *primærforebygging*. *Sekundærforebyggende* tiltak er tiltak for de som opplever symptomer på begynnende stressreaksjoner og sykdom. Tiltak som er satt i verk for de som alt har blitt syke eller utsatt for skade eller ulykker er *tertiærforebyggende* tiltak. Godt, forebyggende HMS-arbeid er billig, og å reparere skadene av manglende HMS-arbeid er dyrt (Åsgård, 2008). Godt arbeidsmiljø er den viktigste og mest lønnsomme investeringen man kan gjøre i en bedrift. Ifølge rapporten om HMS-tilstanden i Norge i år 2001, sies det at gode arbeidsfelleskap fungerer som en buffer mot uønskede konsekvenser som helseplager og stress, og bidrar heller til å skape overskudd (Torvatn & Molden, 2001). Mead (1994) referert i Jacobsen & Thorsvik (1997) argumenterer for at det er en nasjons grunnleggende kultur som vil bestemme hvilke kulturelle verdier og normer de ansatte i organisasjonen har. Verdiene vil være vanskelig å endre i den enkelte organisasjon med mindre det også skjer en endring i de mer generelle samfunnsnormene (Hofstede, 1991, ref. i Jacobsen & Thorsvik, 1997).

### 3 Metodisk tilnærming

Metode er fremgangsmåten for å samle inn empiri – data om virkeligheten (Jacobsen, 2000). Metode er en nødvendig forutsetning for å kunne gjøre et seriøst undersøkelses- og forskningsarbeid, og som gir grunnlag for å systematisere og planmessig arbeide med å gi svar på spørsmål en står over for, som ”hva, hvorfor, hvem og hvordan” (Holme & Solvang, 1996). Ifølge Jacobsen (2000) brukes metode som et redskap for å frembringe kunnskap. Det finnes to former for ny kunnskap; genuin ny kunnskap som er originale utvidelser av forståelsen, eller eksisterende kunnskap som har blitt utviklet og raffinert (Jacobsen, 2000). For å fremskaffe kunnskap om virkeligheten må man samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke data på en systematisk måte (Halvorsen, 2003; Hellevik, 1999). Det finnes ulike fremgangsmåter å gjøre dette på, og jeg skal i dette kapitlet gå igjennom fremgangsmåten jeg har benyttet meg av.

#### 3.1 Metodevalg

Problemstillingens formulering er utslagsgivende for valg av metode – om man velger kvalitativ eller kvantitativ tilnærming (Grønmo, 1996). Har en god kunnskap om et fenomen, men ønsker å teste teorier og hypoteser, bør *kvantitativ* tilnærming benyttes. Har man derimot lite kunnskap om fenomenet, men ønsker å få mer innsikt og helhetlig forståelse av et tema, bør *kvalitativ* tilnærming benyttes (Jacobsen, 2000). Det er også mulig å bruke en kombinasjon av de ulike fremgangsmåtene av kvantitativ og kvalitativ tilnærming, og da snakkes det om en triangulering (Kruuse, 2003). Metodene er komplementære i forhold til hverandre (H. Holter & Kalleberg, 1982), og det som er en ulempe i den ene tilnærmingen, er ofte en fordel i den andre (Jacobsen, 2000). Sjelden kan den ene erstatte den andre, men de kan svært ofte gjensidig supplere hverandre (Grønmo, 1996).

*”Både kvalitativ og kvantitativ tilnæringsmåte har som siktemål å bidra til bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler innenfor dette”.* (Holme & Solvang, 1996)

Det er menneskelige fortolkninger jeg er ute etter, og begge metodene måler hva mennesker gjør, hvordan de opplever fenomenet tidsklemme, hvordan de balanserer sin hverdag osv.. Det er i hovedsak bare måten datamaterielle blir samlet inn på, åpne eller standardiserte spørsmål, som skiller kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2000). Begge måtene fremskaffer kunnskap.

Dersom en ønsker å gå i dybden på et tema, er det hensiktsmessig å undersøke få enheter ved datainnsamling (Jacobsen, 2000). Dette kalles et *intensivt* design, og knyttes til kvalitativ metodetilnærming. Ved et slikt design, vil man få frem individuelle variasjoner som finnes rundt temaet (Jacobsen, 2000). Datamaterialet vil da foreligge i form av tekst eller verbale utsagn (Halvorsen, 2003). Dersom en ønsker å gå i bredden og generalisere, bør man ha mange enheter å undersøke (Jacobsen, 2000). Da benyttes en kvantitativ metodetilnærming. Å gå i bredden på et tema, kalles et *ekstensivt* design. Her vil man få frem omfanget/hyppigheten av fenomenet på tvers av ulike kontekster (Jacobsen, 2000). Dataene vil være i form av tall eller andre mengdetemer (Grønmo, 1996). Det viktigste skillet mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming, går på om informasjonen kan uttrykkes i tall eller i tekst. Når en ønsker datamateriale i form av tall blir metoden mer formaliserte og strukturerte i form av for eksempel spørreskjema, enn om man bruker kvalitativ metode som bærer preg av mer fleksibilitet (Grønmo, 1996).

Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen, vil man kunne velge tilnærming av metode (Halvorsen, 2003). Ifølge Ryen (2002) er målet med problemstillingen å si så mye om lite, og ikke omvendt. Den må kunne være forskbar, avgrensa og formulert i en setning. Problemstillingen min tilsa at jeg må undersøke fenomenet tidsklemme i lys av den nye måten å organisere arbeidet på. Formålet med undersøkelsen var å forstå begrepet tidsklemme, og få en så god helhetsforståelse av begrepet som mulig. Ut ifra min åpne problemstilling var det mest hensiktsmessig å bruke et intensivt design med få undersøkelsesenheter, og dermed ble valget en kvalitativ forskningsmetode (Halvorsen, 2003).

### **3.2 Kvalitativ metode**

Ifølge Denzin & Lincoln (1994) er hensikten med kvalitativt studie å gi dypere forståelse av hvordan mennesker oppfatter og konstruerer deres liv meningsfylt, hvordan de fungerer sammen med andre, og hvordan de fortolker denne interaksjonen ut fra deres sosiale og naturlige livsverden. Kvalitativ forskning vektlegger den sosiale konstruerte virkeligheten, og det nære forholdet mellom forsker og det som blir studert (Denzin & Lincoln, 1994). Dette er altså enklere om man har få enheter å forholde seg til, og som en da kan gå i dybden på og studerer (Jacobsen, 2000). Med kvalitativ forskningsmetode kan opplegget endres underveis, da det bærer preg av at det er fleksibelt (Jacobsen, 2000). Dermed står forskeren kontinuerlig ovenfor ulike valg fra begynnelse til slutt (Ryen, 2002).

Inn under kvalitativ metode finnes det flere metoder for datainnsamling. Blant metodene som kan nevnes er intervju, observasjon og feltarbeid, eller analyse av tekst/dokumenter (Jacobsen, 2000; Kruuse, 2003). Metodene kan brukes i en kombinasjon for å kunne få et bedre innblikk i fenomenet som skal undersøkes (Fog, 1994). Jeg har benyttet meg av intervju som metode for datainnsamling, og ifølge Ryen (2002) er det intervju som blir benyttet mest.

### **3.3 Intervju**

Når man skal gå i dybden er intervju et hensiktsmessig valg for datainnsamling (Ryen, 2002). Formålet med å bruke et kvalitativt intervju er å avdekke, og få tak i det informanten sitter inne med. Ifølge Fog (1994, s. 14) er *”formålet å fange aktørens perspektiv på verden og hans kognitive og følelsesmessige organisation af verden”*, og da kunne fortolke de beskrevne fenomenene (Kvale, 1997). Samtalen er dermed et godt verktøy for å avdekke dette ifølge Fog (1994), samtidig som det gir rom for spontanitet, refleksjoner og utdyping (Ryen, 2002). Intervju skiller seg allikevel ut fra en vanlig samtale, da intervjuet i større grad er asymmetrisk (Kruuse, 2003). Det er intervjueren som stiller spørsmålene, og hensikten er å få frem informantens opplevelse av emnet. Intervjuet blir da en form for en konversasjon som har en viss struktur og hensikt (Kvale, 1997).

Intervju har et bredt spekter av former og et mangfold av anvendelser (Denzin & Lincoln, 1994). Jeg har valgt å benytte åpne individuelle intervju, også kalt personlig intervju. Ved bruk av åpne individuelle intervju, kan man få til en naturlig dialog ansikt til ansikt med informanten (Jacobsen, 2000). Ved en ansikt-til-ansikt situasjon, har informanten lettere for å snakke og bygge et tillitsforhold til intervjueren. Man kan derfor lettere få mer informasjon ut av informanten, enn ved et spørreskjema (Kvale, 1997). Ved å møte vedkommende, vil det være enklere å tolke hva personen mener via kroppsspråk, og i tillegg være observant på om det er temaer vedkommende ikke ønsker å snakke om (Jacobsen, 2000) – tidsklemme kan være et følsomt tema for enkelte.

Intervju fører også med seg noen ulemper. Personlig intervju er kostnad- og tidkrevende, da det tar tid å forberede, gjennomføre og bearbeide dataene som samles inn (Jacobsen, 2000). Det vil ikke være noen begrensinger for hva informanten kan si, noe som resulterer i at undersøkeren sitter igjen med en mengde notater og/eller lydbåndopptak som skal analyseres. Dette vil begrense antall personer man kan intervju (Jacobsen, 2000).

Ved åpne intervju stilles spørsmål som *hva, hvordan og hvorfor*, men spørsmålene hvorfor og hva bør stilles før hvordan, ifølge Kvale (1997). Spørsmålene er åpne og rekkefølgen på spørsmålene er ikke planlagt i forveien, men stilles naturlig ut ifra samtalens forløp (Kruuse, 2003). Allikevel utarbeides det en intervjuguide i forkant, hvor tema og spørsmål forberedes.

Når man skal gjennomføre et intervju, kreves det en del forarbeid (Fog, 1994). Det kreves stor grad av innsikt i temaet man skal intervju om. Intervjuguiden skal gjenspeile teorien og videre brukes for analyse (Kvale, 1997). Til mer strukturert intervjusituasjonen er, til lettere er det å strukturere og analysere intervjuet senere, og motsatt (Kvale, 1997). Det finnes altså ulike grader av åpenhet i intervjusammenhenger (Jacobsen, 2000), som vil avhenge av intervjuguidens fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier (Ryen, 2002). Ifølge Denzin & Lincoln (1994) og Kruuse (2003) er det tre former for struktur/grad av åpenhet på et intervju: det strukturerte, det ustrukturerte og det halvstrukturerte. Hva en velger vil ha betydning for graden av åpenheten på intervjuet (Jacobsen, 2000). Det *strukturerte* intervju kjennetegnes ved at det er forhåndsetablerte spørsmål, som har et begrenset antall kategoriserte svaralternativer (Denzin & Lincoln, 1994). En for fast struktur kan fort føre til at forskeren blir blindet, og at forskeren ikke fanger opp eller misforstår fenomener som er viktig å få med seg (Ryen, 2002). Det vil her være lite rom for variasjon i svarene. *Ustrukturerte* intervju derimot, ligner mer på en alminnelig samtale hvor man i forveien ikke har lagt noen plan for hva man skal spørre om (Kruuse, 2003). Her vil det være rom for større dybde og forklaringer enn ved et strukturert intervju (Denzin & Lincoln, 1994), men det vil derimot være vanskelig å gjennomføre (Jacobsen, 2000). Det *halvstrukturerte* intervjuet, eller semistrukturert intervju som det også kalles, er delvis strukturert da man i forveien har forberedt en rekke temaer og underliggende spørsmål, men som allikevel ikke er detaljert fastsatt i formulering eller rekkefølge (Jacobsen, 2000; Kruuse, 2003; Ryen, 2002). Det vil da være enklere å gjennomføre intervjuet, og kunne holde fokuset (Jacobsen, 2000). Man er ikke bundet til å holde seg til spørsmålene man har satt opp, men man kan utdype dem eller stille uforberedte spørsmål. Det halvstrukturerte intervjuet er det som brukes i de fleste tilfeller, da alle har en viss formening om hva de skal spørre om (Kruuse, 2003).

Ved hjelp av en intervjuguide satte jeg opp en oversikt over hvilke tema og tilhørende spørsmål jeg ønsket å stille i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2000), og gjennomførte derfor en form for halvstrukturert intervju. Intervjuguiden er med på å gi generelle retningslinjer for gjennomføringen og styringen av samtalen (Grønmo, 1996), men ingen fast sekvensering av temaene. Jacobsen (2000, s. 133) påpeker:



*”Temaene tas opp i den rekkefølgen som faller naturlig for intervjuobjektet. Intervjuguiden skal kun benyttes hvis intervjuobjektet selv ikke kommer inn på et tema som intervjueren ønsker å få belyst”.*

Ved at informantene selv styrer utviklingen av intervjuet vil man enklere kunne få frem synspunkter fra informantens egen forståelse (Holme & Solvang, 1996).

Jeg delte informantene inn i to hovedgrupper, og lagde derfor to typer intervjuguides; en for de ansatte i virksomheten (vedlegg 1), og en annen for personalansvarlig/HMS/HR (vedlegg 2). Ved intervju med de ansatte fikk jeg innblikk i hvordan de opplever tidsklemma. Ved å intervju personalansvarlig fikk jeg innblikk i hvilke tanker bedriften har rundt temaet.

### **3.4 Utvalg av informanter**

Utvelgelse av informanter er et avgjørende element (Holme & Solvang, 1996). Det mest hensiktsmessige ville være å intervju alle de som føler at de befinner seg i en tidsklemme i det ”nye” arbeidslivet. Alle disse ville hatt ulike syn på begrepet tidsklemme, men det ville være umulig å fange opp alle disse synspunktene. Ved å studere bare et utvalg av de informantene problemstillingen gjelder, vil man kunne redusere kostnadene og behandlingen av data (Hellevik, 1999). I tillegg kan man få bedre kvalitet på dataene, da hver enhet kan studeres grundigere. Ved kvalitativ metode må man få frem det unike og spesielle, og det kan enklest gjøres ved få informanter (Jacobsen, 2000).

Når man skal se på hvilke informanter man skal velge, må man tenke på flere ting. Ifølge Miles og Huberman (1984) må man huske på å ikke bare se på et utvalg av aktører, men også settingen, hendelsen og prosesser. Ved valg av problemstilling, søker man miljøer som problemet forekommer i, og deretter må man velge ut aktuelle bedrifter som er representative (Ryen, 2002). Det vil si at man må velge ut miljøer der man kan og vil undersøke.

Seidman (1998) påpeker at det er viktig å ha tilstrekkelig antall informanter til å reflektere bredden av temaet. I tillegg er det viktig med tilfredsstillende informasjon, slik at et metningspunkt blir nådd. Jeg prøvde ikke å ha for få informanter, noe som ville være problematisk når jeg skulle analysere og tolke dataene (Seidman, 1998). Utvalg av enheter vil ha stor betydning for påliteligheten og troverdigheten ved oppgaven (Jacobsen, 2000). For å kunne balansere disse kriteriene vil det være nyttig å spore opp de informantene man tror sitter inne med mye og god informasjon (Holme & Solvang, 1996; Miles & Huberman, 1984). Jeg forsøkte dette ved å snakke med ulike kontakter, og dermed fikk jeg tak i bedrifter og

personer som de mente oppfylte mine kriterier i problemstillingen. Man kan derfor si at jeg har benyttet meg av et såkalt *ikke-sannsynlighetsutvalg* (Hellevik, 1999), som er et utvalg som ikke skjer tilfeldig, og sannsynligheten er kjent for å bli trukket ut. Ved å ringe til personalledere i de ulike bedriftene, fikk jeg innblikk i hvilke kandidater som kunne være aktuelle for et intervju. Fra disse fikk jeg oppgitt aktuelle informanter og tok derfor kontakt via telefon. Med dette kan jeg si at jeg har hatt en form for *snøball utvalg* (Smith, 1981, ref. i Halvorsen, 2003) i kombinasjon med et *skjønnsmessig utvalg* (Halvorsen, 2003). Kandidatene som jeg ble satt i kontakt med presenterte jeg meg overfor, hva oppgaven innebar og selve problemstillingen. De kunne derfor selv bestemme om de ønsket å delta på et intervju, og slik kan man også si at utvelgelsen var en form for *selvutvelgelse* (Halvorsen, 2003).

Siktemålet ved et kvalitativt utvalg er å få størst mulig variasjonsbredde i karakteristiske trekk ved informantene (Fog, 1982, ref. i Halvorsen, 2003). Utfallet av snøball-, skjønnsmessig- og selvutvelgelsesmetoden ble følgende. Jeg intervjuet til sammen elleve personer. Jeg intervjuet en gruppe med ansatte, og en annen gruppe som var personalledere i de utvalgte organisasjonene. En av informantene intervjuet jeg både som ansatt og som personalleder – i tillegg til småbarnsmor i tidsklemma, var hun også HR-partner. Jeg kan derfor si at åtte av informantene var ansatt i ulike organisasjoner, og fire var personalledere i de utvalgte organisasjoner (nestledere/ledere eller jobber innenfor HR/HMS). To av personallederne hadde aldri hatt småbarn selv, men uttrykte at de til tider hadde kjent på ei tidsklemme allikevel av andre grunner. Ei hadde barn, men de begynte å bli store. Hun fortalte likevel om hvordan det var da de var små, og hvordan samfunnet har endret seg.

Informantene som var ansatte i de representative organisasjonene var i alderen 35 til 46 år, og alle hadde høyere utdanning (høyskole/universitetsutdanning eller høyere). Antall barn de hadde var alt fra ett til fire, og de varierte i alderen fra 11 måneder til 19 år. Av de elleve informantene var en av de mann, og da resterende damer. Tre av informanter var alene mødre.

Jeg intervjuet fire bedrifter. En bedrift lå i Oslo, og resten var bedrifter på Sørlandet. Utvalget ble en kommune og et NAV kontor som vil representere offentlig sektor, og en bank og en forskningsinstitusjon som vil representere den private sektoren. Når det gjelder forskningsinstitusjon eies 10 prosent av staten. Staten er en minoritetseier, og derfor lar jeg denne organisasjonen gå under en privat organisasjon i min oppgave. Dette er alle virksomheter som det kreves mye/høy kunnskap og/eller kontakt med andre mennesker, noe som representerer det ”nye” arbeidslivet.

### 3.5 Gjennomføringen av intervju

Et godt kvalitativt intervju avhenger av den som intervjuer, og samspillet mellom intervjueren og informanten (Ryen, 2002). Men det er også andre forhold som kan virke inn på selve intervjuet. Blant annet kan valg for lokaliseringen påvirke hvor godt innholdet i intervjuet blir. Dette kalles *intervjueffekt* (Jacobsen, 2000). I samråd med informantene valgte jeg å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassene til informantene, og da en *naturlig kontekst* for dem da det er deres vante miljø. Man skal være observant på at stedet intervjuet foregikk kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2000). Det optimale ville vært å intervju på et nøytralt sted, men det gjorde seg vanskelig å gjennomføre.

En god intervjuer er også en god lytter som har øyekontakt med informanten (Ryen, 2002), men det er vanskelig å være en god lytter samtidig som man tar gode notater. En god måte å løse dette på er å bruke lydopptaker (Ryen, 2002). Ved bruk av lydopptaker sikrer man seg ordrett hva informanten sier, og intervjuet kan flyte bedre (Jacobsen, 2000). Noen kan føle seg brydd og reagere negativt på lydopptaker (Jacobsen, 2000; Ryen, 2002), men i mitt tilfelle var alle jeg spurte positive, uten om en som var litt skeptisk. Det er allikevel vanskelig å vurdere om noen virkelig følte seg hemmet ved bruk av lydopptaker eller ikke. I enkelte tilfellet snakket vi videre om temaet tidsklemme etter at jeg hadde skrudd av lydopptakeren, og som Ryen (2002, s. 13) påpeker: *"Det er da det interessante blir sagt"*, da de føler seg friere til å uttrykke hva de egentlig mener. I de tilfeller dette skjedde, noterte jeg ned det som ble sagt med en gang jeg fikk anledning til det.

En ulempe med lydopptaker som er nødvendig å belyse, er at det kan oppstå uforutsette tekniske problemer (Jacobsen, 2000). Jeg brukte i alle intervjuene "Ipod" med opptaker, og problemet var dårlig batterikapasitet. I ett tilfelle førte dette til at bare halve intervjuet ble tatt opp, og jeg måtte videre notere det som ble sagt mens intervjuet pågikk. Jeg prøvde fortsatt å være lyttende, og lot problemet være til informanten var ferdig med å svare på spørsmålet. I et annet tilfelle var ikke opptakeren koblet til riktig, og lyden uteble på opptaket. Dette oppdaget jeg ikke før etterpå, og måtte derfor sette meg ned og skrive ned alt jeg husket fra intervjuet.

Det er intervjueren som utgjør det viktigste leddet i forskningsopplegget (H. Holter & Kalleberg, 1982), og *"for å få tilgang til sannheten og "riktig" eller sanne data er man avhengig av riktig intervjuteknikk"* (Ryen, 2002, s. 118). Teknikken og intervjuatferd er svært viktig for at man ikke påvirker data i noen retning. Det kvalitative intervjuet kjennetegnes av nærhet, og da er det å få tillit til informanten viktig (Ryen, 2002). Innledningsvis introduserte

jeg meg selv og problemstillingen, småpratet litt og fortalte hvorfor jeg hadde valgt den enkelte informant. På den måten forsøkte jeg å få tilgang på informantens forståelse og ”sannhet”. Jeg prøvde også å behandle alle informantene på samme måte, slik at de ble stilt overfor samme stimuli (Ryen, 2002).

Ifølge Ryen (2002) er det viktig å ha sentrale spørsmål nedskrevet, men samtidig ha de i hodet. Før intervjuene, prøvde jeg å lære intervjuguiden min godt, slik at jeg var uavhengig av å se på den, men ha øyekontakt og føre en god samtale med informanten. Jeg informerte også om hvilke temaer jeg skulle innom, slik at informanten fikk et overblikk og var mer bevisst på hva jeg ville ha tak i av informasjon.

Innsamlede data vil avhenge av hvordan man spør eller formulerer spørsmålene (Ryen, 2002). Jeg lot informanten styre samtalen, og brukte intervjuguiden til hjelp. Hvert spørsmål er avhengig av foregående svar (Grønmo, 1996), derfor prøvde jeg hele veien å tolke informantens svar og utsagn, og improvisere videre med oppfølgingsspørsmål. Med oppfølgingsspørsmål vil man kunne grave dypere i temaet, og slik høre virkelig hva informanten mener (Jacobsen, 2000). Jeg var også veldig bevisst på å la informanten snakke ferdig, før jeg stilte et nytt spørsmål.

Det var vanskelig å forutsi varigheten av intervjuene. Noen intervju tok kortere tid enn andre. Lengden på intervjuene varierte fra 45 minutter, til 1 time og 15 min. Ved noen av de lengste intervjuene merket jeg at informanten begynte å bli utålmodig, da jeg hadde bedt de holde av en time. Intervjuene ble allikevel holdt innenfor de anbefalte rammene som er på en og en halv, til to timer, ifølge Jacobsen (2000).

