

MASTEROPPGAVE

«Det er jo et poeng at de faktisk får den tiden de trenger ...»

En kvalitativ studie av arbeidsgiveres holdninger til ammefri

Kajsa S. W. Sukke og Kristina D. S. Leithe

16. mai 2022

Masterstudium i Organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Fire års masterstudier nærmer seg slutten, og det har vært krevende arbeid å skrive masteroppgaven. Nå som den endelig er ferdig vil vi gjerne takke vår kunnskapsrike veileder Inger Marie Hagen, for inspirasjon og hjelp underveis i hele prosjektperioden. Takk for innspill i perioder der vi sto fast, og takk for innsiktsfulle kommentarer underveis.

Vi vil også takke respondentene våre som brukte av sin tid og stilte opp på intervjuer, og delte av sine meninger.

Hele oppgaven er skrevet og formulert av oss begge i fellesskap, uten noen hovedforfatter på de ulike delene.

Til sist vil vi også takke familiene våre, som har gjort det mulig for oss å prioritere studiene. Og takk til våre snille, tålmodige barn.

16. mai 2022

Kajsa S.W. Sukke og Kristina D. S. Leithe

Sammendrag

Denne avhandlingen undersøker arbeidsgivere i helseforetak sine holdninger til uttak av ammefri. Avhandlingen reiser følgende problemstilling og påfølgende forskningsspørsmål:

- **Hvilke holdninger har arbeidsgivere til uttak av ammefri?**
 - Hvordan tilrettelegger arbeidsgiverne for at arbeidstaker skal ta ut ammefri?
 - Hvilke utfordringer opplever arbeidsgiverne ved uttak av ammefri?
 - Medfører uttak av ammefri kostnader for bedriften?

Dataene er samlet inn gjennom digitale videointervjuer med ni arbeidsgivere i ulike helseforetak. Dette er en kvalitativ studie og den danner ikke grunnlag for generalisering. Den viser hvordan arbeidsgivere i helseforetakene kan forholde seg til ammefri, men ikke hvor mange som forholder seg til temaet på denne måten. Holdninger kan være vanskelig å undersøke, særlig når det dreier seg om temaer som er aktuelle i samfunnsdebatten. Dette kan påvirke hvordan respondentene uttaler seg. De viktigste funnene i denne studien er:

Arbeidsgiveres holdninger til ammefri er sammensatte. De positive holdningene er knyttet til:

- En normativ oppfatning av at denne tiden er viktig for mor og barn
- Det lønner seg på sikt
- Likestillingshensyn
- Faglig kunnskap om helsegevinstene ved amming
- De vil ivareta en god relasjon til arbeidstaker

De mer negative holdningene er knyttet til:

- En normativ oppfatning om amming (er ammefri nødvendig?)
- Ekstraarbeid med administrering
- Utfordringer med å tilrettelegge i praksis
- Arbeidstaker er lite fleksibel
- Kostnader

Følgende funn er gjort om hvordan arbeidsgiverne tilrettelegger for uttak av ammefri:

- De mener stort sett at det er deres ansvar å sørge for at arbeidstaker vet at hun har rett til ammefri
- Praksis og retningslinjer for hvordan ammefri kan tas ut, varierer i de ulike virksomhetene
- Arbeidsgiver mener i noen tilfeller at de kan legge føringer for hvordan ammefri skal tas ut, dette har ofte sammenheng med utfordringene fraværet til arbeidstakeren medfører for virksomheten
- Arbeidsoppgavene ivaretas på en av følgende måter når arbeidstaker tar ammefri: oppgaven tas på et annet tidspunkt, den utgår, eller den ivaretas av kolleger

Arbeidsgiverne i helseforetakene opplever utfordringer når de skal tilrettelegge for ammefri. Utfordringene dreier seg i hovedsak om:

- Begrenset tilgang på kvalifisert personell
- De dras mellom ivaretagelse av flere ulike hensyn: arbeidstakeren, de øvrige kollegene, pasientene og egen ledelse

Hovedinntrykket er at arbeidsgiverne stort sett ikke er veldig opptatt av kostnadene knyttet til ammefri. De er imidlertid enige om at det fører med seg noen kostnader. Det gjelder:

- Ekstra bemanning
- Overtidstillegg til kolleger som jobber ekstra
- Ekstra tid til administrering, som å planlegge vaktordning
- Lavere inntjening til virksomheten fordi det behandles færre pasienter

Arbeidsgiverne som har deltatt i studien peker på betydelige utfordringer når de skal tilrettelegge for ammefri i helseforetakene. I noen tilfeller går dette på direkte bekostning av arbeidstakeren som ønsker ammefri, eller kollegene som må «ta støyten». Arbeidsgiverne har også flere gode grunner til at de ønsker å tilrettelegge for ammefri. Blant annet er de opptatt av å ivareta de ressursene de

har, så tilrettelegging for arbeidstakerne anses i noen tilfeller å være en investering for å ta vare på arbeidskraften.

Innhold

Innhold	5
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.1.1 Fakta om foreldrepermisjon og foreldrepenger	9
1.1.2 Ammefri	9
1.1.3 Samfunnsdebatten.....	10
1.1.4 Aktualitet	11
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.3 Tidligere forskning	13
1.3.1 Arbeidsgiveres holdninger	14
1.3.2 Tilrettelegging, utfordringer og kostnader	15
1.4 Avhandlingens disposisjon.....	18
2 Teoretisk grunnlag	19
2.1 Arbeidsgivere og sosialt ansvar	19
2.2 Organisasjonsutforming og profesjonelt byråkrati.....	22
2.3 Mellomleder og krysspress	24
2.3.1 Mellomleder.....	24
2.3.2 Krysspress	25
2.4 Kommentar til det teoretiske grunnlaget	27
3 Metode	29
3.1 Kvalitative intervjuer.....	29
3.2 Datainnsamling	29
3.2.1 Respondenter.....	29
3.2.2 Intervjuer	33
3.3 Analyse av datamateriale	35
3.4 Studiens reliabilitet og validitet	36
3.4.1 Reliabilitet	36
3.4.2 Validitet.....	36
3.4.3 Forskningsetiske spørsmål	37
4 Funn fra intervjuene	39
4.1 Holdninger til ammefri.....	39
4.1.1 Positive holdninger – Det er jo et poeng at de faktisk får den tiden de trenger	40
4.1.2 Nøytrale holdninger – De må bare forholde seg til det	44

4.1.3	Negative holdninger – Trenger hun egentlig ammefri	44
4.2	Tilrettelegging	47
4.2.1	Informere om muligheten til ammefri.....	48
4.2.2	Praksis og retningslinjer i virksomhetene	48
4.2.3	Hvem bestemmer hvordan ammefri skal tas ut?	50
4.2.4	Arbeidsoppgavene	52
4.3	Utfordringer	53
4.3.1	Begrenset tilgang på kvalifisert personell.....	54
4.3.2	Valget mellom ulike hensyn.....	55
4.4	Kostnader.....	59
5	Drøfting.....	61
5.1	Problemstilling: hvilke holdninger har arbeidsgivere til uttak av ammefri?.....	61
5.2	Forskningsspørsmål: hvordan tilrettelegger arbeidsgiverne for at arbeidstaker skal ta ut ammefri?	67
5.3	Forskningsspørsmål: hvilke utfordringer opplever arbeidsgiverne ved uttak av ammefri?.....	71
5.4	Forskningsspørsmål: medfører uttak av ammefri kostnader for bedriften?	74
6	Oppsummering	76
6.1	Konklusjoner	76
6.2	Diskusjon.....	77
	Referanseliste	79
	Vedlegg	82
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv til mulige respondenter	82
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	84
	Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	88
	Vedlegg 4: Intervjuguide.....	89

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: De fem hoveddelene i enhver organisasjon. Fra *The structuring of organizations*, av H. Mintzberg, 1979, s. 20. s. 22

Figur 2: Det profesjonelle byråkrati. Fra *The structuring of organizations*, av H. Mintzberg, 1979, s. 355. s. 23

Figur 3: Mellomlederens krysspress-situasjon. Fra *Mellomlederen: administrator eller kollega? Om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*, av G. H. Stieng, 1990, s. 11. s. 26

Figur 4: Forholdet mellom uforutsigbarhet i arbeidsoppgavene og hvilket hensyn som veier tyngst. s. 56

Tabell 1: Oversikt over endelige respondenter s. 32

1 Innledning

I dette innledende kapitlet presenteres først det som er bakgrunnen for valg av tema. Herunder noen faktaopplysninger om foreldrepermisjon og ammefri, kort om samfunnsdebatten som pågår og om studiens aktualitet. Videre introduseres avhandlingens problemstilling og tre forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse avhandlingens tema. Deretter presenteres noen tidligere funn fra andre studier om arbeidsgiveres holdninger og hvordan arbeidsgivere forholder seg til arbeidstakere som ammer. Til slutt i kapitlet følger en redegjørelse for avhandlingens disposisjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Den tredelte foreldrepermisjonen slik vi kjenner den i dag ble innført i 2018. Etter det har andelen foreldre som tar ut ulønnet permisjon etter foreldrepermisjonen økt. NAV gjennomførte foreldrepengeundersøkelsen i 2021 (Bakken, 2022, s. 60). De fant at fedre som regel tar ut sin fedrekvote, mødre tar ut mødrekvote og hele fellesdelen, nesten halvparten av mødrene (48 %) tar deretter ulønnet permisjon, og gjennomsnittlig varer den ulønnede permisjonen 16 uker (Bakken, 2022, s. 59).

Tredelingen av foreldrepermisjonen ble i utgangspunktet innført for å bidra til likestilling i arbeidslivet. Derfor er det uheldig at den kan se ut til å ha motsatt effekt. Det er mødrene som tar mest permisjon, og mest ulønnet permisjon. Når de tar ulønnet permisjon, går de glipp av opptjening, ansiennitet og mister arbeidstakerrettigheter (Bakken, 2022, s. 59).

Amming oppgis som nest vanligste årsak til at mødre velger ulønnet permisjon etter foreldrepermisjonen (Bakken, 2022, s. 69). For mange mødre er altså ikke muligheten til å ta ammefri grunn nok til at de velger å kombinere amming og jobb.

