

# ARBETSMILJÖ

---

# FONDENS

---

# SAMMANFATTNINGAR

---

1383

---

## Chefers arbets- och livssituation

---

*För innehållet i denna sammanfattning svarar Claes Edlund, Brasakalt, 270 10 Skivarp, tel 0411-750 69*

*Pnr 84-0644 Arbetsorganisation, övrigt (64)*

*September 1990*

---

### Frågeställningar och bakgrund

"Jag fick aldrig vara ifred. Jag kunde aldrig under dagarna sitta ner med en arbetsupp- gift, utan fick vara kvar på kvällar och nätter med sånt jag behövde koncentrera mig på, tex budgets, försäljningsprognoser, rapporter av olika slag. Jag var i princip aldrig ledig. Vi kunde aldrig bestämma, en fredag tex, att nu ska vi äta middag kl 19, för jag visste aldrig när jag kom hem. Det hände att jag fick gå ifrån när vi var bortbjudna på middag. Jag jobbade lördag och söndag, för det var deadlines för än det ena än det andra. Jag åkte in 5 på lördagsmorgnarna ibland för att hinna med grejor som skulle vara i USA, för att de ringde och ville ha något.

Vi levde inte ett normalt familjeliv."  
*(Alf i en av intervjuerna från familjestudien)*

Intervjucitatet visar på det nära sambandet mellan arbete och familjeliv och på hur familjen — speciellt maken — får bära en

ansenlig börda för familjens anpassning till makens karriärarbete. Större delen av projektet har direkt handlat om just detta nära, ömsesidiga samband mellan arbets- och privatliv. Detta är en problematik som, med variationer, gäller de flesta yrkesarbetande. Åtminstone under någon period av livet ställs man inför tvånget att prioritera och fördela tid och engagemang mellan flera intressen och uppgifter.

Många har sysslor som man inte kan lägga åt sidan lika lätt som man kan lämna arbetsplatsen. Speciellt kanske detta gäller dem som i sitt arbete kommer i daglig kontakt med sina medmänniskors problem. Andra kombinerar yrkesarbete och familjeliv med ytterligare lönearbete eller omfattande uppdrag till mycket komplicerade veckoscheman som antyder problem likartade dem vi funnit hos cheferna i vår undersökning. Vi har valt chefer av det skälet att sambandet mellan arbete och privatliv ofta och tämligen brutalt ställs på sin spets just för den gruppen.

Bakom detta ligger en hel rad förhållanden och förändringar i samhälle och företag. Den för vårt vidkommande viktigaste enskilda värderingsförskjutningen i samhället är utan tvivel förändringarna i könsrollsmönster mot ökad jämställdhet. Det är inte bara kvinnorna själva som drivit på denna utveckling, utan samhället tycks också ideologiskt ha bestämt sig för detta. Utbyggnaden av barnomsorg, införandet av föräldraförsäkring m m har inneburit stimulanser i den riktningen. Hushållens minskade köpkraft, de progressiva skatteskalorna, införandet av särbeskattning mellan makar (i 1970 års skatteform) m m har haft en mer tvingande effekt, så att åtminstone de flesta barnfamiljer fått svårt att klara sig på en arbetsinkomst.

Allt fler kvinnor förvärvsarbetar därför, dessutom i allt mera avancerade befattningar och med allt mer uttalad inriktning mot att göra karriär. Nu kan med rätta hävdas att kvinnornas intåg i näringslivets toppskikt inte är imponerande. Andelen kvinnor på chefsbefattningar står tex alls inte i proportion till deras utbildningsnivå.

Historiskt sett har karriärlivet gestaltat sig så att mannen gjort karriär på arbetsmarknaden medan kvinnan understött denna karriär genom att ägna sitt liv åt hemmet, familjen och kvalificerade uppgifter för att stödja mannen. Vi behöver inte gå särskilt långt tillbaka i tiden — 50-talet och en bit in på 60-talet — för att konstatera att karriärlivsformen bars upp av en sådan arbetsdelning.