### **3.6 Data behandling**

Når man er ferdige med datainnsamlingen, sitter man igjen med timevis med lydopptak og notater. Problemet når man skal starte dataanalysen er å redusere mengden og kompleksiteten av de data som er innsamlet (Hair, 2007). En måte å redusere kompleksiteten, er ifølge Miles og Huberman (1984), å behandle dataene på følgende måte: Datareduksjon for å slå sammen data, for så videre gå fra enheter til å benevne kategorier, og til slutt konklusjoner/verifisering.

Det er tidkrevende å skrive ut intervjuer, derfor ble noe av det som ble uttalt nedskrevet som stikkord, korte forklaringer eller sitater. Jeg hørte igjennom lydopptakene flere ganger, for å kunne sikre meg at jeg hadde fått ned det viktigste på en korrekt måte. Denne gjennomgangen

ga også bedre anledning til å reflektere over egne spørsmål, og interaksjonen mellom en selv og informanten (Ryen, 2002).

Ved hjelp av en matrise gjorde databehandlingen enklere (Halvorsen, 2003). Ved å starte med å systematisere og kategorisere, fikk jeg bedre oversikt over notatene, slik at jeg kunne benytte meg av dem (Jacobsen, 2000). Jeg valgte å ta utgangspunkt i intervjuguiden og dens overskrifter. Jeg sammenlignet svarene jeg fikk på hvert av spørsmålene, og slik forsøkte jeg å se hvor mange som mente det samme, se om det var en sammenheng eller om noen skilte seg ut. Den viktigste oppgaven ved databehandling, er få med all informasjon som er relevant for kunne analysere problemstillingen (H. Holter & Kalleberg, 1982).

### **3.7 Kommentarer og vurdering av min metode bruk**

De mest kjente kvalitetskriterier som sier noe om kvaliteten på resultatene, er validitet og reliabilitet (Ryen, 2002). *Validitet* sier noe om gyldigheten og i hvilken grad resultatet er relevant for problemstillingen. Mens *reliabilitet* sier noe om hvor pålitelig og troverdig resultatet er. Når man har høy grad av validitet og reliabilitet, kan en si noe om kvaliteten på resultatet. *"En høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet"* (Halvorsen, 2003, s. 41).

Ifølge Kruuse (2003) og Halvorsen (2003), passer ikke begrepene validitet og reliabilitet like bra inn i kvalitativ metode, slik som ved kvantitativ metode, da man sjelden på forhånd har bestemt seg for hva man skal måle. Når man i tillegg skal måle noe som stadig er i endring, slik som arbeidslivet og familielivet er det vanskelig å måle noe nøyaktig (Marshall & Rossmann, 1989, ref. i Ryen, 2002). Det er like viktig å sikre at resultatet er til å stole på og er troverdig når man benytter seg av kvalitativ metodetilnærming (Fog, 1994). Man må kunne se kritisk på seg selv som intervjuer, og gjennomføringen av selve intervjuprosessen. Datainnsamlings-metoden påvirker dataens gyldighet (Jacobsen, 2000), og vi snakker om *intern* gyldighet (Ryen, 2002).

Datamaterialet, kan i streng vitenskapelig forstand, bare si noe om de enhetene som har vært med i undersøkelsen. Man ønsker allikevel å kunne trekke slutninger som gjelder langt flere (Halvorsen, 2003). Det vil altså være interessant å se om man kan si noe om *alle* enhetene problemstillingen gjelder for (Hellevik, 1999). Dette kan være vanskelig med en kvalitativ metodetilnærming, da jeg har såpass få informanter, og det kan oppstå generaliseringsproblem. Ifølge Halvorsen (2003) snakkes det ikke om generalisering i kvalitativ metode, men om resultatet er *overførbart* til andre situasjoner eller steder. Det er dette som kalles *ekstern* gyldighet (Ryen, 2002).

Validitetsproblemet oppstår fordi forskeren er på to ulike plan; på et teoriplan og et empiriplan. Det skal her være samsvar mellom bruken av de samme begrepene. Hvor godt samsvaret er, kalles validitet (Halvorsen, 2003). Med validitet ønsker man å se i hvor stor grad dataene samsvarer med virkeligheten, og hvor holdbart dette er (Fog, 1994). Reliabilitet derimot, handler om hvor godt bildet av sannheten fremstilles, altså hvor pålitelig resultatet er. Hvorvidt en undersøkelse er pålitelig, avhenger for det første av hvor godt intervjuet fungerer som metode for datainnsamling. For det andre avhenger det av hvordan datamaterialet som har kommet ut av intervjuene, blir analysert (Fog, 1994). Høy reliabilitet betyr at uavhengige målinger kan gi tilnærmet identiske resultater (Halvorsen, 2003). Selv om det er umulig å kontrollere undersøkelseeffekten fullstendig, er det viktig å se om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene som en har kommet frem til (Jacobsen, 2000). Ved å se på hvilke påvirkninger intervjueren selv har hatt, en kan si noe reliabiliteten (Fog, 1994).

Gjennom de valgene jeg har tatt underveis, har hensikten vært å oppfylle kravene om validitet og reliabilitet. Jeg vil videre foreta en gjennomgang, hvor jeg gjør en vurdering av i hvilken grad undersøkelsen oppfyller kravene om gyldighet og pålitelighet.

Med utgangspunkt i problemstillingen, var det naturlig å ta utgangspunkt i en kvalitativ metodetilnærming, da jeg ønsket å gå dypere inn i fenomenet tidsklemme. Etter at jeg gjennomførte intervjuene, ser jeg at kvalitativ metode har sine svakheter. Det ville derfor vært fornuftig å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode, slik at de svake sidene ved kvalitativ metode kunne blitt oppveid av de sterke sidene med eventuelle kvantitative data. Kvantitativdata bærer større preg av anonymitet, noe som muligens ville vært en fordel ved denne undersøkelsen. Det kunne også ha vært hensiktsmessig å ha kombinert ulike former for kvalitativ metodetilnærming, slik som observasjon. Det hadde vært interessant å observerte en hverdag i en barnefamilie, fra morgen til kveld. På grunn av tidsmessige grunner, hadde det blitt for omfattende. Jeg mener allikevel at jeg kan si metodebruken ved intervju er gyldig, da jeg har et bredt omfang av informanter og bedrifter. Det kan være mulig å overføre situasjonene informantene befinner seg i til andre situasjoner, da det er mange som har det på en lignende måte. Man kan derimot ikke si at tidsklemme er noe som gjelder alle i samfunnet, da problemet med for liten tid oppleves ulikt. Noen mennesker trenger å ha en stressende og presset hverdag for å få gjort det de skal, mens andre blir stressa og utslitt av ingenting.

Det kan allikevel tenkes at det er mennesker som har en verre arbeidssituasjon, og mer hektisk hverdag enn de jeg har intervjuet. Jeg ønsket heller ikke å se på de ekstreme tilfellene som finnes, men heller konsentrere meg om den normale nordmann som har barn og jobb. Jeg vet det finnes bedrifter som har kommet lengre med tanke på tidsklemma, og innført flere gode løsninger og ordninger i forhold til dette. Det gjorde seg derimot vanskelig å komme i kontakt med dem, og derfor ble min undersøkelse et resultat av alminnelige kunnskapsbedrifter, som både er offentlige og private organisasjoner.

Ved at andre har sett ut og anbefalt meg informanter, kan det være fare for at de har valgt ut ifra sine synspunkter om fenomenet. Dette kan ha påvirket utvalget, da informantene kan ha hatt egenskaper som samsvarer med lederens forhåndsopfatning. I tillegg har jeg hatt utvelging ved selvseleksjon, og da kan det være en fare for at informanten kan skille seg ut fra de øvrige, nettopp på grunn at de selv valgte å delta. Dette kan også bety at de avviker systematisk fra de som ikke valgte å delta. Det kan tenkes at tidsklemme er et fenomen som de som takket ja til å delta har tenkt over, og ønsket å uttrykke sine meninger overfor temaet. Noen takket nei, og fortalte at de ikke hadde tid – de var altså i en stor tidsklemme, og det var kanskje nettopp disse menneskene jeg skulle ha tatt tak i. Andre derimot fortalte at dette ikke var relevant for dem. Utfallet av snøballmetoden og selvutvelging, førte tilfeldig til at de fleste av informantene hadde nylig byttet jobb, fordi de hadde vært i en verre situasjon med hensyn på familie og jobb tidligere. De kunne derfor ikke si så mye om hvordan ting fungerte i den nye jobben, men jeg fikk vite mer om hvorfor de hadde skiftet jobb, og hvordan situasjonen hadde endret seg for den enkelte. Jeg tror grunnen til at jeg fikk mange av disse informantene var fordi de tidligere hadde kjent på ei tidsklemme, men gjort noe med situasjonen. De som i dag er i en tidsklemme, har det for hektisk og har ikke tid til å sette av en time for intervju. Dette er med på å utfordre undersøkelsens validitet. I tillegg var det bare en mann som stilte opp på intervju. Dette gjør det vanskelig å overføre hans situasjon til andre menn. Men allikevel fikk jeg gode svar fra han, og jeg ser på han som en god representant for menn i tidsklemme.

En annen grunn for at noen ikke valgte å delta, bortsett fra tid, kan være at det er et tema som er vanskelig å snakke om. For de som valgte å delta, valgte jeg å beskytte intervjupersonens konfidensialitet, og unnlater derfor å nevne navnene til informantene i oppgaven. Dette er også med på å skape en form for tillit, da de visste at jeg kom til å anonymisere personene. Jeg fortalte også innledningsvis at de ikke trengte å svare på alle spørsmålene om de ikke ønsket det. Etter to pilotintervju, og tilbakemelding fra tre andre, følte jeg at spørsmålene var

kvalitetssikret. Jeg var også tryggere på hvordan spørsmålene ville fungere overfor informantene. Å ha en halvstrukturert intervjuguide var en trygghet, da jeg fulgte denne gjennom intervjuene. Den ble ikke fulgt slavisk, men ble brukt som en huskelapp over tema jeg var innom. Denne tryggheten bedret også min intervjuteknikk enn det en ustrukturert intervjuguide ville ha gjort, da jeg har lite erfaring med intervju. Allikevel mener jeg at informantene åpnet seg gjennom de spørsmålene jeg stilte ved min tillitsbyggende holdning og åpenhet rundt temaet. Min væremåte og måten jeg stilte spørsmålene på kan uansett ha påvirket informantens svar.

Det kan og være at informanten ikke turte å snakke åpent om sine følelser, familie og arbeidssituasjon på selve arbeidsplassen, da det var her intervjuene fant sted. Dette er med på å utfordre graden av reliabilitet på undersøkelsen. Dersom jeg hadde gjennomført intervjuet på et nøytralt sted ville de kanskje åpnet seg i større grad. Men allikevel er det vanskelig å vite om de snakket sant, uavhengig av sted intervjuet foregikk, da det kan være vanskelig for enkelte å åpne seg for en fremmed. På en annen side fortalte jeg informantene grundig hva masteroppgaven omhandlet da jeg kontaktet dem, og vurderte da om de var i stand til å gi meg gode svar eller ikke. De hadde også anledning til å forberede seg, selv om jeg ikke forventet dette.

At batteriet på båndopptakeren tok slutt midt i et av intervjuene, så ikke ut til å forstyrre informanten i særlig grad da jeg beholdt roen. Derfor tror jeg ikke det var med å svekke reliabiliteten. Det at et av lydopptakene ble uten lyd, og at intervjuet ble nedskrevet i ettertid, kan ha medført at jeg har mistet noe av intervjuet, og kan derimot være med på å svekke reliabiliteten.

Med dette tror jeg at undersøkelsen har hatt en noenlunde grad av reliabilitet og validitet. Noen ting kunne selvsagt vært gjort på en annen måte, men det var vanskelig å få til på grunn av tidsmangel. Hensikten har vært å utdype et fenomen, og få en større forståelse av tidsklemme og det ”nye” arbeidslivet. Genuint ny kunnskap er nok ikke utviklet, men jeg håper at resultatet kan gi noe mer innsikt og utvidelse av eksisterende kunnskap.



## 4 Presentasjon, drøfting og analyse

På bakgrunn av teori og metode skal jeg nå presentere, drøfte og analysere dataene jeg har funnet gjennom intervjuene. Da jeg har valgt å bruke en kvalitativ forskningstilnærming, vil det å strukturere presentasjonen, drøftingen og analysen under ett for hvert tema, gi en bedre fremstilling av materialet.

### 4.1 Tidsklemme – en metafor for å ha det travelt

På spørsmål om hvordan informantene, både arbeidstakere og ledere/personalansvarlig, ville definere begrepet ”tidsklemme”, fikk jeg flere ulike definisjoner. En tobarnsmor mente det er småbarnsforeldre som kjenner mest på en slik klemme, da de har mer logistikk enn ellers i livet. Utgangspunktet for oppgaven med fokus på småbarnsforeldre og tidsklemme, samsvarer med det denne informanten hevdet. Flere av informantene ga derimot uttrykk for at tidsklemme kan forekomme selv om man ikke har små barn. De mente det handler om å ikke rekke ting som andre har planlagt. En trebarnsfar uttrykte:

*”Tidsklemme for meg, er hvis jeg ikke får gjort ting 100 prosent slik jeg hadde tenkt, og det å hele tiden være på etterskudd”.*

Det å ikke føle at man strekker til, mente en firebarnsmor. Summen av de tingene hun tenker å gjøre i løpet av en dag, er større enn det hun har kapasitet til. *”Å leve ”teight” med tid”*, uttrykte en forsker. Alle informantene definerte begrepet på sin måte. Dette samsvarer med det Ellingsæter (2005) påpeker, begrepet er synonymt med å ha det travelt, og til mer begrepet brukes, til mer diffust blir det. Alle har sin mening og tolkning av begrepet ”tidsklemme”, og hvordan folk opplever tidsklemma er ulikt fra person til person. En bankansatt hevdet at noen kan velge å være i en tidsklemme hele livet.

Alle tre alenemødrene derimot forklarte en tidsklemme ut ifra mangel på penger.

*”Jeg blir i en tidsklemme fordi jeg har små barn og må jobbe fulltid. Jeg må forsørge meg og ungen – Jeg har ingen valg”*, fortalte en tobarnsmor.

Alenemødrene definerer begrepet på lik linje med Skrede (1989). Det handler om doble og konkurrerende behov for penger og tid. Assosiasjonene som Kjeldstad & Grødem (2004) påpeker, om slit og dårlig økonomi, stemmer med de alenemødrene jeg snakket med. Det er ikke bare alenemødre som havner i en tidsklemme på grunn av penger. En kommuneansatt må arbeide for å forsørge fire barn, selv om hun har en mann i fulltidsjobb. Ellingsæter (2005)

forteller også dette, og sier at foreldre i dag må arbeide fulltid for å få endene til å møtes økonomisk. Dette er med på å legge et stort press på foreldre, noe som resulterer i at barnefamilien havner i en tidsklemme.

*”Andre vil si at jeg er i en tidsklemme, men jeg er usikker selv”*, fortalte en forsker. Hun har tre barn, krevende jobb og mange fritidsaktiviteter:

*”Det er få som er med på så mye som meg – så mange aktiviteter, stiller opp, gjør alt, og samtidig er så fornøyd. Det handler om hva man prioriterer i livet – man får tid til det som er viktig hvis man vil”*.

Den andre forskeren derimot, opplever seg selv i en tidsklemme. Årsaken er hvordan han har valgt å legge opp livet hevdet han.

*”Selv om man har mye å gjøre og mange baller i luften, trenger man ikke havne i en tidsklemme. Det er noe man velger å skape selv – det er en selvoppfyllende profeti. Det er jeg og min partner som har stilt oss slik – vi har kjøpt et stort hus, har fått tre barn ganske kjapt og i tillegg to doktorgrader som vi holder på å fullføre”*.

Livet hans har endret seg siden den tiden han var ungkar, da han slet med å få tiden til å gå i helgene. Nå når han har fått en familie, handler det mer om å få tiden til å strekke til. Av dette bekreftes at det er helst småbarnsforeldre som først og fremst havner i en slik tidsklemme.

To av informantene fortalte at de tidligere kjente på en tidsklemme, men i dag har de gjort noen valg i livet for å komme seg ut av den situasjonen de var i. De svarte begge *nei* på spørsmålet om de befant seg i en tidsklemme i dag. De valgte allikevel å delta på intervju, da de kunne fortelle hvordan situasjonen deres var tidligere. Ei levde helt annerledes – et mer hektisk liv, og kjente mer på de sosiale forventningene. En tobarns mor i NAV fortalte:

*”Jeg følte mer på stresset tidligere, men jeg har nå valgt å ikke bli styrt av tidsklemma – livet er mitt ansvar og jeg må ha kontroll over liv mitt”*.

Tidsklemma er altså ikke noe alle barnefamilier trenger å føle på. Som vi ser handler det om valg. Den NAV-ansatte mente også at hver og en har sitt ansvar for å skape seg en hverdag som fungerer for den enkelte. Ikke alle informantene hevdet det er bare opp til en selv om man havner i en tidsklemme, eller ikke. Noen skyldte på samfunnet, og andre mente det er jobben. En NAV-ansatt mente samfunnet er lagt opp feil, og legger skylden på politikerne for at det eksisterer en tidsklemme. Informanten frontet sterke meninger:

*”Innstillingen fra politikere som legger til rette for at barna skal være 100 prosent i barnehage er totalt feil. Jeg synes heller det skal legges opp til at barna skal kunne være mer sammen med foreldrene sine i stedet for at de skal være mest mulig vekke”.*

Hun mente det handler om forventninger og krav fra samfunnet som påvirker tiden man har til rådighet med barna, og at *det* er grunnen til at foreldre havner i en tidsklemme. – Det oppstår et krysspress og en forventingsklemme av den grunn. Hun påpekte også at mødre som velger å være hjemme med barna ikke får pensjonspenger – *”mødre burde i hvert fall ikke tape økonomisk på det”*, mente hun. Dette er også noe NAV (2007) har bemerket. Den NAV-ansatte mente videre at samfunnet gir uttrykk for at det er nedlatende for kvinner å være hjemme med barna, da det forventes at de skal være i barnehage og mor på jobb. Hun har selv en sønn som er i barnehage 7 ½ time hver dag – *”7 ½ time hvor min sønn blir oppdratt av andre”*. Hun mente det er en grunn til at folk har valgt å få barn, og at det er foreldrenes oppgave å oppdra barna, og ikke samfunnet. På en annen side har det vært diskusjoner om barna *ikke* burde være så mye hjemme, da de utvikler både språk, så vel som sosiale ferdigheter raskere i barnehage. Dette samsvarer med det Noack (2004) sier om økt utbygging av barnehager og skolefritidsordninger. Alenebarnsmoren har selv jobbet mye med barn, og sett konsekvensene av for lite oppfølging. *”Mer tid til barna vil være med å forebygge mange problemer”*, mente hun.

En av forskerne jeg intervjuet, mente derimot at arbeidsgiver bør ta innover seg at *de* er med på å skape en tidsklemme hos de ansatte:

*”I perioder er jeg ikke like effektiv, og jeg blir pålagt oppgaver som jeg ikke får gjort slik jeg har tenkt bestandig. Det kan bli for mye på en gang. Derfor er det viktig å lytte til hvordan kroppen fungerer, og det må arbeidstaker ta hensyn til”*, mente forskeren.

Det er de med høyere utdanning i stillinger med mye ansvar som helst opplever ei tidsklemme, påstod en NAV-ansatt. Dette samsvarer med det Ellingsæter (2004) hevder. De med høyere utdanning får god lønn og kjøper derfor hus, bil og andre tjenester som er med på å gjøre hverdagen lettere – vi kjøper oss fritid, mente den NAV-ansatte.

*”Når jeg kjøper flere ting, må jeg bruke disse tingene og vedlikeholde dem. Derfor må jeg tjene enda mer penger – det blir vanskelig å ikke havne i en tidsklemme”*, mente en bankansatt.

Vi lever i et forbrukersamfunn, og det oppstår et mengdeproblem slik Eriksen (2003) uttrykker det. Det er forventninger om å være en velstående familie, en god familie, osv.. Det kan bli vanskelig om man ikke tjener nok penger. Det skal ikke vises at familier sliter økonomisk, eller med andre problemer i hjemmet. Det handler da om en æresklemme (Skre, 2004), fordi man klemmes mellom forbruk og forventninger om skam og ære. Som en av forskerne mente bør en tenke seg om – hva er det som er viktigst, og heller bruke den langsomme tiden sammen med familien, og ikke haste av gårde. Tidsklemme er med bakgrunn i det som sies her, et sammensatt begrep. Hvordan man ser på begrepet avhenger av hvilke forventninger man ønsker å leve opp til, og ikke. Slik blir det mange ulike årsaksforklaringer som vi så over – enten om det er samfunnet, jobben eller en selv. Vi lever i en forventningskrise (Ellingsæter, 2004; Skre, 2004).

## **4.2 Livet ”klemmes” mellom forventninger**

Det er mange forventninger om tid – alle skal ha en bit av tiden din, og som Eriksen (2003) hevder – vår og andres oppmerksomhet har blitt et knapphetsgode. Det handler om forventninger og følelsen av å fylle roller slik som man burde. Dette skaper knapphet på tid, da man aldri kan fylle en rolle godt nok. På spørsmålet, hvordan informantene føler de greier å mestre forventningene til rollene de skal fylle i løpet av en dag, svarte samtlige at rollen som arbeidstaker er den rollen de greier å fylle best. En kommuneansatt sa hun skjemmer bort arbeidsgiveren sin, mens andre sa de gjør bare det som er forventet av dem, noe de mente tilfredsstillende rollen godt nok.

Når det kom til rollen som mor/far, har flere dårlig samvittighet. En NAV-ansatt har mest dårlig samvittighet overfor barnet sitt, da hun ønsker å tilbringe mer tid med han. Firebarnsmor uttrykte at hun ikke greier å følge opp barndommen til barna sine, og hun føler at hun tar fra de så mange muligheter når hun ikke har tid til dem. En forsker prøver å gjøre så godt han kan, men føler allikevel ikke han fyller rollen optimalt.

Kvalitativ tid med barna (Bungum, 2005), er noe informantene føler de har lite av, fordi meste parten av dagen går med til arbeid. Mødrene jeg intervjuet kommer inn under det Gillis (1996) kaller for ”mother blaming”, da de føler de ikke har nok tid til barna, uansett hvor godt tilrettelagt og organisert ting er i familien. En NAV-ansatt påpekte at det er rent biologisk at mødre har dårlig samvittighet over for ungene sine. Dette samsvarer med det Solheim (1998) referert i Forseth (2002) hevder; kvinner har større sjanse enn menn for å føle på forventninger som settes. De får lettere dårlig samvittighet, når de føler at de ikke greier å

fylle rollen slik de ønsker. Det er dette Kaufmann & Kaufmann (2003), kaller for personrollekonflikt. To av informantene derimot, opplever ikke denne personrollekonflikten, ettersom de ikke tenker mye på barna de timene de arbeider. ”*Jeg vet at barna har det godt på dagtid*”, uttrykte den ene. Disse to informantene bekrefter det Larsen (2005) sier; det tenkes mer på barna i arbeidssituasjoner, om de ikke har det godt.

