

Balance mellem arbejdsliv og privatliv



Indledning

En fornuftig balance mellem arbejdsliv og privatliv er en af de væsentligste forudsætninger for, at ledere er i stand til at varetage lederjobbet optimalt. Det gælder selv om lederjobbet er kendetegnet ved, at grænsen mellem arbejdsliv og privatliv er flydende. Undersøgelsen belyser, hvordan ledere vurderer balancen mellem arbejdsliv og privatliv, hvor stor betydning en god balance har jobtilfredsheden, og hvilke faktorer der har betydning for, om balancen mellem arbejdsliv og privatliv opleves som god eller dårlig.

Undersøgelsen besvarer også, i hvilket omfang det nuværende lederjob har betydet, at ledere har foretaget omprioriteringer i privatlivet for at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, og på hvilke områder, det i givet fald er sket.

Endelig afdækker undersøgelsen lederes vurdering af deres rolle og ansvar i forhold til medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og privatliv, samt virksomhedernes fokus på lederes og medarbejderes balance.

Indholdsfortegnelse

Side

Resumé	3
Lederens arbejdssituation	5
Lederens arbejdsvilkår	12
Balancen mellem arbejdsliv og privatliv	15
Balance som ledelsesopgave	26
Virksomheden og den gode balance	29
Balance og efteruddannelse	32
Afsluttende kommentarer	33
Om undersøgelsen	39

Resumé

Arbejdsugen

- Undersøgelsen viser, at den enkelte leders arbejdsuge primært formes af, hvilket ledelsesniveau lederen befinder sig på.
- Jo højere ledelsesniveau, jo flere giver udtryk for, at de ikke kan nå deres arbejdsopgaver inden for en normal arbejdsuge. Af blandt andet den årsag viser undersøgelsen, at jo højere ledelsesniveau, jo større er tilbøjeligheden til at tage arbejde med hjem/arbejde hjemme og/eller arbejde på normale fridage.

Arbejdsvilkår

- Tre ud af fire ledere føler, at de har indflydelse på det daglige start- og sluttidspunkt, men "kun" seks ud af ti har indflydelse på den samlede arbejdstid.
- Otte ud af ti kan foretage læge- eller tandlægebesøg i arbejdstiden, og fem ud af ti kan foretage øvrige private gøremål i arbejdstiden.
- Der er stor tilfredshed med de i undersøgelsen listede arbejdsvilkår. Således er 85% tilfredse eller meget tilfredse.
- Den udbredte tilfredshed gør, at kun få respondenter har ønsker til eventuelle forbedringer. De ønsker, der er, drejer sig om indflydelse på samlet arbejdstid samt placering af efteruddannelsesaktiviteter.

Balance mellem arbejdsliv og privatliv

- To ud af tre respondenter er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Mindre end én ud af ti er utilfreds.
- Topledere og ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere er en anelse mere tilfredse end både linje- og mellemledere (72% mod henholdsvis 65% og 66%).
- Relativt få (32%) prioriterer "ofte" arbejdet over privatlivet, men undersøgelsen viser tydeligt, at arbejdsliv og privatliv blandes sammen.
- Otte ud af ti tænker ofte på jobbet, når de har fri. Fem ud af ti giver udtryk for, at arbejde familie og fritid flyder sammen. Hver tredje mener, at udtrykket "at have fri fra arbejde" ikke længere giver mening i deres eget job.
- Disse udsagn forstærkes, jo højere ledelsesniveau.
- I gennemsnit giver hver tredje leder udtryk for, at det nuværende job har givet anledning til omprioriteringer i privatlivet. Det drejer sig primært om mindre tid til hobbies og mindre tid til personlige gøremål. Dernæst drejer det sig om mindre tid til motion og til venner.
- På spørgsmålet om hindringer for den gode balance peges primært på den samlede arbejdstid.
- Jo mere indflydelse på den samlede arbejdstid, jo større tilfredshed med balancen mellem arbejdstid og privatliv. Undersøgelsen antyder, at indflydelsen ikke ændrer på den samlede arbejdstid. Antagelsen er derfor, at indflydelse særligt påvirker hvor, hvornår, hvor længe der arbejdes de enkelte dage.
- Til de personlige strategier for bedre balance hører primært: at holde sine feriedage, at arbejde hjemme, hvis det passer til de private behov samt at dyrke motion.

- Af den tredje del af lederne, som ikke er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, giver halvdelen udtryk for, at de overvejer at søge nyt job netop med henblik på at få bedre balance.
- For halvdelen af lederne havde balancespørgsmålet stor betydning ved ansættelse i nuværende job. Jo yngre, jo større betydning.

Balance som ledelsesopgave

- Tre ud af fire føler i høj grad, at medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og privatliv er deres ansvar, og seks ud af ti forsøger at være rolle model for den gode balance.
- Halvdelen af lederne har mulighed for i konkrete situationer at justere arbejdstilrettelæggelsen, så den tilpasses medarbejdernes private ønsker og behov.

Virksomheden og balancen

- Hver tredje respondent har den oplevelse, at virksomheden i høj eller meget høj grad har fokus på balancen. Næsten lige så mange mener, at virksomheden i ringe grad eller slet ikke har fokus på balancen.
- Ikke desto mindre giver to ud af tre udtryk for, at deres virksomhed kan karakteriseres som familievenlig.
- Tre ud af ti giver udtryk for, at den seneste økonomiske krise har gjort virksomheden mindre familievenlig.

Balancen og uddannelse

- Tre ud af ti ledere giver udtryk for, at de inden for de seneste to-tre år har undladt at deltage i efteruddannelsesaktiviteter af hensyn til balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Lederens arbejdssituation

Transport til og fra arbejde

Daglig transport til og fra arbejdet er potentielt en betydningsfuld faktor i respondenternes vurdering af balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Undersøgelsen har derfor spurgt til respondenternes daglige transporttid.

Tabel 1. Daglig transporttid. *Hvor lang transporttid har du fra hjem til arbejde (én vej, ikke retur)?* Procent

	Mindre end ½ time	½-1 time	1-1½ time	1½-2 timer	Mere end 2 timer
Alle	54	35	8	1	1

Tabel 1 viser, at godt halvdelen af respondenterne bruger mindre end én time på daglig transport mellem hjem og arbejde. Relativt få respondenter (10%) bruger mere end to timer.

Analyseres disse svar med afsæt i respondentens baggrund, ses meget få variationer. Respondenter, der arbejder i København og omegn, har længere transporttid end øvrige respondenter.

Antal ugentlige arbejdsdage

Langt de fleste ledere arbejder normalt fem dage om ugen. Dog viser tabel 2, at ca. hver sjette leder arbejder normalt seks eller syv dage om ugen.

Tabel 2. Antal ugentlige arbejdsdage. *Hvor mange dage om ugen arbejder du normalt?* Procent

	Mindre end 5 dage	5 dage	6 dage	7 dage
Alle	4	81	13	3

Analysen viser, at denne svarfordeling ikke varierer med alder, sektor, virksomhedsstørrelse eller køn. Derimod synes der at være en vis sammenhæng med ledelsesniveauerne.

Tabel 3. Antal ugentlige arbejdsdage. *Hvor mange dage om ugen arbejder du normalt?* Procent

	Mindre end 5 dage	5 dage	6 dage	7 dage
Topledere	3	74	19	4
Mellemledere	4	76	17	3
Linjeledere	4	82	11	3
Ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere	2	87	9	2

Svarene viser, at jo højere ledelsesniveau¹, jo større er tilbøjeligheden til at arbejde mere end fem dage om ugen².

Tabel 3 antyder muligvis, at især skiftet fra linjeleder til mellemleder har betydning for det ugentlige antal arbejdsdage.

Arbejds mængde og arbejdsuge

Det antages ofte, at det at være leder indebærer en længere arbejdsdag og en længere arbejdsuge. Undersøgelsen dokumenterer i relation til denne antagelse, at tre ud af fire ledere ikke kan nå deres arbejdsopgaver inden for en normal 37-timers arbejdsuge.

Tabel 4. Arbejds mængde og arbejdsuge. *Kan du løse dine arbejdsopgaver inden for en normal (37-timers) arbejdsuge?* Procent

	Ja	Nej
Alle	27	73

Analysen viser, at svarene i tabel 4 ikke umiddelbart varierer med hverken sektor eller virksomhedsstørrelse. Derimod er der ikke overraskende en tydelig sammenhæng med ledelsesniveau.

¹ De respondenter, der har betegnet sig selv som ledere uden personaleansvar/betroet medarbejder, kan være vanskelige at indplacere i det ledelseshierarki, som betegnelserne top-, mellem- og linjeleder lægger op til.

² Stigning i antal ugentlige arbejdsdage er ikke nødvendigvis ensbetydende med stigning i samlet arbejdstid.

Tabel 5. Arbejdsomængde og arbejdsuge. Kan du løse dine arbejdsopgaver inden for en normal (37-timers) arbejdsuge?

Procent

	Ja	Nej
Topledere	19	81
Mellemledere	16	84
Linjeledere	28	72
Ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere	39	61

Mere end otte ud af ti top- og mellemledere kan ikke nå deres arbejdsopgaver inden for en normal arbejdsuge.

Analyser viser, at kvindelige respondenter er mere tilbøjelige end mandlige til at give udtryk for, at de kan nå deres arbejde inden for normal arbejdstid. Denne observation bliver imidlertid mindre tydelig ved krydstabulering med såvel ledelsesniveau og sektor.

Forskellen mellem mænds og kvinders svar skal antageligvis³ findes i det forhold, at de kvindelige respondenter i væsentligt større omfang har indplaceret sig selv som linjeledere, og jævnfør tabel 5 er linjeledere væsentligt mere tilbøjelige til at være enig i, at de kan nå deres arbejde inden for normal arbejdsuge.

Endelig viser analyser forskel i svarene fra dem, der henholdsvis har eller ikke har personaleansvar.

Tabel 6. Arbejdsomængde og arbejdsuge. Kan du løse dine arbejdsopgaver inden for en normal (37-timers) arbejdsuge?