Det är emellertid viktigt att påpeka att denna historiska, traditionella form för karriärliv inte är ett passerat stadium eller ett museiföremål. Den existerar fortfarande. Men det skikt som vi studerat — högre mellanchefer — har numera knappast ekonomiska möjligheter att utveckla en sådan livsform, åtminstone inte till att börja med. Det hindrar inte att — vad vi skulle kunna kalla modifierade former — går att realisera. Grundmönstret är detsamma, men då anpassat till de ekonomiska förutsättningarna.

Sedan 60-talet har alltså den klassiska formen för karriär förändrats. Det har framförallt skett genom en serie förskjutningar inom ramen för denna traditionella karriär-

livsform. Det har blivit allt vanligare att kvinnorna deltar i arbetslivet utanför hemmet. Detta har skett på framförallt tre sätt.

För det första har de flesta kvinnor, som gjort en paus i yrkesarbetet under småbarnsfasen, återvänt till arbetsmarknaden.

För det andra har det sedan 70-talet blivit allt vanligare att kvinnor inte avbryter sin yrkesverksamhet under småbarnsperioden. Bortsett från föräldraledigheter och dylikt, så lämnar de inte arbetsmarknaden helt och hållet, utan arbetar snarare deltid medan barnen är små.

För det tredje finns det en växande grupp kvinnor som under hela livsloppet — bortsett från kortare perioder av mamma- eller studieledighet — arbetar i stort sett heltid eller mer. Här finner vi i regel de kvinnor som redan i valet av sitt första yrkesarbete efter utbildningen är inriktade på att göra karriär.

## Undersökningens uppläggning

Vi har alltså koncentrerat oss på (a) vilka effekter ett engagerande och tidskrävande arbete får för familjeliv och andra intressen, (b) hur man beskriver sitt arbete och sina försök att balansera mellan arbete och livssituation i övrigt, samt (c) vilken roll företagen spelar i dessa avseenden.

Projektet har lagts upp i fyra delstudier. I en första fas kontaktades drygt 200 chefer, dels från tre stora företag, dels från sex utbildningsgrupper för att fylla i en enkät speciellt konstruerad för att studera de frågeställningar vi intresserat oss för. Vi har i forskargruppen gemensamt svarat för enkätens uppläggning och genomförande, medan Claes Edlund, FARådet, speciellt sysslat med analyser av resultaten. I en andra fas har vi arbetat med tre parallella fördjupningsstudier:

- *Företagsstudien* har behandlat de krav företagen ställer på sina chefer, vilka rekryteringspolicies man tillämpar, vilken personalpolitik man försöker arbeta efter, osv. Vi har intervjuat verkställande direktör och personaldirektör på ett 10-tal företag utöver de tre som vi hade närmare kontakt med i enkätundersökningen.

Stein Kleppestø, företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet, har ansvarat för denna delstudie.

- *Arbetsstudien* har fokuserat chefers arbetssituation och hur de själva har upplevt den under sin karriär. Dagligt liv och relationer på arbetsplatsen, framgångar, problem mm har varit några av de huvudsakliga frågeställningarna. Under drygt två år har ett drygt 10-tal chefer intervjuats vid flera tillfällen. Studien har speciellt ägnats åt hur de själva beskriver sin "stil" som chefer. Birgitta Ahl-torp, Albatross 88, har ansvarat för denna delstudie.
- *Familjestudien* har ägnats åt att beskriva hur tio chefsfamiljer kombinerat arbets-engagemang och familjeliv. Dessa ingår i den grupp som också intervjuades i den föregående delstudien. De har nu, tillsammans med maka och vid flera tillfällen också barnen, intervjuats om hur karriärarbetet påverkat olika skeden av äktenskapet, familjernas vardagsliv osv, samt i vad mån och hur händelser i privatlivet haft inflytande på karriären. Gunnar Andersson, Sociologiska institutionen, Lunds universitet, har ansvarat för denna delstudie.

## Några slutsatser från enkätundersökningen

Det är anmärkningsvärt att vi i enkäten inte funnit några större skillnader mellan cheferna i de tre företagen. Tvärtom upplever de sina arbetssituationer som påtagligt *lika*. I ett av företagen (40 enkätsvar) har dock cheferna en något högre genomsnittsålder. Med detta följer, som man kan vänta sig, en del olikheter i enkätsvaren: längre erfarenhet av att vara i chefsställning; fler år i arbetslivet; man har sammanlevt längre med sina makor och familjens barn har i högre utsträckning lämnat hemmet osv.