Når det kommer til rollen som partner, er det bare den mannlige informanten som uttrykker at han har dårlig samvittighet overfor sin kone. Han laster seg selv fordi han ikke får levert godt nok i hjemmet. Det er hans kone som må ta mesteparten av jobben i hjemmet, når han jobber mye. En kvinnelig kommuneansatt mente også at hun ikke verdsetter mannen sin nok.

*”Mannen min er en stabiliseringsfaktor for meg, da han er rolig, tålmodig og hører på meg til han blir grønn og blå”.*

To av informantene har valgt bort å fylle en partnerrolle. En av dem mente at hun greier å mestre rollene som mor, arbeidstaker, venninne og det å ta vare på foreldrene. Om hun levde sammen med barnefaren, hadde hun kanskje sagt noe annet. Å ha en rolle mindre å fylle kan lette på hverdagen, men samtidig vil en partnerrolle være med på å avlaste. Alt vil avhenge av hvordan et slikt partnerskap fungerer.

Fritidssfæren blir overkjørt av de andre sfærene for flere av informantene. Så mange som fem av åtte føler at vennerollen, er den rollen de ikke greier å fylle. De fortalte at den rollen er fråværende. ”*Venninne? Nei, det har jeg ikke tid til*”, uttrykte en alenemor. En bankansatt fortalte at venner kommer lengre ned på prioriteringslisten enn tidligere:

*”Jeg har fylt venninnerollen godt over lang tid, og det finnes forståelse for at jeg har en annen situasjon nå”.*

Dette bekrefter det Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001) referert i Thompson (2003a) sier; det finnes ikke tid til venner, da arbeidet tar mye av tiden. Alle venninnene til en NAV-ansatt befinner seg også i 100 prosent stillinger, og har såkalte profesjonelle yrker – ”*vi stiller likt og derfor forstår vi hverandre*”. En bankansatt påpekte at det er verre om ei venninne virkelig trenger henne. Hun kunne ønske hun har bedre tid – alt må planlegges nå. Ting som ikke er planlagt i kalenderen, er vanskelig å finne tid til. Kvinner har ikke nok *mellomrom* (Eriksen, 2003), slik at de kan ta seg tid til venner. Den mannlige forskeren derimot, fortalte at treff med venner skjedde mer sporadisk. Dette er et kjent fenomen for menn, da de ikke planlegger så mye slik en kvinne liker å gjøre.

Som vi ser over, greier informantene å fylle rollen som arbeidstaker best. En kommuneansatt sa at mesteparten av tiden går til arbeidet, og hun har derfor liten tid til overs til de andre sfærene. En av personallederne uttrykte tidsklemma ved å si:

*”Det er skvisen og forholdet mellom arbeid og hjem, som fører oss inn i en tidsklemme”.*

Denne skvisen kan også uttrykkes som en ”work-life” konflikt (Greenhaus & Beutell, 1985). Flere av informantene kjenner på press fra arbeidssfæren og privatsfæren som gjensidig påvirker hverandre, og opplever det vanskelig å balansere krav og forventninger fra arbeidsgiver, kunder, ektefelle og barn. Det oppstår derfor en konflikt mellom uforenelige krav (Thompson, 2003a), og denne konflikten kaller Kaufmann & Kaufmann (2003) mer spesifikk for en interrollekonflikt. Som personallederen i NAV uttrykte:

*”Man blir skvist mellom må ting, bør ting og har lyst til ting – Har lyst tingene viker for bør tingene, og bør tingene må vike plass for må tingene”.*

Informantene fortalte at arbeidslivet gikk utover fritidsaktiviteter, venner, treningen og det å ta vare på seg selv. Spesielt tre av åtte uttrykte dette – først kommer jobb, så barna og familien, og deretter de selv. Dette bekrefter at *må* tingene, slik som jobb, er det som alltid haster mest og får første prioritet. Mens de hyggelige gjøremålene, slik som å være med venner og familie, ikke haster like mye, og blir utsatt på ubestemt tid (Eriksen, 2003). En kommuneansatt sa hun får dårlig samvittighet, om hun tar seg tid til å ligge på sofaen en hel dag og lese en god bok. De av informantene som har liten tid til seg selv, kunne ønske situasjonen var annerledes. Den kommuneansatte firebarnsmoren, fortalte at hun ikke har tid til noe annet enn arbeid og familie: *”Når dagen er omme, har jeg ikke krefter”*. Tidligere var hun aktiv med idrett, men etter at hun fikk familie har hun ikke tid til verken trening eller seg selv. En NAV-ansatt mente at ting begrenser seg automatisk når man får barn. Dette bekreftes av Halse (2006). Hun prioriterer først og fremst tid med sønnen, og har derfor ikke tid til å være med på noe på fritida. Dette beviser det Thompson (2003a) sier, at arbeidssfæren har fått større innpass og dominerer både over privatsfæren, fritidssfæren og utdanningssfæren.

Vi ser ut fra dette at det varierer hvilken av rollene informantene føler de greier å fylle best. Det som er likt for dem alle, er at de opplever dårlig samvittighet når de ikke greier å fylle rollen slik de forestiller seg. En kommuneansatt fortalte at hun føler frustrasjon, og tenker på hva hun kunne gjort annerledes. Grunnen til at informantene føler dårlig samvittighet for ulike

roller, er fordi informantene velger å fylle forventningene ulikt. Noen av informantene har valgt å se bort ifra normer, regler og krav (Bjørvik & Haukedal, 1997), mens andre fokuserer på dette, og får i større grad dårlig samvittighet. Dette har sammenheng med hvem informantene mener er *rollesendere*. Slik som vi eksempelvis så tidligere; noen mente det er samfunnet, andre mente arbeidsgiveren og noen mente det er en selv som lager en tidsklemme. Slik Busch & Vanebo (2003) hevder, handler det om hvordan man selv føler at man tilfredsstiller rollen. Noen opplever altså denne konflikten i stor grad, og noen opplever den ikke i det hele tatt. Skogstad (2000) mener det oppstår en form for rollestress når man føler man mislykkes i å møte krav som stilles til en, og man føler seg utilstrekkelig. Dette stemmer med informantene, da de opplever stress når det stilles forventninger til dem.

Informantene føler at det eksisterer normative forventninger om hvordan en god mor/far eller en god partner skal være. Dette kalles "fiktive sosiale normer" (Rommetveit, 1954, ref. i Ekedal, 2005). Flere av informantene uttrykte nettopp dette, da de hevder at det er mange forventninger i samfunnet.

*"Vi skal ha en jobb, kunne levere, være sunne og friske, barn som skal ha en god oppvekst og stimuli: det er idealmoren og idealmennesket som alle skal prøve å oppnå"*, uttrykte en firebarnsmor i kommunen.

Da hun var gravid kjøpte hun bladet "Mamma", hvor det stod alt som må kjøpes, unne seg og kose seg med. Hun fortalte om mange fristelser, og hun ønsket å være en del av det, men det var vanskelig å realisere alt. En av de bankansatte mente at mye er pålagt når det gjelder rollen for å være en god mor, men at det er opp til en selv hva man mener er riktig. En morsrolle eller farsrolle blir bekreftet at kan være tvetydig da det ikke finnes klare regler for hvordan slike roller skal fylles. Når mennesker tolker og fyller roller på ulike måter kalles dette for rolletvetydighet ifølge Kaufmann & Kaufmann (2003). Det som er riktig for en mamma er kanskje ikke riktig for en annen mamma. Derfor kan man ta med seg det en trebarnsmor påpekte; det å fylle mammarollen, vet man aldri før i ettertid.

Selv om det kan være vanskelig å tyde en god morsrolle/farsrolle, er det som en personallederen i forskningsinstitusjonen påpekte, blitt stadig større forventninger til hva barn skal være med på. En bankansatt i Oslo fortalte at det er ekstremt i forhold til fritidsaktiviteter og barn. Hun fortalte at det er forventninger om at sønnen hennes må være med på fotball, fordi nabogutten er det, og i tillegg er det store forventninger om klær. Det samme uttrykte en tobarnsmor som er bosatt på Sørlandet:

*”Jeg bor i et område hvor folks vellykkethet blir målt i hvor prektige barna er, hvilket utstyr og klær de har, hvor mange fritidsaktiviteter de har og hvor flinke de er”.*

Ei som tidligere bodde i Holmenkollåsen i Oslo, ga uttrykk for at presset er større der enn på Sørlandet.

*”Barna måtte være med på alt som skjedde og det ble et press; de måtte være med på slalåm, dans, teater, golf, turn og jeg kan ikke nevne hva. Alle ungene var propp fulle av ting de skulle mestre, og mødre kjørte rundt i de store bilene sine for å hente og levere”.*

Når hun bodde der, prøvde hun ikke å fokusere på dette, men det var allikevel vanskelig. En bankansatt mente det er foreldrene som setter standarden. Hun har ikke valgt å kaste seg med på denne bølgen, fordi barn tidsnok blir dratt inn i det. *”Barn blir ikke noe dummere eller rarere om de ikke starter med noe når de er 2-3 år”*, mente hun. Videre påpekte hun at barna må være med å bestemme selv. Tobarnsmoren som bor på Sørlandet har valgt å se bort ifra dette presset. *”Hvem gjør de dette for? Tilfredsstill de andre eller seg selv?”*, lurte hun.

Eriksen (2001) hevder at en av hovedaktivitetene for mange foreldre er organisering av tidsklemma, og det kan se ut til å stemme for enkelte av informantene. Trebarnsfaren merker det er stressende de dagene barna skal ut på aktiviteter. Barnas aktiviteter binder foreldrenes tid. Det kreves kjøring og henting, planlegging og koordinering, slik at alle skal få gjort det de ønsker, hevder Hjorthol et. al (2005) referert i Ellingsæter (2005). Sørhaug (2002) bekrefter at det handler mye mer om logistikk og forhandlinger innad i familien enn tidligere. En forsker på Sørlandet, er derimot bevisst på dette, og bor slik til at hun slipper å kjøre mye. *”Barna ordner seg selv, og det sparer oss mye”*, fortalte hun. En annen informant som er alenemor har valgt å ikke fylle ettermiddagene og kveldene. Hun maser ikke på hva barna skal være med på – *”det er opp til dem selv hva de ønsker å delta på”*, mente hun.

Om det er større press i Oslo enn på Sørlandet er vanskelig å si, men i Oslo er det flere fritidstilbud og flere normative forventninger enn det kan være i mindre byer. Det er i hovedsak opp til hver enkelt å lytte til presset utenfra. De av foreldrene som velger å høre på dette presset, er en typisk svak familie, i følge Hasle (2006). De av foreldrene som står imot dette presset, er derimot en sterk familie. Informantene er veldig beviste i forhold til dette presset, da noen av dem har sett det tydelig i Oslo eller i andre familier, og ikke latt seg rive med. Vi kan derfor si at informantene er representative for en *sterk* familie.



En bankansatt har ei som vasker og hjelper til i hjemmet – ”*det hjelper masse*”, fortalte hun. Man må ikke gjøre alt man burde gjøre, hevdet hun. Det handler om å tilrettelegge slik at det blir enklest mulig, føyde hun til. Dette er et eksempel på å ”*outsource*” *familieoppgavene* (Hochschild, 1997). Flere av informantene ga uttrykk for at de kunne tenke seg hushjelp, som blant annet kunne vaske hus/leilighet. Det handler om å kjøpe seg tid, i det man har fått større krav til å ha egen frihet. En kan si at tiden i familien er et kappløp, og man rekker ikke alle aktivitetene man kunne tenke seg å ta barna med på. Firebarnsmoren i kommunen ønsker å ta med barna på seiltur, men tiden er for knapp. Hun sier det er frustrerende når man ikke får tatt med ungene ut på ting, fordi dagene er så fulle. Dette er et typisk eksempel på *psykologiske spenninger*, hvor man ønsker å ta med barna ut på ting, men har ikke tid (Hochschild, 1997).

En trebarnsmor mente det er usunt å gå helt opp i rollene sine, da en kan utslette seg selv:

*”Jeg prøver å være en god rollemodell. Jeg bryr meg om meg selv, om familien, og gjør samtidig andre ting – det er viktig at ungene ser at foreldrene har et liv – har venner og er sosiale”.*

Hun påpekte også at de ungene som har foreldre med høyere utdanning, er de ungene som greier seg best på et overordnet nivå. Dette samsvarer med det Lindbekk (2008) hevder; barn som vokser opp i en hektisk hverdag, takler en tilsvarende hverdag bedre når de blir eldre. Det er påpekt at de foreldre som prioriterer karriere med høyere utdanning, blir uglesett. Dette er et godt eksempel på hvordan en informant valgte å ikke høre på ytre forventninger om å fylle rollen som mor, men valgte heller sitt eget løp. Det handler derfor om man ønsker å oppfylle alle forventninger som blir satt til en, eller velge å leve livet i eget tempo. Man kan derfor velge å være i en tidsklemme eller ikke – ”*i prinsippet kan jeg få tid til det jeg ønsker å få tid til*”, påpekte en forsker. Når hun var yngre var hun redd for å gå glipp av noe. Nå er hun mest hjemme med familien, fordi det er det som er viktigst for henne. Det handler om å være bevisst på hvilke forventninger man vil oppfylle, og hvordan man ønsker å fremstå. Hvem er det egentlig som bryr seg om man ikke har de rette merkeklærne til barna, ikke har den topp moderne sofaen i stua, eller om barna dine ikke er med på fire forskjellige aktiviteter i løpet av ei uke? – Bryr folk seg egentlig? I realiteten er det bare en selv som bryr seg mest om slike ting. Vi snakker her om en forventningsklemme, slik Ellingsæter (2005) hevder. Det handler om å være glad for de tingene man har og de personene man har rundt seg, i stedet for stadig å streve etter å nå nye høyder. Det vil alltid være forventninger rundt en, og man kan velge å høre på dem eller la være.

### 4.3 Skru av og på – fra arbeid til familie

Hvordan informantene har valgt å balansere arbeid og hjem varierer, da noen er alenemødre og andre bor sammen med sin partner. Hakim (2003) kategoriserer hvordan familier balanserer hjem og arbeid ettersom hvilke preferanser de har. Av informantene vil jeg si seks av dem er *tilpasningsdyktige*, da de står fast mitt imellom. De deler tiden mellom arbeid og familie, og opplever en viss grad av frustrasjon over tapte muligheter både i familien og på jobben. Spesielt den kommuneansatte opplever det slik. To av informantene vil jeg derimot si er *hjem-sentrert*, ettersom de fokuserer mye på seg selv, hjem og barn. De har tilpasset sin arbeidssituasjon etter sin livssituasjon og i forhold til å tilbringe mer tid med barna. Ingen av informantene kan sies å være *arbeids-sentrert*, i den forstand at de kun fokuserer på arbeidet og dens verdier. I forhold til familien, og fordelingen med partner, kan ifølge Burke & Greenglass (1987) fem av informantene (alle uten om alenemødrene) betegnes som *akrobater*, når både informantene og de enkeltes partnere satser på å ha en karriere og et aktivt familieliv. Av disse, er tre av dem flinke til å balansere sine ressurser.

Ilies, et al., (2007) beskriver i en modell hvordan arbeidsmengde påvirker hvordan arbeidet utføres, hvordan dette påvirker familien og deretter i hvilken grad de sosiale aktivitetene i familien fungerer. En av arbeidstakerne jeg intervjuet utmerket seg spesielt i forhold til dette, den kommuneansatte med fire barn. Hun bekreftet at hennes arbeid påvirker hennes sosiale oppførsel i hjemmet. Hun fortalte videre at hun blir veldig selvsentrert, og at det er vanskelig å alltid være tilstede.

*”Når jeg er stressa på grunn av arbeidet blir de rundt meg prega av det. Dette skjer når det er viktige ting som skjer på jobb, eller det er noe jeg gruer meg til. Da fokuserer jeg bare på det jeg skal gjøre og glemmer de rundt meg – dette merker de. For eksempel i dag tidlig når jeg skulle kjøre barnet mitt, sa hun at hun gledet seg til skolen. Jeg greide ikke snakke med henne, så jeg ba henne høre på musikk”.*

En forsker fortalte også at han er litt ”fjern” og tenker på andre ting når det er store ting som skjer på arbeidet. En NAV-ansatt, som tidligere arbeidet i en mer stressende bedrift, fortalte at det hender at hun også nå tenker på arbeidet om kvelden og når hun våkner tidlig. *”Jeg tenker på ting jeg burde ha gjort, men i langt mindre grad enn jeg gjorde før”.* Tidligere hadde hun innsøvningstabletter på nattbordet, slik at hun fikk den søvnen hun trengte. Dette er noe hun ikke trenger lenger, da hun har en bedre arbeidssituasjon. Flere av informantene fortalte at når de er stressa, melder de seg ut, og er ikke helt til stede i familien. *”Jeg blir utålmodig når jeg*

*har noe hengende over meg*”, fortalte en NAV-ansatt. Det er kjedelig å gi avkall på familien når jobben krever mye, fortalte en forsker som er trebarnsmor. Hun blir gretten når hun jobber med noe hun ikke synes er gøy. Den mannlige forskeren jeg intervjuet, fortalte at når han er stressa på arbeidet er han ingen god far. Slik kan man si at *sinnsstemningen* og *tiden* man benytter på enten familie eller arbeid spiller inn på hvordan man opptrer i de forskjellige rollene som far/mor og arbeidstaker. Dette er noe Edwards & Rothbard (2000) bekrefter med sin modell om *”spillover-effects”*, og vi har over sett at *arbeid-hjem ”spillover”* har gitt en *negativ* virkning på familien. Arbeid-hjem *”spillover”* kan også ha en *positiv* virkning. Tre av informantene fortalte hvordan arbeidet påvirker familien positivt. Når en forsker har gjennomført prosjekter på arbeidet og funker på jobben, får han mer overskudd til familien og privatlivet – *”Da er jeg mer tilstede”*. En av de bankansatte jeg intervjuet mente: *”Har man en morsom jobb, gir det energi privat”*.

Noen opplever også den motsatte *”spillover”* effekten, da de får støtte i familien og dette påvirker arbeidet på en positiv måte. Det snakkes da om en *positiv hjem-arbeid ”spillover” effekt*. En kvinne som har en hektisk hverdag, fortalte at familien legger til rette slik at hun kan utføre en god jobb. En av forskerne mente det er sunt å ha en familie, fordi man lærer om prioriteringer i livet – *”Om man ikke har en familie ville arbeidet tatt fullstendig overhånd”*, mente hun. Den andre forskeren henter mye energi fra familien, og om han ikke hadde hatt en familie ville venner og et sosialt nettverk hatt samme effekt. Dette bekrefter det I. S. Jensen (2002) hevder; nettverk har like stor betydning som en familie. En NAV-ansatt opplever derimot en *negativ ”spillover”* effekt når hun er veldig stressa. Dersom hun i tillegg får en dårlig start om morgenen tar hun med seg dette på jobben. En bankansatt mente at dersom hun ikke hadde hatt det godt hjemme, ville dette gått utover arbeidet.

*”Det ville vært vanskelig å utelate – men heldigvis har jeg et godt ekteskap og vi har det bra, og da trenger jeg ikke å gå på jobb med en dårlig følelse”*.

En bankansatt fortalte derimot at det lille som plager henne på arbeidet, trenger hun ikke ta med hjem – *”Jeg legger fra meg arbeidet når jeg må, og tar det opp igjen når jeg må”*. Ikke alle informantene har overskudd når de kommer hjem fra arbeidet. På spørsmål om noen av informantene bruker jobben som påskudd for å ikke delta så mye i hjemmet – som Hochschild (1997) sier: *en emosjonell flukt fra hjemmet*, kunne ei fortelle at hun gjorde det i større grad tidligere, når jobben var morsom og givende, og det å være hjemme med familien var mest et ork og slit:

*"I dag er situasjonen bedre, men det hender når jeg har mye å gjøre, og har lite overskudd når jeg er ferdig på jobb, at jeg blir sittende i bilen og ikke orker å gå inn til familien".*

Hun føyde fort til at det er familien som er viktigst – *"Jeg ville aldri tillate meg å bruke jobben som alibi overfor familien"*. Senere i intervjuet fortalte hun: *"Det å komme på arbeidet er deilig, for da er det bare meg"*. Det er dette Hochschild (1997) mener med at noen arbeidstakere bruker arbeidsplassen som fristed.

Det å gå fra arbeid til hjem, eller hjem til arbeid kan også sees på som et rolleskifte. Dette kalles rollediskontinuitet (Filstad, et al, 2004), og takles av de fleste på en god måte, uten om tilfellet vi så over. En god løsning for henne er å høre på lydbok i bilen for å koble av. En NAV-ansatt fortalte at det å spasere til og fra jobb gjør det enklere. *"En luftetur gjør at man skifter om tankene"*. Dette bekrefter det Bakke & Yttri (2005) sier om å markere skillet ved et ritual når man går fra en sfære til annen, er det med på å sette grenser mellom arbeid og hjem. Den mannlige forskeren fortalte at hurtige rolleskift er veldig enkelt når man har barn:

*"Det var verre når jeg var singel og alene, da tok det lengre tid før jeg koblet ut og var til stede i det private. Barna gir mye glede og sier så mye morsomt, at de timene fra jeg henter dem til de legger seg kobler jeg ut jobben"*.

Dette samsvarer med det Grzywacz, Almeida, & McDonald (2002) påpeker; de som er single har større grad av "spillover" effekter, enn de som har familie. I tillegg beviser det at de som har barn, har lettere for å slippe taket når de kommer hjem, slik Ellingsæter (1995) hevder. Firebarnsmoren mente at hun burde bli flinkere til å *skru av og på*, fordi hun synes det er vanskelig å være i barneverden.