Procent

	Ja	Nej
Personaleansvar	23	77
Ikke personaleansvar	39	61

En tolkning på denne markante forskel kunne blandt andet være, at personaleledelse til tider kan være en mindre styrbar opgave, hvorimod ledere uden personaleansvar i højere grad har mulighed for at planlægge og tilrettelægge de ugentlige opgaver, så de matcher den aftalte arbejdstid.

³ Kan ikke testes på grund af for få respondenter.

Om at arbejde på fridage

Ganske mange respondenter arbejder "ofte" på normale fridage.

Tabel 7. Arbejde på fridage. *Arbejder du ofte på dine normale fridage (eksempelvis weekend)?* Procent

	Ja	Nej
Alle	39	61

Fire ud af ti ledere arbejder "ofte" på normale fridage. Undersøgelsen kan ikke kvalificere, hvad der skal forstås ved ofte og ej heller, hvor omfangsrigt dette arbejde er.

Svarene i tabel 7 er uændret på tværs af alle baggrundsvariable inklusiv, hvorvidt man har hjemmeboende børn. Derimod er der som forventet forskel på ledelsesniveauerne.

Tabel 8. Arbejde på fridage. *Arbejder du ofte på dine normale fridage (eksempelvis weekend)?* Procent.

	Ja	Nej
Topledere	49	51
Mellemledere	48	53
Linjeledere	34	66
Ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere	32	68

Dette svarmønster matcher svarmønstret i tabel 3 og tabel 5.

Som tabel 5 synes der også her at være en markant forskel i skiftet fra linjeleder til mellemleder.

Hjemmearbejde

Undersøgelsens respondenter har i forlængelse af ovenstående givet udtryk for, i hvilket omfang de tager arbejde med hjem/arbejder hjemme uden for "normal arbejdstid.

Tabel 9. Hjemmearbejde. *Hvor ofte sker det, at du tager arbejde med hjem/arbejder hjemme uden for "normal arbejdstid"? Procent*

	Dagligt	Et par gange om ugen	En gang om ugen	En gang om måneden	Aldrig eller stort set aldrig
Alle	17	35	18	17	13

Det mest almindelige er at "tage arbejde med hjem" et par gange om ugen, men der er i øvrigt tale om ganske stor spredning i svarene.

Som i ovenstående analyser er der også her forskel på ledelsesniveauer, og igen er det specielt i springet mellem linjeleder og mellemløber, at der er en forskel. Ligeledes er der forskel på at have eller ikke have personaleansvar.

Øvrige baggrundsvariable spiller ingen rolle. Det inkluderer ægteskabelig stilling eller, hvorvidt man har hjemmeboende børn.

Om at stå til rådighed

Ganske mange respondenter giver udtryk for, at de i relativt stort omfang står til rådighed for virksomheden udover normal arbejdstid.

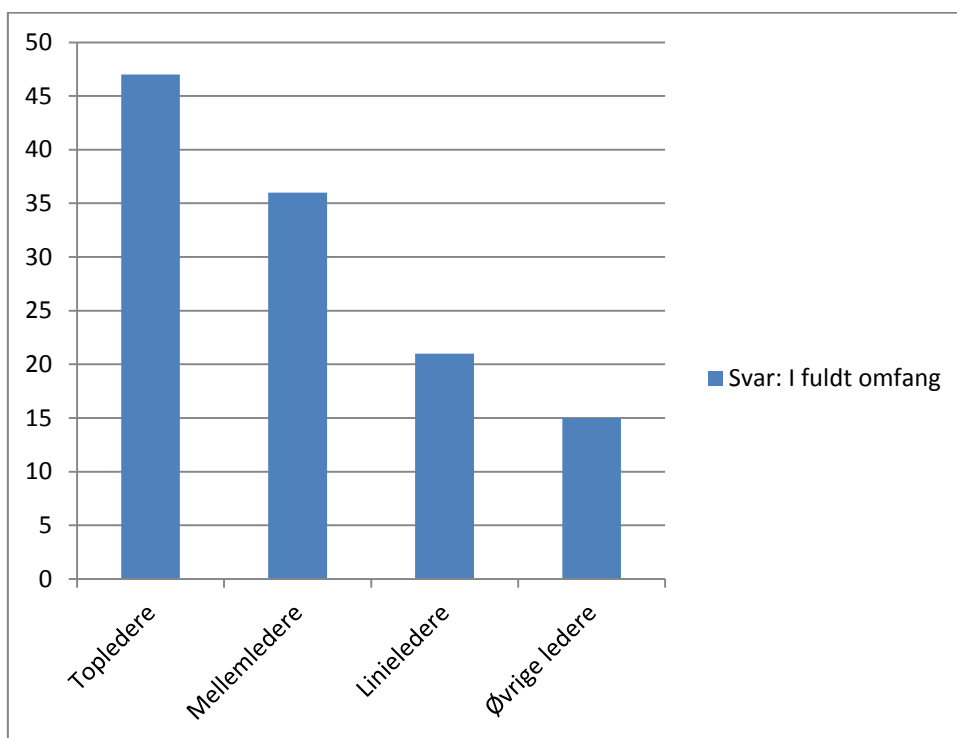
Tabel 10. Tilrådighed. *I hvilket omfang står du til rådighed for virksomheden uden for "normal arbejdstid"? Procent*

	I fuldt omfang	I stort omfang	I begrænset omfang	Slet ikke
Alle	27	49	24	1

Kun hver fjerde respondent giver udtryk for, at de i begrænset omfang eller slet ikke står til rådighed for virksomheden uden for normal arbejdstid.

Den eneste baggrundsvariabel, der signifikant adskiller respondenterne, er ledelsesniveauet.

Figur 1. Tilrådighed. I hvilket omfang står du til rådighed for virksomheden uden for "normal arbejdstid"? Procent



Note: "Øvrige ledere" er ledere uden personale ansvar/betroede medarbejdere.

Figur 1 illustrerer tydeligt, at jo lavere ledelsesniveau, jo mindre står man til rådighed for virksomheden, også uden for normal arbejdstid.

Om at have "fri fra arbejdet"

I forlængelse af ovenstående om rådighed har respondenterne tilkendegivet, i hvilket omfang de føler, at de i princippet aldrig har fri fra arbejde. Svarene kan ses som indikator på graden af sammenblanding mellem arbejdsliv og privatliv.

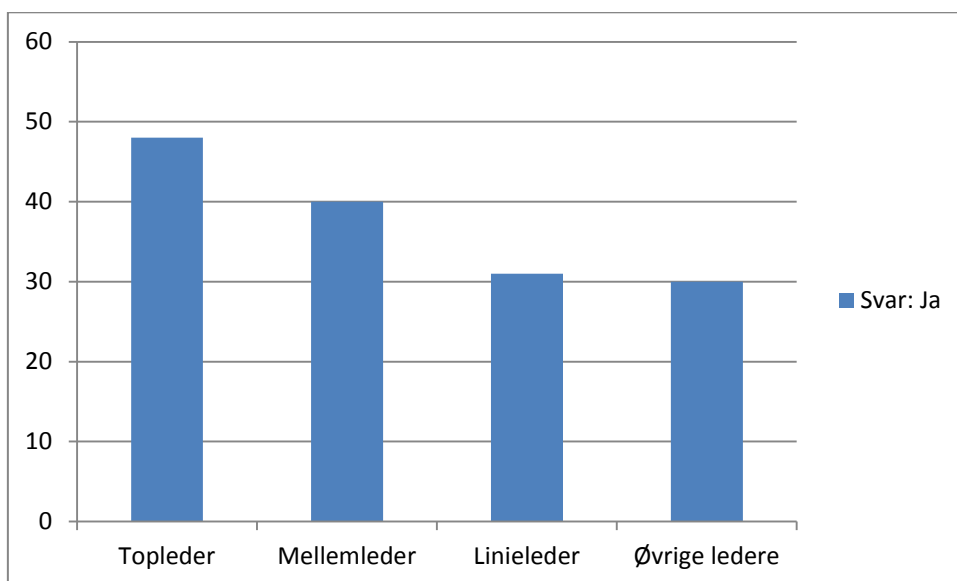
Tabel 11. Fri fra arbejdet. Er udtrykket "at have fri fra arbejdet", for så vidt angår dit eget job, ved at miste mening? Procent

	Ja	Nej
Alle	35	65

Hver tredje respondent giver udtryk for, at vendingen "at have fri fra arbejde" er ved at miste mening.

Analysen viser som forventet, at der er forskel på svarene fra de tre ledelsesniveauer.

Figur 2. Om at have fri fra arbejdet. Er udtrykket "at have fri fra arbejdet", for så vidt angår dit eget job, ved at miste mening? Procent



For næsten halvdelen af toplederne giver udtrykket "at have fri fra arbejde" ingen mening.

Endelig viser analyser et betydeligt sammenfald mellem svarene i tabel 10 og tabel 11, hvilket er ensbetydende med, at der er en sammenhæng mellem at stå til rådighed og oplevelsen af i princippet aldrig at have fri.

Lederens arbejdsvilkår

De aftalte ansættelsesvilkår – eller måske snarere fleksibiliteten i ansættelsesvilkårene – anses normalt for at spille en væsentlig rolle for muligheden for at kombinere arbejdsliv og privatliv på en tilfredsstillende måde. Undersøgelsen spørger ind til respondentens oplevelse af udvalgte konkrete ansættelsesvilkår.

Konkrete arbejdsvilkår

Transporttid og arbejdstid er væsentlige elementer i oplevelsen af god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Betydningsfuldt er desuden omfanget af frihedsgrader i planlægningen af såvel arbejdstid som private gøremål i arbejdstiden. Undersøgelsens respondenter har givet udtryk for, hvorvidt en række konkrete rammer og vilkår karakteriserer deres lederjob.