Vissa resultat tyder på att man därmed uppnått en mer "realistisk" uppfattning om sin egen arbetssituation och sina insatser. Man arbetar mindre antal timmar och är samtidigt mer tillfreds med sitt sätt att fördela sin tid mellan olika aktiviteter och kontakter i arbetet. Erfarenhetsmässigt har

man också lärt sig betydelsen av att avdela tid för beslutsuppföljning och funnit en bättre balans i hur man uppfattar stimulans och kritik från under- och överordnade.

Vi ser här hur det är åldern, snarare än företagstillhörigheten, som påverkar inte bara individernas upplevelser av familjesituationen utan i vissa avseenden också hans syn på arbetet. Men bortsett från den handfulla frågor vi just kommenterat dominerar i övrigt likheterna totalt: chefer i olika företag upplever sin situation likartat, alldeles oberoende av den företagssituation man arbetar i.

Anledningarna till detta kan vara flera. Man kan tänka sig att de tre studerade företagen arbetar under så likartade marknads-betingelser och förhållanden i övrigt att också arbetssituationen blir densamma.

Liknande medelvärdesjämförelser har gjorts mellan marknads- och produktionschefer m.fl. Återigen finner vi mycket få skillnader: chefer med olika befattningsinriktning ser påfallande likartat på sin arbets- och livssituation. Speciellt gäller detta alla attityd- och värderingsfrågor i enkäten. De 20 skillnader (av ca 250 som är möjliga att pröva) som är statistiskt säkerställda gäller i huvudsak faktafrågor och har — precis som när åldersskillnaderna diskuterades — en självklar koppling till utmärkande drag i de olika befattningstyperna, tex:

- **Marknadscheferna** i enkätundersökningen (39 personer) lägger ner mer tid på kontakter med personer utanför företaget och är mer beroende av att detta samspel med utomstående snabbt ger resultat. Att följa upp beslut och initiativ är också viktigare för den här gruppen än för övriga.
- **Produktionscheferna** (19 personer) tenderar att ha mer regelbundna arbetstider och en mer välplanerad situation i övrigt jämfört med sina kolleger (färre resdagar, kortare genomsnittliga arbetstider etc). Detta har bla att göra med att man samtidigt är den grupp som lägger ner mest tid samman med sina underställda som ofta har fastställda, regelbundna arbetstider.

Den egna arbetssituationen blir därför lättare att planera och åtminstone delvis

begränsa till kontorstid. Man kan på ett annat sätt än tex marknadscheferna styra och sätta gränser, eftersom man i stor utsträckning jobbar med egen underställd personal och inte så mycket med externa kontakter där man är beroende av deras tider.

- Chefer med stabsansvar (**administration, ekonomi, personal, finans** etc; 33 personer) arbetar mer på egen hand och med sina överordnade än övriga grupper. Också detta ligger helt klart i deras arbetsuppgifters karaktär, där utredningsarbete och förankring av beslut är tunga moment.
- De som arbetar i **kombinerade befattningar** (99 chefer) har flest underställda — i genomsnitt 65 personer — men detta innebär inte automatiskt att man också lägger ner mest tid på kontakter åt det hållet. Snarare är det så att man, liksom marknadscheferna, har huvuddelen av sitt kontaktnät utanför företaget. Det är den grupp som har flest resdagar och även de längsta arbetstiderna.

I deras mer självständiga befattningar ligger ofta också ett direkt lönsamhets- och personansvar. Problem med intäkter, kostnadsnivåer, underbemanning, rekrytering av lämplig personal och liknande under året före enkätundersökningen är vanligare för den här gruppen chefer.

Men i andra avseenden finns ganska intressanta skillnader mellan undergrupper av chefer. Detta gäller tex hur man försöker balansera mellan arbete och privatliv. Här har vi funnit tre grupper. Antingen:

- Prioriterar man utmaningarna i arbetet framför de anspråk familjen ställer; arbetsuppgifter tar man tex ofta med sig hem. De **gränslösa**: 58 chefer eller 36% av de 161 svar vi utnyttjat; eller
- Drar man en någorlunda skarp gräns mellan de två livssektorerna. **Gränsdragarna**: 65 chefer eller 40% av de svar vi analyserat; eller
- Försöker man utnyttja tid och resurser optimalt genom att använda småstunder på egen hand till arbetsuppgifter hemma och till privatsaker på jobbet. **Gränsöverskridarna**: 38 chefer eller 24% av hela gruppen.