Nasjonale anbefalinger for amming innebærer å fullamme til barnet er seks måneder, og videre å amme til barnet er minst ett år (Helsedirektoratet, 2021). Verdens helseorganisasjon anbefaler å amme til barnet er minst to år (WHO, u.å.).

1.1.1 Fakta om foreldrepermisjon og foreldrepenger

- Norge var verdens første land som innførte egen foreldrepengekvote til fedrene, i 1993. Fedrekvoten var da på 4 uker.
- Regelverket for foreldrepenger har endret seg gjentatte ganger siden det. Fra 2018 har fedrekvoten vært på 15 uker.
- Dagens regelverk innebærer at foreldrene må velge mellom 49 uker permisjon med 100 % foreldrepenger, eller 59 uker med 80 % foreldrepenger.
- Dersom de velger 100 % foreldrepenger fordeles permisjonen slik: 15 uker til mor, 15 uker til far, 16 uker foreldrene kan fordele som de vil. I tillegg får mor 3 uker før termin.

(NAV, 2022)

1.1.2 Ammefri

Lønnet ammefri har vært en lovfestet rettighet siden 2014, og formålet er å tilrettelegge for at mødre som jobber skal kunne amme barnet til det er ett år uten at det medfører et vesentlig tap av inntekt (Normann & Raugland, 2019).

Retten til ammefri er hjemlet i Arbeidsmiljøloven § 12-8. Bestemmelsen gir arbeidstakere som ammer rett til å få fri fra jobb for å amme barnet sitt. Arbeidstakere som ammer barn under ett år, har rett til å få dekket inntil en time av ammingen med full lønn. Betalt ammefri forutsetter at arbeidstakeren jobber minst syv timer. Arbeidstakere som jobber mindre enn dette eller ammer barn eldre enn ett år, har også rett til fri fra jobb for amme, men uten lønn (Arbeidstilsynet, u.å.). Arbeidsmiljøloven gir arbeidsgiver plikt til å tilrettelegge for at den ansatte kan benytte seg av ammefri. Arbeidstakerens behov for å amme (eller pumpe) skal være styrende, noe som innebærer at arbeidsgiver eksempelvis ikke har rett til å kreve at den ansatte legger ammefri til bestemte tidspunkt selv om det kan medføre ulemper for arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, u.å.). Arbeidsgiver kan kreve at arbeidstaker fremlegger en ammeattest som bekrefter at hun fortsatt ammer (Normann & Raugland, 2019).

Noen arbeidsplasser og tariffavtaler gir rett til lønnet ammefri utover én time per dag, utover barnets første leveår, og også når arbeidstaker jobber kortere enn syv timer. Eksempelvis gir Hovedtariffavtalen arbeidstakere i KS-området (kommunesektoren) rett til fri med lønn inntil to timer per arbeidsdag, uten aldersbegrensning på barnet (KS, 2017).

Utover bestemmelsene som gjelder for lønnet ammefri, har arbeidstakeren til enhver tid rett på så mye *ulønnet* ammefri hun trenger (Arbeidstilsynet, u.å.).

1.1.3 Samfunnsdebatten

Tredelingen av foreldrepermisjonen har ledet til det som gjerne omtales som permisjonsopprøret eller permisjonsdebatten. De siste årene har det vært gjentatte artikler, kronikker og debattinnlegg i mediene om permisjonsopprøret. Senest i april 2022 var fordelingen av foreldrepermisjonen tema i aktualitetsprogrammet Debatten på NRK. Ammefri omtales i flere av artiklene og debattinnleggene om permisjonsordningen, og flere foreldre forteller om at ordningen ikke etterleves i den grad at de kan kombinere amming og jobb. Samfunnsdebatten viser mødre som opplever det som vanskelig å leve opp til nasjonale anbefalinger om amming, når permisjonsordningen fordrer at de begynner å jobbe igjen når barnet er syv-åtte måneder gammel. Konsekvensen for noen er at de slutter å amme før de ønsker, og for andre at de tar ulønnet permisjon. Videre er det eksempler på mødre som oppgir at de syns det er vanskelig å ta opp ammefri med sin arbeidsgiver, og flere beskriver mangelfull tilrettelegging og lite forståelse. Under er noen utdrag fra samfunnsdebatten:

Altfor mange forteller at de enten ikke får ammefri, eller at de får avtaler, men at de i praksis aldri fikk tatt ut timene, fordi ingen kom og avløste dem. Mange forteller om ledere og kolleger som ikke ser vitsen med ammefri. Min erfaring er også at mange av mødrene har som kompliserende faktor at de er ufrivillig deltidsarbeidende, unge, nye i arbeidslivet og/eller usikre på egne rettigheter, og at de derfor finner det vanskelig å «stå på krava». (Hovedtillitsvalgt, Sykepleien, 05.03.2019)

Ammefri er et annet eksempel på noe som virker fint i teorien, men som ikke går opp for alle som jobber en time reisevei fra jobb, eller for eksempel er pilot, jobber på Nordsjøen eller er sykepleier med en travel hverdag. (Kvinne, Dagsavisen, 15.02.2019)

Og jeg blir sterkt berørt av historiene til de mødrene som av økonomiske grunner må tilbake i jobb med et spedbarn hjemme. For det er ikke i alle yrker det lar seg gjøre å ta ut ammeferie. (Kvinne, Dagsavisen, 22.10.2020)

Kvinner forteller om urealistiske forestillinger og forventninger knyttet til arbeidsliv og ammeferie. Kvinner forteller om at de nå forbereder seg på personlig økonomisk katastrofe fordi de presses ut i ulønnet permisjon. (Høyskolelektor, Morgenbladet, 08.03.2019)

Ammefri er lovfestet, men det hjelper så lite i enkelte yrker der man rett og slett ikke kan ta fri for å amme eller pumpe på det tidspunkt barnet vil ha mat/skulle ammet. Jeg nevner f.eks. lærere, offshorearbeidere, bussjåfører, togpersonell, sykepleiere, leger og barnehagearbeidere. Det finnes mange flere, for ikke å nevne de som har arbeidsgivere som ikke følger loven og som bare kan glemme å kreve sin rett for å få mat på bordet. (Småbarnsmor, Avisen Nordland, 25.10.2018)

Ammefri med Alva blir umulig i jobben brukerstyrt personlig assistent med døgnvakter. (Småbarnsmor, NRK, 07.03.2020)

Ammehjelpen mener at mødre bør ha mulighet til å ta 100 % lønnet permisjon i minst 8 måneder etter fødselen, og reell rett til lønnet ammeferie så lenge det trengs. (...) Arbeidsmiljølovens bestemmelser om ammeferie er pr i dag ikke etterlevd av store deler av norsk arbeidsliv, spesielt der hvor mange kvinner i reproduktiv alder er ansatt i turnusordninger. Ammeferie må bli en reell rettighet. Samfunnet har alt å vinne på å legge til rette for at ALLE mødre har mulighet til å følge de nasjonale anbefalingene omkring amming - uansett hva de jobber med, hvor de jobber, og hvilken sosial og økonomisk status de har. (Ammehjelpen, Instagram, 07.04.2022)

1.1.4 Aktualitet

Samfunnsdebatten om ammeferie domineres i stor grad av arbeidstakers og foreldrenes perspektiv og utfordringer. Arbeidsgivernes perspektiv er heller

fraværende. Derfor er det relevant å undersøke hvilke holdninger de har til ammefri og hvilke eventuelle utfordringer de opplever med ordningen.

Flere av debattinnleggene kommenterer særlig at ammefri er en utfordring i kvinnedominerte yrker. Per 2021 jobbet flest kvinner i helse- og sosialtjenester (SSB, 2022). Det gir grunnlag for å se nærmere på hvordan arbeidsgiverne forholder seg til ammefri innen denne bransjen. Nærmere avgrensninger og utvalg av respondenter presenteres i kapittel tre.

Fafo har utgitt en rapport i 2017 om arbeidsgiveres holdninger til foreldrepermisjon (Hagen, 2017). Fafo-rapporten har vært en inspirasjonskilde til denne studien om arbeidsgiveres holdninger til ammefri.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har publisert en rapport i 2021 om diskriminering av foreldre i arbeidslivet. I rapporten står det at selv om man som arbeidstaker har lovfestede omsorgsrettigheter, vil rettighetene i praksis kunne påvirkes i arbeidslivskonteksten av blant annet lederes holdninger og virksomhetens målsetting (Pedersen, Nordberg, Egeland, Tøge & Ingelsrud, 2021, s. 7). Dette gir grunnlag for å studere arbeidsgiveres holdninger til arbeidstakers rettigheter nærmere.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne studien undersøkes arbeidsgivernes holdninger til ammefri gjennom kvalitative intervjuer med arbeidsgivere. Holdningene deres knyttes opp mot hvordan de tilrettelegger for arbeidstakeren og hvilke utfordringer de opplever.

Avhandlingens problemstilling er:

Hvilke holdninger har arbeidsgivere til uttak av ammefri?

For å besvare avhandlingens problemstilling, brukes i tillegg disse forskningsspørsmålene:

Hvordan tilrettelegger arbeidsgiverne for at arbeidstaker skal ta ut ammefri?

Hvilke utfordringer opplever arbeidsgiverne ved uttak av ammefri?

Medfører uttak av ammefri kostnader for bedriften?

Hensikten med forskningsspørsmålene er å få kunnskap om hva arbeidsgiverne faktisk gjør for å legge til rette for at arbeidstakeren kan ta ut ammefri, og å få tak i arbeidsgivernes perspektiv på eventuelle utfordringer ammefri medfører.

Ettersom samfunnsdebatten om ammefri påpeker manglende tilrettelegging i arbeidslivet, er det interessant å få innblikk i hvilke utfordringer arbeidsgiverne opplever. Videre stilles det også spørsmål om kostnadene knyttet til ammefri.

Dette for å se i hvilken grad arbeidsgiverne er opptatt av kostnadene og om de søker å redusere disse dersom de mener at ammefri er en kostnadskrevende ordning. Studien er avgrenset til å kun gjelde betalt ammefri, ikke ubetalt.

Respondentene i studien vil være arbeidsgivere innen helseforetak. Studien vil også se på eventuelle sammenhenger mellom de organisatoriske rammene arbeidsplassen har, og påvirkninger dette kan ha på arbeidsgivernes holdninger til ammefri.

