

Familie og arbejde

**En undersøgelse af hvordan ledere håndterer
balancen mellem familie og arbejde**



Indledning

Balancen mellem familie og karriere samt den konstante dårlige samvittighed over krav fra både hjemmefront og arbejdsgiver bliver ofte fremhævet som en barriere for, at unge med lederpotentiale fravælger en lederkarriere. Det gælder ikke mindst kvinderne, som fortsat er markant underrepræsenteret på alle lederniveauer.

Med denne undersøgelse sætter Ledernes Hovedorganisation fokus på de interessekonflikter medarbejdere og ledere står i på deres karrierevej.

Lederen som kulturbærer

Mange medarbejdere har i dag en fast arbejdstid defineret i deres ansættelseskontrakt eller aftalt gennem deres overenskomst. I det omfang de arbejder ud over de almindelige arbejdstider, vil der almindeligvis blive betalt overtidsbetaling. Sidstnævnte kan i sig selv anspore til at arbejde meget. Samtidig er stadig flere ansat uden højeste arbejdstid, hvor det ikke klart fremgår, hvor mange timer det forventes, at medarbejderen arbejder.

I den sammenhæng kan lederens rolle diskuteres. Spørgsmålet er, om lederen har et ansvar for, at medarbejderne ikke arbejder så meget, at det går ud over familielivet, og bør lederen være rollemodel for sine medarbejdere, når det gælder arbejdstider. Deltagerne i undersøgelsen er blevet stillet over for fire udsagn om lederens rolle som kulturbærer. Svarene er vist i tabel 1.

Langt de fleste ledere mener, at de i større eller mindre grad er (med)ansvarlig for, at medarbejderne ikke arbejder for meget. Kun 13 procent er ikke helt eller delvis enig i udsagnet. Samtidig mener en endnu større del af lederne (94 procent), at lederen bør være rollemodel for sine medarbejdere og gennem sine handlinger signalere, at der skal være en fornuftig balance mellem familie og arbejdsliv. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at kun en mindre del af lederne der har det som et egentligt mål at være den første, der møder om morgenen og den sidste, der forlader arbejdspladsen om aftenen.

At lederen mener at have et medansvar for en fornuftig balance mellem familie og arbejdsliv, er ikke det samme som at sige, at medarbejderen ikke har et medansvar. 67 procent mener således, at det i sidste ende er medarbejderen selv, som må finde en fornuftig balance. Resultaterne skal snarere læses som, at lederen har et ansvar som (arbejds)kulturbærer for medarbejderne, og at de ikke bør presse medarbejderne ud over rimelige grænser for arbejdsmængden. Alligevel er det i sidste ende medarbejderen selv, som må finde sin egen balance mellem arbejdet og familielivet.

Tabel 1: Hvordan er lederens rolle i forhold til medarbejdernes balance mellem arbejde og fritid?

	Mandlige ledere	Kvindelige ledere	Alle ledere
Lederen har et ansvar for, at medarbejderne ikke arbejder for meget	87%	91%	87%
Lederen bør ved sine handlinger signalere, at der skal være en fornuftig balance mellem familie og arbejdsliv	94%	96%	94%
Som leder bestræber jeg mig på, at være den første der møder og den sidste der går hjem	22%	22%	22%
Medarbejderne må selv finde en balance mellem arbejde og fritid	68%	65%	67%

I tabel 2 er spørgsmålet om lederens mødekultur og stressniveau sammenholdt. Man kunne måske formode, at de ledere, som bestræber sig på at møde først og gå sidst, ville have et væsentligt højere stressniveau, men det er tilsyneladende ikke tilfældet. Der er dog en tendens til et moderat højere stressniveau for ledere med den mødekultur.

Tabel 2: Sammenhæng mellem stressniveau og mødekultur

	Er ikke stresset	Er stresset til en vis grad	Er stresset i høj grad
Som leder bestræber jeg mig på, at være den første der møder og den sidste der går hjem	24%	62%	14%
Som leder bestræber jeg mig ikke på, at være den første der møder og den sidste der går hjem	27%	64%	8%

Mødekulturen for lederne er tilsyneladende ens i forskellige aldersgrupper af ledere. Såvel blandt yngre som ældre ledere er det omkring hver femte leder, der bestræber sig på at være den første, der møder om morgenen, og den sidste der går hjem. Der er altså ikke umiddelbart tegn på et skifte fra den mere traditionelle lederkultur.