(För en närmare presentation av dessa strategier för att balansera mellan arbets- och livssituationens krav, se tex artikel i *Personnal* 1/90).

## Arbetsstudien — om ledningsstilar

En modell för analys av ledningsstilar, som visat sig vara pedagogiskt lätt att använda finns hos Adizes (1979). Vi har använt den som utgångspunkt för våra resonemang med de elva cheferna i fördjupningsstudien om deras ledningsstilar. En chefs ledningsstil formar olika beteendemönster och förhållningssätt gentemot uppgifter och medarbetare. Dessa varierar utifrån hur olika "grundstilar" samspelar hos en och samma person. De kan alltså sägas uttrycka en personlig stil som är ett resultat av dels personlighetsmässiga faktorer, dels chefens anpassning till arbetssituationens krav.

Åtminstone fyra olika aktiviteter, beteenden eller roller måste på ett eller annat sätt uppfyllas för att ett effektivt ledarskap skall kunna utövas. En duglig chef måste kunna vara **resultatjägare** (producerare), **organisatör** (administratör), **nyttänkare** (entreprenör), **samspelare** (integrerare). Men olika grundstilar förekommer i olika grad hos chefer. Tillsammans formar de vad som skulle kunna betecknas som en viss chefs ledningsstil. Denna är ett resultat av samspel mellan personlighet och situationens krav.

Ibland sker samspelet friktionsfritt. I de fallen råder harmoni mellan den personliga ledningsstilen och de krav som ställs i arbetssituationen och i den företagskultur som chefen arbetar. De har större valfrihet och utrymme att forma sin egen arbetssituation efter sin personliga läggning.

Ibland uppstår disharmonier. En del chefer pressas till exempel av kraven i arbetet att spela vissa roller som de inte valt frivilligt eller känt sig mer eller mindre tvingade till. De pressar sig till att uppfylla kraven trots att de rent personlighetsmässigt inte lämpar sig för dem eller inte trivs med dem. I sådana fall uppstår de mera mekaniska beteenden som i längden leder till ett ineffektivt ledarskap.

- **Resultatjägaren** är den som i första hand arbetar för att uppnå resultat. Han eller hon är en motor för verksamheten och har effektiviteten i organisationen eller på den egna avdelningen som riktmärke för sitt handlande. Han driver andra hårt, utan att för den skull skona sig själv. Chefer som har mycket av detta i sin ledningsstil är starkt handlingsorienterade i sitt sätt att fungera.

I extremfallet finner vi här arbetsnarkomanen och ensamvargen, som ägnar sig åt långa och intensiva arbetsdagar och som kan ha svårt att delegera uppgifter till andra, speciellt om medarbetarna inte kan hålla samma tempo i arbetet. Delegering är också något som tar tid och det kan gå fortare och bli bättre om man gör det själv. Resultatjägaren kräver mycket av sig själv och är inte sällan en nästan skräckinjagande förebild för de medarbetare som föredrar att arbeta i en lite lugnare takt.

- En chef måste också vara planerande och strukturerande i sitt arbete. Han måste se till att uppgjorda planer följs och att det finns rutiner för administration och informella policies i organisationen eller på den egna avdelningen. Han skall vara organisatör samtidigt som han skall vara en resultatorienterad motor.

Finns rutiner och handlingsplaner inte på förhand, så lägger han ner mycken tid och kraft på att skapa sådana och i övrigt organisera arbetet innan han sätter igång. Han är nog med att se till att andra utför sina uppgifter på rätt sätt och enligt de riktlinjer man kommit fram till på förhand. Tempot i arbetet blir därmed inte högt, utan snarare betonas ordning och vikten av att göra rätt från början både i sitt eget arbete och för andra.

Organisatören skapar stabila och konsekventa arbetssituationer, men i extremfallet kan detta leda till ett stelt och långsamt beslutsfattande, där alltför stor hänsyn tas till rutiner och handlingsregler.