1.3 Tidligere forskning

Her presenteres relevante funn fra tidligere forskning både i Norge og internasjonalt. Det er begrenset tilgang på forskning på avhandlingens tema. Det foreligger imidlertid studier fra Fafo (2017) om arbeidsgiveres holdninger til foreldrepermisjoner og AFI (2021) om diskriminering av foreldre i arbeidslivet. Disse studiene vurderes å ha størst relevans og overføringsverdi til vårt tema, fordi de er utført i norsk arbeidsliv. Videre trekkes det også frem funn fra en studie fra USA og en internasjonal studie. I Norge har vi generøse ordninger for foreldre i arbeidslivet, som lovfestet ammefri og lang foreldrepermisjon. Forskningsfunn fra andre deler av verden kan derfor ikke uten videre overføres til norske forhold.

Fafo-rapporten er basert på en kvalitativ studie med telefonintervjuer av 24 arbeidsgivere fra ulike bransjer (Hagen, 2017, s. 5). Gjennom studien har hun

undersøkt eventuelle utfordringer arbeidsgivere opplever knyttet til foreldrepermisjoner, og hvordan arbeidsgiverne forholder seg til disse utfordringene (Hagen, 2017, s. 4). AFI-rapporten er basert på en spørreundersøkelse som ser på forekomsten av negativ forskjellsbehandling av foreldre i arbeidslivet, og kvalitative intervjuer med arbeidstakere og arbeidsgivere (Pedersen et al., 2021, s. 4).

Brown, Poag og Kasprzycki (2001, s. 39) har studert arbeidsgiveres kunnskap, holdninger og praksis for å tilrettelegge for ammende arbeidstakere på arbeidsplassen gjennom fokusgrupper. Studien er utført i USA. Steurer (2017, s. 286) har gjennomført en internasjonal litteraturgjennomgang der hun har undersøkt hvordan varigheten på foreldrepermisjon og arbeidsplassens retningslinjer påvirker ammingen hos arbeidstakeren. Studien omfatter mange ulike land, men det er verdt å merke seg at europeiske land i liten grad er representert (Steurer, 2017, s. 288-290).

Videre i dette delkapittelet presenteres først forskningsfunnene som gjelder holdninger, deretter de som gjelder tilrettelegging, utfordringer og kostnader. Det er ikke alle deler av disse studiene som har relevans for avhandlingens tema, og det er kun de funnene som er av betydning som trekkes frem.

1.3.1 Arbeidsgiveres holdninger

Pedersen et al. (2021, s. 73) kom frem til at det forekommer negativ forskjellsbehandling av foreldre i arbeidslivet. Årsakene til dette er i liten grad negative holdninger hos arbeidsgiverne, men heller strukturelle årsaker som praktiske utfordringer og kostnader (Pedersen et al. 2021, s. 73). Når det gjelder bruk av foreldrepermisjon, er arbeidsgiverne stort sett positive til det (Hagen, 2017, s. 5). De synes ikke det er særlig problematisk å tilrettelegge for uttak av permisjon, og de ønsker i stor grad å tilrettelegge for en tilfredsstillende balanse mellom familieliv og arbeidsliv (Hagen, 2017, s. 5-6). Arbeidsgiverne har imidlertid varierte holdninger til hvorvidt permisjonen burde tas ut sammenhengende eller oppdelt, og dette har sammenheng med blant annet

ekstraarbeid med å planlegge vaktlistene og fordele arbeidsoppgavene (Hagen, 2017, s. 6).

Når det gjelder tilrettelegging for ammende arbeidstakere, mener arbeidsgiverne at en ammevennlig arbeidsplass kan være positivt for virksomheten (Brown et al., 2001, s. 43). De knytter dette til: de fremstår som en attraktiv arbeidsplass, det kan ha en positiv effekt på rekruttering av medarbeidere, det kan bidra til en tilfredsstillende balanse mellom familie- og arbeidsliv, det kan bidra til å redusere stress for arbeidstaker som kommer tilbake på jobb etter permisjon, og det kan bidra til mindre fravær hos arbeidstakeren (Brown et al., 2001, s. 41-43). Arbeidsgiverne mener også at helsegevinsten ved amming er en viktig grunn til at de ønsker å tilrettelegge for ammende arbeidstakere (Brown et al., 2001, s. 41).

Steurer (2017, s. 293) fant i sin internasjonale studie at opplevd støtte fra arbeidsgiver og kolleger, er viktig for den ammende arbeidstakeren. Noen arbeidstakere kan føle seg presset til å gjøre pausene så korte som mulig, fordi de er redde for negative reaksjoner (Steurer, 2017, s. 293). Arbeidsgivers holdninger er altså viktig for arbeidstakeren og i hvilken grad hun føler hun kan benytte seg av ammefri.

Tidligere forskning viser altså at motstand mot å tilrettelegge, som oftest skyldes andre årsaker ved virksomheten enn negative holdninger hos arbeidsgiverne. Denne avhandlingen forsøker å komme frem til om disse funnene er overførbare også til ammefri. Dersom arbeidsgiverne uttrykker negative holdninger til ammefri, vil det være interessant å se om det har sammenheng med opplevde utfordringer hos arbeidsgiver. Videre vil det være aktuelt å se på hvorvidt arbeidsgiverne ser på ammefri som en mulighet for å tilrettelegge for en god balanse mellom arbeidstakers familie- og arbeidsliv.

1.3.2 Tilrettelegging, utfordringer og kostnader

Tilrettelegging på arbeidsplassen

Når det skal tilrettelegges for foreldre på arbeidsplassen, viser tidligere forskning at dette kan skje på ulike måter. Ved uttak av foreldrepermisjon blir

arbeidsoppgavene omfordelt, satt på vent, eller det ansettes en vikar (Hagen, 2017, s. 5). Når det skal tilrettelegges for ammende arbeidstakere fant Steurer (2017, s. 286) at vanlige tiltak innebærer at arbeidstaker må få tilstrekkelig tid og tilfredsstillende fasiliteter (som ammerom).

Når arbeidstaker skal ha foreldrepermisjon forsøker arbeidsgiver å legge til rette for uttak av permisjonen slik arbeidstakeren ønsker (Hagen, 2017, s. 6). Når det gjelder ammefri viser studien til Pedersen et al. (2021, s. 50) at fire av fem får den tilretteleggingen de trenger. Brown et al. (2001, s. 41) fant at tilrettelegging for ammende arbeidstakere avhenger av størrelsen på og tilgjengelige ressurser i virksomheten, men de fleste arbeidsgiverne mener at de har sørget for nødvendig tilrettelegging.

Det er imidlertid noen tilfeller der arbeidsgiver syns det er greit å prøve å påvirke tidspunktet foreldrepermisjonen skal tas ut, og dette er gjerne knyttet til tilfeller som gjelder særlige kompetansebehov i kombinasjon med svingninger i arbeidsbelastningen (Hagen, 2017, s. 6).

For å sammenlikne funnene i denne avhandlingen med tidligere forskning, vil det være relevant å se på hvordan arbeidsgiverne i denne studien tilrettelegger for ammefri. Når det gjelder ammefri er det arbeidstakers behov for å amme som skal være styrende for når ammefri tas ut. Det er dermed interessant å undersøke hvorvidt arbeidsgiverne mener det er legitimt å påvirke tidspunktet for ammefri, slik noen mener er greit ved uttak av permisjon.

Utfordringer

En av fem arbeidstakere har opplevd at de ikke får den tilretteleggingen de trenger når de skal ha ammefri (Pedersen et al., 2021, s. 50). Utfordringene er knyttet til: de får ikke reduksjon i arbeidsoppgavene, de får ikke ammefri det tidspunktet de ber om, de mangler tilfredsstillende rom for å amme/pumpe på arbeidsplassen, og uttak av ammefri ville gått negativt utover virksomheten eller kollegene (Pedersen et al., 2021, s. 50).

Noen arbeidsgivere sier at det er utfordrende å tilrettelegge for ammefri fordi det påvirker bemanningssituasjonen negativt (Pedersen et al., 2021, s. 50-51). Andre utfordringer arbeidsgivere oppgir er knyttet til kostnader til å fremskaffe tilfredsstillende ammerom (Brown et al., 2001, s. 42). Også i forbindelse med uttak av foreldrepermisjon peker noen arbeidsgivere på at det kan føre til ekstra arbeid med å planlegge vaktlister og omfordele arbeidsoppgaver, dersom arbeidstakeren ønsker å ta ut permisjonen oppdelt fremfor sammenhengende (Hagen, 2017, s. 6).

Steurer (2017, s. 291) fant at selv om det finnes retningslinjer for hvordan ammende arbeidstakere skal ivaretas, blir de ofte ikke etterfulgt, uten at det får konsekvenser for arbeidsgiveren.

Tidligere forskning viser at arbeidsgiverne opplever noen utfordringer. Det kan forventes at denne studien i en viss grad vil finne liknende funn om utfordringene knyttet til ammefri.

Kostnader

Når det gjelder kostnader forbundet med foreldrepermisjoner, ser arbeidsgiverne stort sett på dette på samme måte som andre kostnader i bedriften (Hagen, 2017, s. 6). Arbeidsgiverne har ikke oversikt over kostnadene og er heller ikke særlig opptatt av dem, til tross for at flere tror at permisjoner medfører betydelige kostnader i forbindelse med opplæring og tapt inntjening (Hagen, 2017, s. 6).

I motsetning til Hagens funn knyttet til foreldrepermisjoner, viser funnene til Pedersen et al. (2021, s. 73) at økonomiske rammer er en av årsakene til negativ forskjellsbehandling av foreldre i arbeidslivet. Brown et al. (2001, s. 42) trekker også frem at kostnader har betydning for tilretteleggingen, fordi noen av arbeidsgiverne mener at det kan være kostnadskrevenende å etablere ammerom.

Forskningsfunnene viser på den ene siden at arbeidsgiverne i liten grad er opptatt av kostnadene ved tilrettelegging, og på den andre siden at kostnadene faktisk kan ha påvirkning på tilretteleggingen. Selve kostnadene knyttet til ammefri vil naturlig nok være lavere enn ved foreldrepermisjon, da ammefri kun er inntil en-

to timer hver dag i et avgrenset tidsrom. Likevel er det sannsynlig at det vil være kostnader knyttet til for eksempel bruk av vikar eller overtid hos kolleger. Det er interessant å se på hva arbeidsgiver tenker om dette, og hvordan de vurderer hensynet til kostnader opp mot andre hensyn.