Når arbeidet krever mye, og det blir liten tid til familie, lurte jeg på hva informantene egentlig setter høyest av familie og arbeid. Min tanke var at de ville svare familien, da de kunne være redde for å svare noe annet. Alle informantene svarte nesten umiddelbart *familien*, uten om en alenemor. Hun fortalte at arbeidet kommer først, fordi hun må ha en inntekt for å greie og forsørge barna. Etter de andres umiddelbare reaksjon med å svare familien, sa en forsker etter hvert: *"familien kommer først, men jeg trenger begge deler – jobben gir meg mye"*. Dette samsvarer med det Burke & Greenglass (1987) hevder. En NAV-ansatt fortalte at hun prioriterer tiden først og fremst på arbeidet, men det er familien som er viktigst for henne – *"det er en selvfølgelighet"*. Firebarnsmoren og kommuneansatt fortalte om hennes hverdag:

*”Jeg setter familien høyest, men det som skjer er at jeg går på jobb og bruker masse energi, og når jeg kommer hjem så orker jeg ingenting – jeg er helt utladet”.*

Hun fortalte videre at det er vanskelig når man har fire barn og skal hjelpe til med lekser, ei jente som vil spille fiolin, og en liten en som vil sitte på fanget. *”Det er jobben som får den første delen av dagen, og da er det ikke mye igjen til resten”.* En bankansatt fortalte at familien står høyest, ettersom arbeid og familie ikke konkurrerer på energi. *”Det å være med barn, er noe helt annet enn å være på jobb”*, fortalte hun. Den andre forskeren mente at når man alltid har arbeidet, reist rundt og vært med på spennende prosjekter og etter hvert får familie, går det opp for en at familien er viktigere enn jobben. Disse informantene greier det Burke & Greenglass (1987) kaller å segmentere arbeid og familie fra hverandre. Som vi ser er det familien som blir satt høyest, men som en bankansatt kunne fortelle, er det å sette familien for høyt ikke bare positivt:

*”Jeg satte familien så høyt at jeg jobbet med ting jeg ikke trivdes med. Når jeg ikke trivdes på jobb, gikk jeg hjem med en dårlig følelse og gruet meg til dagen etter. – Det er familien først, men samtidig må de timene jeg er på jobb gi en god følelse og positiv energi”.*

Det er derfor viktig med både jobb og hjem, som flere av informantene påpeker over.

En forsker fortalte at det hele tiden er forhandlinger mellom han og kona, om hvor mye *han* skal arbeide, hvor mye *hun* skal arbeide og *hvem* som skal ha barna. Å finne en balansegang er ikke enkelt. Til mer han sier ja til konferanser, møter og lignende, til mer belaster han sin kone:

*”Jeg er i en jobb som jeg ikke kan melde meg helt ut av. Jeg må delta på det som skjer, da det er viktig at jeg har et nettverk i forhold til prosjekter. Det at jeg må være tilstede på jobben, går utover familien. Det blir større belastning på min kone, da hun må være hjemme med barna. Hun blir mer sliten, og det oppstår en ond sirkel”.*

Som Thuen (2000) hevder, kan den gjensidige påvirkningen mellom arbeid og hjem både være av det gode og det onde, men det vil også være jobben som har den største innflytelsen på familien, og ikke omvendt (Burke & Greenglass, 1987). Som Thompson (2003a) sier, så handler det om å finne en balanse mellom arbeid og hjem som passer i forhold til livssituasjonen. Hvordan man greier å finne denne balansen avhenger av hver enkelt, og hva man ønsker å prioritere. For informantene kan det se ut til å være vanskelig å finne en slik

balanse, i det de setter familien høyest og mener det er rollen som arbeidsgiver de greier å fylle best. Det oppstår dermed motsetninger for personene. De kunne ønske de brukte mer tid på familierollen, men det er vanskelig å redusere arbeidstakerrollen. Arbeidet er forbundet med negative følelser, mens lek med barn er knyttet til positive følelser, viser en undersøkelse, ifølge Barstad (2009). For å redusere det negative, må man kunne skape en balanse. Dette kan gjøres ved å sette grenser, markere dem og verne om dem. Det er viktig å selv definere grensen mellom arbeid og hjem, slik at man kan få mer tid med det som virkelig gir en glede. Eksempler på dette vil være hvor mange overtidstimer man vil jobbe, hvor mye man ønsker å reise eller hvorvidt man skal ta på seg nye arbeidsoppgaver som krever ekstra innsats. Som Colbjørnsen (2001) påpeker, er det viktig at arbeidsgiver aksepterer grensene arbeidstaker selv setter. Det handler om å bli mer bevisst på sine grunnleggende verdier i livet, og det er viktig å ikke knytte sin verdi ensidig til arbeidet. Det er ikke mulig å få med seg alt, derfor må man kunne overveie valg og prioritere. Til sjuende og sist er det derfor arbeidstakeren selv som må finne en måte å takle motsetningen mellom arbeid og hjem.

#### **4.4 Mødre velger å arbeide redusert**

Som vi har sett over er det vanskelig å få kabalen til å gå opp, og løsningen for flere av de kvinnelige informantene har blitt å arbeide redusert i perioder når barna er små. Ingen av informantene arbeider redusert i dag, men fem av informantene har tidligere gjort det. De av kvinnene som ikke arbeider redusert, kunne ønske de har anledning. Dette samsvarer med det Ellingsæter (2005) sier, at de som arbeider fulltid, ønsker de kunne arbeide redusert. Det er i hovedsak økonomien det står på, og er årsaken til at informantene ikke arbeider redusert i dag (Halse, 2006; Kitterød, 1998). De av informantene som tidligere arbeidet redusert levde sammen med partner, og hadde derfor anledning til å arbeide redusert i en periode da de hadde to inntekter. Den mannlige informanten har ikke arbeidet redusert, og fortalte at det er hans kone som er hjemme med barna. Kitterød (2007) viser til dette, da hun sier at fedre har gjerne en partner som arbeider mindre enn dem selv. Dette samsvarer også med det Thuen (2006) hevder; det er kvinnen som er mest tilbøyelig og reduserer sine karriereambisjoner.

En bankansatt jobbet først 60 prosent en periode, for så 80 prosent. Hun syntes det var veldig deilig. Hun kunne la barnet våkne av seg selv, kunne gå frem og tilbake til barnehagen og ikke kjenne på noen tidsklemme. HR-partneren i banken mente det er viktig å se på hele pakka; om man arbeider redusert får man til mer på alle fronter og om man arbeider fullt, begrenser det seg. Alle ledere/personalledere fortalte at ansatte har anledning til å arbeide redusert i perioder – de må bare snakke med dem først.

To av informantene som nylig byttet arbeidsplass, og som nå arbeidet 100 prosent, kunne tenke seg å arbeide mindre etter hvert. *”Jeg må vise at jeg gjør en ålreit innsats først”*, mente en av informantene. De er begge alenemødre, og i første omgang kan de ikke jobbe redusert på grunn av økonomi. Det er uansett ikke like enkelt å arbeide redusert for kvinner, slik nestlederen i kommunen og HR-partneren i banken påpekte. Nestlederen mente det er vanskelig å vinne ansiennitet og verdsettelse i bedriftene, om de arbeider redusert og ønsker å bli ledere. *”Vi trenger kvinnelige ledere”*, mente hun. En NAV-ansatt som arbeidet redusert i sin tidligere jobb, fortalte at det er negative sider ved det å arbeide redusert.

*”Jeg ble ikke inkludert i det faglige på samme måte. Jeg falt utenfor den faglige sosiale kulturen, og ble stilt helt andre krav til i faglige sosiale sammenhenger. Det førte til at jeg ramla ut, og det var lite tilfredsstillende”*.

Dette bekreftes av I. S. Jensen (2002), da man mister en del av tilhørighetsfølelsen og det å være en del av kulturen på arbeidsplassen. En bankansatt ønsker å arbeide redusert, men har en så spennende jobb at hun ikke kan – *”Skal man være med, må man være med”*. Dette samsvarer med det Hochschild (1997) hevder; ansatte tørr ikke å arbeide redusert, da de er redde for å tape faglig utvikling og karriere i sin nåværende jobb. Dette gjenspeiler også det Sørhaug (2002) mener; man må holde seg innenfor ”grensene” på arbeidsplassen for å kunne gjøre karriere. Nestlederen i kommunen mente at kvinner når ikke opp på karrierestigen om de arbeider deltid. Om de arbeider fulltid har de mulighet, men da trengs det tilpasninger.

Som nevnt innledningsvis har Norge gode velferds- og permisjonsordninger for småbarnsforeldre, noe som gjør det enklere for kvinner å kombinere yrkesliv og familieliv. At så mange kvinner velger å arbeide redusert og setter ned kravene i forhold til yrkeslivet, kan tyde på at disse velferdsordningene ikke er nok for å få kvinner til å kombinere arbeid og familieliv. Et likestillingssamfunn er langt ifra oppnådd, og man befinner seg i et likestilling ”light” samfunn, slik Skre (2004) hevder. Det er fortsatt kvinner som tar seg av omsorg av barn og velger å arbeide redusert, mens mannen er i fulltidsjobb, slik Kitterød (2002) og Vaage (2002b) påpeker. Men som en bankansatt mente, er det en selv som har valgt å få barn, og man er derfor nødt til å jenne seg litt ned i den perioden i livet. *”Jeg er nødt til å gå litt før og være litt mer hjemme”*. Det er altså en naturlig del av det å være mor. Det å arbeide redusert ser altså ut til å være en av løsningene, for å få kabalen til å gå opp for småbarnsforeldre i tidsklemma. Noe av årsaken kan ligge i det krevende arbeidet, men hovedårsaken er nok ønske om å være mer sammen med barna.

## 4.5 Enklere å skaffe seg en ny jobb, enn en ny familie

Av informanter er det seks av åtte som nylig hadde byttet arbeidsplass. Personallederne/ledere var eldre enn de ansatte jeg intervjuet, og har derimot arbeidet i samme bedrift største parten av livet. Et trekk ved det ”gamle” arbeidslivet, er at det er vanlig å arbeide i samme organisasjon hele sitt yrkesaktive liv (Larsen 2005). Som Kjeldstad & Dommermuth (2009) viser til, er det mer vanlig å bytte arbeid for yngre arbeidstakere enn for eldre, og dette er også et kjennetegn på det ”nye” arbeidslivet ifølge Torp (2005). Dette kan ha sammenheng med trivselen på arbeidet. Det viser seg at eldre arbeidstakere trives bedre enn yngre (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). Hansen & Slagsvold (2009) mener det handler om forventninger, da eldre arbeidstakere har lavere forventninger. Dette kan være noe av årsaken til at så mange har valgt å bytte arbeidsplass.

Arbeidsstedet har stor betydning for informantene, noe som samsvarer med Kjeldstad & Dommermuth (2009). Årsaken til at informantene byttet arbeid, er fordi de ikke trivdes og følte tilhørighet i sin tidligere jobb. De ønsket en mindre travel hverdag og en annen jobbsituasjon. Som Furnham (2005) påpeker, kan mennesker trives ulikt selv om de utfører de samme arbeidsoppgavene. Informantene kunne fortelle om arbeidssituasjoner som ikke passet dem nå, men som kunne fungert i andre perioder i livet. To av informantene kjørte tidligere livet sitt så hardt, at de måtte redusere arbeidet for å kunne komme seg igjen og for å få tid til familien. Dette beviser det motsatte av det Thompson (2003a) hevder, familien tar heller grep for å gjøre noe med den situasjonen de befinner seg i. Som vi har sett over, er det kvinnene som tar disse grepene for å komme seg ut av en tidsklemme. Dette samsvarer med det Thuen (2006) påpeker; det er kvinnen som tilpasser seg når presset blir for stort.

Det var fire informanter i det offentlige, og to i det private som nylig skiftet arbeid. To av tre hadde bevisst gått fra det private til det offentlige. De mente at en jobbsituasjon i det offentlige ville være mindre hektisk enn i det private. En kommunalansatt som tidligere jobbet i et konsultantselskap i Oslo, fortalte:

*”Det var ekstremt, men utrolig gøy. Jeg var veldig sliten før jeg valgte å flytte til Sørlandet og bli ansatt i kommunen. Jeg visste at kommunen er gjennomorganisert, og det var en klar positiv ting for at jeg søkte i offentlig sektor. Jeg trodde det skulle bli roligere, men slik har det ikke blitt i det hele tatt”.*

Noen av de andre informantene som tidligere arbeidet i privat sektor, gikk fra privat- til offentlig sektor fordi de ønsket å redusere karrieren og krav mens de har småbarn. Hun fikk



mer fritid etter at hun begynte i det offentlige, og det ble enklere med logistikk i hverdagen fortalte hun. En bankansatt som byttet jobb internt, byttet jobb av samme grunn, da det gikk opp for henne at hun var i en situasjon hvor hun ikke kunne få i pose og sekk. Hun ville bruke mer tid sammen med barna og ønsket seg en arbeidsplass med mindre ansvar. For en annen var stillingsbeskrivelsen veldig forenelig med hennes situasjon, i tillegg var arbeidsoppgavene nye og spennende. Det informantene fortalte, samsvarer med det Kjeldstad & Dommermuth (2009) hevder; det å skifte jobb henger sammen med trivsel. Teori viser derimot at det er liten forskjell i trivsel når det gjelder privat eller offentlig arbeidsplass, noe som stemmer for noen av informantene da de sier det er like hektisk i det offentlige som i det private.

Det å gjøre karriere i det ”nye” arbeidslivet handler om å gjøre karriere vertikalt, og ikke horisontalt ifølge Larsen (2005). Informantene kan være et eksempel på dette, da de bytter jobb etter ønsker i livet (Eriksen, 2001). *”Jeg har ambisjoner om å gjøre karriere”*, sa en forsker. Hun kunne tenke seg å bli en leder på sikt, men tidsklemmen og unger gjør det vanskelig for henne. Hun mente at et hektisk karriereliv kan fungere i perioder, men ikke når man har barn. Dette samsvarer med det Thuen (2006) hevder; det er kvinnene som reduserer karriereambisjonene sine. Man kan ikke gjøre alt samtidig, og må være fornøyd med sånn man har det i stedet for å stresse med karriere, mente hun. Også en NAV-ansatt og en bankansatt var enige i at det er veldig situasjonspreget. Den bankansatte fortalte at hun tenker annerledes nå enn tidligere.

*”Før var jeg mer konkurranseinnstilt – nå krever jeg ikke det lenger. Jeg var veldig bevisst på hva jeg kunne søke og ikke søke i denne perioden i livet – uansett hvor spennende jobben er, har tidsklemma en reell betydning for hva jeg kan gjøre”.*

En nyansatt i NAV mente hun ikke akkurat har gjort noe karrierehopp, men har gjort et bevisst valg for å få en roligere hverdag på grunn av familiehensyn. Hun la også til at NAV ikke er den mest attraktive etaten om dagen, men med hensyn til familien var det et riktig valg for henne, da de tilbydde mye fleksibilitet. Det handler om å prøve og finne sin inngruppe (Rise & Einarsen, 2002), hvor man trives og kan få de utfordringene som passer til den enkelte i den situasjonen man befinner seg i. Informantene var alle enige om at senere i livet kunne de tenke seg å arbeide med noe annet.

*”Senere ser kanskje livet mitt annerledes ut og jeg har mer egen tid – da kan jeg jobbe med noe helt annet igjen”*, sa NAV-ansatt.

De av informantene som arbeider i det private, og ikke hadde byttet arbeid, har også forestillinger om at det er roligere å arbeide i det offentlige. Det er et tydeligere skille mellom arbeid og fritid, hevdet en forsker. Han mente at de som arbeider i det offentlige, legger i større grad fra seg arbeidet når de er ferdige for dagen. Dette bekreftes av informantene, ettersom bytte av arbeid er vellykket for de fleste. De ga uttrykk for at de har en bedre livssituasjon nå enn tidligere, utenom ei som indirekte fortalte at situasjonen ikke har bedret seg. Hun valgte bort yrket som konsulent, fordi det var mer krevende. Men etter at hun fikk to barn til, endret hverdagen seg ganske mye og hun befinner seg fortsatt i en tidsklemme. Ut ifra det informantene fortalte om å arbeide i det offentlige, er det nok ikke så rolig som det blir påstått. Det er krevende på sin måte, men hvor krevende avhenger av hvilken stilling man besitter, både i det offentlige og i det private. Som en forsker hevdet, er arbeidet i offentlig sektor en bedre modell. Mye kan tyde på det, da en av de ansatte i NAV fortalte at hun har fått en time og tre kvarter mer fritid hver dag etter at hun byttet jobb. Å bytte arbeid kan gjøre det enklere i forhold til hvilken livssituasjon man befinner seg i.

Når kvinner må arbeide redusert eller bytte arbeid for å kunne trives, og allikevel føler at de er i en form for tidsklemme, lurer jeg på hva som preger arbeidet. Videre skal jeg gå mer i dybden på de nye måtene å arbeide på, og om disse er årsaken til at informantene befinner seg i en tidsklemme.

#### **4.6 Heller “on line” enn “on time”**

Alle bedriftene jeg intervjuet har en grad av fleksibel arbeidstid. Det er bare en kommuneansatt som arbeider i Servicetorget, som ikke benytter seg av fleksible ordninger. Hun må være ferdig med arbeidet klokken 16 hver dag, og har verken anledning til å arbeide noe mer utover eller hjemmefra. Som Gulbrandsen (1998) sier, så vil graden av fleksibilitet variere avhengig av bransje, og privat- og offentlig næring. I bedriftene jeg var i kontakt med, kan en si at fleksitid er like gjeldende i begge næringene. Dette bekreftes av en NAV-ansatte, som byttet arbeid fra privat- til offentlig sektor. Hun fikk større fleksibilitet i forhold til familien, fordi NAV har bedre ordninger enn hennes tidligere privateide bedrift.

Gjennomgående mente alle informantene at fleksitid er en positiv ordning. På spørsmål om de kunne tenke seg å arbeide i en bedrift *uten fleksitid*, svarte samtlige *nei*. Som Jacobs & Gerson (2004) sier, er det vanskelig å imøtekomme alle krav fra familien om man ikke har fleksibel arbeidstid. *“Fleksitid er jeg avhengig av, og jeg kunne ikke greid meg uten”*, uttrykte en trebarnsmor. *“Fleksitid er et av mine krav – sånn må jeg bare ha det”*, mente en bankansatt.

Hun har fått sin individuelle avtale med arbeidsgiver. En forsker synes det er en positiv ordning, fordi han kan komme seint og gå tidligere med hensyn til barna. Samtidig har han anledning til å arbeide hjemmefra. For eksempel har kona ungene lørdagsformiddag, slik at han kan jobbe noen timer. Bakke og Yttri (2001) hevder at fleksibel arbeidstid er svaret på tidsklemmeproblemet, og det i forhold til hvor og når arbeidet utføres og mer tilgjengelighet overfor barna. Dette støttes også opp av Gregory & Milner (2009), da de hevder det letter hverdagen for småbarnsforeldre. Nestlederen i kommunen fortalte at hun fikk igjennom fleksitid på sin gamle arbeidsplass, fordi hun ikke kunne arbeide med faste arbeidstider.

*”Da jeg fikk barn arbeidet jeg fullt, og jeg kunne ikke be barnehagen åpne tidligere slik at jeg nådde tidsnok på arbeidet. Jeg fikk beskjed fra arbeidsgiver om å trappe ned eller finne meg noe annet. Men jeg ga ikke opp, og fikk igjennom fleksitid”.*

Dette er et bevis på hvordan arbeidslivet har endret seg når fleksitid ble innført som følge av alt for bestemte arbeidstider (Bakke & Yttri, 2001; Sennett, 2001).

Det å arbeide hjemmefra er en del av den fleksible arbeidsorganiseringen (Frisvold & Leiulfstrud, 2003). Alle utenom en i kommunen og de NAV-ansatte, har tilgang på PC og mobil utenom arbeidstiden. Hvem som har anledning til å ha hjemmekontor, kommer an på hvilken stilling de besitter i kommunen. Vi ser at det er mer vanlig å ha hjemmekontor i det private, enn i det offentlige. Informantene kunne fortelle at antall timer de arbeider hjemmefra varierer i perioder, avhengig av hvor mye de har å gjøre. I forskningsmiljøet er det mest vanlig å arbeide hjemmefra, og forskerne mente at det å ha tilgang til data og mobil uten om arbeidstid er nyttig. De synes det er deilig å ikke måtte reise på arbeidsplassen hver dag. Å kunne ha anledning til å jobbe hjemmefra henger sammen med trivselen, slik Kjeldstad & Dommermuth (2009) hevder. En bankansatt som enda ikke har fått tilgang på hjemmepc, fordi hun er såpass ny, så veldig frem til å få ordningen på plass. *”Hvis et av barna mine er syke, så kan jeg faktisk få gjort noe”*, uttrykte hun.

Men det er ikke alle som tenker like positivt på ordningen med hjemmekontor, ettersom de ikke liker å ha med arbeidet hjem. En forsker prøver å gjøre det hun kan når hun er på jobb – *”det er nødstilfelle at jeg jobber hjemmefra”*. En bankansatt som tidligere hadde en annen stilling, ville bort ifra det å måtte ta med jobben hjem. En tidligere konsulent erfarte at det å arbeide hjemmefra er slitsomt: *”Tidligere måtte jeg logge meg på i ellevetiden om kvelden for å ta telefonmøter med folk i andre verdensdeler”*. Bakke og Yttri (2001) sier at fleksibiliteten ikke blir like stor når man arbeider på tvers av landegrenser.

Som Sørhaug (2002) hevder, er det i det ”nye” arbeidslivet mer viktig å være ”on line” enn ”on time”. Bruk av mail er vanlig i alle organisasjonene jeg intervjuet. I banken og av forskerne, forventes det at mailen sjekkes i løpet av kvelden. I det offentlige er ikke dette like vanlig. *”Å sjekke mail er noe som må gjøres hele tiden”*, fortalte en av forskerne. Den mannlige forskeren er avhengig av å sjekke e-mailen, og det hender også han sjekker den på mobilen. Dette samsvarer med det Colbjørnsen (2001) hevder, at det har blitt skapt en form for trang, til å hele tiden følge med på hva som skjer store deler av døgnet. Når det snakkes generelt om det å være tilgjengelig, både på mobil og mail, gjelder dette bare noen få i bank, forskning og kommune. I kommunen er det bare ledere i som forventes å være tilgjengelige til enhver tid. I banken forventes det ikke at de ansatte skal være tilgjengelige hele døgnet – *”I banken er det forståelse og en høflighetskultur”*. I perioder hvor det er mye å gjøre, forventes det å være tilgjengelig. For at en av de kommuneansatte med mye faglig ansvar kan gjøre en god jobb, må hun derimot følge med hele døgnet. Hun arbeidet tidligere i konsulentbransjen og forteller at det var større forventninger til det å være tilgjengelig, og arbeide hele døgnet i konsulentbransjen. Dette fordi hun fikk høyere lønn, og det var en del av kulturen.

*”Dette er noe jeg er vant til – jeg er på jobb meste parten av døgnet nå også, da det har blitt en del av min holdning”*.

Det å være tilgjengelig hele døgnet gjelder altså bare for en av informantene. Som Bakke & Yttri (2001) og Thuen (2006) hevder, er det med slike ordninger vanskeligere å skille arbeid, familie og fritid og det oppstår derfor grensesettingsproblemer. Forskeren mente at bare det å sjekke mailen om kveldene, gjør at grensene mellom arbeid og privatliv flyter i hverandre. Den bankansatte som ikke hadde fått ordningen med hjemmepc på plass, sa hun må være streng med seg selv om hun skal arbeide hjemme fra. Hun vil ikke føle at hun hele tiden må arbeide, og vil stenge av pc'en til visse tidspunkter.