Tabel 3: Sammenhæng mellem alder og mødekultur

	Under 40 år	40-50 år	Over 50 år
Andel af ledere der bestræber sig på at være den første der møder om morgenen og den sidste der går hjem	20%	23%	22%

Karrieremuligheder og -barrierer

Mange på arbejdsmarkedet vil sikkert nikke genkendende til, at det kan være svært at få tid til både arbejdet, familien og andre fritidsinteresser. Det gælder måske i særlig høj grad børnefamilierne. Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvordan de ser på karrieremulighederne for de medarbejdere, som har et højere fravær på grund af syge børn eller som er fraværende i længere tid i forbindelse med barselsorlov. Svarene er vist i tabel 4.

Over 80 procent af ledere svarer, at de selv tager hensyn til de medarbejdere, der har små børn vel vidende, at det ofte kan være svært at nå det hele. Der er ikke den store forskel på mandlige og kvindelige ledere i den sag, lige som et stort flertal af både yngre og ældre ledere tager hensyn til medarbejdere med små børn. Nogen kunne måske tro, at kvindelige chefer

har større forståelse for, at det er et stort arbejde at have mindre børn, men svarene tyder altså ikke på, at mandlige ledere tager mindre hensyn.

Det bliver ofte hævdet, at man forringer sine karrieremuligheder, hvis man tager barselsorlov i længere perioder, og mange kvinder peger på det, som en af de barrierer de møder for at gøre karriere. Tilsvarende hører man ofte, at det er en væsentlig barriere, for at mænd tager en større del af barselsorloven, at det vil forringe deres karriere. Omkring en tredjedel af lederne mener, at det vil skade karrieren for såvel kvinder som mænd, hvis de tager orlov for at passe deres små børn. Heller ikke her er der afgørende forskel på mandlige og kvindelige leders vurdering.

**Tabel 4: Børn og karrieremuligheder
(andel af lederne som er helt eller delvis enige)**

	Mandlige ledere	Kvindelige ledere	Alle ledere
Som leder tager jeg hensyn til, at det kan være svært at nå det hele for småbørnsforældre	81%	86%	82%
Medarbejdere, der har højere fravær på grund af børns sygdom, har dårligere karrieremuligheder på min virksomhed	39%	45%	40%
Kvinder forringer deres karrieremuligheder, når de tager barselsorlov	33%	36%	33%
Mænd forringer deres karrieremuligheder, når de tager barselsorlov ud over de to ugers orlov umiddelbart efter fødslen	34%	26%	32%
Medarbejdere, der arbejder ud over almindelig arbejdstid, har bedre karrieremuligheder på min virksomhed	29%	27%	29%

Som det fremgår af tabel 5 og 6, er der en tendens til, at ældre ledere i højere grad mener, at såvel mænd som kvinder forringer deres karrieremuligheder, hvis de tager barselsorlov i længere perioder. Tilsvarende mener ledere, der ikke selv har hjemmeboende børn, i lidt højere grad, at det er en barriere for karrieren, når medarbejderne går på barselsorlov.

**Tabel 5: Børn og karrieremuligheder
(andel af lederne som er helt eller delvis enige)**

	Ledere under 40 år	Ledere mellem 40 og 50 år	Ledere over 50 år
Kvinder forringer deres karrieremuligheder, når de tager barselsorlov	27%	35%	35%
Mænd forringer deres karrieremuligheder, når de tager barselsorlov ud over de to ugers orlov umiddelbart efter fødslen	24%	28%	38%