1.4 Avhandlingens disposisjon

I kapittel en i avhandlingen er det redegjort for tema, problemstilling og forskningsspørsmål, og gjort rede for tidligere forskningsfunn. I neste kapittel presenteres det teoretiske grunnlaget, som senere blir løftet frem igjen når studiens funn skal drøftes. Tredje kapittel redegjør for studiens metodiske tilnærming, samt innhenting og bearbeiding av datamateriale. I tillegg vurderes studiens validitet og reliabilitet. I kapittel fire legges forskningsfunnene frem, og det redegjøres for respondentenes holdninger til ammefri og hvordan de forholder seg til ammefri. I avhandlingens femte kapittel drøftes funnene opp mot teorigrunnlaget, og funnene ses i sammenheng med tidligere forskningsfunn. I det sjette og siste kapittelet oppsummeres avhandlingen med en konklusjon og diskusjon.

2 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for avhandlingen, som senere skal brukes til å drøfte funnene i kapittel fem. Først presenteres teori om hvorfor arbeidsgivere tar sosialt ansvar. Studien tar sikte på å finne ut hvilke ulike holdninger arbeidsgivere har til ammefri, som ligger til grunn for hvordan de forholder seg til ammefri. Det å tilrettelegge for ammefri, kan anses som et sosialt ansvar som arbeidsgiverne tar (eller ikke tar). Dette vil derfor være det mest sentrale teoretiske grunnlaget for avhandlingen.

Videre vil det i tillegg redegjøres kort for teori knyttet til organisasjonsutforming, mellomlederens rolle og krysspresset mellomlederen kan oppleve. Denne teorien er valgt på bakgrunn av funnene i studien, fordi de kan bidra til å beskrive den konteksten arbeidsgiverne befinner seg i.

2.1 Arbeidsgivere og sosialt ansvar

Arbeidsgiverne i helseforetakene har et samfunnsmessig, sosialt ansvar i kraft av oppgaven de er satt til å løse. Man kan si at de offentlige helseforetakene representerer en viktig del av velferdsstaten. Både som leverandør av helsetjenester til pasientene, og som arbeidsgiver for sine arbeidstakere. I det norske arbeidslivet har arbeidstakeren mange rettigheter som skal bidra til å ivareta deres interesser. Regelverket om ammefri kan ses på som en del av det formelle, sosiale ansvaret arbeidsgiverne har.

Andreassen og Bergene (2011) har utført en studie der de kommer frem til fem kategorier arbeidsgivere som forholder seg til det sosiale ansvaret på ulike måter. Deres studie ser på hvordan arbeidsgivere inkluderer arbeidstakere i lys av NAV-reformen. Kategoriene de kommer frem til er likevel nyttige for denne avhandlingen, for å belyse hvorfor og i hvilken grad arbeidsgiverne ivaretar arbeidstakernes rettigheter til ammefri. Det sosiale ansvaret innebærer to dimensjoner: 1) *hvorfor* mener arbeidsgiver at han skal ta sosialt ansvar, og 2) *hvor langt* mener arbeidsgiver at han skal strekke seg (Andreassen & Bergene, 2011, s. 317-318).

Andreassen og Bergene (2011, s. 317) identifiserer følgende kategorier arbeidsgivere med ulik tilnærming til sosialt ansvar: forpliktete, selvtilstrekkelige, moralske, nytteorienterte og avvisende. Under følger en nærmere beskrivelse av de ulike kategoriene, tilpasset denne studiens tema:

De forpliktete arbeidsgiverne: de tar det ansvaret de er pålagt gjennom gjeldende avtaler og forpliktelser som de må forholde seg til som arbeidsgivere (Andreassen & Bergene, 2011, s. 322). Denne arbeidsgiveren utøver det minst omfattende sosiale ansvaret, og anses å være selve grunnfiguren for sosialt ansvarlige arbeidsgivere (Andreassen & Bergene, 2011, s. 329). Dette er arbeidsgiveren som sørger for at arbeidstakeren får ammfri i henhold til regelverket – hverken mer eller mindre.

De selvtilstrekkelige arbeidsgiverne: de utøver det sosiale ansvaret og tilrettelegger når medarbeiderne trenger det, fordi de er avhengig av å beholde medarbeidernes kompetanse (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326). Dette er arbeidsgiveren som tilrettelegger for uttak av ammfri, ikke bare for at arbeidstakeren skal få ivaretatt sine rettigheter, men også av strategiske årsaker – for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass der arbeidstakeren ønsker å fortsette å jobbe.

De moralske arbeidsgiverne: de tar sosialt ansvar fordi de mener at de har et moralsk ansvar som arbeidsgivere. Disse arbeidsgiverne er normdrevne, og de ønsker å vise omsorg for mennesker som har utfordringer (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326). Denne arbeidsgiveren vil legge til rette for at arbeidstakeren skal få ammfri slik hun trenger, fordi hun befinner seg i en sårbar og krevende livssituasjon.

De nytteorienterte arbeidsgiverne: de har likheter med de moralske arbeidsgiverne, men de har samtidig en strategisk grunn for å ta sosialt ansvar (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326-327). De ønsker å ivareta arbeidstakerne, men de er samtidig opptatt av å ta sosialt ansvar for å kunne rekruttere medarbeidere (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326-327). Disse vil helst ikke bruke penger på å ta sosialt ansvar (Andreassen & Bergene, 2011, s. 327). Denne

arbeidsgiveren tilrettelegger for ammefri fordi han vil ta vare på sin arbeidstaker, men også fordi han vil sikre seg de attraktive arbeidstakerne.

Den siste kategorien av arbeidsgivere er *de avvisende arbeidsgiverne*: i motsetning til de fire andre kategoriene, ønsker ikke disse å bry seg med å ta sosialt ansvar, og deres holdninger er preget av mistillit til arbeidstakerne (Andreassen & Bergene, 2011, s. 327). Dette er arbeidsgiveren som mener at arbeidstakeren ber om ammefri på grunn av dårlig arbeidsmoral.

De fire første kategoriene er arbeidsgivere som tar sosialt ansvar. De forpliktete arbeidsgiverne tar det ansvaret regelverket pålegger dem, mens de selvtilstrekkelige, moralske og nytteorienterte arbeidsgiverne strekker seg enda litt lengre. Andreassen og Bergene (2011, s. 317) er opptatt av hvordan arbeidsgiverne ser på inkluderingsansvaret kontra produksjonsoppgavene, og de beskriver dette som deres tilnærming til det sosiale ansvaret. Arbeidsgiverne som tar sosialt ansvar veier altså inkluderingshensynet og produksjonshensynet opp mot hverandre (Andreassen & Bergene, 2011, s. 329). Mens inkluderingshensynet er hovedfokus for de forpliktete og moralske arbeidsgiverne, er produksjonshensynet mest fremtredende hos de selvtilstrekkelige og nytteorienterte arbeidsgiverne (Andreassen & Bergene, 2011, s. 329).

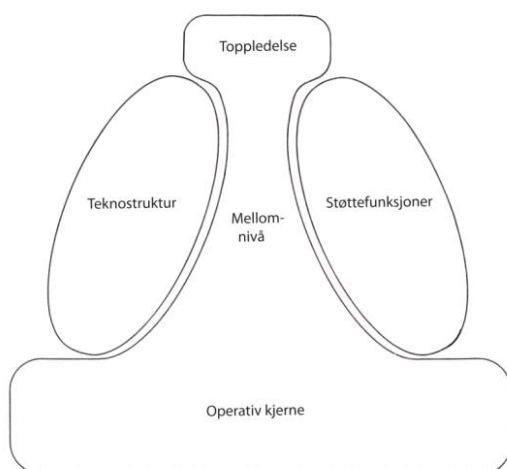
Hagen (2017, s. 21) bruker også tilnærmingen til Andreassen og Bergene, og kommer frem til at de forpliktete og moralske arbeidsgiverne ser på tilrettelegging (i det tilfellet foreldrepermisjon) som en belastning, mens de selvtilstrekkelige og nytteorienterte arbeidsgiverne ser på tilrettelegging som en mulighet til å utnytte arbeidskraft. På samme måte kan man se for seg at forpliktete og moralske arbeidsgivere oppfatter ammefri som en ulempe ved arbeidstakeren, som skaper utfordringer. Mens selvtilstrekkelige og nytteorienterte arbeidsgivere ser på ammefri som en mulighet for å investere i arbeidstaker, slik at de beholder (og kanskje rekrutterer) verdifull arbeidskraft og kompetanse.

Ammefri er en lovfestet rettighet arbeidstakerne har, akkurat som foreldrepermisjon. Hagen (2017, s. 21) sier at selv om arbeidsgiver er pålagt å

tilrettelegge for foreldrepermisjon, så kan måten arbeidsgiveren tilrettelegger på påvirke hvorvidt arbeidstakeren benytter seg av rettigheten fullt ut eller ikke. Det samme kan man si om ammefri. Dersom arbeidsgiver tilrettelegger på en måte som skaper minst mulig utfordringer for arbeidstaker, vil det sannsynligvis være mer attraktivt for arbeidstaker å benytte seg av rettigheten. I motsatt fall, om arbeidsgiver gjør det vanskelig å ta ut ammefri, vil kanskje arbeidstakeren heller velge andre løsninger enn å benytte seg av rettigheten.

2.2 Organisasjonsutforming og profesjonelt byråkrati

I følge Mintzberg (1983, s. 10) består en organisasjon av fem deler. Disse fem delene kan settes sammen på ulike måter for å forme ulike organisasjoner eller for å vise endringer i organisasjoner (Mintzberg, 1983, s. 9). Hvordan delene plasseres sammen i forhold til hverandre, avgjøres av hvilke oppgaver organisasjonen skal løse (Mintzberg, 1979, s. 17). Grunnstrukturen i en organisasjon ser slik ut:



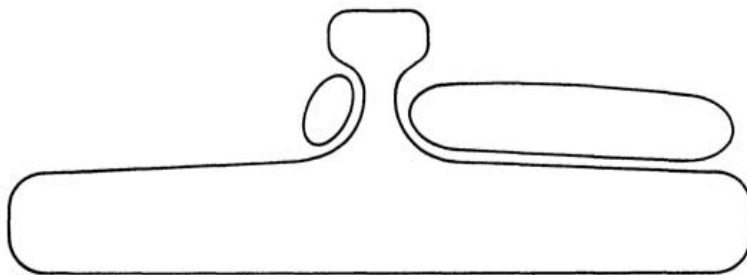
Figur 1. De fem hoveddelene i enhver organisasjon. Fra *The structuring of organizations*, av H. Mintzberg, 1979, s. 20.