Tabel 12. Rammer og vilkår i lederjobbet. Karakteriserer følgende udsagn dine arbejdsvilkår? Procent

	Ja	Til dels	Nej
Jeg har indflydelse på min samlede arbejdstid	61	34	5
Jeg har indflydelse på det daglige starttidspunkt	75	19	6
Jeg har indflydelse på det daglige sluttidspunkt	71	25	4
Mine (eventuelle) efteruddannelsesaktiviteter foregår i arbejdstiden	41	44	15
Læge- og tandlægebesøg kan foretages i arbejdstiden	78	16	6
Øvrige private gøremål kan foretages i arbejdstiden	47	34	18

Tre ud af fire respondenter har indflydelse på det daglige starttidspunkt og/eller sluttidspunkt. Langt de fleste af disse har indflydelse på begge tidspunkter (67% af samtlige respondenter). Kun 3% har ingen indflydelse på nogen af delene.

Derimod er det "kun" seks ud af ti respondenter, der har indflydelse på den samlede arbejdstid, men kun 5% svarer kategorisk nej til spørgsmålet.

Den væsentligste forskel vedrørende planlægningen af arbejdstid ses mellem ledelsesniveauerne. Generelt gælder, at jo højere ledelsesniveau, jo flere frihedsgrader. Det drejer sig i særdeleshed om den samlede arbejdstid.

Otte ud af ti ledere kan foretage læge- og tandlægebesøg i arbejdstiden. Som tabellen viser, er det kun et absolut mindretal (6%), der ikke kan gå til læge eller tandlæge i arbejdstiden. Der er en svag tendens til, at privatansatte respondenter har lidt større fleksibilitet end offentligt ansatte.

Almindeligt er – om end ikke helt i samme grad – at have muligheden for at foretage øvrige private gøremål i arbejdstiden. Denne mulighed foreligger ikke for hver femte respondent.

For så vidt angår efteruddannelse, er der en svag og ikke så overraskende tendens til, at de unge ledere, det vil sige under 40 år, i mindre grad efteruddanner sig arbejdstiden. Det er ikke muligt at afgøre, hvorvidt efteruddannelsen er arbejdsgiver- eller deltagerbetalt.

Spørgsmålene i tabel 12 vedrører lederjobbets rammer og vilkår på tre områder: arbejdstid, efteruddannelse og frihed i arbejdstiden. Tabel 13 viser, at respondenterne generelt er meget tilfredse med disse rammer og vilkår.

Tabel 13. Tilfredshed med rammer og vilkår i lederjobbet. *Hvor tilfreds er du med ovennævnte arbejdsvilkår? Procent*

	Tilfreds	Nogenlunde tilfreds	Utilfreds
Alle	85	12	3

Note: 5-punkts svarskala: Meget tilfreds/Tilfreds/Nogenlunde tilfreds/Utilfreds/Meget utilfreds

Tabel 13 viser meget stor tilfredshed med arbejdsvilkårene, og kun meget få er decideret utilfredse. Dette svarmønster varierer relativt lidt i forhold til de fleste baggrundsvariabler. Der er dog en svag tendens til, at jo højere ledelsesniveau, jo større tilfredshed med arbejdsvilkårene.

Krydstabuleres svarene i tabel 12 og tabel 13, ses ikke overraskende et positivt svarsammenfald mellem tilfredsheden og alle seks variabler. Det betyder eksempelvis, at jo større indflydelse på arbejdstiden, jo større tilfredshed med arbejdsvilkårene osv.

Denne analyse viser imidlertid også klart – og ikke overraskende – at svarsammenfaldet er størst vedrørende indflydelse på den samlede arbejdstid. Det virker logisk, at selvom indflydelse på start- og sluttidspunkt og frihed til private gøremål i arbejdstiden er velkomne arbejdsvilkår, er det alligevel den samlede arbejdstid, som har størst indflydelse på oplevelsen af balance i forholdet mellem arbejdsliv og privatliv.

Forslag til forbedringer af arbejdsvilkårene

Respondenterne er supplerende blevet spurgt om, i hvilket omfang de ønsker ændringer i de seks nævnte arbejdsvilkår.

Table 14. Wishes for framework and conditions in the leadership job. Which working conditions would you like to improve? (Check one or more boxes). Percent

	Kryds
At jeg har indflydelse på min samlede arbejdstid	16
At jeg har indflydelse på det daglige starttidspunkt	6
At jeg har indflydelse på det daglige sluttidspunkt	6
At mine (eventuelle) efteruddannelsesaktiviteter foregår i arbejdstiden	13
At læge- og tandlægebesøg kan foretages i arbejdstiden	4
At øvrige private gøremål kan foretages i arbejdstiden	3
Ingen ønsker om ændringer	62
Andet	5

In consideration of the high satisfaction with the working conditions it is not surprising, that many have expressed, that they do not want changes. And on the basis of the above mentioned it is also not surprising, that influence on the total working time is the change, that has the most marked.

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv

Tilfredshed med balancen

Undersøgelsen viser, at respondenterne generelt er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Tabel 15. Tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv. Hvordan vurderer du alt i alt, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv er for dig? Procent

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Nogenlunde tilfredsstillende	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende
Alle	21	47	25	6	1

To ud af tre respondenter erklærer sig tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Mindre end én ud af ti er utilfreds.

Krydstabelanalyser med afsæt i respondenternes baggrundsvariable viser kun få og små forskelle.

Det kunne måske forventes, at topledere qua deres længere arbejdstid er mindre tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Det er imidlertid ikke tilfældet. Topledere og ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere er en anelse mere tilfredse end både linje- og mellemledere (72% mod henholdsvis 65% og 66%). Denne forskel kunne eventuelt tolkes som et udtryk for, at topledere (og ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere) har flere stillingsmæssige frihedsgrader end andre ledere.

Analyser viser endvidere, at der som forventet er en - om end på ingen måde markant - sammenhæng mellem daglig transporttid og vurderingen af balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Eksempelvis giver 74% af de respondenter, der dagligt bruger mindre end en time på transport mellem hjem og arbejde, udtryk for, at balancen er tilfredsstillende. Det samme gør 59% af dem, der dagligt bruger mere end to timer på transport.

Sammenhæng mellem arbejde, familie og fritid

Undersøgelsens respondenter har givet udtryk for, hvordan de oplever sammenhængen mellem arbejde, familie og fritid.

Table 16. Arbejde, familie og fritid. Dækker følgende udsagn din oplevelse af sammenhængen mellem arbejde, familie og fritid? Procent

	Ja	Nej
Det er en livsstil at være leder	76	24
Jeg tænker (ofte) på mit job, når jeg har fri	83	17
Jeg må ofte prioritere arbejdet fremfor familielivet/privatlivet	32	68
Arbejde, familie og fritid flyder sammen	50	50

Analysen viser, at disse svar gælder på tværs af sektor og køn (også selvom disse krydses med ledelsesniveau).

Derimod varierer svarene med ledelsesniveauerne.

Tabel 17. Arbejde, familie og fritid. Dækker følgende udsagn din oplevelse af sammenhængen mellem arbejde, familie og fritid? Procent

	Topledere	Mellemledere	Linjeledere	Ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere
<i>Ja, det er en livsstil at være leder</i>	87	83	74	66
<i>Ja, jeg tænker ofte på mit job, når jeg har fri</i>	90	86	81	78
<i>Ja, jeg må ofte prioritere arbejdet frem for familielivet/privatlivet</i>	45	37	30	25
<i>Ja, arbejde, familie og fritid flyder sammen</i>	67	57	47	40

Note: Svarskala: Ja, Nej

Tabel 17 viser helt som forventet, at der er stor forskel i oplevelsen af sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv afhængig af, hvilken organisatorisk position, man indtager. Det gælder især oplevelsen af, at arbejdsliv og privatliv flyder sammen, og at arbejdsmæssige krav og forventninger influerer på privatlivet.

Næsten halvdelen af toplederne prioriterer "ofte" arbejdet fremfor familielivet, og to ud af tre topledere oplever, at arbejdsliv og familieliv flyder sammen.

Omprioriteringer

For knap fire ud af ti respondenter har skiftet fra forrige til nuværende job betydet omprioriteringer i privatlivet.

Tabel 18. Omprioriteringer i privatlivet. *Har dit nuværende lederjob medført omprioriteringer i dit privatliv med henblik på at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv? Procent*

	Ja	Nej
Topledere	44	56
Mellemledere	41	59
Linjeledere	35	65
Ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere	31	69
Alle	37	63

Tabel 18 viser, at jo højere ledelsesniveau respondenterne befinder sig på, jo større har behovet været for omprioriteringer i privatlivet.

Undersøgelsen kan ikke afdække, hvilket ledelsesniveau respondenterne befandt sig på i det forrige job, men det er muligt at udskille de respondenter, som på undersøgelsestidspunktet befinder sig i deres første lederjob.

Analyser viser, at førstegangsledere ikke i nævneværdig grad er mere tilbøjelige end eksempelvis dem, der befinder sig i andet eller tredje lederjob, at svare ja til spørgsmålet om omprioriteringer.

Derimod spiller alder en rolle, og det gælder også for førstegangsledere. Jo yngre, jo større behov for omprioriteringer.

Analyser viser en del sammenfald med øvrige baggrundsvariable. Tilbøjeligheden til at svare "Ja" er størst hos

- Respondenter med hjemmeboende barn/børn
- Unge respondenter
- Respondenter, der har fået deres barn/børn undervejs i lederkarrieren
- Respondenter fra den private sektor (38% mod 28%)

Krydstabelanalyser giver ikke et entydigt billede af årsagssammenhænge i forhold til omprioriteringer i privatlivet. Konklusionen synes derfor umiddelbart at være, at rigtig mange respondenter giver udtryk for, at deres nuværende job har givet anledning til omprioriteringer i privatlivet med henblik på at skabe bedre balance. Det synes imidlertid at være respondenterens konkrete situation, der afgør behovet for omprioriteringer.

De 580 respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet i tabel 18, er supplerende blevet bedt om at svare på, hvilke omprioriteringer de har foretaget.

Tabel 19. Omprioriteringer i privatlivet. Hvis "Ja", hvilke omprioriteringer? Prioriteret visning. (Sæt gerne flere krydser). Procent.