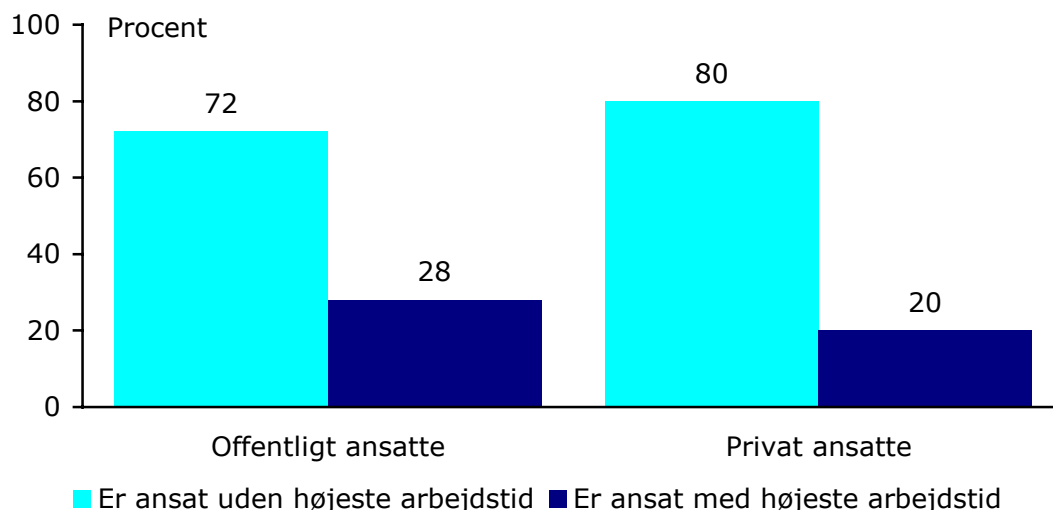
**Tabel 6: Børn og karrieremuligheder
(andel af lederne som er helt eller delvis enige)**

	Ledere med hjemmeboende børn	Ledere uden hjemmeboende børn
Kvinder forringer deres karrieremuligheder, når de tager Barselsorlov	31%	37%
Mænd forringer deres karrieremuligheder, når de tager barselsorlov ud over de to ugers orlov umiddelbart efter fødslen	28%	38%

Arbejdstid

Lederen er selv i høj grad nødt til at tilpasse sin arbejdsindsats efter det flow, der er i arbejdsmængden. Det gælder ikke mindst de ledere, som er ansat uden højeste arbejdstid. Det drejer sig om 80 procent i den private sektor og 72 af de offentligt ansatte ledere. For dem kan det være vanskeligt at prioritere og disponere over sin egen tid i kortere eller længere periode, hvor der er særlig travlt.

Figur 1: Lederens ansættelsesforhold



Alligevel vil kun 13 procent af de ledere, der er ansat uden højeste arbejdstid, foretrække en fast ugentlig arbejdstid. Det fremgår af tabel 7. Omvendt ville 54 procent af dem, der er ansat med en fast ugentlig arbejdstid, foretrække en ansættelse uden højeste arbejdstid. Resultaterne må tolkes således, at de fleste ledere ikke finder det foreneligt at bestride et lederjob med meget fastlagte arbejdstider, og at de derfor foretrækker at få en lønkomensation for at blive ansat uden højeste arbejdstid.

Tabel 7: Lederens ansættelsesforhold

	Ville foretrække at være ansat med højeste arbejdstid	Ville foretrække at være ansat uden højeste arbejdstid	I alt
Er i dag ansat med højeste arbejdstid	46%	54%	100%
Er i dag ansat uden højeste arbejdstid	13%	87%	100%

Siden 1998, hvor en leder i den private sektor i gennemsnit arbejdede 42 timer og 18 minutter om ugen, er der sket en stigning i den gennemsnitlige arbejdstid på 28 minutter. Lederne har altså i gennemsnit en arbejdsdag, som er knap en time længere end de fuldtidsansatte medarbejdere. Set over hele året svarer det til, at der er blevet lagt mere end en halv uge til arbejdstiden. Den gradvise forlængelse af ferien, der er kommet på mange områder er altså i høj grad blevet ophævet af en tilsvarende forlængelse af arbejdstiden.