Den operative kjernen består av operatørene, det er de som utfører produksjon av varer og tjenester (Mintzberg, 1983, s. 9). Ledelsen deles inn i to grupper, mellomnivå og toppledelsen (Mintzberg, 1979, s. 19). Mellomnivå koordinerer og har tilsyn med produksjonen, mens topplederne har øverste administrative ansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 95). Teknostrukturens ansvar er å standardisere

arbeidet til den operative kjernen (Mintzberg, 1979, s. 19). Støttefunksjonene har ansvaret for tjenester for å støtte oppom resten av organisasjonen, som kantine, postansvarlige eller PR-kontakter (Mintzberg, 1983, s. 10).

Mintzberg har videre identifisert fem ulike organisasjonsstrukturer, der de fem delene er satt sammen på ulike måter. Han kaller de: den enkle struktur, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, divisjonalisering og adhokratiet (Mintzberg, 1979, s. 301).

Det er organisasjonsstrukturen *profesjonelt byråkrati* som er relevant i denne studien. Videre presenteres derfor kun den strukturen nærmere. Et sykehus er et typisk eksempel på et profesjonelt byråkrati: fagutdannede dominerer organisasjonen på alle nivåer, og de er avhengig av spesialiserte medarbeidere (Mintzberg, 1979, s. 348-349). Strukturen ser slik ut:



Figur 2. Det profesjonelle byråkrati. Fra *The structuring of organizations*, av H. Mintzberg, 1979, s. 355.

Lojaliteten til arbeidstakerne er i all hovedsak knyttet til pasientene og faget, og organisasjonen er helt avhengig av kompetansen den operative kjernen innehar (Gotvassli, 2021, s. 57-58). En ulempe ved det profesjonelle byråkratiet er at det kan være vanskelig å ha kontroll over kostnadene, fordi den faglige standarden i liten grad er fravikelig (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 99). I et profesjonelt byråkrati kan det oppstå konflikter mellom toppledelsen og den operative kjernen, om blant annet økonomiske spørsmål (Gotvassli, 2021, s. 58). I litteraturen nevnes eksempelvis konflikten mellom den operative kjernes krav til en viss faglig standard på arbeidet, sett opp mot toppledelsen forventninger om at økonomiske

rammer overholdes (Gotvassli, 2021, s. 58). Disse forholdene ved organisasjonsstrukturen kan påvirke hvordan arbeidsgiverne i et profesjonelt byråkrati forholder seg til ammeфри.

I denne studien er vi opptatt av det som foregår i den vertikale linjen mellom de tre delene toppledelsen, mellomnivået og den operative kjernen. Sett i sammenheng med denne studien utgjør respondentene mellomnivået, som tilrettelegger for sine arbeidstakere (den operative kjerne). Samtidig som de må forholde seg til føringer fra sine egne ledere (toppledelsen).

2.3 Mellomleder og krysspress

2.3.1 Mellomleder

En mellomleder befinner seg midt i organisasjonen, med topplederne over seg og førstelinjemedarbeiderne under seg (Hope, 2015, s. 13). Topplederne utgjør det strategiske nivået i virksomheten: de er opptatt av langsiktig utvikling og inntjening (Hope, 2015, s. 17). Førstelinjemedarbeiderne utgjør det operasjonelle nivået i virksomheten: de er opptatt av den daglige driften (Hope, 2015, s. 17). Mellomlederen opptrer midt mellom disse nivåene, og er dermed den som binder sammen det langsiktige og kortsiktige fokuset i virksomheten (Hope, 2015, s. 17). Hope (2015, s. 18-19) bruker blant annet begrepet «oversetter» om mellomlederens rolle. Han skal oversette de langsiktige føringene fra øverst i virksomheten, ned til førstelinjemedarbeiderne, og motsatt skal han fange opp signaler fra den daglige driften og oversette dette til noe topplederne forstår (Hope, 2015, s. 17).

Setter man denne teorien i sammenheng med denne studien, er mellomlederen det som ellers i avhandlingen er omtalt som arbeidsgiver eller respondent. Mens førstelinjemedarbeiderne er de som er omtalt som arbeidstakerne. Om man videre ser dette i sammenheng med det profesjonelle byråkratiet, kan man plassere mellomlederne på *mellomnivået* i organisasjonen. Mellomlederen er det nivået som binder sammen *toppledelsen* og *den operative kjerne*.

Mellomlederen er tett på detaljene i egen virksomhet og han har ansvaret for arbeidsflyt og arbeidsoppgaver i sin del av virksomheten (Hope, 2010, s. 14-16). Det er denne kunnskapen om drift, kombinert med tilgangen til toppledelsen, som er spesielt for mellomlederens rolle (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, s. 1192). I et profesjonelt byråkrati er det typisk at også mellomlederen selv har en faglig bakgrunn (Paulsen, 2008, s. 71).

Huy (2001, s. 73) hevder at mellomlederen gir verdifulle bidrag til organisasjonen, uten at toppledelsen oppfatter dette. Mellomlederen har gjerne verdiskapende ideer for virksomheten dersom de blir lyttet til, og de er flinkere enn toppledelsen til å bruke det uformelle nettverket i virksomheten for å gjennomføre varige endringer (Huy, 2001, s. 73). Videre er de tett på medarbeiderne slik at de klarer å oppfatte deres behov sånn at endringer blir mulig å gjennomføre, og de håndterer spenningen mellom nåtid og fremtidige endringer innad i virksomheten (Huy, 2001, s. 73).

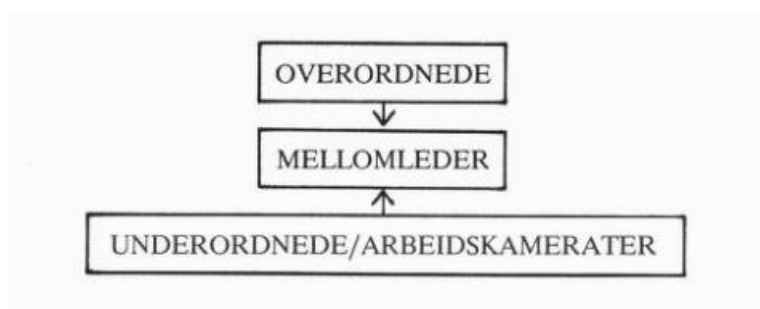
Alvesson og Gjerde (2020, s. 131) hevder at mellomledere fungerer som «paraplyholdere» i virksomheten. Med dette mener de at mellomlederen skjermer sine medarbeidere fra unødvendig forstyrrelser fra toppledelsen om ting som krav til rapportering, overvåkning, finansielle utfordringer eller uforutsette hastehendelser (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 134-135). Dette gjør mellomlederne fordi de anser at forstyrrelsene fra toppledelsen vil kunne stjele tid og fokus, medføre stress og gjøre det vanskelig for medarbeiderne å gjøre en god jobb (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 137). Denne skjermingen fungerer også motsatt vei, ved at mellomlederen skjermer toppledelsen fra klager, mistillit, tidkrevende diskusjoner og andre utfordringer, men ikke i like stor grad som medarbeiderne skjermes (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 139).

2.3.2 Krysspress

Mintzbergs teori om det profesjonelle byråkrati er utgangspunktet for mye av forskningen om mellomledere (Paulsen, 2008, s. 53). Og man kan trekke paralleller mellom det krysspresset som er typisk for en mellomleder, og den konflikten som ifølge Gotvassli (2021, s. 58) typisk kan oppstå i et profesjonelt

byråkrati mellom toppledelsens krav og arbeidstakernes forventninger. Mellomledere i helseforetak skal tilfredsstillende krav og forventninger fra både topplederne, medarbeiderne og pasientene (Aadland & Askeland, 2017, s. 202). Kravene fra topplederne innebærer gjerne å rette seg etter økonomiske rammer, mens arbeidstakerne forventer tilfredsstillende arbeidsvilkår og mulighet til å yte faglig forsvarlige tjenester, og pasientene er opptatt av et tilfredsstillende tjenestetilbud (Aadland & Askeland, 2017, s. 202).

Krysspress oppstår når det sendes flere forventninger mot en person som er motstridende (Stieng, 1990, s. 11). Stieng (1990, s. 11) illustrerer krysspresset mellomledere i byråkratiske organisasjoner opplever slik:



Figur 3. Mellomlederens krysspress-situasjon. Fra Mellomlederen: administrator eller kollega? Om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten, av G. H. Stieng, 1990, s. 11.

De overordnede (toppledelsen) forventer at mellomlederen ivaretar deres interesser (Stieng, 1990, s. 11), mens de underordnede (førstelinjemedarbeiderne) forventer at mellomlederen skal være «en av dem» (Lysgaard, i Stieng, 1990, s. 11). Stieng (1990, s. 12) hevder at dette krysspresset resulterer i én av to idealtyper mellomledere: kollegalederen og administratoren. Kollegalederen identifiserer seg først og fremst med sine underordnede og søker å innfri deres forventninger, mens administratoren identifiserer seg heller med de overordnede (Stieng, 1990, s. 12). Lojaliteten til mellomlederen kan altså sies å ligge enten oppover eller nedover i organisasjonen.

Alvesson og Gjerde (2020, s. 140) hevder også at det varierer hvordan mellomledere identifiserer seg selv, og hvem de er mest lojale mot. Dette får konsekvenser for hvordan mellomlederen fungerer som «paraplyholder», altså i hvilken grad han skjerner topplederne eller medarbeiderne (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 140). Alvesson og Gjerde (2020, s. 140) har identifisert tre kategorier for hvordan mellomlederne identifiserer seg: med toppledelse, med medarbeiderne og til sist de maktesløse. De har altså lagt til en tredje kategori sammenliknet med Stieng (1990, s. 12).