- En chef måste också sträva efter framförhållning, kreativitet och utveckling. Han måste vara **nyttänkare** och den nydanande rollen kräver ett visst mått av oräddhet

och en förmåga att bryta mot gamla vanor och tankemönster.

I extremfallet är den här personen spontan och impulsiv men också nyckfull och svårutsägbar i sitt arbete. Nya idéer lanseras omedelbart de dyker upp. Han trivs med att stå i centrum för andras uppmärksamhet som den som har lösningen på problemen. Han agerar övergripande med svepande generaliseringar och stora linjer. Detaljer, rutiner och genomförandet i övrigt lämnar han gärna till andra.

Nyttänkaren anses av en del vara stimulerande och entusiasmerande, men det händer också att hans medarbetare känner sig översköjda och överstimulerade av alla de nya visionerna och strategierna. De lämnas lätt i osäkerhet kring detaljer, konkreta planer och vad man själv förväntas göra.

- Slutligen måste chefen som går in för att fungera som en effektiv ledare vara lyhörd för de människor han är satt att leda. Att skapa harmoni i arbetsgrupper, bädda för att trivsel och effektivitet samt att fungera som en konfliktdämpare är viktigt för **samspelet**.

Dessa chefer inriktar sig ofta mycket på personalutveckling och på att engagera sig i underställda medarbetares, såväl personliga som professionella utveckling. Han betonar samförstånd mellan människor och strävar efter att alla i möjligaste mån skall vara överens om beslut och arbetsfördelning innan man handlar. Han lindrar eller försöker aktivt förhindra konflikter både i den egna gruppen och i omgivningen. Han är lyhörd för stämningar och söker personligt färgade relationer till andra. Trivsel, harmoni och sammanhållning är honnörsord i hans chefsskap.

I extremfallet kan detta leda till handlingsförlamning och beslutsångest på grund av alltför stort hänsynstagande till andra.

Rollbeskrivningarna är en karakteristik av grundstilar som i verkligheten naturligtvis förekommer mera uppblandat. En och samma person kan inte uppfylla samtliga roller. Det finns därför ingen enda idealisk

ledningsstil. Det finns bara mer eller mindre insiktsfulla chefer som förmår matcha sin egen personliga stil med sina medarbetares. På så sätt blir ledarskap ett lagarbete, där olika personliga stilar bryts mot varandra.

## Några slutsatser från familjestudien

Vi har i den här delen av projektet mest pekat på karriärlivets svårigheter och påfrestande konsekvenser för familjelivet. Förhållandevis lite har de positiva sidorna kommit fram: glädjen över att ha ett stimulerande jobb; de många intressanta arbetsuppgifterna; makten att bestämma över eller åtminstone påverka utvecklingen i sitt företag. Vi har inte heller särskilt ofta lyft fram de händelser eller glädjeämnen som man redovisat om familjelivet. Vi har mest i förbigående noterat att familjerna också har det bra.

Den bild som på så sätt växer fram skildrar den hårt arbetande familjen, där såväl yrkesliv och karriär som arbete med hem och familj intar centrala positioner. Särskilt har de förhållanden som är förknippade med byte av befattning, organisationsförändringar, flyttning och att ha två jobb betonats. De både tillhör vardagen och tas ständigt upp i intervjuerna. Makarna är ofta utmattade, uttröttade, överansträngda, sömnlösa etc, och de uttrycker därmed att de på många sätt lever över sina fysiska och mentala tillgångar. De beklagar sig oftast inte, de redovisar bara baksidan av den framgångsrika framsidan.

Vardagen har diskuterats med hjälp av konkreta beskrivningar, som kunnat mångfaldigas. I vissa avseenden hade vi kunnat redovisa värre konsekvenser. Förr eller senare möter man tex en situation där man kommer till korta, "går på pumpen", där yrkesidentiteten, självförtroendet, orken och naturligtvis familjeförhållandena kraftigt skakas om. Det tycks vara regel att man någon gång får uppleva detta. Efteråt, väl i lä igen, är man oftast tacksam för den insikt man fått. Den kan leda till en viss försiktighet både för egen del och när man själv iscensätter organisationsförändringar som gäller andra.