Tabel 8: Reel ugentlig arbejdstid for ledere i den private sektor 1998-2004

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
42 timer og 18 minutter	42 timer og 36 minutter	42 timer og 49 minutter	42 timer og 49 minutter	42 timer og 43 minutter	42 timer og 46 minutter	42 timer og 46 minutter

Kilde: Ledernes Hovedorganisation, lønstatistikker

Lederens balance mellem familie og karriere

Undersøgelsen viser, at 10 procent af lederne er stressede i høj grad. Dermed underbygger den tidligere undersøgelser, hvor det blev konkluderet, at 10 procent af alle ledere var stresset i en sådan grad, at de var på vej til at blive uarbejdsdygtige¹. Yderligere 64 procent føler sig til en vis grad stressede, og kun 27 procent af lederne kan sige sig helt fri for stress.

Den store gruppe af mere eller mindre stressede ledere kommer ikke ud af det rene ingenting. Det fremgår af tabel 9, at arbejdspresset opleves som stort, at lederen har svært ved at holde helt fri, og at lederen altid er til at få fat på i tilfælde af problemer på arbejdspladsen. Sidstnævnte gælder også om aftenen og i weekenderne. Samtidig befinder mange ledere sig i et krydspres med krav fra familie og arbejdet på samme tid. I alt svarer 63 procent af lederne, at de til en vis grad har dårlig samvittighed over for *både* familien og arbejdet, mens 25 procent i høj grad har dårlig samvittighed.

I tabel 10 er spørgsmålet om dårlig samvittighed sammenholdt med forskellige grupper af ledere. Tabellen understreger det krydspres især unge ledere med hjemmeboende børn befinder sig i, hvor de ofte må leve med dårlig samvittighed i forhold til både arbejdet og familien.

Tabel 9: Konsekvenser af lederjobbet

	Nej	Til en vis grad	I høj grad
Jeg føler mig stresset	27%	64%	10%
Jeg synes arbejdspresset er stort	12%	59%	29%
Når jeg har fri, tænker jeg ofte på mit arbejde	3%	64%	33%
Jeg har mulighed for at sige fra, hvis arbejdspresset bliver for stort	7%	73%	20%
Lederjobbet er en stor del af min identitet	5%	54%	42%
Jeg har ofte dårlig samvittighed, fordi jeg har for lidt tid til min familie	17%	67%	17%
Jeg har ofte dårlig samvittighed, fordi jeg har for lidt tid til mit arbejde	35%	58%	7%
Som leder er jeg altid til at få fat på – også om aftenen og i weekender	4%	47%	49%

¹ Stress hos ledere i Danmark – Årsager, udbredelse og konsekvenser af stress hos ledere i Danmark. Psykiatrisk Forskningsenhed på Hillerød sygehus og Ledernes Hovedorganisation, 2002.

Tabel 10: Har du ofte dårlig samvittighed over for både familien og arbejdet?

	Slet ikke	Til en vis grad	I høj grad
Mandlige ledere	12%	62%	26%
Kvindelige ledere	13%	67%	20%
Ledere under 40 år	8%	58%	34%
Ledere mellem 40 og 50 år	10%	65%	26%
Ledere over 50 år	16%	64%	21%
Ledere med hjemmeboende børn	8%	63%	29%
Ledere uden hjemmeboende børn	15%	64%	20%

Ledernes hverdag

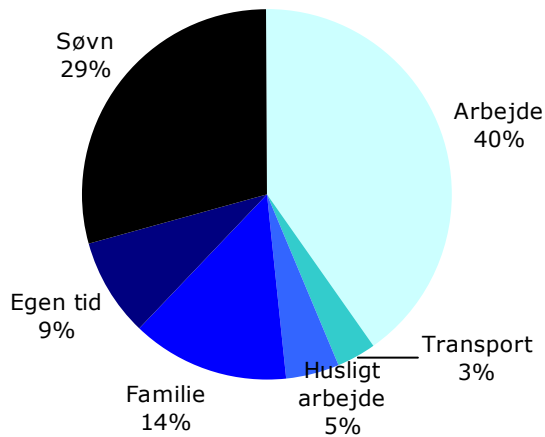
Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at angive, hvordan de bruger deres tid på en almindelig hverdag. I gennemsnit bruger de lidt over 9 timer på arbejde (både på arbejdspladsen og hjemmefra). Det vil sige, at de har en arbejdsuge, der er godt to timer længere end gennemsnittet for ledere. I tabel 11 og figur 2 er vist døgnets gang for forskellige typer af ledere.