Mellomledere som identifiserer seg med toppledelsen, beskrives gjerne som en prestasjonsdriver og en som forsterker budskap fra ledelsen om å jobbe hardere og mer (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 140). Mellomledere som identifiserer seg med medarbeiderne er de som bruker paraplyen mest, mens de maktesløse mellomlederne ikke identifiserer seg med noen og opplever liten mulighet til å påvirke noe som helst (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 140).

2.4 Kommentar til det teoretiske grunnlaget

Det er verdt å påpeke at Mintzbergs teori om organisasjonsutforming må ses som idealtyper (Gotvassli, 2021, s. 78). Det er altså ikke akkurat slik en organisasjon ser ut i virkeligheten. Men organisasjonsmodellen kan være et nyttig utgangspunkt for videre analyse av organisasjonen og dens ulike deler (Gotvassli, 2021, s. 78-79). Valget om å ta i bruk Mintzbergs teori om organisasjonsutformingen profesjonelt byråkrati, er gjort på bakgrunn av funnene i denne studien. Det har vist seg at organisasjonens rammevilkår er av vesentlig betydning for arbeidsgiverne når de skal tilrettelegge for sine arbeidstakere.

Når det gjelder teori om mellomledere er den tradisjonelle litteraturen om mellomledere gjerne preget av et todelt syn på mellomlederens rolle – det negative og det positive (Dopson & Stewart, i Hope, 2015, s. 23) Til tross for at dette kan sies å være en sentral del av mellomledelsesteorien, er det ikke blitt viet plass til det da det ikke anses som relevant for å drøfte funnene i denne studien.

Bidraget fra Stieng (1990) er valgt fordi hun tar utgangspunkt i mellomlederes rolle nettopp i en byråkratisk organisasjon. Hennes teori om mellomledere og krysspress anses fortsatt relevant, særlig når det ses i sammenheng med nyere bidrag fra Alvesson og Gjerde (2020).

3 Metode

I dette kapittelet presenteres først studiens design. Deretter redegjøres det for hvordan dataene er samlet inn, herunder valg av respondenter og hvordan intervjuene ble gjennomført. Videre forklares det hvordan datamaterialet er analysert, og til slutt følger en vurdering av studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Kvalitative intervjuer

Kvalitativ metode vurderes som mest hensiktsmessig for å belyse avhandlingens problemstilling, da det gir mulighet for å få tak i beskrivelser av arbeidsgivernes egne tanker, erfaringer og opplevelser. Kvalitative metoder egner seg til å utvikle ny kunnskap og få en dypere forståelse (Jacobsen, 2010, s. 25). Metoden vil dermed også kunne egne seg når en skal studere arbeidsgiveres holdninger.

Videre vurderes intervjuer å være mest hensiktsmessig for å innhente data i denne studien. Andre metoder, som observasjon eller dokumentanalyse, vil sannsynligvis ikke gi tilstrekkelig informasjon til å belyse problemstillingen. Intervjuet bør være et samspill og en dialog mellom intervjuer og respondent fremfor en ren overføring av informasjon (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 124). For å ha muligheten til å stille utdypende eller oppfølgende spørsmål underveis i intervjuet, er det derfor utarbeidet en semistrukturert intervjuguide.

3.2 Datainnsamling

Før datainnsamlingsprosessen startet ble det søkt om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette for å sikre at studien vil være i tråd med lovverk knyttet til innhenting og oppbevaring av personopplysninger. Prosjektet ble godkjent før innsamling av datamateriale startet. Videre følger en redegjørelse for valg av respondenter og gjennomføring av intervjuene.

3.2.1 Respondenter

Helseforetakene

Det kan være forskjeller på hvordan arbeidsgiver forholder seg til ammefri i privat og offentlig sektor, og i ulike bransjer. Dette påpekes blant annet i AFI-rapporten om diskriminering av foreldre i arbeidslivet (2021). Rapporten beskriver store

variasjoner i utfordringene når det gjelder tilrettelegging ved graviditet og permisjonen, og hvilke konsekvenser tilretteleggingen får (Pedersen et al., 2021, s. 72). For at respondentene skulle ha relativt sammenliknbare organisatoriske rammer, var det ønskelig å gjennomføre undersøkelsen innenfor samme type virksomheter.

For å velge type virksomhet ble det undersøkt om det var noen bransjer som hadde høyere forekomst av utfordringer knyttet til ammefri. Ammehjelpen er en politisk uavhengig, frivillig organisasjon som jobber for å fremme amming, blant annet gjennom å påvirke rammebetingelser og kunnskap om amming (Ammehjelpen, 2020). I et møte med Ammehjelpen i mai 2021, kom det frem at de har mottatt en del henvendelser fra arbeidstakere som arbeider i helse- og omsorgssektoren. Ammehjelpen opplyste om at henvendelsene ofte dreier seg om at arbeidsgiver legger føringer på hvilket tidspunkt de kan ta ut ammefri. Videre ble det undersøkt saker om ammefri som er behandlet i tvisteløsningsnemda. Det var ikke mange saker, men også her var de fleste sakene fra helse- og omsorgssektoren.

På bakgrunn av dette ble studien avgrenset til å gjelde arbeidsgivere i helseforetak. Dette gir mange mulige respondenter med liknende arbeidsforhold.

Utvalgsriterier for respondenter

Ønskede respondenter i studien var arbeidsgivere med personalansvar som arbeider i helseforetak, og som har håndtert forespørsler om ammefri fra sine arbeidstakere. Det ble ikke vurdert som hensiktsmessig med kriterier knyttet til for eksempel alder, kjønn eller antall år med ledererfaring. Det er først og fremst holdningene deres *som arbeidsgivere* som er interessant i denne studien, uten at det er knyttet til kjønn, alder eller lignende. Siden helseforetak i stor grad er en kvinne dominert arbeidsplass, ble det i tillegg lagt vekt på at kriterier om kjønn kunne gjøre det vanskelig å rekruttere nok respondenter. Det ble imidlertid stilt krav til at respondentene skulle ha håndtert minst en forespørsel om ammefri, slik at de har en opplevelse å reflektere rundt. For å sikre at arbeidsgiver hadde relativt ferske opplevelser og forhåpentligvis kunne huske detaljer rundt håndteringen av ammefri, ble det først satt krav til at de måtte ha håndtert ammefri i løpet av de

siste to årene. Etter nøyere overveielse ble dette utvide til å gjelde de sisten fem årene, i tilfelle årene med pandemi kunne påvirke arbeidshverdagen og behovet for ammefri. Ved oppstart av studien var planen å intervju om lag 20 respondenter.

Å skaffe respondenter

Det har vært en utfordrende prosess å skaffe respondenter til undersøkelsen. Det ble først forsøkt å rekruttere respondenter gjennom eget nettverk. Vi tok kontakt med personer som arbeider innen helseforetak for å be om kontaktinformasjon til arbeidsgivere som kunne fylle kriteriene. Kontakten via eget nettverk resulterte i til sammen tre respondenter.

Videre ble det sendt epost-henvendelser til postmottaket til henholdsvis Helse Nord, Helse Midt-Norge, Helse Vest og Helse Sør-øst. I tillegg ble epost-henvendelse sendt direkte til postmottaket ved flere av landets sykehus. De takket enten nei, eller svarte ikke på henvendelsen. Disse fremgangsmåtene gav ingen respondenter.

Deretter ble det sendt epost-henvendelser til tillitsvalgte og HR-rådgivere ved flere sykehus. Hensikten med å kontakte tillitsvalgte direkte var at de kunne ha informasjon om hvilke ledere som kunne være aktuelle å kontakte på deres arbeidsplass. Flere av de tillitsvalgte svarte på henvendelsen, og gav oss kontaktinformasjon, noe som resulterte totalt i to respondenter. Kontakten med HR-rådgiverne gav også to respondenter.

Det ble forsøkt å ta kontakt via kontaktinformasjon i stillingsutlysninger i helseforetakene. Første gang gav dette ingen respondenter, men da samme fremgangsmåte ble benyttet igjen på noe senere tidspunkt, gav det fire respondenter. Disse respondentene ble forespurt om de kjente til andre arbeidsgivere som også kunne være aktuelle for å delta i studien, noe som gav ytterligere to respondenter.

Den første kontakten med mulige respondenter bestod av en epost med en kort beskrivelse av hensikten med studien, der de ble forespurt om de var interessert i å

delta. Der respondenten takket ja, ble det sendt ut mer utdypende informasjon om studien, personvern og samtykkeskjema.

Da intervjuprosessen skulle starte var det totalt 13 respondenter som hadde takket ja til å delta. Totalt var det tre som trakk seg eller sluttet å besvare henvendelsene da det skulle avtales tidspunkt for intervju. Videre var det en respondent som under intervjuet viste seg å ikke fylle utvalgskriteriene likevel. Dette intervjuet er derfor ikke tatt med som en del av datagrunnlaget i studien. Det ble dermed gjennomført ni intervjuer som utgjør datagrunnlaget for denne studien. Dette er færre enn først planlagt, men informasjonen fra respondentene har gitt data som vurderes som godt nok grunnlag for studien.

Under følger en oversikt over de ni respondentene. Det er skilt mellom små (under 30 medarbeidere) og mellomstore (45-50 medarbeidere) personalgrupper. Arbeidsgiverne sier at de får mellom null til fire henvendelser per år om ammefri. Det varierer fra noen uker til inntil tre år siden forrige tilfelle med ammefri i personalgruppen.

Tabell 1. Oversikt over endelige respondenter:

Stilling	Størrelse på personalgruppe	Yrkesgrupper i personalgruppe
Seksjonsleder	Mellomstor	Sykepleiere, spesialsykepleiere, barnepleiere og noen øvrige
Seksjonsleder	Mellomstor	Bioingeniører, helsesekretærer og sykepleier
Seksjonsleder	Liten	Leger
Avdelingsleder	Mellomstor	Fysioterapeuter, ergoterapeuter, sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere og noen øvrige
Assisterende seksjonsleder	Mellomstor	Sykepleiere, intensivsykepleiere og barnesykepleiere
Seksjonsleder	Mellomstor	Leger
Seksjonsleder	Liten	Overleger og sykepleiere
Seksjonsleder	Liten	Radiografer
Seksjonsleder	Liten	Sykepleiere og barnepleiere

Fremgangsmåten for å innhente respondenter kan ha påvirket funnene i studien. Deriblant at det ble benyttet eget nettverk til å rekruttere noen av respondentene. Intervjuer av mennesker man har et forhold til fra før av, kan påvirke intervjuet på flere måter. For eksempel kan det hende at respondenten ikke opplever at han kan snakke fritt på grunn av relasjonen til den som intervjuer, eller intervjueren kan

kvie seg for å stille spørsmål som kan oppfattes som kritiske. En annen fallgrube kan være at intervjuer tror at man forstår hva respondenten mener, og derfor ikke stiller nødvendige og avklarende oppfølgingsspørsmål (Ryen, 2002, s. 89). Ved disse intervjuene var det derfor den av forfatterne som ikke hadde noe kjennskap eller relasjon til respondenten, som gjennomført intervjuet.