Med fleksible arbeidstidsordninger og fjernarbeid stilles det større forventninger og krav til selvledelse av de ansatte (Eriksen, 2003). Som en bankansatt uttrykte det: *”Alle burde ha rett til å arbeide fleksibelt, og ha mer frihet under ansvar”*. En bankansatt fortalte at det fungerer bra å være sin egen sjef, hvor hun kan legge opp mye selv. Det å styre dagen selv gjelder både for forskere og de som arbeider i bank. *”Det er ikke mange andre enn meg som kan kontrollere og påvirke dagen min”*, fortalte en bankansatt som synes det er veldig greit. Som forsker forventes det en betydelig egeninnsats i forhold til fritiden. Det er dette som Manz & Sims (2001) kaller for superledelse, da ledelsen legger opp til at medarbeiderne får mer frihet

og leder seg selv. Medarbeiderne som tar det ansvaret de pålegges gjennom fleksible arbeidsordninger utfører en form for selvledelse (Berg, 2002; Haukedal, 2000; Thompson, 2003b). Det er spesielt i privatsektoren at informantene har mer kontroll over sin egen arbeidssituasjon med organisering av dagen og arbeidet. Sett bort ifra firebarnsmoren som har mye ansvar i kommunen, ser man mindre av dette i offentlig sektor.

Selv om informantene liker å være selvstendige og ta ansvar, sier de at fleksibel arbeidstid lett kan utnyttes. Dette bekreftes av en bankansatt: *”Det er utfordrende å ta en del ansvar, og man kan lett misbruke friheten”*. Dette var nettopp det de fryktet når fleksibilitet og hjemmearbeid kom (Eriksen, 2001). Gregory og Miller (2009) kommenterer dette, da de mener at fleksitid er heller med på å øke arbeidstid, og redusere muligheten til å være med familien.

*”De ansatte arbeider mer i stedet for. De pålegges mer ansvar og må derfor bevise at de faktisk kan gjøre noe. Det er heller ingen som kontrollerer hvor mye man egentlig arbeider som forsker, når man har fastlønn. En ønsker bestandig å yte sitt beste”*.

Det forskeren mente, bekreftes av Bungum & Kvande (2002). I banken fortalte HR-partneren, at det er flere som har mye fleksibilitet, men de får ikke benyttet seg av det, fordi det forventes at de må arbeide mye og hardt. Den bankansatte har mange møter i løpet av en uke, og får ikke brukt fleksibiliteten hun har til rådighet: *”Jeg er glad om jeg får til å arbeide hjemmefra en dag i uken”*. Som Thuen (2006) sier, er det ofte familien som taper, da det er vanskelig å sette grenser for når, hvor og hvor mye man skal arbeide. Som vi ser over, er dette eksempler på hvordan rollen som arbeidstaker kan være tvetydig, når man har stor grad av frihet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). For en leder kan det være vanskelig å vite hva arbeidstakeren eksakt gjør når han/hun ikke er på arbeidet. Arbeidstakerne gjør heller mer enn det de tror er forventet av dem, da rolleforventningene ikke kommuniseres godt nok og rollespesifikasjonene ikke er klare nok. Det kan være vanskelig for arbeidsgiver å kontrollere mengde arbeid når arbeidstakerne arbeider mye hjemmefra. Som Colbjørnsen (2001) påpeker, har ikke arbeidsgiver myndighet til å gå inn å regulere arbeidet som skjer utenfor arbeidsplassen. Derfor blir det mer opp til den enkelte å regulere dette selv.

Det var også interessant å spørre om de som *ikke* har fleksitid eller hjemmekontor, føler det er greit å gå hjem klokken fire, om de ønsker å arbeide utover eller ta med arbeidet hjem. Både en NAV-ansatt og en kommuneansatt kunne gjerne tenke seg å arbeide utover ettermiddagen for å bli ferdig eller komme på forskudd, men har ikke mulighet når de må hente i barnehagen. En forsker derimot går når hun må gå for å hente barna, og tenker derfor ikke

mer på jobben. Både for informanter i det offentlige og i det private, er det forpliktelser i forhold til barn som gjør at de ikke kan benytte seg av fleksibel arbeidstid. Hensikten med fleksitid var å gjøre hverdagen enklere for nettopp småbarnsforeldre, men det ser ut til at det begrenser seg selv. Noen velger å ta opp igjen arbeidet på hjemmekontoret på kveldstid, og dermed kan grensene mellom arbeid og hjem skli ut.

Bedriftene som har fleksibel arbeidstid har også en kjernetid hvor arbeidstakerne må være på arbeidsplassen. Ei som arbeider som forsker mente at kjernetid er en god ting, da man må være tilgjengelig. For henne er det enklere å konsentrere seg på kontoret, og hun bemerket: *”med kjernetid er det enklere å skille mellom arbeid og fritid”*. Dette er et paradoks da fleksitid ble innført som følge av ønske om mer frihet, og nå kan det se ut til at arbeidet har blitt for fritt. En trenger faste holdepunkter i arbeidslivet om det ikke skal flyte helt utover. Dette bekreftes av Bungum & Kvande (2002), som sier at foreldre ønsker ordninger som setter grenser mot et krevende arbeidsliv. Bakke & Yttri (2001) er også skeptiske til arbeidsdagens nåværende lengde og aktiviteter.

Det blir forstått og fremstilt at man kan arbeide når man vil og hvor man vil med fleksible arbeidsordninger, men mer frihet fører egentlig bare til mindre frihet, slik informantene påpeker. Mye tyder på at grunnen til at grensene mellom arbeidstid og fritid/familie er visket ut, er på grunn av de tiltakene som har blitt iverksatt for å bedre familiesituasjonen, slik som fleksibel arbeidsordninger. Dette bekreftes av Sterud (2008) i Statens arbeidsmiljøinstitutt, som påpeker at arbeidstakere med fleksitid opplever høyere grad av arbeid-familie konflikt. Flexibel arbeidstid kan og føre til større grad av dårlig samvittighet. Arbeidet er over en hele tiden og det er ikke noe klart skille for når og hvor arbeidet foregår – arbeidsdagen blir heller lenger. Flexibilitet er positivt når man har barn, og for de som greier sortere alle ballene i luften, men det gjelder ikke alle. Mye tyder derfor på at fleksible arbeidstidsordninger i det ”nye” arbeidslivet er med på å skape en tidsklemme for enkelte.

#### **4.7 Balansen mellom for mye og for lite stress**

Informantene sa alle at de opplever store arbeidsmengder. Som personallederen i NAV påpekte, er arbeidstempoet et helt annet, enn det var da hun begynte for 30 år siden. Det er mye større krav til effektivitet, og det er en helt annen arbeidshverdag påpekte hun. Nestlederen i kommunen mente også at stresset har økt, som følge av større arbeidsmengder. Tidligere var det mer avgrensede oppgaver, mens nå gjelder det å rekke mer på kortere tid. *”Det er krevende å tenke helhetlig – dette øker stresset”*, mente nestlederen.

NAV har vært mye omtalt i media, da de har lange behandlingstider og store bunker med papirer som må behandles. Personallederen fortalte også at de merker finanskrisa, når flere blir permitterte fra sine arbeidsplasser. NAV-kontoret som ble intervjuet får ikke flere stillinger til rådighet, slik det har vært snakk om i media for å løse problemet med stor arbeidsmengde.

*”Om vi ville, kunne vi arbeide fra 7 om morgenen til 8 om kvelden, men vi er betalt for å arbeide fra 8 til 4. Folk jobber alt de kan, og jeg kan ikke gjøre mer – jeg organiserer så godt jeg kan ut ifra de ressursene vi har”.*

Det hender de ansatte i NAV sitter utover vanlig arbeidstid for å bli ferdig med arbeidsoppgavene. Den ene informanten fortalte at de ikke kan ta det rolig en dag, for det blir bare verre neste dag. Det hender også hun dropper å spise lunsj, fordi det er så mye å gjøre.

*”Det er såpass stort arbeidspress at jeg må holde på i ett, og det kjennes bedre å bare bli ferdig med det jeg holder på med”.*

Hun føyer til at det skjer ikke veldig ofte, men at i hennes tidligere jobb droppet hun lunsj hver dag. Dette samsvarer med levekårsundersøkelsen for 2006, da den forteller om arbeidstakere som har så store arbeidsmengder at de sløyfer lunsj (Eiken, 2008). På den NAV-ansattes tidligere arbeidsplass, var det et stort press om forventninger om ytelse og daglig overtid. Hun arbeidet periodevis også helger – dette var mer representativt for det ”nye” arbeidslivet, mente hun. Der var det ingen sosial kreditt å få, eller andre gevinster. Det siste året jobbet hun derimot godt over 100 prosent, noe som ledelsen la merke til, og førte til at hun fikk en kjempe attest fra arbeidsgiver.

Fem av informantene ga uttrykk for at det er stressende når det er faktorer en selv ikke har kontroll over påvirker en situasjon. *”Spesielt når alt flyter, og når jeg skal gjøre mye samtidig”*, uttrykte en kommuneansatt. Dette mente også en forsker, som er stressa når hun ikke har kontroll, dog spesielt på arbeidsplassen. Løsningen ble for mange ”stabling”, som Eriksen (2003) kaller det å gjøre flere ting på en gang. Dette fører til at kvaliteten på tingene man gjør blir dårligere. Som vi ser, kan mye arbeid føre til negativt stress. Store arbeidsmengder kan og føre til positivt stress (Bjørvik & Haukedal, 1997). En av forskerne uttrykte at hun trenger positivt stress. Hun må ha en stressa hverdag for å få gjort det hun skal. Nestlederen i kommunen mente også at stress er bra til en viss grad. Dette samsvarer med det Bjørvik & Haukedal (1997) sier, stress skjerper oppmerksomheten, men bare til en viss

grense. Nestlederen påpekte at man må finne ut hva den enkelte sitt optimale stressnivå er, altså en balansegang mellom for mye og for lite stress – mellom en *kvalitativ og en kvantitativ stimulering* slik Skogstad (2000) hevder. Ingen av informantene opplever kvalitativ understimulering, da de alle har en hverdag fylt av gjøremål og utfordringer. De heller mer mot en kvantitativ overbelastning. Nestlederen i kommunen mente det må være en god flyt med stress hvor en yter bra og har det bra med seg selv. En av forskerne mente at dersom hun har mye å gjøre i en periode, er det forbi gående. Hun mente det er henne selv som må roe ned, og dette greier hun nokså godt, fortalte hun. Når det arbeides utover vanlig arbeidstid er det vanlige for informantene å bli kompensert med avspasering. I NAV fortalte personallederen at arbeidsmengden er generelt høy hele tiden, og at hun ikke kan la de ansatte jobbe for mye overtid – *”De opparbeider seg så mye avspaseringstid som de aldri vil kunne få benyttet seg av”*, sier hun. Hun passer på at de ikke arbeider for mye, og sjekker hvor mange timer de har hver måned. Dette bekrefter det Bungum & Kvande (2002) sier, det er ikke mye annet en kan gjøre, da man ikke kan regulere dette på annen måte. Selv om det er mye å gjøre, må det være en balanse mellom det å arbeide og ikke arbeide for mye, mente personallederen i NAV.

Når det gjelder forventninger fra arbeidsgiver, forventes det i bank at de ansatte fokuserer på å levere. *”Det er høye forventninger, hvor man arbeider med flinke folk og som gjør arbeidsplassen interessant og gøy”*. En NAV-ansatt uttrykte at sosiale belønninger er like viktig, og dette har gjort sitt til at hun trives.

*”Det å arbeide mye er litt av prisen man må betale for at man har det gøy på arbeidet. Når ansatte arbeider mer enn det kreves av dem og oppnår gode resultater får de belønning i kraft av tillit og muligheter”*, uttrykte HR-partneren i banken.

Den mest vanlige belønningsformen blant informantene, er fastlønn. Haukedal (2005) referert i Katz (1964) velger å dele belønningen inn i to hovedgrupper: *Systematisk og individuell distribusjon*. I banken er det systemer som fanger opp ekstra innsats, og belønningen er enten økning i lønn eller engangstillegg. Dette er individuelle systemer, som gjør at de får lyst til å yte litt ekstra og investere mer energi for å gjennomføre oppgaven tilfredsstillende (Martinsen, 2003; Torp, 2005). Dette samsvarer med Vrooms forventningsteori (Vroom, 1964, ref. i Busch & Vanebo, 2003), da systemet er lagt opp slik at arbeidstaker yter ekstra ut ifra forventninger om belønninger. I forskningsinstitusjonen derimot, har de ingen insentivordninger med bonusordninger, men de har grunnbevilgninger og kompetansemidler



slik at de som ønsker å publisere noe får midler. En forsker arbeider godt over 100 prosent, men får ikke noe igjen for det, utenom å avspasere og da uforutsett at det ikke går utover prosjektene. Det er ingen av organisasjonene, utenom banken som belønner ekstra innsats. Det er derfor ingen insentiver til å arbeide noe mer om det er nødvendighet for det. Dermed kan ønsket resultat utebli som følge av lite motivasjon i følge Vroom (1964) referert i Busch & Vanebo (2003).

Ingen av informantene ga uttrykk for at de er arbeidsnarkoman, eller sitter fast i noen "Honningfelle" (Sørensen & Grimso, 2001). Kommunearbeideren arbeider mye fordi hun føler hun må, og arbeidet er spennende og interessant i tillegg. Hun er den eneste som kan betegnes i en viss grad å være i en "Honningfelle". Ved store arbeidsmengder legges det press på de ansatte. Personallederen i NAV fortalte at ingen har blitt sjukmeldt på grunn av store arbeidsmengder. Det har skjedd, men da har det ligget en annen sykdom i bunnen, og denne har blitt forverret på grunn av høyt press. Når arbeidstakerne har store arbeidsmengder, opplever de en rolleoverbelastning (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Når en person har mange roller å ivareta, og noen av dem blir overbelastet går dette utover de andre rollene. Som noen av informantene sa, merker de at familien påvirkes i større grad når det er større arbeidsmengder enn vanlig (Ilies, et al., 2007). De med størst arbeidsmengde, og samtidig tar med arbeidet hjem, får mindre tid til både seg selv og familien. Dette kan igjen føre til at ingen av rollene blir utført på en ordentlig måte. Av informantene, er det bare den kommuneansatte med fire barn som opplever det på denne måten.

#### **4.8 Krevende kunder**

I både offentlig og privatsektor arbeider de hovedsakelig med tjenester ut mot kunder/klienter. Dette er et typisk kjennetegn ved det "nye" arbeidslivet. I NAV og i kommunen er det til sammen tre informanter som har daglig kontakt med kunder. Forskningsinstitusjonen har kundekontakt i den grad at de driver med oppdragsforskning fra kunder. Bankansatte fortalte også om sin kundesituasjon, da kundeforhold er den viktigste delen av bankvirksomheten. Den kommuneansatte som tidligere arbeidet i konsulentbransjen, fortalte også hvordan hun opplevde kunder tidligere. Spesielt ansatte i NAV og i kommunen representerer et ansikt utad. De fortalte om krevende kunder som krever tidsfrister, mye oppmerksomhet og ikke minst vennlighet, slik Forseth, et al. (2002) bemerker. Dette er et bevis på at det har skjedd en endring i arbeidslivet, fra et industrisamfunn til et tjenesteytende- og informasjonssamfunn, slik Forseth, et al. (2002) hevder.

Ellingsæter (2002) mener at mye av makten til å styre arbeidstempo ligger utenfor den enkelte arbeidstaker i tidsfrister, og krav fra kunder og klienter. Som en bankansatt hevdet; *” det er de som har kundeposisjoner som føler tidspresset mest”*. Dette bekreftes av HR-partneren i banken, som fortalte om de som imøtekommer kunder daglig:

*”Det er mye fokus på hva de skal levere til kunden, og det er lite fleksibilitet – det er en krevende posisjon i forhold tilstedeværelse, det er et stort arbeidspress og mange er helt utslitt når de er ferdig på arbeid”*.

Grunnen til at det blir mye arbeid for en NAV-ansatt, er fordi det er liten anledning til å planlegge sin egen arbeidsdag. Det er hele tiden forstyrrelser fra kunder. *”Jeg planlegger å få gjort fem ting, så får jeg bare gjort to av dem”*. Det samme problemet har også en kommuneansatt som lar kalenderen styre dagen.

Informanten i kommunen, som tidligere arbeidet i et konsulentselskap, hevdet at kundene har blitt mer krevende og at de henger med på en annen måte enn tidligere – *”Plutselig har de mer kunnskaper enn deg selv”*. Dette samsvarer med det Amble (2004) og Colbjørnsen (1999) sier; kunden vet i større grad hva de har rett på, og hva de kan kreve. Som Skarpaas (2004) påpeker, må de ansatte sette seg inn i og tilegne seg mer kunnskap og kompetanse enn det brukeren selv har. Ettersom kundene stiller andre krav, stiller også medarbeiderne andre krav. Nestlederen i kommunen påstod at fornøyde og dyktige medarbeidere gir fornøyde kunder. Så lenge de ansatte kan hjelpe brukerne/klientene/kundene og føler tilfredshet, blir også kundene fornøyde.

For en NAV-ansatte gir positive kunder mening med arbeidet. Dette samsvarer med det Torvatn og Molde (2001) hevder i sin undersøkelse. Bråten et al. (2008) viser til HMS-undersøkelsen fra 2007, at kunder kan også være årsaken til mobbing og trakassering i arbeidslivet. Personallederen i NAV, påpekte at det kan være traumatisk for mange å miste arbeidet nå i finanskrisa, og det kan være vanskelig å behandle disse klientene. Alle informantene i NAV fortalte at det er tøft å behandle kunder som får avslag. Personallederen fortalte om personangrep:

*”I tider der vi har hatt mye negativ pressomtale, har det vært en periode med mye aggresjon fra kundene sin side, hvor de ansatte har blitt skjelt ut. Det var en periode det var tøft å sitte i skranken”*.

Dette samsvarer med det Forseth (2002) sier; de ansatte kan oppleve å bli ”hoggestabbe” for kunder som opplever at det er avvik mellom forventet og opplevd service.

De kommune- og NAV-ansatte fortalte om kravene til kundene: *”Det er vanskelig å tilfredsstille alle klienter, da vi har et lovverk å følge”*. Ansatte spesielt i det offentlige merker krysspress mellom krav fra kunder i forhold til lover og regler, og ikke så mye fra leder, slik Bråten et al. (2008) påstår. De opplever ofte kryssende forventninger fra kunder og forvaltning av lovverk og statlige midler, da kundene ikke kjenner til lovverket og pliktene som hører sammen med rettighetene. En NAV-ansatt prøver etter beste evne å gi informasjon, og sørge for at når kunden/klienten går ut allikevel føler det har vært et positivt møte, selv om de har fått et avslag som de ikke hadde forventet. Det snakkes her om en intersenderrolle-konflikt, da det settes flere motstridende forventninger til en og samme person (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

En kommunalansatt mente det er viktig å vise at de har puls – *”vise at vi kan yte noe overfor kundene slik at de blir fornøyde”*. Hun arbeidet tidligere med mer krevende kunder, som hun arbeidet tett på og fulgte opp i lengre perioder. Det tok knekken på henne. Nå arbeider hun med kunder som har rask behandlingstid. Derfor kan man si at tidligere arbeidet hun med *servicerelasjoner*, og nå i større grad med *servicetreff* (Gutek, 1995, ref. i Forseth, et al., 2002). Ifølge den kommuneansatte, kan en konkludere med at det er mindre stressende å arbeide med servicetreff, enn servicerelasjon, da hun føler mer avstand til kundene nå enn tidligere.

Av dette ser man at kunder kan være krevende, og føre til økt press og stress for de ansatte. Ingen av informantene uttrykte direkte at dette går utover tilværelsen på hjemmefronten, men som vi har sett over, har minst to av informantene byttet jobb fordi de ønsket en mindre tøffere hverdag i forhold til kunder. En NAV-ansatte mente det handler om hvordan en er innstilt på å behandle kundene i en såpass stressende etat som NAV:

*”Jeg takler det ved å tenke at i den rollen jeg har overfor publikum, er jeg et ansikt i det offentlige. Jeg representerer en offentlig innstans, og da er det viktig at jeg gjør en god jobb og møter alle på en serviceinnstilt måte. Da får jeg heller ligge litt etter med rutinearbeidet”*.

Spesielt i NAV, var det interessant å høre om det har blitt gjort noe i forhold til krevende kunder, stress og mestring av dette. De har ikke noe systematisk veiledning på hvordan man

skal behandle kunder. Hver enkelt behandler kundene på sin måte. Personallederen er usikker på om et stressmestringskurs ville ha hjulpet, da folk takler stress ulikt og hver enkelt må gjøre noe med det selv. Eksempel kan være å ikke sette noe på kalenderen, og lukke døra til kontoret.

I bank og forskning er det fokus mot kunder som er gjeldende for bedriften, og spesielt med tanke på profitt. Dette samsvarer med det Forseth et al. (2002) sier, at kunde- og brukerfokus vektlegges som profitt i privatsektor, mens brukertilfredshet vektlegges i offentlig sektor. I privatsektor vil møtet med kunden allikevel være viktigere. Dette kommer frem av at det er enklere å bytte bank eller bytte til en annen forskningsinstitusjon. I det offentlige er det ikke like enkelt å bytte kommune eller NAV kontor. Der må man forholde seg til menneskene på bostedet. Dette kan medføre at de ansatte føler mer på å yte sitt beste i det private, enn i det offentlige. Som en ansatt i NAV fortalte:

*”Nå jobber jeg i en større organisasjon, og kjenner ikke på det i samme grad lengre. Det er ikke bare mitt personlige ansvar slik som tidligere”.*

De som byttet arbeid fra det private til det offentlige gjorde dette bevisst, selv om det offentlige arbeidet innebærer stor grad av kundekontakt som kan være krevende. Det er staten eller kommunen som sitter bak og forvalter, mens i det private er det mennesker som skal drive en bedrift. Det ser ut til at kundene kan være mer krevende i det offentlige, enn i det private. De ansatte som har daglig kunderelasjoner vil kjenne mer på presset om å yte det ”lille ekstra”, som illustrert i Kano-modellen (1984). I det private vil de merke dette i større grad enn de i det offentlige. I privat sektor har de et rykte å ivareta og en profitt å tjene, derfor vil de ansatte kjenne mer på å ivareta kunderelasjonen, enn det de ansatte føler når de behandler kunder i det offentlige. Dermed kan det være mer krevende i det private, enn i det offentlige med tanke på en tidsklemme.