Tabel 11: Sådan ser en almindelig hverdag ud for kvindelige og mandlige ledere

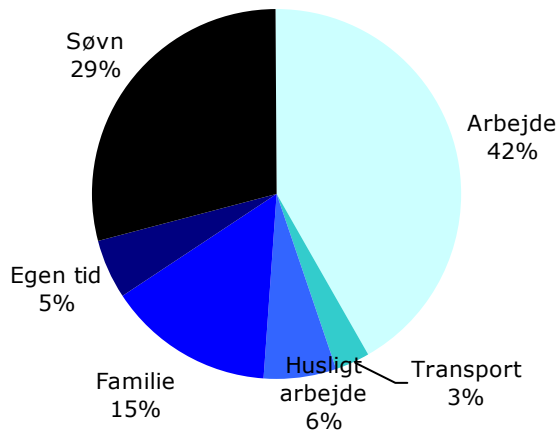
	Mandlige chefer og ledere (gennemsnit)	Kvindelige chefer og ledere (gennemsnit)
Arbejde (inklusive hjemmearbejde)	9 timer:13 min	9 timer:5 min
Transport	1 time:4 min	1 timer:1min
Husligt arbejde	1 time:10 min	1 timer:39 min
Familie	3 timer:22 min	3 timer:11 min
Tid til sig selv	2 timer:10 min	2 timer:1 min
Søvn	6 timer:59 min	7 timer:2 min

Figur 2: Sådan fordeler døgnets timer sig på en almindelig hverdag for forskellige ledertyper