	Procent af respondenter, der har foretaget omprioriteringer	Procent af alle respondenter
Mindre tid på hobbyaktiviteter	57	21
Mindre tid på mig selv	53	19
Mindre tid på motion	49	18
Mindre tid på venner	46	17
Mindre tid på familie	38	14
Køb af eksterne hjælp til serviceopgaver (rengøring, have, børnepasning etc.)	34	12
Mere tid på motion	10	4
Andet	8	3

Eventuelle omprioriteringer berører først og fremmest respondentens egne aktiviteter, det være sig hobbies, motion eller andre helt personlige aktiviteter. Dernæst tages tid fra vennerelationerne, og som tredje mulighed vælges at tage tid fra "familierelationerne" (begrebet familie kan her spænde vidt). Først som fjerde mulighed har respondenterne peget på køb af eksterne serviceydelser.

Sammenligning på tværs af ledelsesniveauer viser ikke nævneværdige forskelle i prioriteringerne. Der er dog en svag tendens til, at jo højere niveau, jo flere er tilbøjelige til at løse balanceproblemerne ved at købe ekstern servicehjælp. Modsat er det i højere grad på linjelederniveau, at der skæres i den tid, der bruges på motion.

Respondenterne har haft mulighed for at supplere svarene med kommentarer. 40 respondenter har benyttet denne mulighed. Flere nævner, at den tid eller en del af den tid, der er tilvejebragt ved eksempelvis at skære i hobbyaktiviteter, ikke nødvendigvis er konverteret til arbejdstid, men måske snarere til mere tid til familien. Desuden har flere nævnt, at ægtefællen er gået ned i arbejdstid.

Hindringer for den gode balance

Alle respondenter har forholdt sig til, i hvilken grad en række forhold opleves som hindringer for at opnå en god balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Tabel 20. Hindringer for den gode balance. I hvilken grad oplever du, at følgende forhold medvirker til at gøre det vanskeligt for dig at opnå en god balance mellem arbejdsliv og privatliv? Prioriteret visning. Procent

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Manglende fleksibilitet i daginstitutionerne	8	11	17	16	48
Den samlede arbejdstid er for lang	6	11	36	24	22
Den samlede transporttid er for lang	3	7	17	17	57
Manglende mulighed for at tage en hjemmearbejdsdag	5	5	14	20	56
Min ægtefælles/samboers arbejdssituation	2	7	21	23	47
Manglende dialog med min nærmeste chef ⁴	2	5	15	22	55
Manglende mulighed for selv at tilrettelægge arbejdsdagen	1	5	16	28	49
Manglende fleksibilitet i mine arbejdstider	1	3	13	29	53

For respondentgruppen som sådan giver svarene i tabel 20 det hovedindtryk, at for omkring halvdelen af respondenterne optræder de nævnte arbejdsforhold slet ikke som hindringer for den gode balance.

Primære hindringer er manglende fleksibilitet i daginstitutioner og den samlede arbejdstid. Hvis tabellens svar analyseres sådan, at i høj grad, i meget høj grad og i nogen grad lægges sammen, fremstår den samlede arbejdstid som topscorer.

Manglende fleksibilitet i daginstitutioner er ikke overraskende knyttet til respondenter med hjemmeboende børn. For så vidt angår de respondenter, der har hjemmeboende børn i alderen 0-5 år, er det hver tredje respondent, der anfører, at manglende fleksibilitet i daginstitutionerne i høj eller meget høj grad er en hindring for den gode balance.

⁴ Dette spørgsmål er ikke stillet til toplederne

Der er ligeledes ikke overraskende et sammenfald med respondentens alder. Jo yngre, jo større betydning har manglende fleksibilitet i dagsinstitutioner, ægtefællens arbejdssituation og den samlede arbejdstid.

Ledelsesniveau spiller ikke en stor rolle. Dog er det sådan, at det primært er blandt mellemlederne, at manglende fleksibilitet i dagsinstitutioner er en udfordring. Desuden er der en svag tendens til, at jo lavere niveau, jo flere nævner manglende mulighed for at tage en hjemmearbejdsdag som udfordring.

Endelig viser krydstabelanalyser ikke overraskende, at problemer med institutioners lukketider i særlig grad er knyttet til ledere, der har mindre mulighed for selv at bestemme sluttidspunktet for dagens arbejde.

Et andet billede af de væsentligste hindringer fås ved at analysere udelukkende de respondenter, der i tabel 15 har svaret, at balancen mellem arbejdsliv og familieliv er nogenlunde tilfredsstillende, utilfredsstillende eller meget utilfredsstillende. Tabel 21 viser svarene fra netop denne respondentgruppe.

Tabel 21. Hindringer for den gode balance. I hvilken grad oplever du, at følgende forhold medvirker til at gøre det vanskeligt for dig at opnå en god balance mellem arbejdsliv og privatliv? Prioriteret visning. Procent af respondenter, der i nogen eller i ringe grad er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og familieliv.

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Den samlede arbejdstid er for lang	17	28	42	8	4
Manglende fleksibilitet i daginstitutionerne	10	16	15	17	42
Manglende mulighed for at tage en hjemmearbejdsdag	9	10	21	21	39
Manglende dialog med min nærmeste chef ⁵	7	10	26	23	35
Min ægtefælles/samboers arbejdssituation	3	11	21	25	39
Den samlede transporttid er for lang	6	8	19	19	48
Manglende mulighed for selv at tilrettelægge arbejdsdagen	1	12	30	31	26
Manglende fleksibilitet i mine arbejdstider	3	9	23	33	32

Tabellen viser, at den samlede arbejdstid markant opleves som den væsentligste hindring for at opnå god balance mellem arbejdsliv og familieliv i denne respondentgruppe.

Relativt få respondenter peger på, at transporttiden er for lang. Tabel 22 giver et indtryk af, hvornår transporttiden vurderes for lang.

⁵ Dette spørgsmål er ikke stillet til topledere

Tabel 22. Transporttid. *Hvor lang transport tid har du fra hjem til arbejde.* Procent.

	Gennemsnitlig transporttid Minutter
Den gennemsnitlige transporttid er i <i>meget høj grad</i> for lang	93
Den gennemsnitlige transporttid er i <i>høj grad</i> for lang	87
Den gennemsnitlige transporttid er i <i>nogen grad</i> for lang	77
Den gennemsnitlige transporttid er i <i>ringe grad</i> for lang	52
Den gennemsnitlige transporttid er <i>slet ikke</i> for lang	36

Hvad gør lederen selv?

Tabel 19 viser, på hvilke private områder respondentens nuværende job har betydet omprioriteringer. I dette afsnit gengives respondenternes svar på, hvad de her og nu gør af egen drift for at sikre en god balance.

Tabel 23. Hvad gør lederen selv. *Hvad gør du selv for at sikre en god balance mellem arbejdsliv og privatliv?* Prioriteret visning. Procent.

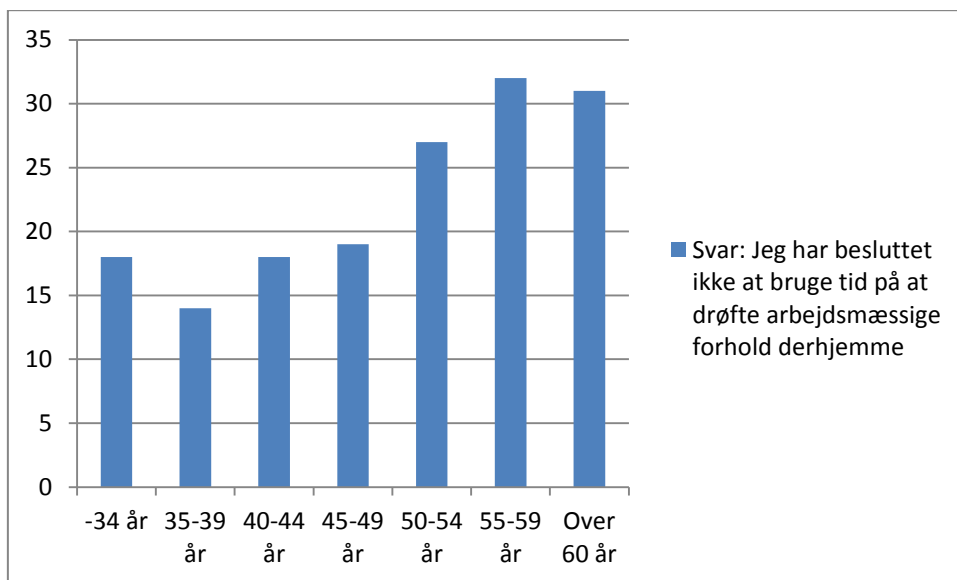
	Ja	Nej
Jeg sørger for at holde mine feriedage	82	18
Jeg arbejder hjemme, hvis det passer til mine behov	75	25
Jeg dyrker motion	72	28
Jeg sørger for at holde arbejde og privatliv adskilt	53	47
Jeg forsøger så vidt muligt at undgå overarbejde	49	51
Jeg arbejder (stort set) aldrig hjemme	42	58
Jeg har besluttet ikke at bruge tid på at drøfte arbejdsmæssige forhold derhjemme	22	78

Tre forhold skiller sig ud: ferie, hjemmearbejde og motion.

- Ferie er et oplagt sted at sætte ind og antageligt også et forhold, hvor virksomheden på flere måder kan have en interesse i, at ferie bliver afholdt inden for de aftalte tidsfrister.
- Hjemmearbejde er meget benyttet, ikke alene af hensyn til arbejdsro men også i konkrete situationer, hvor der er behov for at skabe bedre balance. I tolkningen af svarene skal det erindres, at – som antydnet i tabel 21 – ganske mange respondenter giver udtryk for utilfredsstillende muligheder for at tage en hjemmearbejdsdag
- Motion synes at være et udbredt redskab. Antageligvis ud fra den forventning, at motion gør arbejdet mindre fysisk belastende samt, at motion er et godt middel til mentalt at skubbe arbejdsmæssige temaer i baggrunden.