De svårigheter som är förenade med att kombinera chefsarbete och familjeliv förändras dessutom över tid och varierar för olika familjetyper. En familj kan tex under småbarnsperioden bestå av en make som gör karriär och en maka som backar upp på hemmaplan. När sista barnet börjar skolan är det mycket troligt att maken återupptar en tidigare yrkesutövning och kanske tom satsar på att göra yrkeskarriär (läraren som blir studierektor, kuratorn som blir personalchef eller sekreteraren som satsar på att starta eget företag osv).

Dessa steg innebär alla en ordentlig förändring av familjens organisation (annorlunda fördelning och samordning av uppgifter mm). Och detta förändrar maktbalansen mellan makarna. Hustrun som helt eller delvis varit inriktad på uppbackande verksamhet i hemmet övergår nu till att till stora delar satsa på sin egen yrkesutövning. Ett vanligt tillägg till denna satsning är en betydande utbildning och ett större engagemang för arbetskamrater och kolleger.

Detta betyder naturligtvis att övriga familjemedlemmar inte kan fortsätta att agera som om ingenting hade hänt, eller åtminstone inte bör göra det, om kvinnans och familjens framtid ska bli fortsatt lyckosam. Pappa får genom denna förändring säkert ställa upp mer i hemmet, ta hand om barnen i större utsträckning och kanske framförallt stå ut med — och helst känna sig stimulerad av — att hustrun inte längre i samma utsträckning kan tala om hans jobb eller är intresserad av det, utan istället kräver att han lyssnar på henne, backar upp hennes ambitioner osv.

Det traditionella (plikt)äktenskapet med fasta könsroller vad gäller familj och arbete har upplösts och håller trevande på att ersättas av vad vi kan kalla ett kontraktsäktenskap med flexibla och glidande könsroller inom en icke uttalad eller på förhand känd ram. Det betyder att kvinnan och mannen i allt högre grad under äktenskapets gång tillsammans själva formulerar och omformulerar sitt förhållande.

Men man saknar i stort sett exempel och förebilder. På sätt och vis är det därför nu en sökandets och experimenterandets tid. Parens kunskap om och erfarenheter av de

egna föräldrarnas mer eller mindre utpräglade pliktäktenskap spelar dem otaliga spratt i form av olika tillkortakommanden i den nutida verkligheten. Invanda värderingar och handlingar har hamnat ur takt med tiden. Det går inte längre att lita till traditioner eller självklara rutiner baserade på uppväxtens erfarenheter.

Moderna karriäräktenskap — dubbla karriärer i synnerhet — måste ha flexibilitet och perspektivbyte inbyggt som en självklar del i förhållandet. Makarna måste kunna turas om att ta huvudansvar för hemmet och barnen, prioritera jobbet, sköta sociala kontakter, etc. Man måste också se och höra den andres individuella behov och i diskussioner och korta meddelanden vara beredd att upptäcka förslag till små och stora förändringar av den utlagda kursen. Denna lyhördhet och kommunikationsförmåga måste motsvaras av en handlingsbenägenhet och ett praktiskt kunnande som möjliggör förändringarna.

Således måste både kvinnor och män inte bara förstå varandras olika behov i olika faser av arbetets och familjens dynamiska utveckling, de måste också ha förmågan att var för sig och tillsammans nöjaktigt ansvara för både de psykologiska och praktiska delarna av det omsorgsarbete som traditionellt definierats som ett kvinnligt område. Många av dessa uppgifter kan och måste man idag — i synnerhet om båda är i karriären — köpa sig fri eller avstå ifrån. Men det psykologiska ansvaret för familjen, ledningsfunktionen om man så vill, finns inte att köpa och går heller inte att avstå ifrån.

## Behov av nytänkande hos företagen

Att göra karriär är en av de viktigaste drivkrafterna hos företagets nyckelpersonal. Att möjligheterna att göra karriär i traditionell mening har blivit mindre, är inte det samma som att betydelsen av att göra karriär har försvunnit. Att människor kanske gör andra prioriteringar betyder inte att karriären inte längre är en drivkraft. Vad som måste till är att karriärbegreppet vidgas eller omformuleras.