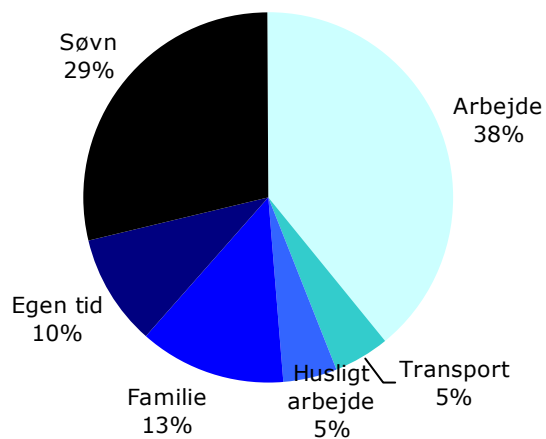
Mandlig topchef med hjemmeboende børn



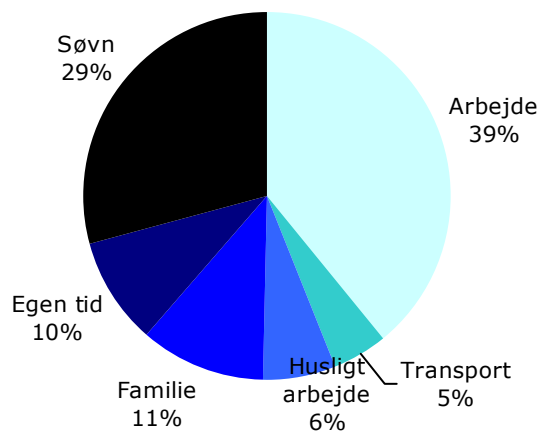
Kvindelig topchef med hjemmeboende børn



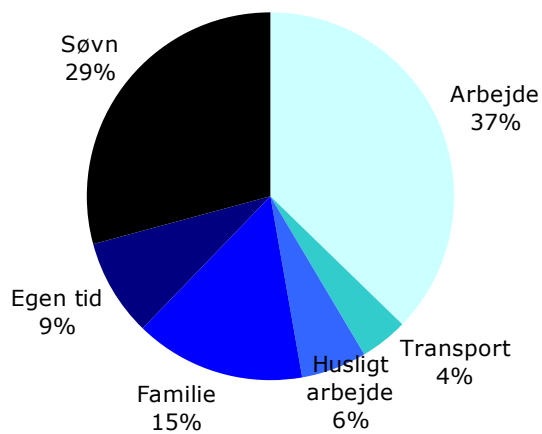
Mandlig chef uden hjemmeboende børn



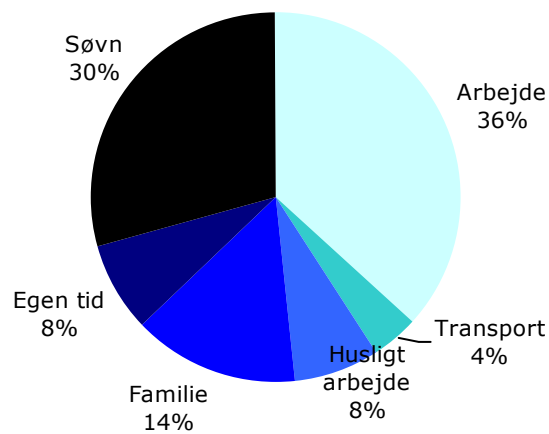
Kvindelig chef uden hjemmeboende børn



Mandlig leder med hjemmeboende børn



Kvindelig leder med hjemmeboende børn



Det øgede arbejdspress, der ofte følger med lederjobbet, har sin pris på andre områder. Som det fremgår af tabel 12, har en stor del af lederne skåret ned på den tid, de har sammen med familien, vennerne eller til sportsaktiviteter mm. I alt har 70 procent prioriteret tiden anderledes, efter de er blevet udnævnt til leder og bruger nu mindre tid på mindst en af de fire områder.

Tabel 12: Bruger mere eller mindre tid end før lederjobbet

	Mindre tid	Uændret	Mere tid
Familie	42%	55%	3%
Venner	52%	46%	2%
Sportsaktiviteter	50%	44%	7%
Andre fritids-/hobbyaktiviteter	52%	42%	6%

Lederens ferie

Ferien må ses som en del af det samlede stressbillede, hvor der gerne skulle være tid til at lade op og prioritere familie og personlige interesser højere end arbejdet. Undersøgelsen viser, at de fleste har haft mindst to og oftest tre ugers sommerferie i løbet af sommerperioden 2004.

Tabel 13: Hvor lang var lederens sommerferie i 2004?

	Ja, ofte
Under 2 uger	4%
2 uger	19%
Mindst 3 uger	77%

Der er kun meget ringe sammenhæng mellem sommerferiens længde og lederens stressniveau. Som det fremgår af tabel 14, er der kun en lille tendens til, at ledere, der kun har holdt to ugers ferie, er mere stressede end de kolleger, der har slappet af i tre uger eller mere i løbet af sommeren.

Tabel 14: Sammenhæng mellem stress og længden af sommerferien

	Er ikke stresset	Er stresset til en vis grad	Er stresset i høj grad
Under 2 uger	26%	65%	10%
2 uger	27%	63%	10%
Mindst 3 uger	30%	64%	6%
Total	100%	100%	100%

Der er altså ikke umiddelbart noget der tyder på, at store grupper af ledere undlader at holde ferie for at overkomme deres arbejdsopgaver. Alligevel er ferien ikke fuldstændig hellig. Kun 18 procent af lederne har slet ikke været i kontakt med virksomheden eller brugt en del af ferien til at løse arbejdsopgaver eller læse e-mail.

Tabel 15: Spørgsmål om sommerferien 2004

	Ja, ofte	Ja, af og til	Ja, en enkelt gang	Nej	I alt
Løste du arbejdsopgaver i ferien	6%	25%	27%	41%	100%
Læste du e-mail i ferien	12%	27%	17%	44%	100%
Var du i telefonisk kontakt med virksomheden	6%	30%	30%	33%	100%

Hvor længden af ferien kun i mindre omfang betyder noget for ledernes stressniveau, er der en mere tydelig sammenhæng med hensyn til feriekulturen. Som det fremgår af tabel 16 er de ledere, der holder helt fri fra arbejdet i ferie, også de mindst stressede. Lige så snart de begynder at læse e-mail eller være i telefonisk kontakt med virksomheden stiger stressen, og helt galt bliver det, hvis de også løser egentlige arbejdsopgaver. Af de ledere, der ofte løste arbejdsopgaver i deres sommerferie, er det 28 procent, som føler sig stressede.