#### **4.9 Krav til mer kompetanse**

Kompetanse og innsatsen er avgjørende for hvor godt arbeidet utføres, hevder Kvande (2009). Informantene bemerket også at bedriftene er avhengig av deres kompetanse. Dette gjelder spesielt den kommuneansatte i administrasjonen, forskerne og de bankansatte med mye ansvar. Som Fossetøl (2004) sier, er det i dag mer vanlig å spesialisere seg innenfor ulike områder. I NAV har personallederen sørget for at det eksisterer tvillingkompetanse blant de ansatte. De ansatte kunne fortelle at i prinsippet skal dette fungere om den andre er borte en dag, men på grunn av de store arbeidsmengdene en selv har, er det umulig å utføre dette i

praksis. Som Einarsen & Skogstad (2005) påpeker; om man besitter en spesiell kompetanse, ligger ofte arbeidet fortsatt og venter på en om en er borte en dag. Dette gjelder for enkelte av informanter, som for eksempel en av de bankansatte som har mye ansvar overfor andre medarbeidere. Kunnskapen til en av de kommuneansatte utmerker seg spesielt, ettersom hun har en ansvarsfull stilling. Hennes kunnskap er en form for spisskompetanse (Fossestøl, 2004), og hun merker at det ligger mye press på henne og hennes utførelse av arbeidet:

*”Det er mange som kommer til meg om råd og hjelp med sine behov. Det er i tillegg en ganske ny stilling, og det er derfor store forventninger til denne stillingen og av meg”.*

I forskningsinstitusjonen arbeider de ansatte mye i prosjekter, hvor deres kompetanse har en vesentlig rolle (Colbjørnsen, 1999). I noen tilfeller er prosjektene avhengig av den enkeltes kompetanse, mens andre ganger kan andre utføre jobben om nødvendig. Begge forskerne arbeider med oppdragsforskning, hvor de finansierer sitt eget arbeid og må selge inn prosjekter. Personallederen i forskningsinstitusjonen fortalte at det er et hardt press å arbeide med oppdragsforskning, som følge av knappe tidsfrister, faktureringsprosenter til kunde og en nødvendighet for å tjene penger. *”De må ivareta sin egen karriere i større grad enn andre”*, mente personallederen i forskningsinstitusjonen. Forskerne fortalte bare positivt om prosjektarbeid og ikke noe av de negative sidene, slik som å stadig jobbe med nye mennesker, som Bungum & Kvande (2002) nevner.

Det kreves høye forventninger fra de kommuneansatte, da de må forholde seg til mål og vedtak som politikerne fatter. I det offentlige kreves det altså høy kunnskap i form av kjennskap til systemer, lover og regler, slik at de kan hjelpe kunder/klienter. Nestlederen i kommunen mente det skal være kvalitet på tjenestene kommunen leverer, og at det er nødvendig med spesifikk kompetanse. I løpet av de årene nestlederen har arbeidet i kommunen, har det aldri vært større krav enn nå. *”Noen synes det er moro, andre ikke”*, bemerket hun. Kulturen for læring i kommunen er å lære av hverandre, hjelpe hverandre og utveksle kunnskap – *”slik fungerer organisasjonen bra”*. Hun mente at når de ansatte har det godt og spennende på arbeidsplassen, da yter de kvalitet.

Det som kjennetegner de av informantene som har mye ansvar og høyere kompetanse, er at disse har mer fleksibilitet i arbeidet enn de andre informantene. Dette bekreftes av Colbjørnsen (1999), da bedriften stoler på de ansatte og tillegger dem større frihet og selvstendighet i arbeidet. Disse informantene er også i stand til å foreta beslutninger, og derfor

kan man si at de har en form for ”*empowerment*”. Informanten i kommunen som nettopp hadde begynt i stillingen det var det høye forventninger til, har behov for å vise seg verdig, og vise at hun takler ansvaret hun har fått (Kvande & Rasmussen, 2007). Det kreves ulik kompetanse av de ulike informantene, da de arbeider i ulike bedrifter. Det som allikevel kjennetegner dem alle, er at de besitter en form for høyere kompetanse, noe ikke alle kan benytte seg av. Dette gjør informantene verdifulle for bedriften (Einarsen & Skogstad, 2005), og dette gjelder spesielt de av informantene som har ”*empowerment*” (Rasmussen, 2002a). Det er også disse informantene som ga uttrykk for at de kjente mest på en tidsklemme. Informantene gjenspeiler mye av det ”nye” arbeidet, når det gjelder kunnskap og kompetanse ettersom det kreves en form for spesifikk kompetanse av dem alle, og dermed gir dette et svar på problemstillingen, da de som opplever mange av kjennetegnene ved det ”nye” arbeidslivet, opplever også en tidsklemme.

#### **4.10 Trivsel og tilhørighet – identitet og stolthet**

Flere av organisasjonene som ble intervjuet, hadde gått eller skulle gå igjennom ulike former for omstillinger og omorganiseringer. Omorganisering er et av kjennetegnene på det ”nye” arbeidslivet (Larsen 2005). I det offentlige hadde kommunen nylig gått igjennom en større endring i organisasjonen – fra en veldig byråkratisk til en mer flat organisasjon med to nivåer. I NAV er det store omstillinger på gang i forbindelse med NAV-reformen, hvor Aetat, Trygdeetaten og Sosialetaten fusjonerer i en etat. Som vi ser tendenser av, er omstillinger like vanlig i det offentlige som i det private (Bråten, et al., 2008). Både banken og forskningsinstitusjonen er relativt flate organisasjoner. Mye tyder på at endringene har skjedd gradvis, og ikke som større ”*revolusjoner*” slik som i det offentlige. Ifølge Colbjørnsen (2004) kan omstillinger skape stor grad av usikkerhet, noe som kan føre til at man mister noe av tilhørigheten og trivselsfølelsen på arbeidsplassen (Sennett, 2001).

Torvatn og Molden (2001) sier at nye måter å arbeide på krever tilpasningsdyktighet, og for noen kan det virke frustrerende. I NAV vil omorganiseringen bety at det er mange kulturer som skal slås sammen, nye datasystemer som skal læres, og det blir en svær prosess – men når alt kommer til alt er det bare fordeler, hevdet personallederen. Personallederen har hatt omstillingssamtaler med de ansatte for å høre hvilke ønsker og meninger de har om reformen. Slik har hun vært en synlig og tilgjengelig leder, i en viktig omstillingsprosess (Holstad & Steinum, 2004).

*”Når dagen kommer og vi skal omstille oss, vil noen gå og nye komme inn. For noen vil det være enkelt og gøy med nye arbeidsplasser, nye kollegaer og nye arbeidsoppgaver, mens for andre vil det være en sorgprosess når de mister gode kollegaer og venner”.*

I kommunen kunne nestlederen fortelle at for noen var det vanskelig å omstille seg. *”Noen er nysgjerrige og ser konsekvensene på omorganiseringen, og andre ikke – slik er det bare”.*

Av informantene er det 87,5 prosent som sa de trives på arbeidsplassen, noe som samsvarer med det Bjørvik & Haukedal (1997) hevder, at det er ca 85 prosent som sier at de trives på en arbeidsplass. Alle uten om ei ga uttrykk for trivsel, da hun mente man må ta den jobben man har, enten man liker den eller ikke. Hun så på arbeidsplassen hovedsakelig som en inntektskilde. For en forsker er det viktigste å jobbe hvor man trives. Om man ikke trives på jobben går det utover familielivet, mente hun.

*”Det er viktig å være stolt og stå for det man gjør, og det er mindre viktig hvor og hva man jobber med, bare man tror på det man gjør er riktig og viktig”*, sa den samme forskeren.

Det snakkes her om tilhørighet på arbeidsplassen, som er minst like viktig som trivsel. Informanten som tidligere sa at hun trives delvis, fortalte derimot at hun føler tilhørighet. Årsaken fikk jeg ikke tak i, men som teori viser til, handler tilhørighet om den enkeltes innstilling til organisasjonen som helhet, mens trivsel er relatert til selve jobbsituasjonen eller andre forhold.

Forskerne ga uttrykk for at de trives å arbeide sammen med andre i prosjektgrupper: *”Det er godt samhold i forskningsmiljøet, og jeg trives av den grunn”*. Forskerne er med på prosjekter fra begynnelse til slutt, og slik føler de oppvæidentitet som har betydning for jobbtrivselen ifølge Hackman & Oldham (1976). Når man er med i et forskningsmiljø, er man med på å skape ting og være produktiv, noe som gjør sitt til at forskerne trives i jobbsituasjonen. *”Når jeg føler at jeg er nyttig – da har jeg det godt”*, så en forsker. Dette samsvarer med teori om oppgavebetydning, som Hackman & Oldman (1976) påpeker.

*”Det å bestemme selv når man skal jobbe, øker tilfredsheten”*, mente NAV-ansatt. Dette samsvarer med teori om jobb-berikelse, ifølge Hertzberg referert i Kaufmann & Kaufmann (2003). Også Hackman & Oldham (1976) påpeker dette, da det har betydning for jobbtrivselen. En bankansatt føler trivsel på arbeidsplassen, fordi det er en forståelse for den

situasjonen hun er i. Tidligere trivdes hun ikke, da hun ikke hadde denne forståelsen. Hun hadde stor grad av fleksibilitet, men trivdes ikke på jobben. Dette samsvarer med de psykologiske jobbkravene som er utarbeidet av Thorsrud & Emery (1970). Fleksitid er derfor ingen faktor som må være til stede for at man skal trives. Forståelse og anerkjennelse er derfor mer viktig, fordi det gir indre motivasjon, slik Hertzberg, et al. (1993) påpeker. I NAV ble en ansatt lagt merke til, og fikk sosiale belønninger, noe som førte til at hun trives. Tilbakemeldinger er viktig for jobbtrivsel, ifølge Hackman & Oldham (1976).

Frynsegoder er også en belønningsform som de ansatte har glede av, men som ikke må være tilstede for at ansatte skal trives (Hertzberg, et al., 1993). HR-partneren i banken fortalte at det er veldig individuelt hvilke frynsegoder arbeidstakerne har. Det er avhengig av avdeling og område de arbeider innenfor. *"Det er viktig at de ansatte trives her og får det til å fungere"*, påpekte hun. Frynsegoder som er blitt innført som følge av mye jobbing og for liten tid til familie, slik Knudsen & Ryen (2005b) sier, er ifølge personalledere/ledere få. De som har blitt innført er pålagt og følger Statens personalhåndbok. Bedriftene, og da spesielt forskningsinstitusjon, påpekte at de har innført de familievennlige ordningene som er generelle og statlig vedtatt slik som permisjonsordninger, fri ved barns sykdom, tilvenning av skolebarn og lignende. Både bank og forskningsinstitusjonen bekreftet at de har gjennomført disse ordningene, og ifølge Brandth & Kvande (2005), bør alle bedrifter ha innført dette. I både forskningsinstitusjonen og banken har de i tillegg andre frynsegoder, slik som mobiltelefonfordel fra arbeidsgiver, bærbar pc, treningstilbud og en fri avis. Bankens har de også et fordelskort, hvor de ansatte får rabatter i ulike butikker. Tilbud om treningskurs på dagtid finnes også i banken, slik som pilates for vonde skuldre og nakke er frynsegoder som skal være med på å roe ned i hverdagen. I tillegg har bedriftslegen stressmestringskurs. *"Det er fokus på å takle stress her, og det er positivt"*, sa en ansatt. De bankansatte som har flere frynsegoder enn de andre organisasjonene, ga uttrykk for at dette hjelper på trivselen og tilhørigheten. Som Knudsen og Ryen (2005a) sier, er frynsegoder noe man kan savne. De organisasjonene som har mindre tilbud om ulike frynsegoder enn det banken har, ga allikevel uttrykk for at de ikke savnet noe. Om frynsegodene tilbys for å gjøre hverdagen enklere, er dette motivasjonsfaktorer som er med på å øke tilfredsheten og lojaliteten til bedriften, slik Colbjørnsen (2001) hevder. Mennesker er også flinke til å tilpasse seg slik Bjørvik & Haukedal (1997) påpeker. De innretter seg etter situasjoner, og det kan være en årsak til at informantene ikke ga uttrykk for at de savnet noe.



I kommunen er det derfor fokus på andre faktorer som fører til trivsel. En av de ansatte tar videreutdanning, samtidig som hun jobber fulltid. Hun jobber også med et prosjekt ved siden av. ”*Dette er spennende for jeg utvikler meg og får innspill i hverdagen som jeg ellers ikke ville hatt*”, fortalte hun. For hennes del er det motiveringsfaktoren *personlig vekst* (Herzberg, 1959, ref. i Busch & Vanebo (2003)), som er avgjørende for at hun trives i arbeidet, da hun stadig lærer nye ting og utvikler seg. I servicetorget i kommunen, hvor en av informantene arbeider, er arbeidet organisert slik at de arbeider to timer på ulike steder – telefon, resepsjon og baklandskap. Nestlederen påpekte at det kan være krevende å skifte mellom disse stedene, men vedkommende synes det er ålreit å få variasjon i arbeidsdagen, noe som referer til Hackman & Oldhams (1976) teori om variasjon i ferdighetene. Informanten har anledning til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i jobben.

Som nevnt i teorien, får mennesker tilfredsstilt behov igjennom arbeidet i større grad nå enn tidligere. Dette kan oppsummeres i Maslows behovshierarki (1987). Det første behovet i pyramiden, *fysiologiske behov*, får informantene tilfredsstilt gjennom lønn og medbestemmelse i organisasjonene de arbeider i. Balanse mellom arbeid og fritid er også et fysiologisk behov, og for de fleste arbeidstakerne, utenom firebarnsmoren i kommunen, får alle dekket dette behovet til en viss grad. Når det gjelder *sikkerhetsbehov* får informantene dette gjennom trygge og gode arbeidsforhold. Alle informantene har fast ansettelse, og i tillegg forsikrings- og pensjonsordninger gjennom arbeidet. *Sosiale behov* tilfredsstilles gjennom tilhørighet på arbeidsplassen. Alle informantene uttrykker at de føler tilhørighet, utenom ei som føler at arbeider hun gjør bare er for å tjene penger. *Behov for anerkjennelse* dekkes også ved at de ansatte føler at de er av betydning på arbeidsplassen. Dette gir alle informantene uttrykk for, og de føler personlig vekst. Det siste behovet på toppen av pyramiden er *behovet for selvrealisering*. Dette behovet tilfredsstilles til en viss grad hos de fleste informantene. De er i en stilling hvor de kan bruke sine egenskaper og evner gjennom utfordrende oppgaver og muligheter. Det er viktig å påpeke at dette behovet er umettelig, og mennesker kan aldri få tilfredsstilt det nok. Spørsmålet er om det tilfredsstilles i det hele tatt?

Av dette kan vi se at behovene kan dekkes gjennom arbeidslivet, og ikke bare gjennom livet utenom arbeidslivet, slik Maslow opprinnelig mente. Dette beviser at mennesker føler større tilhørighet til arbeidet de utfører, og arbeidet er en større del av deres identitet. Det kan være at det er vanskeligere å tilfredsstille slike behov i familien, da en arbeidsrolle vil ta mye større del av dagen enn en familierolle. I tillegg er oppgavene i hjemmet mer rutinepreget enn mer utfordrende og spennende oppgaver i arbeidet. Som Hochschild (1997) hevder, og som

informantene beviste, er familielivet mer preget av administrasjon og forhandlinger om arbeidsfordeling av rengjøring, barnepass, matlaging og henting og bringing av barn, arbeidet derimot kan være mer faglig utfordrende og hvor det er lov til å være kreativ og leken. Ut ifra dette har man større sjanse for å styrke selvbildet i en arbeidssituasjon (Rise & Einarsen, 2002). Med de psykologiske jobbkravene som skal gi mening, påvirkningsmuligheter og behov som tilfredsstilles gjennom arbeidet, kan man spørre seg om det har blitt for mye av det gode, når det er arbeidet som får første prioritet blant informantene. Det vi har sett på over kan være en av grunnene til at informantene føler en forpliktelse overfor arbeidet, og dermed havner i en tidsklemme.

Med alle behovene tilfredstilt, vil det være naturlig å være stolt av arbeidsplassen sin, og man kan derfor i stor grad identifisere seg med verdiene til bedriften. De fleste informantene ga uttrykk for at arbeidsplassen gjenspeiler deres identitet. Spesielt ei ga uttrykk for at hennes selvbilde er knyttet til fag og jobb. Dette bekrefter teori om sosial identitetsteori (Rise & Einarsen, 2002). Som I.S. Jensen (2002) påpeker, er bedriften like viktig som familien for å føle tilhørighet i en kultur. Hva en arbeider med gjenspeiler i større grad hvem man er og er en del av identitet, som Rasmussen (2002a) hevder. En kommuneansatt derimot, fortalte at jobben gjenspeilet henne delvis, i den grad det er et positivt arbeidsmiljø og fleksibelt – *”men det byråkratiske gjenspeiler meg ikke”*. Dette samsvarer med det I. S. Jensen (2002) hevder; i dag er det det frie og emosjonelle som skaper lojalitet, og ikke det strenge og regelstyrte. En forsker jobber med det hun virkelig ønsker og liker, og dette er grunn nok til at hun trives. Dette fører til at man jobber mot bedriftens mål og verdier, og gjør derfor en ekstra innsats ifølge Porter, Steers & Mowday (1975), referert i Einarsen & Skogstad (2005). HR-partneren i banken henviste til en undersøkelse hvor bankansatte uttrykte at de er stolte av å arbeide i banken, og at banken har et godt banknavn. Dette handler om organisasjonslojalitet – de ansatte identifiserer seg med banken og er stolte av organisasjonen, slik I.S. Jensen (2002) hevder.

Som påpekt tidligere vil det å arbeide hjemmefra eller ha fleksible ordninger føre til at mange arbeidsplasser står tomme, og dette kan derfor prege arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Det er forskjellige arbeidsplasser som står tomme og ulike mennesker er borte fra kontoret hver dag. Kulturen kan bli dårligere, og selve ”limet” på arbeidsplassen kan forsvinne. Slike ordninger blir sett på som positive, men de kan være med på å viske ut tilhørighet og trivselsfølelsen på arbeidsplassen, slik Sennett (2001) påpeker. De som arbeider hjemmefra, vil også kjenne på at de kan gå glipp av hendelser som skjer på kontoret – de blir ikke en del av det sosiale miljøet.

Som HR-partneren i banken mente, mister man mye av det uformelle som skjer. Det å tilhøre en sosial gruppe er viktig for de ansatte (Rise & Einarsen, 2002). Om man ikke lenger føler tilhørighet og trivsel på arbeidsplassen, vil man sannsynligvis benytte seg enda mer av hjemmekontor og fleksibilitet. Slik vil man til slutt miste helt tilhørighetsfølelsen på arbeidsplassen, og man vil ha et større behov for å snakke med andre mennesker utenfor arbeidsplassen. Ansikt til ansikt relasjoner blir borte i uavhengigheten, fleksiteten og hjemmekontor. Det blir vanskeligere å bli fulgt opp på samme måte som tidligere. Dette er faktorer som kan føre til stress for de enkelte, og dermed påvirke en til å havne i en tidsklemme når man ikke føler tilhørighet eller verdsettelse noen steder.

#### **4.11 Kultur for individuelle tilpasninger**

I bankorganisasjonen kan HR-partneren fortelle at banken er ”foroverlent” og modernisert. De har fått en ny toppledelse, og de har satt en standard nedover i systemet som er veldig positiv.

*”Det er en ung toppledelse, som selv har barn. Derfor har det blitt skapt en aksept for å kunne hente og levere i barnehage, og det å stokke dagen etter egne behov. Det handler om hva man leverer som arbeidstaker, og ikke hvordan”.*

Dette er et eksempel på det Kaufmann og Kaufmann (2003) mener, at ledere har stor innflytelse over sine arbeidstakere, og for ledelsen er det viktig å påvirke virksomhetens resultat (Colbjørnsen, 2003).

En av de kommuneansatte ble gravid tre måneder etter at hun begynte i den nye jobben. Det var store forventninger til hennes stilling, og hun grudde seg veldig til å fortelle om det, da politikerne hadde forventninger til henne som person.

*”De var veldig positive til meg, og den holdningen de signaliserte er viktig når man kommer med en slik problemstilling”.*

Det ser ut til at virksomhetene har forståelse for småbarnsforeldrene – de forstår at de er i den situasjonen de er, og gjør så godt de kan for at de skal trives i bedriften. Selv om noen av informantene tidligere har opplevd motstand og lite forståelse, opplever alle i dag ivaretagelse. Nestlederen i kommunen mente at leder og kulturen i bedriften setter standarden sammen. Som teorien viser har det fremvokst en form for *individorientert personalledelse* (Fombrun et al 1984, Bacon & Storey 2000, Gooderham og Nordhaug 2002, ref. i Torp, 2005), og individuelle tilpasninger er et bevis på dette. I bank er det rom for individuelle tilpasninger, og det er stor aksept for dette. Alle småbarnsforeldre med barn under 10-11 år

har krav på en 80 prosent stilling, og det blir oppfordret til å være fleksibel i forhold til småbarn. Nestlederen i kommunen ønsker også å strekke til for alle på en ordentlig måte:

*”Ved individuelle samtaler hjelper vi dem med å prioritere, og gjennomgå hva som er viktig for den enkelte og da se på alternative løsninger”*, fortalte hun.

Også i NAV har de individuelle ordninger om det skal være noe, og viser med dette vilje til best mulig tilrettelegging. Alle bedriftene tilrettelegger for individuelle tilpasninger. *”Vi prøver å strekke oss så langt vi får til, men det avhenger også av den enkelte”*, mente personallederen ved forskningsinstitusjonen. I bank må den enkelte føre en bilateral samtale med leder, dersom de ønsker individuelle behov, da de også her må ta grep selv. I dag er det to av informantene som har individuelle tilpasninger. Det var et krav fra en bankansatt for at hun i det hele tatt kunne arbeide i bedriften. Dette samsvarer med det Bjørvik & Haukedal (1997) påpeker; at de ansatte føler seg ivaretatt i organisasjonen, og slik føler spesielt den bankansatte seg tilknyttet til bedriften.

*”Jeg gjør mitt for at de ansatte har det greit i sitt privatliv, og det vil også jeg profitere på som arbeidsgiver”*, mente personallederen i NAV. Hun er avhengig av at menneskene fungerer. Hun mente også at det er viktig at de greier å fordele ressursene sine selv. Nestlederen i kommunen fortalte at det å stille opp for de ansatte har man mye igjen for, og en forsker mente at arbeidsgivere bør være *mer* opptatt av hvordan arbeidstakeren har det både på jobb og hjemme. Hun hevdet at arbeidsgiveren burde være mer åpne om temaer i hjemmet, da det som skjer i hjemmet påvirker jobben. Den andre forskeren mente også at leder burde være mer observant.

*”Det kreves at man er med hele tiden og at ting blir gjort, men det er ingen som sier at nå har du gjort nok, du ser sliten ut, du må ikke sette så strenge krav til deg selv eller at nå burde du slappe av. – Jeg kunne ønske noen sa det til meg iblant”*.

Dette påpeker teori om ledelse, da det er viktig at lederen viser omsorg, empati og respekt, og interesserer seg for livet utenom arbeidet, slik Bjørneby (2002) hevder. *”Slik vil man kommet kjappere igjennom ting, og fungere fortere bedre på arbeidet”*, mente en av forskerne. På spørsmål om det ble tatt opp noe i forbindelse med ”tidsklemme” på medarbeidersamtalen, fortalte de at det blir mest snakk om arbeidet. Begge forskerne snakker derimot åpent med kollegaene sine om slike problem. Dette gjelder generelt for de fleste av informantene. De snakker heller med kollegaer enn personalavdelingen. Det er godt å ha en så åpen kultur på

arbeidsplassen rundt dette, mente informantene. Dette samsvarer med det Bjørvik & Haukedal (1997) mener med at kollegaer har stor betydning for støtte og omsorg på en arbeidsplass.