Alder spiller generelt ingen rolle bortset fra, at jo ældre respondenterne er, jo større er tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man har besluttet ikke at drøfte arbejdsmæssige forhold hjemme

Figur 3. Hvad gør lederen selv. *Hvad gør du selv for at sikre en god balance mellem arbejdsliv og privatliv?* Kun gifte/samboende respondenter. Procent



Som figur 3 viser, er det specielt respondenter over 50 år, der har besluttet at bruge mindre tid på at drøfte arbejdsmæssige forhold derhjemme.

Det skal nævnes, at tilbøjeligheden til ikke at drøfte arbejde derhjemme er væsentlig større for respondenter, der ikke er gift med en leder. Denne tendens gælder også for alle svar i figur 3.

Analyser viser, at personaleansvar eller ikke personaleansvar synes at påvirke, i hvilket omfang flere af løsningsmodellerne tages i brug. Ledere med personaleansvar er mindre tilbøjelige til at holde al ferie, undgå overarbejde samt arbejde hjemme.

Som forventet spiller ledelsesniveau en rolle for svarene. Jo højere ledelsesniveau, jo mindre er tilbøjeligheden til at arbejde hjemme, undgå overarbejde samt holde arbejdsliv og privatliv adskilt. Til gengæld stiger tilbøjeligheden til at arbejde hjemme, hvis private behov tilsiger det, jo højere ledelsesniveau.

Balancen og jobskift

Den tredje del af alle respondenter, der i tabel 15 har svaret, at balancen mellem arbejdsliv og familieliv er nogenlunde tilfredsstillende, utilfredsstillende eller meget utilfredsstillende har supplerende tilkendegivet, hvorvidt de overvejer at skifte job netop med henblik på at skabe bedre balance.

Tabel 24. Balance og jobskift. *Overvejer du at skifte job med det formål at få bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv? Procent af respondenter, der i ringe eller nogen grad er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.*

	Ja	Nej
Alle	48	52

Jævnfør tabel 15 er en tredje del af respondenterne ikke tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Halvdelen af disse overvejer at søge nyt job netop med henblik at skabe bedre balance.

Denne overvejelse er mere udbredt i gruppen af linjeledere end i gruppen af mellem- og topledere (53% mod 41%).

For så vidt angår det nuværende job, har respondenterne givet udtryk for, hvor stor betydning balancetemaet havde for dem på ansættelsestidspunktet.

Tabel 25. Balance som ansættelsesparameter. *Hvor stor betydning havde hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv i dine overvejelser om ansættelse i nuværende stilling? Procent*

	Stor betydning	Nogen betydning	Ringe betydning
Alle	51	26	23

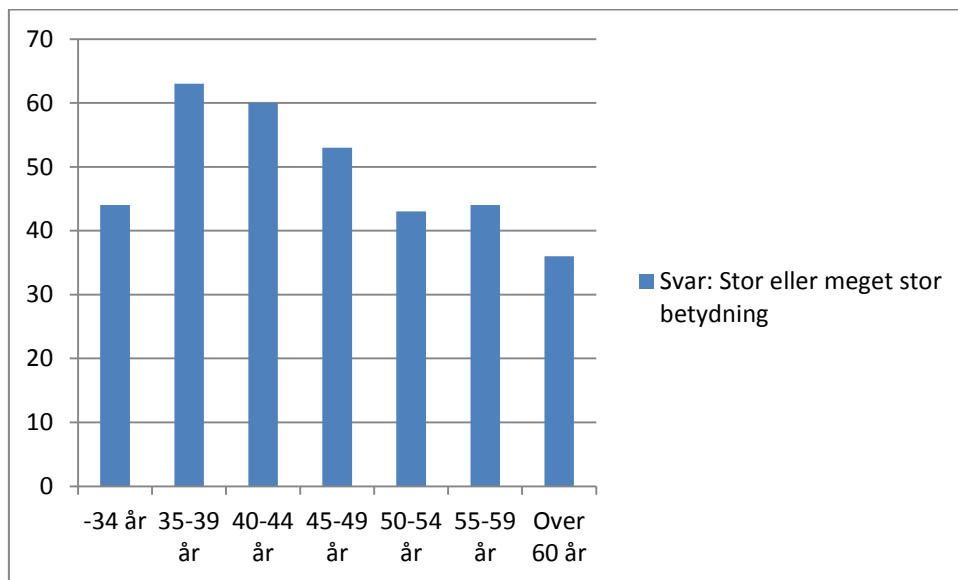
Note: 5-punkts-svarskala: Meget stor betydning/Stor betydning/Nogen betydning/Ringe betydning/Ingen betydning

Balancetemaet havde stor eller meget stor betydning for halvdelen af respondenterne.

Krydstabelanalyser viser, at dette svarmønster er relativt robust i forhold til respondenternes baggrund, dog er det ikke overraskende sådan, at alder spiller en rolle i den forstand, at specielt respondenter i aldersgruppen 35-49 år har markeret for,

at balancen mellem arbejdsliv og privatliv havde stor betydning ved ansættelse i nuværende job⁶.

Figur 4. Balance som ansættelsesparameter. *Hvor stor betydning havde hensynet til balancen mellem arbejdsliv og privatliv i dine overvejelser om ansættelse i nuværende stilling? Procent*



Note: Antal respondenter under 35 år = 99

Der er en meget svag tendens til, at jo større betydning balancetemaet havde ved ansættelsen, jo mindre tilfreds er man med arbejdsvilkårene og tilsvarende en svag tendens til, at jo større betydning, jo mindre tilfreds er respondenterne med den aktuelle balance mellem arbejdsliv og privatliv.

⁶ Det skal bemærkes, at den gennemsnitlige stillingsanciennitet stiger med alderen (fra 2 til 10 år). Den gennemsnitlige stillingsanciennitet er 4,7 år.

Balance som ledelsesopgave

Balance som ledelsesansvar

Talrige undersøgelser viser, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv påvirker den generelle jobtilfredshed og tilbøjeligheden til at søge nyt job. Derfor har den del af medarbejdernes vilkår og rammer, der påvirker medarbejderens privatliv, påkaldt sig ledelsesmæssig interesse.

Balancetemaet har to perspektiver. Arbejdets påvirkning af privatlivet, og privatlivets påvirkning af arbejdslivet. I hvilket omfang oplever lederne det som (en del) af deres ansvar, at medarbejderne har god balance?

Tabel 26. Lederens ansvar for medarbejderens balance mellem arbejdsliv og privatliv. I hvilken grad føler du, at det er dit ansvar, at dine medarbejdere har god balance mellem arbejdsliv og familieliv? Procent

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Alle	76	21	2

Note: 5-punkts-svarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Tre ud af fire ledere (med personaleansvar) føler, at det i høj eller meget høj grad er deres ansvar, at medarbejderne har god balance. Forsvindende få føler, at det kun i ringe grad er deres ansvar.

Krydstabelanalyser med afsæt i respondenternes baggrundsvARIABLE giver anledning til den umiddelbare konklusion, at dette svarmønster er ganske robust i forhold til de væsentligste baggrundsvARIABLE.

Lederen som rollemodel

Det er en uundgåelig del af lederrollen ved sin adfærd at vise, hvad virksomheden forstår ved godt medarbejderskab.

Ledere optræder, om de vil det eller ej, som kulturbærere. Deres faktiske adfærd signalerer rammer for og indhold af vigtige arbejdsrelaterede værdier.

Det har gennem mange år været diskuteret, hvorvidt lederen i ét og alt, såvel på arbejdet som privat, bør fremstå som mønstereksempel på den gode medarbejder.

Som tabel 22 viser, påtager ganske mange ledere sig gerne opgaven som rollemodel.

Tabel 27. Lederen som rollemodel. I hvilken grad forsøger du gennem din faktiske adfærd at vise, at det er vigtigt at prioritere balancen mellem arbejdsliv og privatliv? Procent

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Alle	61	32	7

Note:5-punkts-svarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/ I ringe grad/Slet ikke

Seks ud af ti respondenter (med personaleansvar) forsøger i høj eller meget høj grad gennem deres egen adfærd at vise vigtigheden af at prioritere balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Som tilfældet var med svarene i tabel 27 giver krydstabelanalyser med afsæt i respondenternes baggrundsvariable anledning til den umiddelbare konklusion, at ovennævnte svarmønster er ganske robust i forhold til de væsentligste baggrundsvariable.

Frihedsgrader i arbejdstilrettelæggelsen

Som nævnt påtager tre ud af fire respondenter sig gerne et ansvar for medarbejderens balance mellem arbejdsliv eller privatliv. Realiseringen af dette ansvar forudsætter, at lederen i praksis har indflydelse på denne balance.

Et enkelt spørgsmål i undersøgelsen belyser denne problematik.

Tabel 28. Frihedsgrader i arbejdstilrettelæggelsen. I hvilken grad har du mulighed for i konkrete situationer at justere arbejdstilrettelæggelsen, så den tilpasses medarbejdernes private ønsker og behov? Procent

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Alle	50	42	8

Note:5-punkts-svarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad har mulighed for at tilpasse arbejdstilrettelæggelsen. Hver tolvte respondent har i ringe grad eller slet ikke denne mulighed.

Der er forskel på privat og offentlig sektor, men mere detaljerede analyser viser, at det først og fremmest skyldes, at de offentligt ansatte linjeledere i noget større omfang end de privatansatte linjeledere har muligheden for at tilpasse arbejdstilrettelæggelsen (60% mod 49%).

Det er ikke overraskende sådan, at oplevelsen af ansvar varierer med de faktiske muligheder for at tilpasse arbejdstilrettelæggelsen, så den i konkrete situationer

matcher medarbejdernes ønsker og behov. Jo større muligheder, jo større tilbøjelighed til at påtage sig et ansvar.

Balance og effektivitet

At gøre balancetemaet til et ledelsesansvar forudsætter viden om eller tro på, at det på linje med andre personaleorienterede tiltag er forretningsmæssigt fornuftigt. Men det synes imidlertid også at være tilfældet for langt de fleste respondenter.