Tabel 16: Sammenhæng mellem stress og feriekultur

	Er ikke stresset	Er stresset til en vis grad	Er stresset i høj grad
Løste ofte arbejdsopgaver i sommerferien	20%	51%	28%
Løste enkelte opgaver i sommerferien	17%	69%	13%
Løste ikke opgaver i sommerferien	35%	59%	6%
Læste ofte e-mail i ferien	31%	58%	11%
Læste af og til e-mail i ferien	19%	68%	13%
Læste ikke e-mail i sommerferien	35%	59%	6%
Var ofte i telefonisk kontakt med virksomheden i sommerferien	16%	57%	27%
Var af og til i telefonisk kontakt med virksomheden i sommerferien	20%	68%	12%
Var ikke i telefonisk kontakt med virksomheden i sommerferien	32%	62%	6%
Var ikke i kontakt med virksomheden og løste ikke arbejdsopgaver i ferien	36%	58%	6%

Hjemmearbejdsplads

75 procent af de ledere, der klarer en del af arbejdet hjemme, mener, at det nu er lettere at få arbejdsliv og familieliv til at passe sammen. Det fremgår af svarene i tabel 17. Det er især unge, kvindelige ledere med hjemmeboende børn, der fremhæver dette. Endnu flere – 80 procent – mener, at det er lettere at få tid til at arbejde uforstyrret, det vil sige at løse påtrængende opgaver, der ikke er tid til i en presset hverdag. Lederens mulighed for selv at arbejde hjemme har også betydning for, hvordan lederne opfatter skellet mellem fritid og arbejde. Således mener 43 procent af lederne, at det er blevet vanskeligere at holde "rigtigt fri", efter de har fået mulighed for at løse arbejdsopgaver hjemmefra.

Muligheden for at arbejde hjemmefra er ikke i sig selv ensbetydende med, at arbejdsdagen er blevet længere, da IT blot giver mulighed for at arbejde på andre tidspunkter af døgnet. Men undersøgelsen viser, at godt 40 procent af lederne mener, at den nye mulighed har gjort deres arbejdsdag længere, og at de sammenlagt arbejder mere end tidligere. Alligevel er den gennemsnitlige arbejdstid altså ikke steget markant i den periode, hvor internet og e-mail kommunikation er blevet reglen frem for undtagelsen.

Tabel 17: Fordele og ulemper ved at have hjemmearbejdsplads

	Uenig/ neutral	Delvis enig	Helt enig
Det er lettere at få arbejde og familieliv til at passe sammen	25%	38%	37%
Det er lettere at få tid til at arbejde uforstyrret	20%	34%	46%
Jeg arbejder mere hjemme end tidligere	48%	30%	22%
Det er sværere at holde "rigtig" fri	57%	30%	13%
Min arbejdsdag er blevet længere	61%	28%	11%
Sammenlagt arbejder jeg mere	55%	28%	17%

Tabel 18: Det er lettere at få arbejde og familieliv til at hænge sammen?

	Uenig/ neutral	Delvis enig	Helt enig
Mandlige ledere	26%	39%	35%
Kvindelige ledere	22%	33%	45%
Ledere under 40 år	17%	35%	48%
Ledere mellem 40 og 50 år	21%	39%	40%
Ledere over 50 år	32%	38%	30%
Ledere med hjemmeboende børn	16%	39%	41%
Ledere uden hjemmeboende børn	32%	36%	32%

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv. For at sikre en bred sammensætning af panelet er resultaterne vægtet, så de svarer til erhvervsstrukturen i Danmark.

Lederpanelet består af 1771 ledere, og de 804 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 45.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse oktober 2004