*”Man må bruke tid på å snakke sammen, da dette fører til sosial tilhørighet og trivsel på arbeidsplassen”*, hevdet HR-partneren i banken.

I forskningsinstitusjonen er det en kultur for forståelse blant de ansatte, fordi de kjenner hverandre, og er klar over hverandres situasjon i forhold til det å ha barn. I NAV derimot er kulturen annerledes. Selv om de uttrykte at de kan snakke med noen av de andre kvinnene i samme situasjon, er det heller andre utenom arbeidet de snakker med om problemer på privatfronten. I Bank og i kommune er det personavhengig hvem de ville snakke med om hva. Som HR-partneren i banken påpekte: *”Noen opplever det uformelt, og andre formelt, da alle ikke er like i forhold til hvem de snakker med”*. Som Lunde (2002) hevder, er medarbeidere og ledere den ansattes viktigste støtte i vanskelige situasjoner, ettersom arbeidsmiljøet på arbeidet ofte oppleves som solid og trygt. Slik kan man si at kulturen på arbeidsplassen er veldig viktig for de ansatte (Bjørvik & Haukedal, 1997). Bjørvik & Haukedal påpeker også at arbeidsplasser, hvor det er et godt klima, vil de ansatte greie mer og stå i mot et større arbeidspress. Dette kan være en årsak til at informantene i forskning og bank, ga spesielt uttrykk for at de har et godt miljø og liker å arbeide med krevende oppgaver. Det gode arbeidsmiljøet kom ikke like sterkt frem i det offentlige – hvor det i tillegg eksisterer større arbeidspress. Det kan derfor konkluderes med at i det private jobbes det mer med HMS, og da spesielt arbeidsmiljø.

Om det ikke er kultur for å gå til leder eller personalleder, burde det være en åpen kultur rundt hvordan man har det på arbeidsplassen. En NAV-ansatt mente at dersom det er noe de burde snakke mer åpent om på arbeidsplassen, så gjør hun noe med det selv:

*”Jeg er også ansvarlig for å skape en kultur her. Jeg kan ikke forvente at de andre skal ta ansvar for kulturen”*.

Dette samsvarer med det Sandervang (2006) hevder, at arbeidstakerne skal ta del i utviklingen av sitt eget arbeidsmiljø, og slik skape en god kultur for trivsel og tilhørighet.

Hver enkelt må se på tiltak som den enkelte kan gjøre selv, i det hver og en har ansvar for sitt eget liv, hevder personallederen i NAV. Det er veldig individuelt hvordan en greier å sette en standard for hvordan man vil leve. Det er ikke alle i det ”nye” arbeidslivet som kan ta på seg like mye ansvar og arbeide selvstendig. Det finnes alltid noen som trenger mer oppfølging

enn andre. Som Saksvik & Nytrø (2005) mener, kan det være vanskelig å utarbeide konkrete fellestiltak, da tidsklemme og stress oppleves så forskjellig. Arbeidsgiver er ikke synsk, og det er vanskelig å vite eksakt hvordan arbeidstaker har det hvis den enkelte ikke sier noe. Det er derfor opp til den enkelte selv å ta tak, dersom man ikke fungerer på arbeidsplassen. Individuelle muligheter kan også være tøft for den enkelte, da det er mye press på arbeidet og det kan være tøft å gå til sjefen å si at en trenger å arbeide redusert – spesielt hvor organisasjonen er avhengig av arbeidstaker. At flere av de ansatte ikke arbeider fulltid, kan føre til at arbeidsgiver taper profitt, og må hente inn ekstra arbeidskraft. På dette viset kan det være like vanskelig for arbeidsgiver å si ifra til de enkelte at de burde roe ned arbeidsdagen, da arbeidstaker er med på å gi bedriften fortjeneste. Det kan være vanskelig for ledere å akseptere individuelle behov, men på sikt vil de vinne på å ha arbeidstakere som har det godt både på arbeidet og i hjemmet og greier å balansere disse arenaene. Om det er vanskelig å balansere livet slik man ønsker, er ”coaching” blitt veldig populært som hjelp til selvhjelp – slik kan man finne seg selv i all travelheten og få orden på tilværelsen. Som Lunde (2002) påpeker, kan ulike former for veiledning, rådgivning og fortrolig samtaler gjøre en bedre rustet til å møte hverdagens belastninger. Leder burde sette klarere retningslinjer, og hjelpe dem som ikke selv klarer å sette klare grenser, for eksempel gjennom ”coaching”.

#### **4.12 Tid for ”timeout”**

Som vi har ser over, er individuelle tilpasninger nyttig for mange av informantene, i en situasjon hvor de kjenner på tidsklemma. Ved å stille spørsmål om hvordan en drømmedag vil se ut for de enkelte, kunne jeg også se på om det er andre ting som kunne hjulpet i en stressende hverdag. Jeg fikk mange ulike svar. En drømmedag for en av forskerne ville se slik ut:

*”Selve døgnrytmen måtte vært annerledes. Jeg kunne tenke meg å være ferdig med jobben når jeg gikk hjem fra arbeidet, være fullt tilstede når barna er våkne og slappe av og kose meg på kvelden uten å føle at man burde ha jobba”.*

Total frihet svarte flere av de andre informantene. Flere av dem har håp om å få det slik en dag i fremtiden, da livet er altfor hektisk slik det er nå.

På spørsmål om det er noe de ønsker andre kunne gjøre for dem, svarte samtlige at vasking er noe de kunne tenke seg at andre kunne gjøre. Uten om ei som synes det er ålreit å gjøre litt husarbeid, mente de andre at vasking er kjedelig og om noen kunne gjøre det, ville det hjelpe på totalen. En av forskerne sa at vasking er noe hun må gjøre i helgene, fordi hun ikke har tid

i hverdagen – og det ønsker hun ikke. *”Matpakker, levere i barnehage – kan noen gjøre det for meg?”*. En forsker synes det går mye tid på å gi ungene mat, vaske klær og i det hele tatt bare det å holde huset i drift. *”Jeg må male huset til sommeren, og kunne gjerne fått noen til å gjort det for meg – men det står på pengene”*, uttrykte han.

Ifølge Epland & Kirkeberg (2005), er hushjelp en ny form for frynsegoder som det er blitt vanlig at arbeidsgiver betaler for. Det var derfor interessant å høre *hvem* informantene mente skal betale for slike frynsegoder, slik at arbeidstakere kan få en bedre hverdag; de selv eller arbeidsgiver. Samtlige forventer ikke at arbeidsgiver skal betale for slike goder. Spesielt ikke i disse tider, da de fleste bedrifter sliter økonomisk. En forsker mente at det i dårlige tider kan være dårlig stemning i bedriften, og det spørs hvor mye bedriften skal gjøre for de ansattes velbefinnende. Men hvis bedriften har god økonomi, ville det være et pluss mente han. Det ville hjulpet begge parter, og det ville vært lurt av arbeidsgiver å betale slike goder for arbeidstaker, mente han. En NAV-ansatt som sier hun gjerne skulle hatt hushjelp, mente at vaskehjelp er en prioritering hun selv må ta. *”Jeg har forventninger om å greie meg selv, og det er mitt ansvar”*. Men hun vet ikke hvordan hun skal lete for å få tak i hushjelp. Når samtlige informanter mente at vasking er tidkrevende, og det i tillegg finnes vaskefirmaer som tilbyr vasketjenester kan arbeidsgiver om ikke betale, legge frem og tilrettelegge, slik Saksvik & Nytrø (2005) hevder. Dette er eksempel på et sekundærforebyggende tiltak (Aarø, 2000).

Firebarnsmoren ønsker to timer hver dag for seg selv, uten barn og mann. *”Når jeg først har litt tid til overs er jeg så sliten at jeg ikke greier å nyte denne tiden”*. Hun fortalte at når hun legger seg surrer det rundt i hodet og hun greier derfor ikke å slappe ordentlig av, fordi hun er så sliten. Det er kreftene det står på, fortalte hun. Hun kunne ønske hun har mer tid og krefter til barna, kunne løpe eller lese en god bok. Å bli tvunget til å gå en tur i løpet av dagen kunne hjulpet for henne. Hun fortalte også at noen ganger blir hun så sint, at hun kunne ønske hun hadde en ”punshing bag” å slå på. Hun mente at bevegelse i arbeidslivet er viktig, da det blir mye statisk og lite bevegelse som ikke er sunt for kroppen.

Ei som jobber som forsker fortalte at det å trene er en forutsetning for å orke noe som helst. Det å være i god form spiller stor rolle i hverdagen, da det gir energi. *”Det å trene og få tankene over på noe annet er deilig”*. Det er viktig å prioritere opp trening, mente hun. Dette mente også en av de NAV-ansatte, som trener regelmessig på et treningssenter; *”Trening er med på å lette søvnen, opplagtheten og konsentrasjonen”*. Trening som fører med seg overskudd er en veldig viktig faktor for å ikke havne i en tidsklemme. Trening i arbeidstiden

er et sekundærforebyggende tiltak ifølge Aarø (2000), og er med på å forebygge sykdom. Medlemskap på treningsstudio er også et mer vanlig frynsegode som arbeidsgiver betaler for ifølge Epland & Kirkeberg (2005). Det er bare i de privateide virksomhetene arbeidstakere har tilbud om dette.

Alle informantene var enige i at tid til seg selv, er det mindre av når man har småbarn. Og en bankansatt påpekte – *”men slik er det for alle”*. Som flere av informantene fortalte, har de lite overskudd når de kommer hjem fra arbeid. Det er da man burde ha overskudd, og ikke være trøtt og sliten. For å få overskudd kan løsningen være å sette av tid til trening, og slik komme seg litt ovenpå. Slik er man også pålagt til å tenke på seg selv. En bankansatt mente hun burde bli flinkere til å sette på seg joggeskoene, i stedet for å sette seg ned foran tv'en. Ifølge Saksvik & Nytrø (2005) vil trening hjelpe for å bli mer opplagt på arbeidet. Konklusjonen til den kommuneansatte med fire barn, er å sette av tid til *”stillhet, frisk luft og bevegelse*. Hun trenger ro, massasje og trening for å kunne samle krefter. To av informantene sier at et stille rom på arbeidsplassen kan være en god løsning, hvor man kan koble av og meditere. Dette samsvarer med det Merphy (1996) hevder, at meditasjon er den mest effektive metoden for å unngå stress og som samtidig gir best effekt.

Mange av informantene har altså mistet kontrollen over sin egen tid. Som Eriksen (2003) hevder, er tid det største knapphetsgodet i dagens samfunn. Det er behov for mer langsommere tid, flere mellomrom og uttilgjengelighet. Total frihet, og dager uten planer er en ønsketanke for flere av informantene. Når det gjelder hva en selv kan gjøre for å få en bedre hverdag, mener en av forskerne at det å være flinkere til å planlegge kunne hjulpet mye. Han merker det når det dukket opp ting, er det fordi han ikke har planlagt godt nok. En kommuneansatt mente også at hun kunne prøve å disponere tiden og dagene bedre.

*”I forhold til hva jeg prioriterer, hvor mye jeg legger i oppgavene og hvor høyt jeg skal prestere. Jeg må bli mer bevisst på at familien ikke kan være med på alt som skjer, da man ikke rekker alt uansett. – Jeg skal prøve å gjøre noe med det”*.

*”Å bruke kalenderen og skap rom”*, påpekte en annen. Om ikke folk har tid til å skape rom i hverdagen, kan det se dårlig ut for Helse Norge om noen år. Folk må bli flinkere til å ta *”timeout”*, og koble seg av daglige rytmer, hasteoppgaver og tilgjengelighet, og heller skape rom til seg selv. Uten tid til seg selv, vil man lettere kunne bli utbrent og miste helt lysten på å arbeide. Det er viktig at arbeidsgivere øker arbeidstakernes bevissthet rundt hva som kan



forebygges i forhold til en tidsklemme (Åsgård, 2008). Ved å forebygge i forkant, kan det bli mindre behov for behandling i etterkant.

Det burde være lov til å være sliten, og det må være en kultur hvor individets styrker og svakheter aksepteres. Ikke bare ideal mor/far og at alt skal gjøres på en gang. Arbeidslivsorganisasjonene bør tydeliggjøre tidsklemmeproblematikken, mente en forsker. Han hevdet arbeidslivet må bli mer bevisst i forhold til tidsklemma – *”det må være høyere hold som retter fokus på problemet da det er et ganske nytt fenomen”*. Arbeidslivet bør organiseres på en annen måte, og LO og NHO burde være de som kjemper om endrede organiseringer i arbeidslivet, mente han. En av de NAV-ansatte hevdet også at politikere har et stort ansvar i forhold til hvordan samfunnet oppleves. Som Mead (1994) referert i Jacobsen & Thorsvik (1997) sier, er det en nasjons grunnleggende kultur som er med å bestemme hvilke kulturelle verdier og normer de ansatte i organisasjonen har. Verdier vil være vanskelig å endre i hver enkelt organisasjon, med mindre det også skjer endringer i de mer generelle samfunnsnormene (Hofstede, 1991, ref. i Jacobsen & Thorsvik, 1997).

*”Kvinner ser etter arbeidsplasser hvor de har trygghet og hvor de har mulighet til å få barn”*, mente nestlederen i kommunen. Det er en klar økende tendens til at bedrifter må konkurrere om de best kvalifiserte arbeidstakerne med andre midler enn bare lønn og andre økonomiske insentiver, hevder Thuen (2000). Det kan tenkes at individuelle tilpassede ordninger vil bli mer og mer vanlig i fremtidens arbeidsliv. I en tid da både kvinner og menn i stadig større grad ønsker å kombinere et aktivt familieliv med en karriere, vil muligheten til selv å bestemme over arbeidstiden fremstå som en svært viktig konkurransefaktor. Da vil det være de individuelle løsningene som betyr noe, nettopp fordi behovene og ønskene er forskjellige på dette området. Haukedal (2005) hevder at eksterne systematiske belønninger tiltrekker seg arbeidskraft, mens indre systematiske belønninger vil beholde dem. Som Filstad, et al. (2004) påpeker, vil familievennlige arbeidsplasser være med på å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne. I forhold til Universum undersøkelsen, ligger banken lavere enn de ønsket. Det var derfor interessant å høre om de har fokus på fleksibilitet og lignende i stillingsannonsene. HR-partneren hadde ikke tenkt på det, fordi hun mente at bank har et godt rykte på seg for å ha gode ordninger. *”Det er forpliktelse i å ta vare på mennesker, og i det ligger det at banken har gode pensjonsordninger og er en IA bedrift”*, mente HR-partneren. Det er uvisst om dette er nok i dag, da bedriftene burde bli enda mer bevisste i forhold til å markedsføre gode individuelle ordninger for de ansatte og slik tiltrekke seg dyktige medarbeidere.

## 5 Oppsummering

Med denne oppgaven ønsket jeg å belyse om tidsklemme er en konsekvens av det ”nye” arbeidslivet. Informanter både i offentlig og privat sektor definerte begrepet ”tidsklemme”, og jeg fikk flere ulike definisjoner. Alle definisjonene gikk i retning av det å ha det travelt, og at tiden ikke strekker til. Dette er noe informantene enten opplever i dag, eller har opplevd tidligere, da de befant seg i en annen situasjon og arbeidet med mer krevende arbeid. Noen mente samfunnet er årsaken til at mennesker blir klemte mellom arbeid og hjem, andre mente arbeidet og noen mente det er selvforskyldt. Felles for de fleste av informantene, er at de har et bevisst forhold til fenomenet tidsklemme. Noen hadde tatt grep selv, og endret sin livssituasjon. Flere av de kvinnelige informantene valgte å arbeide redusert mens barna var små, og mente dette var løsningen på tidsklemmeproblemet. I tillegg hadde flere skiftet arbeid for å få en bedre hverdag, med mindre stress og mer tid til familie.

Så mange som seks av åtte hadde nylig byttet arbeid. De har bevisst gått fra privat til offentlig sektor, da de mente de ville få en bedre livssituasjon ved å arbeide i offentlige virksomheter. Fra det informantene fortalte, tyder mye på at det er et tøffere arbeidsliv i privat- enn i offentlige sektor. Det er tilsynelatende ikke fullt så mye ansvar og krav om å arbeide overtid i det offentlige, men heller krevende kunder som gjør sitt til at arbeidsdagen kan bli utfordrende. Spesielt en av informantene i kommunen med mye ansvar og høye forventinger, har ikke hatt et vellykket bytte av arbeidssted. Kjennetegnene ved det ”nye” arbeidslivet ser ut til å gjelde både i privat og offentlig sektor, men det avhenge av hvilken stilling man besitter. Jeg fikk allikevel et grunnlag til å se om det ”nye” arbeidslivet spiller en rolle i forbindelse med hvorfor mennesker opplever i tidsklemme. Det viser seg at arbeidstakere som arbeider med flere av kjennetegnene ved det ”nye” arbeidslivet, opplever en tidsklemme i større grad enn de andre som har mindre ansvar, mindre grad av fleksibilitet og hjemmekontor etc..

Hvordan man takler det økte presset og tidsklemma er forskjellig, da en er sårbar på ulike områder. Det er ikke like enkelt for alle informantene, da arbeidet krever mye. Spesielt ei ga uttrykk for at hun har lite krefter til familien når hun er ferdig på arbeidet. Informantene opplever at familien og arbeidet har en gjensidig påvirkning, både i positiv og negativ retning. Noen mente at arbeid og hjem ikke konkurrer på energi, og det å ha barn gjør at man enklere ”skruer av og på”. Det handler i stor grad om å være til stede der hvor man er, og finne en balanse i livet.

Det ”nye” arbeidslivet som gir utfordringer, tilfredsstillende behov, en identitetsfølelse, trivsel og tilhørighet, ser derimot ut til å være fraværende når man velger å arbeide redusert eller velger å arbeide hjemmefra. Det blir vanskelig å være en del av det sosiale på arbeidsplassen, og få nok ansiennitet til å bli verdsatt for det arbeidet man utfører. Det hele handler om ytre og indre forventninger. Ytre forventninger fra arbeidsgiver om å gjøre en bra jobb, men også forventninger man setter selv. I tillegg kommer forventninger om å være en god mor eller far. Informantene ga uttrykk for at rollen som arbeidstaker, er rollen de greier å fylle best, mens rollen som forelder kommer lenger ned. Selv de greier å fylle rollen som arbeidstaker best, er det rollen som forelder de satte høyest. Det oppstår dermed en rollekonflikt, når man ikke greier å oppfylle rollene slik man ønsker. Det eksisterer forestillinger om hvordan en god mor/far skal opptre overfor barna sine. Å etterstrebe idealmennesket som skal ha en karriere, et flott hjem, være gode foreldre, tid til seg selv og være vellykket, ser ut til å være vanskelig. Tidsklemmebegrepet henger sammen med forbruker- og idealsamfunnet. Derfor blir penger så viktig når det er snakk om en tidsklemme. De av informantene som er alenemødre, opplever en sterkere tidsklemme, i den forstand at de må tjene penger for å forsørge seg og barna.

Noen av informantene har valgt å se bort ifra alle forventninger om at barn skal være med på alle typer fritidsaktiviteter, ha de riktige klærne og lignende. Man kan velge å være i en tidsklemme, da det handler om hva man prioriterer i livet. Det ser uansett ut til at det er vanskelig for enkelte når de har en krevende jobb med mye ansvar og fleksibilitet. De av informantene som byttet arbeid, ville bort ifra ordninger hvor de måtte arbeide seint hjemmefra om kvelden. Det tok mye av tiden til familien og de var ikke til stede enten fysisk og/eller mentalt. Ordningene fører til mer arbeider, og det uttrykkes at man i større grad bærer rundt med dårlig samvittighet både overfor arbeidet og overfor familien. Det er også de som ikke får brukt avspaseringen de opparbeider, da de har så mye å gjøre at de aldri kan ta fri. Det håndfaste i arbeidet som har gjort det enklere for familiene å planlegge hverdagen er borte. Grensene mellom arbeid og hjem flyter i hverandre. Ønsket om et friere arbeidsliv kan se ut til å snu, i det det etterspørres mer kjernetid som kan være med på at dagen struktureres bedre.

Nye måter å arbeide på ser ut til å gå utover de andre rollene man ønsker å fylle og setter dermed press på familielivet. Det ”nye” arbeidslivet er fortsatt nytt, og det er tidlig å se alle konsekvensene. Dette er områder som det kan ses nærmere på ved videre forskning. I tillegg til å se på den videre utviklingen av nye arbeidsformer, bør en se på hvordan man kan sette klarere grenser i hverdagen for å unngå en tidsklemme.