Tablet 29. Balance og effektivitet. *Er det din erfaring, at fokus på den gode balance mellem arbejdsliv og privatliv ikke kun skaber tilfredshed hos medarbejderne, men også større effektivitet? Procent*

	Ja	Nej
Alle	92	8

Dette svarmønster gælder på tværs af alle baggrundsvariabler.

Virksomheden og den gode balance

Virksomhedens fokus i praksis

Som vist i tabel 25 tillagde mere end halvdelen af respondenterne balancen mellem arbejdsliv og familieliv stor eller meget stor betydning i forbindelse med ansættelsen i nuværende job. I den forbindelse er det relevant at afdække, i hvilket omfang virksomhederne i respondentens optik de facto har fokus på balancen.

Tabel 30. Virksomhedens fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. / hvilket omfang har din virksomhed efter din mening i praksis fokus på medarbejdernes, herunder ledernes, balance mellem arbejdsliv og familieliv? Procent

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Alle	6	27	42	20	5

Svarene viser, at hver tredje respondent har den oplevelse, at virksomheden i høj eller meget høj grad har fokus på balancen, og næsten lige så mange mener, at virksomheden i ringe grad eller slet ikke har fokus på balancen.

Analyser viser, at respondentens baggrund på visse punkter synes at have betydning for svaret.

For det første giver respondenter fra den offentlige sektor i højere grad end respondenter fra den private udtryk for, at virksomheden i praksis har fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Det er eksempelvis sådan, at 44% af de offentlige ledere mener, at virksomheden i høj eller meget høj grad har fokus på balancen. Det samme gør kun 30% af de private ledere.

Mænd og kvinder svarer ens uanset sektor. Med forbehold for det relativt få antal respondenter fra den offentlige sektor (n=213), synes krydstabelanalyser at vise, at de mest "positive" respondenter er kvindelige ledere fra den offentlige sektor (46%). Mindst positive er kvindelige ledere fra den private sektor (27%).

For det andet er toplederne væsentlig mere "positive" end øvrige ledere (49% mod 30%).

Er virksomheden familievenlig?

To ud af tre respondenter karakteriserer deres virksomhed som familievenlig.

Tabel 31. Den familievenlige virksomhed. Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig? Procent

	Ja	Nej
Privat sektor	66	34
Offentlig sektor	80	20
Alle	68	32

Analyser viser ikke overraskende en meget klar - men dog ikke én-til-én - sammenhæng mellem svarene i tabellerne 30 og 31. Respondenter, der oplever, at virksomheden i praksis har fokus på balancen mellem arbejdsliv og familieliv, er mere tilbøjelige til at karakterisere virksomheden som familievenlig.

Tabel 31 viser, at der er forskel på svarene fra henholdsvis privat og offentlig sektor, idet de offentlige ledere er væsentligt mere positive end de private.

Topledere er mere positive end øvrige ledere, men denne forskel kan delvist forklares med, at svarene er knyttet til alder. Jo højere alder, jo mere positive er svarene.

Det gælder imidlertid generelt, at krydstabeller på tværs af respondentens baggrund (alder, niveau, hjemmeboende børn etc.) giver meget brogede resultater. Oplevelsen af, hvorvidt virksomheden er familievenlig, afhænger antageligvis i vid udstrækning af respondentens konkrete personlige situation.

Den økonomiske krise

Der er en potentiel sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske situation og de ansættelsesmæssige rammer og vilkår. Flere af disse vilkår er lov- eller aftalebestemte, mens andre er virksomhedsinterne personaleordninger, som i større eller mindre udstrækning kan "rulles tilbage" i fald, det skønnes nødvendigt.

Tabel 32. Krisen og den familievenlige virksomhed. Er det dit indtryk, at din virksomhed som følge af den økonomiske krise er blevet mere eller mindre familievenlig? Procent

	Mere familievenlig	Mindre familievenlig	Ingen ændring
Alle	3	28	69

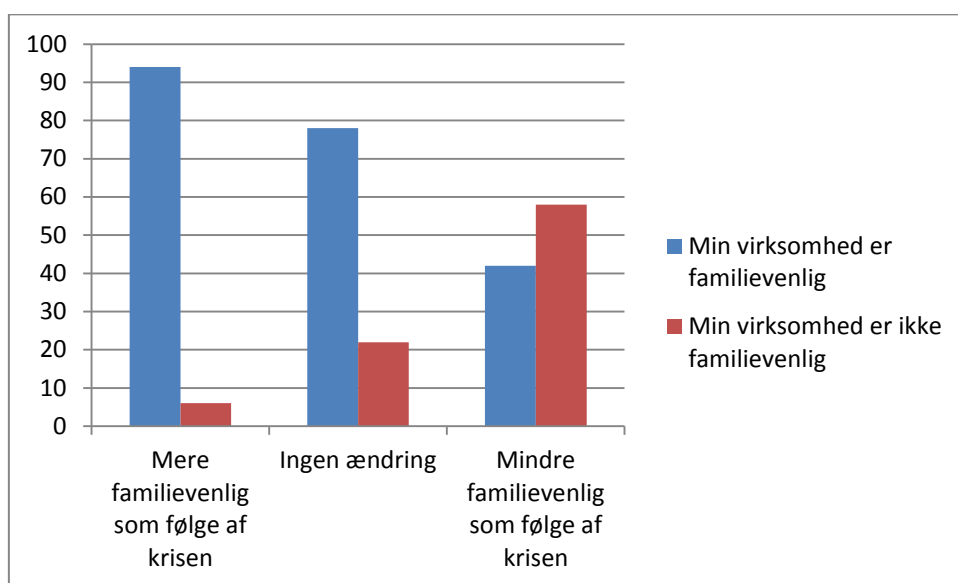
Syv ud af ti respondenter har ikke oplevet ændringer, der kan henføres til den økonomiske krise. Næsten tre ud af ti har imidlertid den modsatte opfattelse.

Den generelle konklusion er, at for de fleste respondenter har den "økonomiske krise" ikke haft betydning for respondenternes oplevelse af virksomheden som familievenlig

eller ej. Over for dette står imidlertid, at i godt hver fjerde virksomhed har den "økonomiske krise" i respondenternes optik gjort virksomheden mindre familievenlig. Undersøgelsen kan ikke yderligere kvalificere, på hvilken måde disse 28% af virksomhederne er blevet mindre familievenlige.

Der er ikke overraskende en meget tæt sammenhæng mellem svarene i tabel 31 og 32. Respondenter, der har oplevet, at krisen har gjort virksomheden mindre familievenlig, er væsentlig mindre tilbøjelige til netop at karakterisere virksomheden som familievenlig. Denne sammenhæng er illustreret i figur 5.

Figur 5. Krisen og den familievenlige virksomhed. Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig? Procent



Note: Kun 35 respondenter har svaret, at virksomheden er blevet mere familievenlig.

Analysen med afsæt i respondenterne baggrunde viser kun små variationer. Herunder at topledere i mindre grad end øvrige mener, at krisen har haft negativ betydning på balancen mellem arbejdsliv og privatliv og, at offentligt ansatte er tilsvarende mindre negative end privatansatte. Ikke desto mindre er det godt hver femte topleder, der giver udtryk for, at den økonomiske krise har gjort virksomheden mindre familievenlig.

Balance og efteruddannelse

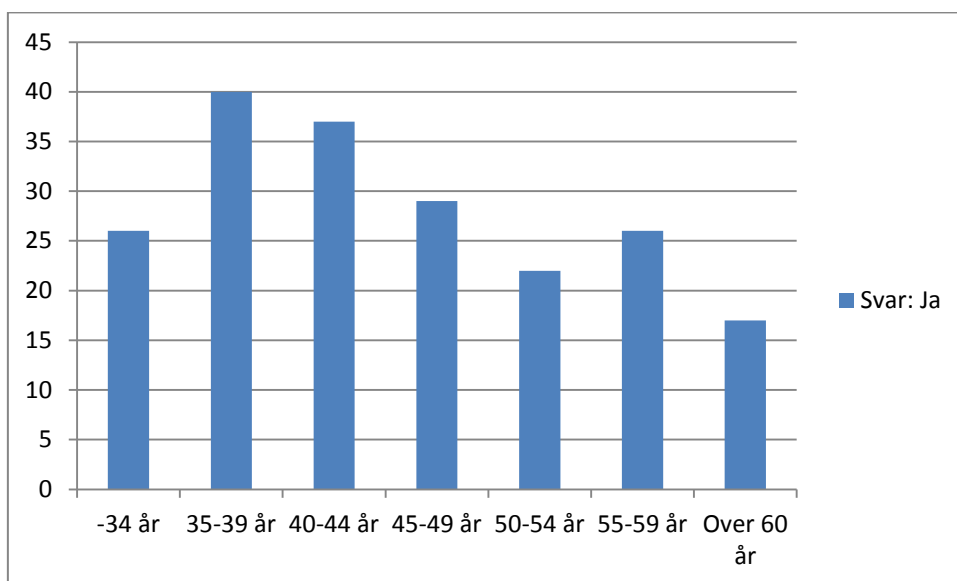
Undersøgelsen viser, at lederjobbet har medført omprioriteringer i privatlivet for mange respondenter. Disse omprioriteringer kan omfatte udskydelse af de efteruddannelsesaktiviteter, som helt eller delvist foregår i fritiden.

Tabel 33. Balance og efteruddannelse. Har du inden for de seneste to-tre år undladt at deltage i efteruddannelsesaktiviteter af hensyn til balancen mellem arbejdsliv og privatliv? Procent

	Ja	Nej
Alle	29	71

Der er ikke forskel i respondenternes svar afhængig af hverken køn, sektor eller ledelsesniveau. Derimod spiller alderen ind.

Figur 6. Balance og efteruddannelse. Har du inden for de seneste to-tre år undladt at deltage i efteruddannelsesaktiviteter af hensyn til balancen mellem arbejdsliv og privatliv? Procent



Svarene indikerer, at afvisning (eller udskydelse) af efteruddannelse af hensyn til balancen mellem arbejdsliv og privatliv primært finder sted i aldersgruppen 35-44 år.