Den bild de flesta i dag har av att göra karriär handlar emellertid om att nå en allt högre hierarkisk position, att stanna där och att så småningom ta ytterligare steg uppåt i organisationen. Denna enkelriktade och oavbrutna utveckling är väl förankrad i individens — så väl som i företagets — föreställningsvärld och botten slutligen i allmänna, samhälleliga normer. Detta betyder dock inte att denna syn inte går att förändra. Människor kommer på lång sikt att eftersträva den typ av karriär som premieras, antingen det nu är företaget eller samhället som delar ut belöningen. Vad företagen måste göra är att fundera över vilken typ av utveckling man vill att personalen skall få och samtidigt beakta vilken typ av utveckling personalen har möjlighet till med tanke på förändrade omständigheter.

Vi har valt att se balanseringen mellan arbete och familj i termer av lång- och kortsiktig ömsesidig anpassning. I det korta perspektivet står följande klart: hur väl man än försöker planera arbetet och familjelivet kommer ändå problematiska situationer att uppstå. Att barn blir sjuka och eller råkar ut för annat som gör att föräldrarna önskar att lägga mera tid på dem för en kortare tid, är inget man kan planera bort.

Även arbetet följer vissa cykler, vissa går att förutse som tex de ökade belastningarna i samband med budgetering och årsredovisning eller vissa mässor och dylikt. Andra är mer akuta och uppstår med kort varsel. Våra dagars familjestruktur är inte alltid lämpad att lösa detta. Vi är numera långt ifrån den gamle disponenten med hemmafru och hembiträde. Och tidigare tiders storfamiljer där far- och morföräldrar alltid fanns nära till hands är numera sällsynta.

Många företag resonerar ungefär som följer: det är individen som skall köpa sig den hemservice som behövs. För att detta skall vara praktiskt möjligt måste kostnaderna för detta vara avdragsgilla, annars skulle det krävas mycket höga löner. Om företagen själva organiserade hemhjälp, daghem och liknande skulle detta få två konsekvenser. För det första skulle det resas krav på rättvisa, dvs alla skulle få ta del av tjänsterna. För det andra skulle hjälpen säkert anses vara en löneförmån och därför

beskattas, vilket skulle göra systemet orealistiskt dyrt.

Vi ger företagen delvis rätt. Dagens skattesystem försvårar möjligheterna för en familj att köpa service. Utan en förändring av beskattningen, antingen man låter företaget eller individen dra av kostnaderna, kan man knappast tänka sig stadigvarande hemservice. Däremot för kortare perioder, för att avlasta familjen vid höga belastningar, torde det vara realistiskt att bära kostnaderna. För familjen som på något sätt hamnat i ett trängt läge är problemet inte alltid att hjälpen är för dyr, utan att den är omöjlig att få tag i. Här finns nog goda möjligheter, speciellt för de större företagen, att organisera någon form för pool av tjänster som kan sättas in med kort varsel. Stöd och hjälp till familjen kan visa sig oundvikliga om man vill behålla sin nyckelpersonal i framtiden.

I ett längre perspektiv måste andra lösningar träda fram. Det är en sak att hjälpa till vid akuta situationer i hemmet eller i företaget. Det kräver knappast några radikala, genomgripande förändringar från företagets sida. För att underlätta för framti-

dens chefer att balansera mellan arbetet och privatliv måste det till ett grundläggande nytänkande. Företagen måste skapa förutsättningar för en planerad livskarriär, det i sin tur kräver en förnyad syn på chefskarriären.

Vi har inte primärt sett det som vår uppgift att komma med konkreta förslag på hur detta kan gå till. I sammanhanget kan det dock vara på sin plats att peka på några förslag som på senare tid har varit föremål för diskussion. Två på senare tid ofta diskuterade metoder är alternativa karriärer och tidsbegränsat chefsskap, ytterligare förslag är delat chefsskap, jobb rotation, flexitid, "flexiplace", deltidarbete. Svårigheten ligger här i företagets konservatism. Men från flera håll har framförts att en förnyad syn på detta område är oundviklig.

## Rapporten

Karriärer i kläm: Om chefen, familjen och företaget finns utgiven på Norstedts förlag (ISBN 91-1-9077531-6). Den kan beställas genom bokhandeln.

Arbetsmiljöfonden

Box 1122, 111 81 Stockholm  
Tel 08-796 47 00 (vx)