## Litteraturliste

- Aarseth, H. (2007). Optimalisering på alle livsområder? Likestilt familieliv i ny økonomi. I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 59-80). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarø, L. E. (2000). Helsefremmende arbeid i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer: et festskrift til Odd H. Hellesøy* (ss. 333-359). Bergen: Fagbokforlaget.
- Amble, N. (2004). Den nye servicearbeideren. I K. Fossetøl (Ed.), *Relasjonsmestrere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet* (ss. 29-36). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bakke, J. W., & Yttri, B. (2001). Arbeidets grenser - refleksjoner om fjernarbeid og fleksibilitet. I J. W. Bakke, E. Fossum, J. Nævdal, H. Vollset & B. Yttry (Eds.), *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid* (ss. 45-56). Bergen: Fagbokforlaget.
- Barstad, A. (2009). Utenfor allfarvei: Hvorfor bruker vi ikke mer tid på det som gir størst glede? (Vol. 23 (2), ss. 30-32). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Beggerud, R. (2005). *HMS: teori og praksis*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. London: Heinemann.
- Berg, M. E. (2002). Superledelse: Å lede medarbeidere til å lede seg selv. I A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (ss. 125-146). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergersen, E. (2001). Fjernarbeid og internasjonalisering. I J. W. Bakke, E. Fossum, J. Nævdal, H. Vollset & B. Yttry (Eds.), *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid* (ss. 135-144). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjørklund, R. A., & Einarsen, S. (2006). Alvorlige arbeidskonflikter og familieliv. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 92-108). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjørneby, S. (2002). Den gode arbeidsplassen. *Arbeidsliv i balanse: om helsefremmende arbeidsplasser*, 13-20.
- Bjørvik, K. I., & Haukedal, W. (1997). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Brandth, B., & Kvande, E. (2005). Fedres valgfrihet og arbeidslivets tidskulturer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 46, 35-54.
- Bråten, M., Andersen, R. K., & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*. Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Bungum, B. (2005). Å velge det beste for barna. I B. Brandth, B. Bungum & E. Kvande (Eds.), *Valgfrihetens tid: omsorgspolitik for barn møter det fleksible arbeidslivet* (ss. 138-158). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bungum, B. (2007). Når blir jeg henta? Barns tidsforhandlinger med yrkesaktive mødre og fedre. I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 29-58). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bungum, B., & Kvande, E. (2002). Tid til barn. I U. Forseth & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeid for livet* (ss. 145-157). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burke, R. J. (2003). Work Experiences, Stress and Health among Managerial Women: Research and Practice. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of work and health psychology* (ss. 259-278). Chichester: Wiley.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1987). Work and family. *International review of industrial and organizational psychology*, 273, 320.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Børve, H. E., & Kvande, E. (2007). Tidskulturer i en global kunnskapsorganisasjon. I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 107-128). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (1999). *Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: konsekvenser for partsbasert medvirkning*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Colbjørnsen, T. (2001). Fjernarbeid og regulering av arbeidsmiljøet. I J. W. Bakke, E. Fossum, J. Nævdal, H. Vollset & B. Yttry (Eds.), *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid* (ss. 31-44). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2002). Byråkratiet endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere. I A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (ss. 377-399). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Crooker, K., Smith, F., & Tabak, F. (2002). Creating work-life balance: A model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387-419.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment & Society*, 19(3), 627-637.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 178-199.
- Eiken, T. E. (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø: [delrapport]*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Einarsen, S., & Schulze, O.-C. (2000). Å redusere bedriftens sykefravær: et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer: et festskrift til Odd H. Hellesøy* (ss. 313-332). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). Den dyktige medarbeider: Høy kompetanse eller bare velvilje? I A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 147-163). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekeland, T.-J. (2005). Roller: Organisasjonens skuespill. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 297-317). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellingsæter, A. L. (1995). *Gender, work and social change: beyond dualistic thinking*. Institute for Social Research, Oslo.
- Ellingsæter, A. L. (2002). Postindustrielle tidskontrakter: fra tidsdisiplin til tidssuverenitet? I A. L. Ellingsæter & J. r. Solheim (Eds.), *Den Usynlige hånd?: kjønnsrett og moderne arbeidsliv* (ss. 79-109). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsæter, A. L. (2004). Tidskrise i familien? I A. L. Ellingsæter & A. Leira (Eds.), *Velferdsstaten og familien: utfordringer og dilemmaer* (ss. 128-159). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsæter, A. L. (2005). Tidsklemme - metafor for vår tid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 297-326.
- Ellingsæter, A. L., & Leira, A. (2004). *Velferdsstaten og familien: utfordringer og dilemmaer*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Epland, J., & Kirkeberg, M. I. (2005). Bidrar frynsegoder til å utjevne eller forsterke lønnsforskjeller etter kjønn? I A. Ryen & K. Knudsen (Eds.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (ss. 111-134). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Eriksen, T. H. (2001). *Øyeblikkets tyranni: rask og langsom tid i informasjonssamfunnet*. Oslo: Aschehoug.
- Eriksen, T. H. (2003). Fanget av hastighet? I T. H. Eriksen, T. Gad, Ø. L. Martinsen & G. Thompson (Eds.), *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (ss. 14-38). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksen, T. H. (2008). *Storeulvsyndromet: jakten på lykken i overflodssamfunnet*. Oslo: Aschehoug.
- Filstad, C., Hildebrandt, S., & Rishøj, S. (2004). *Familien på arbeid: om å skape sammenheng mellom arbeidsliv og familieliv*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.
- Forseth, U. (2002). Maktspill i moderne servicearbeid. I A. L. Ellingsæter & J. r. Solheim (Eds.), *Den Usynlige hånd?: kjønnsrett og moderne arbeidsliv* (ss. 333-359). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Forseth, U., Molden, T. H., & Rasmussen, B. (2002). Det nye arbeidslivet - et kundeliv. I U. Forseth & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeid for livet* (ss. 75-92). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fossestøl, K. (2004). Kunnskapsarbeid som relasjonsarbeid. I K. Fossestøl (Ed.), *Relasjonsmestere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet* (ss. 13-24). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Frisvold, B. S., & Leiulforsrud, H. (2003). Samtidsdiagnoser i sosiologien - Forestillinger om 'det nye arbeidslivet' *Sosiologisk tidsskrift*, 2, 154-180.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organisation*. Psychology Press.
- Gautun, H. (2008). *Arbeidstakere og omsorg for gamle foreldre - den nye tidsklemma*. Oslo: Fafo.
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens konsekvenser*. Oslo: Pax.
- Gillis, J. R. (1996). *A world of their own making: myth, ritual, and the quest for family values*. New York: Basic Books.
- Glass, J. L., & Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289-313.
- Gooler, L. E. (1996). Coping with work-family conflict: the role of organizational support.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2005). *Families that work: policies for reconciling parenthood and employment*. New York: Russell Sage Foundation Publications.
- Gran, S. (2004). Hvem lurer hvem? *Aftenposten* Hentet 05.01.2009, lastet fra <http://www.aftenposten.no/helse/article711157.ece>
- Gran, S. (2006). Sentrifugerte liv: unge, middelaldrende og eldre par. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 50-60). Bergen: Fagbokforlaget.
- Graversgård, J. (1997). *Psyisk arbeidsmiljø: en veiledning*. Oslo: Tiden.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-13.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations*, 51, 28-36.

- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111-126.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskning. I H. Holter & R. Kalleberg (Eds.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (ss. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gulbrandsen, T. (1998). Begrepet fleksibilitet. I K. M. Olsen & H. Torp (Eds.), *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv* (ss. 208). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279.
- Hair, J. F. (2007). *Research methods for business*. Chichester: Wiley.
- Hakim, C. (2003). *Models of the family in modern societies: ideals and realities*. Aldershot: Ashgate.
- Halse, J. A. (2006). *Dilemmaer i den moderne familie: om at være "stifindere" i en ny tid*. København: Hans Reitzels forlag.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hansen, T., & Slagsvold, B. (2009). Eldre er tilfreds med livet - eller er det bare noe de tror?: alder og livskvalitet (Vol. 23 (1), ss. 95-98). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Haukedal, W. (2000). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy* (ss. 55-77). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, W. (2005). Lønn, belønning og innsatsvilje. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 371-390). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO.
- Holstad, K., & Steinum, T. (2004). Kunnskapslederen og kunnskapsoperatøren. I K. Fossetøl (Ed.), *Relasjonsmestrene: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet* (ss. 37-44). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1982). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holter, T., & Brandth, B. (2005). Tidskonto: Valgfrihet for elitemødre? I B. Brandth, B. Bungum & E. Kvande (Eds.), *Valgfrihetens tid: omsorgspolitik for barn møter det fleksible arbeidslivet* (ss. 79-94). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Håland, I., & Næringsrud, G. (2004). *Kontantstøtte og Arbeidskraftundersøkelsen (AKU)*. Oslo: Statistisk sentralbyrå, Avdeling for økonomisk statistikk/seksjon for arbeidsmarkedsstatistikk.
- Håpnes, T., & Rasmussen, B. (2007). Familievennlige kunnskapsbedrifter: Fleksible versus byråkratiske organisasjonsformer? I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 146-167). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *The Journal of applied psychology, 92*(5), 1368.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: work, family, and gender inequality*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, I. S. (2002). Kulturen, gleden og bærekraften. *Arbeidsliv i balanse: om helsefremmende arbeidsplasser*, 31-35.
- Jensen, R. S. (2003). Fra arbeid som inntektskilde til arbeid som mening - hvilke verdier er viktige i det "nye" arbeidslivet? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 13-22.
- Johansen, B. (2007). Fleksibilitet - En utfordrer til mødres deltidsarbeid? I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 196-220). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Karlsen, J. E. (2004). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kitterød, R. H. (1998). Småbarnsmødre vil jobbe mindre, men får det ikke til *Samfunnsspeilet* (Vol. 12 (5/6), ss. 24-33). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Kitterød, R. H. (2002). Store endringer i småbarnsforeldres dagligliv *Samfunnsspeilet* (Vol. 16 (4/5), ss. 14-22). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Kitterød, R. H. (2007). Arbeidstidsønsker i småbarnsfasen. Hvordan tolke ønsker om kortere arbeidstid? *Sosiologisk tidsskrift, Nr 01*, 29-53.
- Kitterød, R. H. (2009). Vaskehjelp vanligst i høystatusgrupper: rengjøringshjelp i norske husholdninger (Vol. 23 (1), ss. 58-62). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Kitterød, R. H., & Kjeldstad, R. (2002). Endringer i mødres og fedres arbeidstid på 1990-tallet: strammere tids klemme? *Samfunnsspeilet* (Vol. 16 (4/5), ss. 78-90). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Kjeldstad, R., & Dommermuth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb: jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet (Vol. 23 (1), ss. 29-33). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Kjeldstad, R., & Grødem, A. S. (2004). Enslige forsørgere - en sosialpolitisk kategori utgått på dato? I A. L. Ellingsæter & A. Leira (Eds.), *Velferdsstaten og familien: utfordringer og dilemmaer* (ss. 231-259). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Knudsen, K., & Ryen, A. (2005a). Frynsegoder i en ny tid. I A. Ryen & K. Knudsen (Eds.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (ss. 13-27). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Knudsen, K., & Ryen, A. (2005b). Skal, skal ikke?: utfordringer og dilemmaer ved frynsegoder. I A. Ryen & K. Knudsen (Eds.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (ss. 151-173). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kruuse, E. (2003). *Kvalitative forskningsmetoder: i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvande, E. (2009). Work-Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 58-72.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (2007). *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lappegård, T., & Noack, T. (2009). Familie og jobb i ulike kvinnegenerasjoner: barn, familie og jobb - holdninger og praksis gjennom 30 år (Vol. 23 (1), ss. 20-24). Oslo: Statistisk sentralbyrå.



- Larsen, H. H. (2005). Karriereutvikling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 447-465). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lauritzen, T. (2005). "Kontantstøtteelskere" og "kontantstøtتهatere"! I B. Brandth, B. Bungum & E. Kvande (Eds.), *Valgfrihetens tid: omsorgspolitik for barn møter det fleksible arbeidslivet* (ss. 111-123). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lindbekk, T. (2008). Familieformen styrer karriereløpet? *Søkelys på arbeidslivet*, (2)25.
- Lunde, D. (2002). Det får vel være grenser. I S. B. Matthiesen & A. Roness (Eds.), *Utbrent: krevende jobber - gode liv* (ss. 244-287). Bergen: Fagbokforlaget.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ.
- Martinsen, Ø. L. (2003). Selvledelsemetodene. I T. H. Eriksen, T. Gad, Ø. L. Martinsen & G. Thompson (Eds.), *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (ss. 64-108). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: HarperCollins.
- Matthiesen, S. B. (2006). Lenket til jobben: om arbeidsnarkomani og familieliv. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 62-78). Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 165-189). Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills, California: Sage.
- Murphy, L. R. (1996). Stress management in work settings: A critical review of the health effects. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), 112-135.
- NAV (2007). 4 500 færre minstepensjonister de siste ni årene. *Arbeids- og velferdsetaten* Hentet 08.03.2009, lastet fra <http://www.nav.no/805355537.cms>
- Noack, T. (2004). Familien i velferdsstaten: fra støttespiller til trojansk hest? I A. L. Ellingsæter & A. Leira (Eds.), *Velferdsstaten og familien: utfordringer og dilemmaer* (ss. 39-65). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Noack, T. (2006). Det nye familielivet. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 24-34). Bergen: Fagbokforlaget.
- nr.53, S. (1997-98). *Kontantstøtte som ledd i en god barne- og familiepolitikk*.
- Oppenheimer, V. K. (1974). The life-cycle squeeze: The interaction of men's occupational and family life cycle. *Demography*, 11(2), 227-245.
- Picard, K. (2009). Venter dobbelt arbeidsledighet. *Din Side* Hentet 02.05.2009, lastet fra <http://www.dinside.no/807187/venter-doblet-arbeidsledighet>
- Rasmussen, B. (2001). *Mening, identitet og tillit i moderne organisasjoner*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Rasmussen, B. (2002a). Jobben eller livet?: fra strukturell mannsnærhet til personlige valg. I A. L. Ellingsæter & J. Solheim (Eds.), *Den Usynlige hånd?: kjønnsnærhet og moderne arbeidsliv* (ss. 391-421). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rasmussen, B. (2002b). Når jobben tar livet *Arbeid for livet* (ss. 131-144). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rise, J., & Einarsen, S. (2002). Å lede er å lede grupper: Sosial identitetsteori og ledelse. I A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (ss. 147-165). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, A. (2006). Råd til den enkelte. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 220-232). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Rønning, E. (2002). Jakten på den moderne arbeider (Vol. 16 (4/5), ss. 91-105). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Saksvik, Ø., & Nytrø, K. (2005). Hvordan virksomheten kan forebygge og håndtere belastninger på arbeidsplassen. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (ss. 391-408). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandervang, A. (2006). *Humankapital & HMS-økonomi: strategiske perspektiver og praktisk veiledning*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (2003). *The Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
- Seidman, I. E. (1998). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket: personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skarpaas, I. (2004). "Flokkeløseren". I K. Fossestøl (Ed.), *Relasjonsmestere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet* (ss. 60-67). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skoglund, T. (2007). Arbeidstiden er redusert med en tredel etter krigen: nye beregninger av sysselsetting i nasjonalregnskapet tilbake til 1946 *Samfunnsspeilet* (Vol. 21 (2), ss. 60-62). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Skogstad, A. (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy* (ss. 15-34). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skre, A. (2004). Æresklemma. *Aftenposten* Hentet 06.01.2009, lastet fra <http://www.aftenposten.no/helse/article751087.ece>
- Skrede, K. (1982). *Familieøkonomi og forsørgerlønn*. Oslo: Institutt for anvendt sosialvitenskapelig forskning.
- Skrede, K. (1989). *Work, family and life-cycle squeezes: the need for a social and economic policy for the reproductive sphere*. Oslo: Institutt for sosialforskning.
- Skrede, K. (2004). Familiepolitikken grense - ved "likestilling light"? I A. L. Ellingsæter & A. Leira (Eds.), *Velfredsstaten og familien: utfordringer og dilemmaer* (ss. 160-199). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skrede, K., & Kitterød, H. (2002). *Livsløp i støpeskjeen*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Skårderud, F. (2002). Er trygghet fortsatt interessant? *Arbeidsliv i balanse: om helsefremmende arbeidsplasser*, 7-11.
- Slagsvold, B., & Sørensen, A. (2009). Tror mer enn før på innflytelse over eget liv: opplevelse av kontroll (Vol. 23 (1), ss. 89-91). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Sterud, T. (2008). *Organisatorisk arbeidsmiljø: [delrapport]*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Stortingsproposisjon, n. (1997-98). *Kontantstøtte som ledd i en god barne- og familiepolitikk*.
- Sørensen, B. A. (2003). Det grådige arbeidslivet". *Roness og Matthiesen" Utbrennt-krevende jobber-gode liv" Fagbokforlaget, Oslo*.
- Sørensen, B. A. (2006). Det "nye" arbeidslivet. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 10-23). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.
- Sørhaug, T. (2002). Fetisjerte relasjoner: arbeid, autoritet og kjønn. I A. L. Ellingsæter & J. r. Solheim (Eds.), *Den Usynlige hånd?: kjønnsrett og moderne arbeidsliv* (ss. 141-160). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Thompson, G. (2003a). Regi i eget liv. I T. H. Eriksen, T. Gad, Ø. L. Martinsen & G. Thompson (Eds.), *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (ss. 39-63). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thompson, G. (2003b). Superledelse. I T. H. Eriksen, T. Gad, Ø. L. Martinsen & G. Thompson (Eds.), *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (ss. 117-129). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Thuen, F. (2000). Motsetninger mellom arbeid og hjem. Den nye, store arbeidsbelastningen. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy* (ss. 243-259). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thuen, F. (2002). Når jobben kolliderer med familien IS. B. Matthiesen & A. Roness (Eds.), *Utbrent: krevende jobber - gode liv* (ss. 302-319). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thuen, F. (2006). Samlivsproblemer og jobben. I A. Roness & S. B. Matthiesen (Eds.), *I klem eller balanse?: om arbeid, stress og familieliv* (ss. 109-121). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torp, H. (2005). *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torvatn, H., & Molden, T. H. (2001). HMS-tilstanden i Norge i år 2001. *Trondheim, SINTEF Teknologiledelse*.
- Universum (2008). *Universum Young Professional Survey 2008*.
- Vaage, O. F. (2002a). Mer fritid, mindre husholdsarbeid: utviklingen i tidsbruk de siste 30-årene *Samfunnsspeilet* (Vol. 16 (4/5), ss. 2-8). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Vaage, O. F. (2002b). *Til alle døgnets tider: tidsbruk 1971-2000*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Winge, C. B. (2006). Fengslende frihet *Gemini, Forskningsnytt fra NTNU og SINTEF* Hentet 06.01.2009, lastet fra <http://www.ntnu.no/gemini/2006-01/30-36.htm>
- Åsgård, T. (2008). *Arbeidsmiljø for arbeidsgivere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

## Vedlegg 1 Intervjuguide – ansatte

### Den ansattes bakgrunnsinformasjon

- Hvor mange barn har du, og i hvilken alder?
- Hva gjør du i din fritid?
- Hvilke fritidsaktiviteter har dine barn?
- Hvilken utdanning har du?

### Arbeidet

- Hva er din stillingsprosent?
- På hvilken måte er du fornøyd med den stillingsprosent du har avtalt i dag, og kunne du tenke deg å endre på denne?
- Hva er din stilling i organisasjonen?
- Hva slags kunnskap og kompetanse kreves det av deg?
- Hvordan opplever du kundekontakt i din stilling?
- Hvilken arbeidstid har du?
- Hvordan fungerer fleksibel arbeidstid for deg?
- Har du mulighet til å arbeide hjemmefra, og i hvor stor grad benytter du deg av hjemmekontor?
- På hvilken måte hjelper det å arbeide hjemmefra i din arbeidssituasjon?
- Hvordan føles det å dra hjem fra jobb når arbeidsdagen offisielt er over?
- Hvordan blir du belønnet for prestasjon utover det som er forventet av deg?
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
- I hvilken grad føler du tilhørighet på din arbeidsplass?
- I hvor stor grad vil du si at du trives på din arbeidsplass?

- Hvilke frynsegoder har du tilbud om på din arbeidsplass?
- Hvordan er disse med på å lette en tidsklemme for deg?
- Hvilke frynsegoder savner du?

### **Tidsklemme**

- Hvordan vil du definere begrepet tidsklemme?
- I hvilken grad mener du at du selv opplever en tidsklemme?
- Hvem står ansvarlig for at man opplever en tidsklemme?
- Hva stresser deg?
- Når er du rolig/avslappet?
- Når opplever du tidspress i arbeidet ditt?
- Hva kommer først i livet ditt, arbeidet eller familien?
- Hva kunne du tenke deg at andre kunne gjøre for deg slik at hverdagen din ble enklere?

### **Balanse i hverdagen**

- Hvordan virker krav og andre forhold i jobben inn på privatlivet ditt?
- Hvordan virker forhold i familien inn på jobben din?
- Hvordan har du det når du er ferdig på jobb?
- Hvordan organiserer du dagen din, og balansere arbeid og hjem/fritid?
- Hvor ofte skjer det at du er hjemme fra jobb, pga. problemer på hjemmefronten?
- Hvor mye bruker du jobben din som påskudd/alibi for at du ikke skal delta så mye i arbeidet hjemme?
- I hvilken grad var tilrettelegging for småbarnsforeldre tiltrekkende da du søkte jobb i denne bedriften?

## **Forventninger**

- Hvilke ambisjoner har du om å gjøre karriere i arbeidslivet?
- I hvilken grad føler du prestasjonspress?
- Hvordan leverer du i forhold til kravene som blir satt til deg?
- Hvordan mener du selv at du greier å fylle rollene du innehar i løpet av en dag?
- Hvem er det som forventer at du skal fylle disse rollene?
- Hvilken rolle greier du å fylle best?
- Hvilke rolle kunne du ønske du brukte mer tid på?
- Hvordan opplever du det når du ikke greier å fylle en rolle som ønsket?
- Hvordan opplever du hurtig rolleskift?

## **Forbedringer**

- Hvem er det du kan snakke med om det er noe som plager deg i forhold til problemer på arbeidsplassen?
- Hvem er det du kan snakke med om det er noe som plager deg i forhold til problemer hjemme?
- Hva er gjort på arbeidsplassen for å lette tidsklemma?
- Hvordan blir individuelle tilpasninger mottatt?
- Hva er det arbeidsgiver kan gjøre?
- Hva er det du selv kan gjøre?
- Hvordan ville en optimal hverdag se ut for deg?
- Hvilke andre ting ville hjulpet deg i din hverdag som jeg ikke har nevnt?

## **Vedlegg 2 Intervjuguide – HR/personalleder/leder**

### **Leders bakgrunnsinformasjon**

- Hvilken utdanning har du?
- Hva er din stillingsbeskrivelse?

### **Om virksomheten**

- Hvordan er bedriften organisert formelt?
- Hvordan er bedriften organisert uformelt?
- Hva er de siste omstillingene/omorganiseringene dere har gjennomgått?
- Hvilken form for arbeidstid har dere i virksomheten?
- Hvordan trives de ansatte med en slik arbeidstidordning?
- Hvor mye sitter de ansatte i snitt og jobber utover arbeidstiden?
- Hvordan blir for mye overtid fulgt opp?
- Har de ansatte mulighet for å ta med jobben hjem?
- I hvilken grad forventes det at de ansatte er tilgjengelige utenom arbeidstiden?
- Hva får de som legger inn mye ekstra tid i arbeidet?

### **Tidsklemme**

- Hvordan vil du definere begrepet tidsklemme?
- Hvem står ansvarlig for at man opplever en tidsklemme?
- På hvilken måte mener du de ansatte opplever en tidsklemme i jobbsammenheng?
- Hva kan årsaken være til at de ansatte føler stress i arbeidet de utfører?
- Hvilken form for kundekontakt har de ansatte, og hvordan oppleves dette?

### **Forventninger**

- Hvilke forventninger settes til den ansatte?

- Hvem setter standarden på arbeidsplassen?
- Hvordan mener du de ansatte greier å fylle disse forventningene?
- Hva skjer om de ikke greier å fylle forventningene virksomheten setter?

### **Forbedringer**

- Hvem kan de ansatte snakke med om det er noe i forhold til problemer på arbeidsplassen?
- Hvem kan de ansatte snakke med om det er noe i forhold til problemer hjemme?
- Hva har dere gjort for å lette tidsklemma for de ansatte?
- Hvordan opplyser dere om hjelpemidler?
- Hvordan blir de ulike tiltak utarbeidet?
- Hvordan blir ønske om individuelle tilpasninger mottatt?
- Hva forventer dere at den ansatte selv skal gjøre i forhold til tidsklemma?
- I hvilken grad markedsfører dere hvordan dere legger vekt på balanse mellom arbeid og hjem for å tiltrekke mennesker /nyansatte?