Fremgangsmåten som er benyttet kan også påvirket utvalget ved at det er arbeidsgivere som er spesielt engasjert i ammefri, som har takket ja til å delta. Enten fordi de er ekstra opptatt av å tilrettelegge for ammefri, eller fordi de har hatt spesielle utfordringer med det. Dette kan for eksempel gjelde de respondentene som er innhentet via tillitsvalgte.

3.2.2 Intervjuer

Forberedelse til intervju

Arbeidet med intervjuguiden startet med utarbeidelse av en foreløpig intervjuguide inspirert av Hagens (2017) rapport om arbeidsgiveres holdninger til foreldrepermisjon. Videre ble den bearbeidet gjentatte ganger, og spørsmålene ble inndelt etter ulike temaer. Intervjuguiden ble innledet med faktaspørsmål om arbeidsgiver og arbeidssted, før det ble stilt spørsmål om forrige hendelse med ammefri, dialogen med arbeidstaker, interne rutiner, kostnader og noen øvrige spørsmål.

Det ble gjennomført et pilotintervju med en arbeidsgiver fra forfatterens eget nettverk. Hensikten med pilotintervjuet var både å prøve ut intervjuguiden, teste ut tekniske løsninger som videointervju og diktafon-app, og anslå tidsbruken på ett intervju. Etter pilotintervjuet ble noen av spørsmålene omformulert og det ble notert mulige oppfølgingsspørsmål. Videre ble det avklart at det kan være nødvendig å tilpasse hvilke spørsmål som stilles i hvert intervju. Det ble vurdert at det er mer nyttig for studien å få detaljert informasjon ved å stille passende oppfølgingsspørsmål, fremfor å være opptatt av at alle respondentene måtte besvare alle spørsmålene.

Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene, inkludert pilotintervjuet, ble gjennomført som videointervju i Teams. Dette valget ble tatt for å enkelt kunne rekruttere respondenter over hele landet, og på bakgrunn av pågående pandemi. Dette kan ha påvirket intervjusituasjonen noe. Blant annet var det tidvis noen tekniske utfordringer, som at videofunksjonen ikke alltid fungerte.

Det første intervjuet ble gjennomført av begge forfatterne, der den ene fungerte som hovedintervjuer og den andre supplerte noe underveis. Hensikten med å gjennomføre intervjuet sammen var å få en felles forståelse av intervjuet, og hvilke temaer som var relevante å spørre mer om. I tillegg gav det hovedintervjuer mulighet til å ha størst fokus på respondenten, mens den andre kunne styre diktafon, følge med på intervjuguiden og lignende.

I de øvrige intervjuene var det kun en av forfatterne som deltok per intervju. Lengden på intervjuene varierte fra 16 minutter til 65 minutter. Under noen av intervjuene ble det utfordrende å styre intervjuet som planlagt, for å få svar på spørsmålene. Andre utfordringer var at intervjuene stort sett ble gjennomført under respondentenes arbeidstid. Noen ble derfor forstyrret underveis av telefoner og kolleger, eller påpekte at de hadde dårlig tid.

I etterkant av intervjuene ble det skrevet notat med våre inntrykk fra intervjuet. Dette ble gjort av begge forfatterne, ved at den som ikke deltok i intervjuet har lyttet til opptaket. Hensikten var å fange opp de umiddelbare refleksjonene om hva som var viktige funn i intervjuet. Notatene ble også oppdatert underveis i transkriberingen, etter hvert som nye funn og refleksjoner dukket opp.

Transkribering

I følge Nillsen (2012, s. 47) bør intervjuene transkriberes så raskt som mulig etter gjennomføring. Dette var også målet, men i praksis varierte det om de ble transkribert i løpet av noen dager eller innen noen uker. Det var hovedsakelig den av forfatterne som ikke hadde gjennomført intervjuet, som transkriberte det. Noen intervjuer er transkribert av kun én forfatter, mens andre er transkribert delvis av begge.

Under transkriberingen av de første intervjuene ble alle lyddetaljer transkribert, som vektlegging av ord, stillhet målt i sekunder, lydstreking, hosting og liknende. Denne fremgangsmåten ble endret fordi alle detaljene ikke opplevdes som relevante for å hente ut data til studien. Det ble endret til at kun uttalte ord ble nedskrevet.

3.3 Analyse av datamateriale

I arbeidet med å ta fatt på analysen av datamateriale ble det benyttet det Nilssen (2012, s. 78) beskriver som åpen koding. Åpen koding er en metode der hensikten er å kunne sette navn eller koder på ytringer fra respondentene gjennom en nøye gjennomgang av datamaterialet (Nilssen, 2012, s. 79). Det ble utarbeidet et excelskjema, med ulike kategorier som baserte seg på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Grovsorteringen av funnene ble dermed inndelt etter følgende kategorier: holdninger, tilrettelegging, utfordringer og kostnader.

De transkriberte intervjuene ble gjennomgått og funn knyttet til kategoriene ble markert med en tallkode i margen. Funnet med tilhørende tallkode, ble oppført i excelskjemaet. Dette for at det skulle være enkelt å finne tilbake til de konkrete utsagnene.

Da alle intervjuene var gjennomgått og funnene markert og plukket ut, ble det lagt til flere skjemaer i exceldokumentet. Funnene fra hver kategori ble sortert på nytt og samlet i underkategorier, slik at samsvarende uttalelser fra respondentene ble samlet. Dette beskriver Nilssen (2012, s. 79) som aksial koding, der kodene fra trinn en må grupperes i kategorier eller tema for å få et mer håndterlig datamateriale. Dette arbeidet tok noe tid, da det ble markert mange funn i hvert intervju. Samtidig var denne sorteringen nødvendig for å komme videre fra detaljnivå til å kunne trekke ut essensen av hva respondentene fortalte. Ved å gjennomføre denne sorteringen ble det tydeligere hva som var funnene fra intervjuene. Funnene hadde sammenheng med de notatene som ble skrevet i forbindelse med intervjuene og transkriberingen.

Avslutningsvis ble alle funnene sammenfattet i et worddokument. Dette dokumentet ble selve utgangspunktet for det som senere er presentert i avhandlingens kapittel fire om funn fra intervjuene.

3.4 Studiens reliabilitet og validitet

3.4.1 Reliabilitet

Med reliabilitet siktes det til studiens troverdighet (Askheim & Grenness, 2008, s. 24). Hensikten er å klargjøre om det er mulig for andre å reprodusere samme undersøkelse med et liknende datasett, og få tilsvarende resultater (Askheim & Grenness, 2008, s. 22). Dette knyttes til kravet om etterprøvbarehet og gjelder dermed selve metoden som er brukt for å samle inn data (Askheim & Grenness, 2008, s. 22). Gjennom metodekapittelet har vi forsøkt å gi en detaljert redegjørelse av hvordan forskningsprosessen har foregått. Gjennom refleksjonen rundt hvordan selve datainnsamlingen og analysen har foregått øker studiens troverdighet, og valgene som er tatt er synlig for leseren.

I kvalitativ forskning er det ofte respondentene som avgjør om undersøkelsen er troverdig, da det er de som vet hva som er den riktige oppfattelsen. Dette kan undersøkes ved å eksempelvis be om tilbakemelding underveis i intervjuet ved å spørre *forstår jeg deg riktig når du sier at ...* (Askheim & Grenness, 2008, s. 23). Dette ble også gjort under intervjuene.

3.4.2 Validitet

Spørsmål om forsknings validitet knyttes til studiens bekræftbarhet (Askheim & Grenness, 2008, s. 24). Hensikten er å avklare om studien undersøker det den har til hensikt å undersøke (Askheim & Grenness, 2008, s. 23). Det er finnes ulike tilnærminger for å validere, eller teste gyldigheten til forskningen som er utført (Jacobsen, 2010, s. 82).

I denne studien er det benyttet validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, teori og empiri (Jacobsen, 2010, s. 145). Funnene fra denne studien ses i sammenheng med funn fra annen relevant forskning, som nevnt i avhandlingens innledende kapittel. Sammenfallende funn styrker denne studiens gyldighet.

Videre har det blitt gjennomført validering gjennom kritisk gjennomgang av selve kildene og informasjonen fra kildene (Jacobsen, 2010, s. 146). Under rekruttering av respondentene ble det stilt krav til at de selv hadde erfaring med håndtering av ammefri hos egne arbeidstakere. Dette vurderes som viktig for at de skal kunne uttale seg om temaet, og for å få fatt på deres holdninger til ammefri.

Et annet moment i valideringen er en kritisk refleksjon rundt selve informasjonen respondentene gav fra seg, og eventuelt motiv for å ønske å delta i studien.

Mennesker ønsker å fremstå på sosialt riktig måte (Miles & Huberman, i Jacobsen, 2010, s. 148). Det kan ikke utelukkes at respondenter velger å pynte på svaret eller at de unngår å dele sine meninger, for å fremstå best mulig. Når Hagen (2017, s. 27) forsker på arbeidsgiveres holdninger, påpeker hun at det finnes politiske korrekte svar på spørsmålene. Dette gjelder også i denne studien om ammefri. Respondentene kan ha hatt ulike motiver for å delta i denne studien. Data fra intervjuene viser at flere deler både positive og negative opplevelser og holdninger. Dette bidrar til et hovedinntrykk av at respondentene har gitt troverdige svar. Oppfatningen er derfor at denne studien måler det den har til hensikt å gjøre, nemlig arbeidsgiveres holdninger til ammefri.

3.4.3 Forskningsetiske spørsmål

Gjennom hele avhandlingen har forskningsetiske aspekter blitt vektlagt. Det er særlig tre aspekter som nevnes at det bør legges vekt på når man forsker på mennesker; informert samtykke, krav til privatliv, samt krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2010, s. 31).