Forklaringerne på dette mønster kan være mange. For det første må balancetemaet antages at være særligt udfordrende i denne aldersgruppe. For det andet kan det tænkes, at fokus på efteruddannelse aftager med alderen.

Afsluttende kommentarer

I et tillægsspørgsmål har respondenterne givet udtryk for, hvor tilfredse de er i deres nuværende lederjob.

Tabel 34. Jobtilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob? Procent*

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken- eller	Utilfreds	Meget utilfreds
Alle	35	51	10	3	1

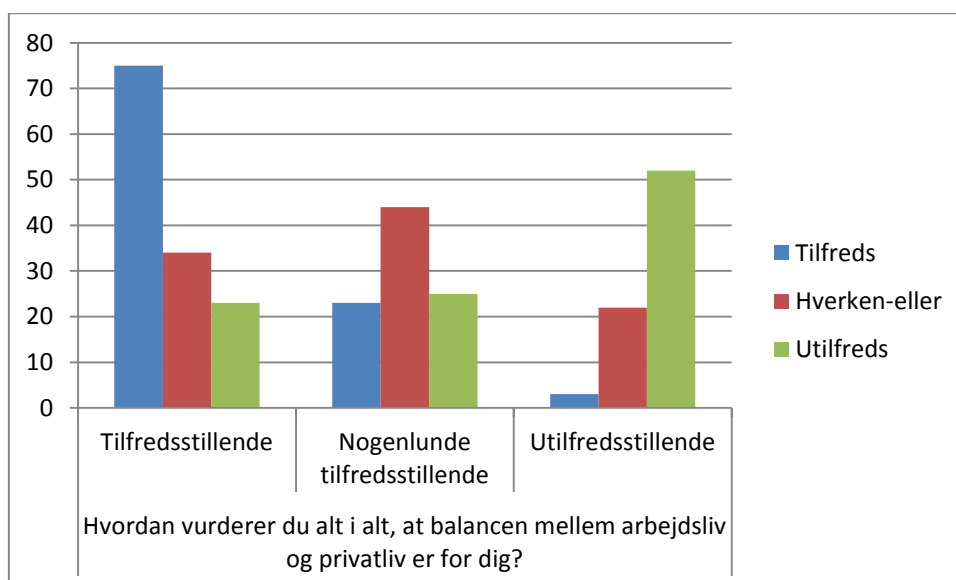
Knap ni ud af ti respondenter er tilfredse eller endog meget tilfredse med deres job som leder⁷.

Jobtilfredshed er ikke nødvendigvis ensbetydende med et højt engagement, men er derimod en robust indikator på tilbøjeligheden til at søge nyt job.

Jobtilfredshed er en samlet personlig vurdering af en lang række elementer i respondentens jobmæssige rammer og vilkår. Elementer, der går lige fra maden i kantinen til sidste lønstigning. Og det er nærliggende at forestille sig, at der i et eller andet omfang er en sammenhæng mellem jobtilfredsheden og tilfredsheden mellem balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Figur 7 illustrerer denne sammenhæng.

Figur 7. Jobtilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob? Procent*



⁷ Dette svarmønster er uændret uanset køn og sektor, men ledelsesniveau spiller en rolle. Jo højere ledelsesniveau, jo større tilfredshed.

Det ses tydeligt, at jo mere tilfreds respondenten er med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, jo større er jobtilfredsheden generelt.

Undersøgelsen afdækker således to forhold. For det første at balancen mellem arbejdsliv og privatliv har et tydeligt sammenfald med jobtilfredsheden. For det andet, at ud af den tredje del af respondenterne, der ikke er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, overvejer halvdelen at søge nyt job netop med henblik på at skabe en bedre balance.

Der er med andre ord al mulig grund til ledelsesmæssigt at interessere sig for balanceproblematikken.

Denne undersøgelse fokuserer på fire forhold, som potentielt kan have indflydelse på respondenternes oplevelse af balance eller mangel på samme:

- Den private situation
- Transport
- Arbejdstid
- Egne tiltag

Den private situation

Respondentens private situation - målt på ægteskabelig status, ægtefælles jobsituation og eventuelt hjemmeboende børn - viser relativt små forskelle med hensyn til oplevelsen af balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Det er med andre ord ikke sådan, at det ene segment kan siges at have større udfordringer med at få dagligdagen til at hænge sammen end et andet.

Giftede ledere er svagt mere tilfredse end enlige. Mest tilfredse er giftede kvinder (71% tilfredse), og mindst er enlige kvinder (59%).

Derimod betyder hjemmeboende børn en del for en stor gruppe af respondenter i den forstand, at manglende fleksibilitet i børneinstitutionernes lukketider opleves som en udfordring.

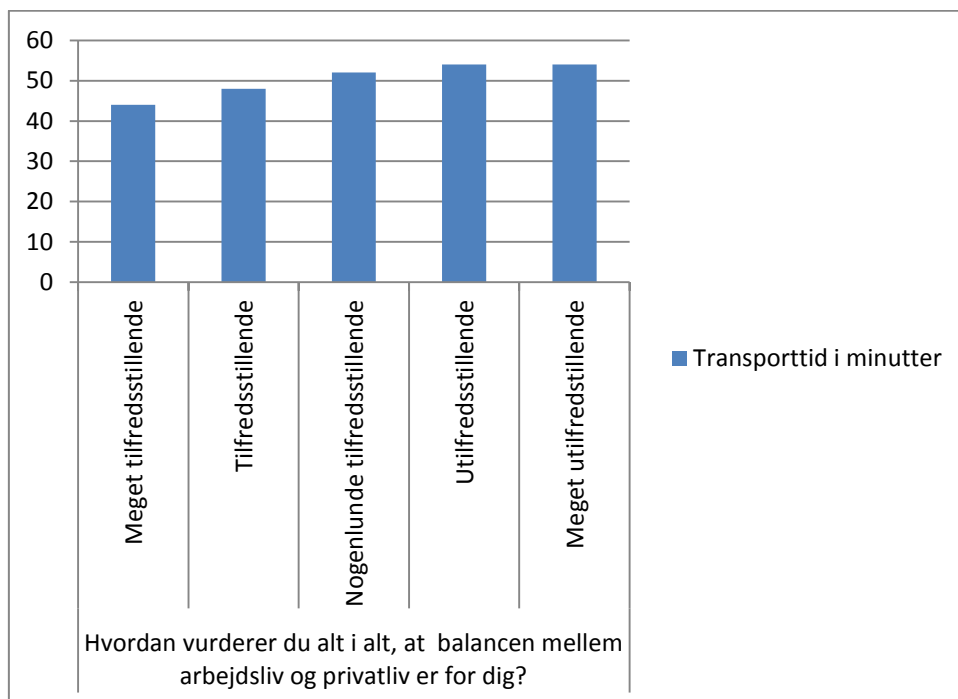
Som nævnt har balancetemaet to perspektiver: privatlivets indflydelse på balancen og arbejdslivets indflydelse på balancen. Respondentens private situation – som kun i mindre omfang er belyst i denne undersøgelse – har virkeshederne sjældent direkte indflydelse på. Kendskabet til den private situation kan dog i konkrete sammenhænge være vigtig som grundlag for en eventuel tilpasning af de arbejdsmæssige forhold til de private balancemæssige udfordringer.

Transport

Transport er potentielt en faktor i oplevelsen af god eller dårlig balance. Tid brugt på transport skal nødvendigvis tages fra tid til andre aktiviteter. Alt andet lige kunne det formodes, at jo længere transporttid, jo mindre tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Figur 8 illustrerer, at der eksisterer en vis sammenhæng mellem transporttid og tilfredshed med balancen mellem arbejdstid og privatliv.

Figur 8. Gennemsnitlig transport fordelt på tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Minutter



Respondenterne har i undersøgelsen svaret på et spørgsmål om, hvorvidt de kan nå deres arbejde inden for en normal arbejdsuge. I spørgsmålsformuleringen defineret som en 37-timers arbejdsuge.

Der er på baggrund af krydstabelanalyser imidlertid grund til at antage, at mange respondenter ikke har forholdt sig strengt til denne definition, men derimod i højere grad har tænkt en normal arbejdsuge, hvor man indretter sig efter arbejdsopgaverne, uden at arbejdsdagen bliver nævneværdig lang af den grund.

I hvert fald er det sådan, at jo længere transporttid, jo større er tilbøjeligheden til at give udtryk for, at en normal arbejdsuge ikke rækker til arbejdsopgaverne. Og det kunne tænkes, at netop respondenter med lang transporttid er mindre tilbøjelige til "at blive lidt længere", men at de (som krydstabelanalyser antyder) modsat er mere tilbøjelige til at tage arbejde med hjem og mere tilbøjelige til at arbejde på normale fridage.

Lang transporttid påvirker således ikke nødvendigvis den samlede arbejdstid, men derimod mængden af arbejde, der forlægges til den private sfære. Jo længere transporttid, jo større tilbøjelighed til at arbejde hjemme.

Arbejdstid

Undersøgelsen viser meget klart, at der eksisterer en sammenhæng mellem konkrete arbejdsvilkår og oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og privatliv:

- Respondenter, der "ofte" arbejder på normale ugentlige fridage, er væsentlig mindre tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv end respondenter, der ikke arbejder ofte hjemme (55% mod 77%)
- Respondenter, der normalt arbejder fem dage om ugen, er væsentligt mere tilfredse end respondenter, der arbejder seks dage om ugen (72% mod 48%)
- Jo mindre man tager arbejder med hjem, jo mere tilfreds er man med balancen
- Respondenter, der kan nå deres arbejdsopgaven inden for en normal arbejdsuge er væsentlig mere tilfredse end respondenter, der ikke kan (90% mod 61%)

Ovenstående kunne være en karakteristik af ledere på henholdsvis højt og lavt niveau, men som tidligere nævnt viser undersøgelsen netop, at topledere er en anelse mere tilfredse end ledere på lavere ledelsesniveau.

Undersøgelsen har spurgt til seks konkrete arbejdsvilkår (se tabel 12), og analyser viser et positivt sammenfald mellem alle seks arbejdsvilkår og tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Et vilkår skiller sig ud som særlig vigtig for tilfredsheden, og det er indflydelse på den samlede arbejdstid.

Det er interessant, at sammenhængen mellem indflydelse på samlet arbejdstid og ovennævnt arbejdstidsforhold ikke er særlig klar. Respondenter, der har indflydelse på samlet arbejdstid⁸ giver i højere grad udtryk for, at de kan nå deres arbejdsopgaver inden for en normal arbejdsuge, og giver svagt mindre udtryk for, at de arbejder på normale fridage. Modsat er der ikke nogen sammenhæng til det at tage arbejde med hjem.

Én tolkning på denne uklare sammenhæng kunne være, at omfanget af indflydelse på samlet arbejdstid ikke ændrer på omfanget af overarbejde. Det være sig i virksomheden eller hjemme. Derimod kunne indflydelse have betydning for beslutningerne om hvor, hvornår, hvor længe etc.

Indflydelse har ikke desto mindre betydning for tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Respondenter, der har indflydelse på den samlede arbejdstid, er mere tilfredse med balancen - uanset om de har arbejde med hjem eller ej, om de arbejder hjemme på normale fridage eller ej etc.

Et nærliggende spørgsmål er, hvornår arbejdsliv og privatliv som udgangspunkt er i balance. Eller modsat. Hvornår begynder ubalancen at melde sig, og hvilke faktorer er medvirkende i denne proces.

⁸ Målt i forhold til dem der til dels eller slet ikke har indflydelse.

Analyser af svarene viser, at 95% af de respondenter, der kan nå deres arbejde inden for en normal arbejdsuge, som holder al deres ferie og, som sjældent arbejder på normale fridage, giver udtryk for tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Dette synes at dokumentere - måske ikke så overraskende - at der for mange er en direkte kobling mellem begrebet balance og det at have en "normal" arbejdsuge. Jo mere arbejdet breder sig ud over en normal arbejdsuge – og især hvis arbejdet forlægges til hjemmet – jo større er oplevelsen af ubalance.

Transport virker som moderator i denne oplevelse i den forstand, at jo længere transporttid, jo større tilbøjelighed til at forlægge arbejdsopgaver til hjemmet.

To ud af tre respondenter giver i et andet tillægsspørgsmål udtryk for, at det at være leder er en særlig livsstil, men holdningen til dette spørgsmål har ikke indflydelse på oplevelsen af balance eller ej.

Undersøgelsen viser, at forøget arbejdstid primært går ud over hobby-aktiviteter. Mere spekulativt kunne det antages, at i jo højere grad lederjobbet bliver ens "fritidsinteresse", jo mindre belastende føles balanceudfordringerne. Dette forhold vil typisk karakteriserer opstigning i ledelseshierarkiet, og medvirke til en forklaring på, hvorfor topledere, som netop bruger meget tid på arbejdet, ikke føler, at de har større balanceproblemer end andre ledere.

Egne aktiviteter

Respondenterne har svaret på et spørgsmål om, hvad de selv gør for at sikre en god balance⁹. Sammenholdes disse svar med vurderingen af balancen, ses størst sammenfald med følgende tre tiltag (i prioriteret rækkefølge):

- Jeg arbejder hjemme, hvis det passer til mine behov
- Jeg sørger for at holde mine feriedage
- Jeg dyrker motion

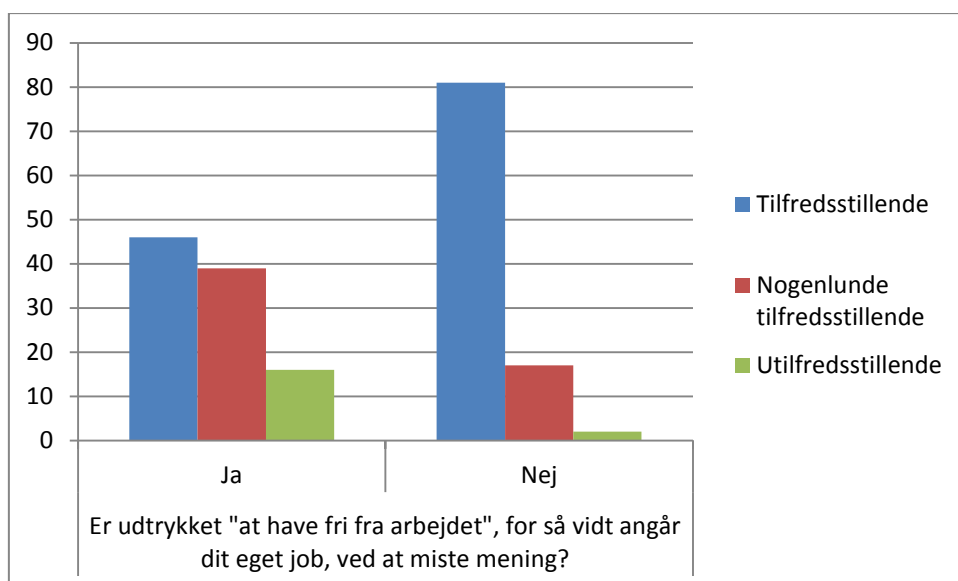
Meget tyder på, at den samlede arbejdstid spiller en afgørende rolle for balancen mellem arbejdsliv og privatliv, men den samlede arbejdstid – indflydelse eller ej – kan være vanskelig at styre. Ovennævnte tre tiltag er derimod meget styrbare. Og tilsyneladende effektive.

Det signal, som prioriteringen af disse tiltag sender, fortæller måske en historie om, at det er vigtigt at skabe sig familiemæssige eller personlige "frirum", hvor arbejdet udelukkes.

Det er i den forbindelse interessant, at i en tid hvor arbejdet - blandt andet af informationsteknologiske årsager – næsten umærkeligt indtager en plads i fritiden, er det fortsat respondenternes opfattelse, at det at have fri for arbejdet er en del af den gode balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

⁹ Se side 23

Figur 9. Balance mellem arbejdsliv og privatliv. Hvordan vurderer du alt i alt, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv er for dig? Procent



Om undersøgelsen

Antal respondenter

Undersøgelsens respondenter er 1.585 ledere fra Ledernes spørgepanel. Nedenstående er en gennemgang af respondenternes baggrundsvariabler.

Respondenternes baggrund

Køn

Af de 1.585 respondenter er 492 kvinder (31%) og 1.093 mænd (69%). Denne fordeling er antageligvis i rimeligt omfang repræsentativ for den faktiske fordeling af mandlige og kvindelige ledere i danske virksomheder.

De kvindelige respondenter kommer i højere end de mandlige fra den offentlige sektor (22% mod 11%). Desuden har de i højere grad indplaceret sig som linjeleder (se note 1) end mændene (49% mod 36%)

Sektor

Som det tydeligt fremgår af tabel A, er undersøgelsens respondenter skævt fordelt mellem privat og offentlig sektor i forhold til den faktiske fordeling på det danske arbejdsmarked.

Tabel A. Respondentfordeling på henholdsvis privat og offentlig sektor. Procent

	Privat sektor	Offentlig sektor
Alle	86	14

Denne forskel er i parentes bemærket kun interessant i det omfang, svarene fra de to sektorer de facto er forskellige.

De kvindelige respondenter kommer i højere grad fra den offentlige sektor end de mandlige respondenter.

Ledelsesniveau

Undersøgelsen opererer med fire ledelsesniveauer:

- *Topledere*, som består af medlemmer af direktionen undtagen den øverste chef
- *Mellemedere*, som er respondenter, der har personaleansvar for andre ledere og eventuelt også øvrige medarbejdere
- *Linjeledere*, som ledere, der udelukkende har personaleansvar for øvrige medarbejdere
- *Øvrige ledere*, som ikke har ment, at de kunne indplaceres i nogen af de tre ovennævnte stillingskategorier (det drejer sig i al væsentlighed om ledere uden personaleansvar/betroede medarbejdere)

Undersøgelsen indbefatter således ikke egentlige topchefer.

Tabel B viser respondenternes egen indplacering i de fire niveauer.

Tabel B. Respondentfordeling på ledelsesniveauer. Procent

	Topledere	Mellemledere	Linjeledere	Øvrige ledere
Alle	10	28	40	22

Af tabel B fremgår indirekte, at 78% af respondenterne har personaleansvar, og 22% har ikke personaleansvar.

Fordelt på virksomhedsstørrelse viser analyser, at toplederne i undersøgelsen (n=159) i væsentlig større omfang kommer fra virksomheder med 1-49 medarbejdere end både mellem- og linjeledere (55% mod henholdsvis 23% og 26%).

Alder

Respondenternes gennemsnitsalder er 47 år. Kvinderne er i gennemsnit 46 år og mændene 48 år. Gennemsnitsalderen blandt de offentlige ledere er 49 år og hos de private ledere 47 år.

Jo højere ledelsesniveau, jo højere gennemsnitsalder.

Virksomhedsstørrelse

Fordelingen af respondenterne på fire virksomhedsstørrelser ses af tabel C.

Tabel C. Virksomhedsstørrelse. Antal medarbejdere. Procent

	0-49	50-99	100-249	250-499	500+
Alle	28	14	18	11	30

Virksomhedsstørrelse og antal direkte medarbejdere hænger sammen. Jo større virksomhed, jo flere direkte medarbejdere.

Private forhold

Næsten ni ud af ti respondenter er gift. Mandlige respondenter i højere grad end kvindelige (denne forskel gælder på alle tre ledelsesniveauer).

Godt hver fjerde gift/samboende respondent er gift med en leder. Der er ikke forskel på ledelsesniveauerne.

Syv ud af ti respondenter har hjemmeboende børn.

Yderligere oplysninger

Undersøgelsen er gennemført med udsendelse af elektronisk survey i august 2012. Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Analysechef Kim Møller Laursen kml@lederne.dk eller Chefkonsulent Steen Ancher Jensen saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.