Et informert samtykke forutsetter at den som gir samtykket har kompetanse til å gi det, er opplyst om at deltakelse er frivillig og har fått tilstrekkelig informasjon om hensikten med studien til å kunne avgjøre om de ønsker å delta (Nilssen, 2012, s. 145). Alle respondentene har i forkant av intervju fått tilsendt informasjon om studien og samtykkeskjema. Samtykkeskjemaet ble utarbeidet i tråd med retningslinjene til NSD, og det er godkjent av NSD.

Videre har personopplysninger om respondentene blitt lagret digitalt på et sikret område der kun forfatterne har tilgang, og det er ikke blitt spurt om unødvendige opplysninger om respondentene. Personopplysningene er oppbevart i kun ett dokument, mens øvrig datamateriale kun er merket med en tallkode som indikerer hvem respondenteren er.

Gjennom sortering av data og presentasjon av funn er det tilstrebet å gjengi informasjonen fra respondentene på korrekt måte. Der det har vært usikkerhet rundt hvilken sammenheng noe ble sagt, har det blitt undersøkt i det transkriberte intervjuet akkurat hva som ble sagt og i hvilken sammenheng. I denne studien studeres arbeidsgivernes holdninger. Dette gjør at det er nødvendig å tolke utsagn for å forstå hvilke holdninger som ligger til grunn. Underveis i prosessen har det derfor vært viktig å unngå å tillegge noen av respondentene holdninger og meninger som det ikke er grunnlag for.

4 Funn fra intervjuene

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervjuene. Kapittelet er delt inn i fire deler med utgangspunkt i studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Først presenteres de ulike holdningene som arbeidsgiverne gir uttrykk for til ammefri, deretter de konkrete tingene arbeidsgiverne gjør for å tilrettelegge for ammefri. Videre følger en fremstilling av hvilke utfordringer arbeidsgiverne opplever, og til slutt hva arbeidsgiverne sier om kostnadene knyttet til ammefri. Drøfting av funnene opp mot teori skjer i neste kapittel.

Respondentenes utsagn er gjennomgående presentert med innrykk på egen linje, av hensyn til leservennlighet.

4.1 Holdninger til ammefri

Arbeidsgiverne har svart på spørsmål om hvordan de forholder seg til arbeidstakere som ber om ammefri. De har fortalt om forrige hendelse med ammefri og hvordan dialogen med arbeidstakeren vanligvis foregår. De har fått spørsmål om hva de, som ledere, syns om ammefri. Gjennom intervjuene har arbeidsgiverne gitt uttrykk for ulike holdninger til ammefri. Holdningene er sammensatte og varierte. Under følger noen utsagn som eksemplifiserer de ulike holdningene:

Vi støtter amming og det er kjempeviktig for barnet og barnets helse. Og at de ikke skal bli syke. Det er kjempeviktig.

Jeg synes det er bra at de får gå fra jobb for å amme.

Det er en ting som er viktig både for mor og barn. Så sett fra det ståstedet så tenker jeg at dette er viktig at det legges til rette for. Og jeg synes det er en fin ordning. Også at det gjør at det er mulig for mor å komme kanskje noe tidligere tilbake til jobb.

Det å få barn er jo en del av livet for de fleste, på et tidspunkt. (...) Hadde noen av mine jenter [*arbeidstakere*] kommet og sagt det at – nå er det sånn

at jeg ønsker å amme barnet mitt fortsatt. Så tenker jeg jo at jeg skulle kunne greie å tilrettelegge på en grei måte, som fungerte både for mor og for meg.

Jeg synes jo den [*ammefri*] er grei og. Men så tenker jeg at – er det fokus på at de skal amme, eller er det at de skal ha en fritime? Har jeg stilt meg spørsmålet noen ganger.

For å sortere funnene, deles holdningene inn etter følgende tre kategorier: positive, nøytrale eller negative. Hensikten er å se på hvilke argumenter som ligger til grunn for ulike typer holdninger. Det er verdt å merke seg at hver enkelt respondent ikke utelukkende har enten positive, nøytrale eller negative holdninger til ammemfri. De ser på ammemfri fra ulike perspektiver. De har flere roller – som arbeidsgiver, som fagperson, som foreldre selv etc. De interessene de er opptatt av å ivareta fra de ulike perspektivene, kan gå på bekostning av hverandre. Derfor er holdningene deres til ammemfri sammensatte. De forklarer gjerne ved å si *på den ene siden og på den andre siden*. Et eksempel:

Nå må mor veldig tidlig ut i arbeid igjen. Men på en annen side så er samfunnet i Norge veldig heldig som kan være hjemme så lenge med ungene, hvis en sammenlikner andre land for eksempel, i Europa. Så skjønner jeg mor sin side overfor å amme barnet. Også tenker jeg som arbeidsgiver og leder at det genererer mer logistikk for arbeidsplassen med ammemfri. Så jeg er ikke så glad for den ordningen som leder for en arbeidsplass. Men jeg ser begge sidene da.

4.1.1 Positive holdninger – Det er jo et poeng at de faktisk får den tiden de trenger ...

Arbeidsgivernes positive holdninger til ammemfri kommer til uttrykk gjennom flere ting de sier og gjør. For eksempel når de er opptatt av å frigjøre arbeidstakeren for oppgaver, unngå at hun har pasienter eller telefon som ringer, slik at hun kan ta ammemfri.

Det er jo et poeng at de faktisk får den tiden de trenger.

Positive holdninger kommer også til syne i noen av rammene for ammefri. Noen arbeidsgivere er for eksempel ikke opptatt av barnets alder, og praktiserer ingen øvre aldersgrense ved ammefri. Noen steder har de tilgang på ammerom og kjøleskap, slik at det er tilrettelagt hvis arbeidstaker trenger å amme eller pumpe på arbeidsplassen.

Videre ser vi på hva som ligger til grunn for de positive holdningene. Positive holdninger til ammefri er knyttet til:

- En normativ oppfatning av at denne tiden er viktig for mor og barn
- Det lønner seg på sikt
- Likestillingshensyn
- Faglig kunnskap om helsegevinstene ved amming
- De vil ivareta en god relasjon til arbeidstaker

Normativ oppfatning av at denne tiden er viktig for mor og barn

I flere av intervjuene trekker arbeidsgiver frem at ammefri er viktig fordi tid mellom mor og barn har en verdi i seg selv. De unner arbeidstakeren å være hjemme og til stede for barnet. Noen trekker frem egne erfaringer som foreldre. Arbeidsgivernes normative oppfatning av amming og mor/barn-forholdet, medvirker her til deres positive holdninger til ammefri.

Som mor selv da, så er jeg jo positiv til det. Jeg ser jo virkelig nødvendigheten av det. Av at mor skal få lov til å amme barnet sitt lengst mulig, hvis man ønsker det. Så jeg synes det er ganske fint.

En annen respondent forteller at da hun selv ammet barnet sitt, fikk hun ikke tilrettelagt ammefri på en god måte av sin arbeidsgiver. Hun ammet barnet på arbeidsplassen, men det var lite egnede fasiliteter og det hele ble en negativ opplevelse. Den personlige erfaringen spiller inn på hvordan hun som arbeidsgiver forholder seg til ammefri overfor egne arbeidstakere, fordi hun selv ikke opplevde å bli møtt slik hun hadde behov for da hun trengte ammefri.

Det lønner seg på sikt

Noen arbeidsgivere er opptatt av at arbeidstakeren befinner seg i en sårbar fase av livet, der man trenger ekstra tilrettelegging. Denne tilretteleggingen er viktig for å beholde og ivareta arbeidstakeren i småbarnsfasen.

Det er en kort periode av livet hvor det er litt viktig å investere i folk, så får man sannsynlig ganske mye mer tilbake. Sånn at, det er klart at det koster lite grann organisering og sånt fra vår side, men det synes jeg er egentlig helt uproblematisk.

Flere av arbeidsgiverne tar opp at det er viktig å legge til rette for at arbeidstakerne trives på jobb, slik at det bidrar til at de blir værende. Noen sier at det er utfordringer med turn over, og da må man som arbeidsgiver forsøke å legge til rette for et arbeidsmiljø der arbeidstakerne ønsker å bli værende. En positiv holdning til ammefri kan bidra til å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv for arbeidstakere i etableringsfasen. Ved å investere i disse arbeidstakerne, kan arbeidsgiver få en ressurs som blir værende gjennom mange år.

Likestillingshensyn

Flere av respondentene er opptatt av hvordan tredelingen av foreldrepermisjonen påvirker mødrene. Når en større del av permisjonen er lagt til far, kommer mor tidlig tilbake i jobb. Noen arbeidsgivere er positive til ammefri av likestillingshensyn. Ammefri gjør det mulig for arbeidstakeren å komme tidlig tilbake til jobb når hun fortsatt ønsker å amme barnet. Det kan lette overgangen tilbake til jobb for arbeidstakeren.

Faglig kunnskap om helsegevinstene ved amming

Arbeidsgivernes faglige kompetanse påvirker også deres holdninger til ammefri. Flere av respondentene er utdannet innen helse, og de jobber jo alle i helseforetak. De kjenner til de forskningsbaserte rådene om amming og helsefordelene rundt dette, og nasjonale anbefalinger om å amme til barnet er minst ett år. Noen av arbeidsgiverne jobber ved avdelinger der pasientgruppen er mor/barn. Her følger

noen utsagn som viser hvordan arbeidsgiverne ser på ammefri ut fra et faglig perspektiv:

Vi er nå over gjennomsnittlig opptatt av barn og amming og verdiene og gevinstene av det for barnet. Det er jo noe som vi alle er veldig enig i.

[Spørsmål om hva respondenten synes om ammefri, som leder] Det ene er at jeg er leder, men jeg er psykiater også. Jeg vet jo at dette en ting som er viktig både for mor og barn. Så sett fra det ståstedet så tenker jeg at dette er viktig at det legges til rette for.

[Spørsmål om hva respondenten synes om ammefri, som leder] Hvis man skal tenke forskningsbasert så er det jo helt klart viktig i forhold til barnets utvikling, rundt immunforsvaret etc. At det er store fordeler å amme hvert fall til de er ett år.

De vil ivareta en god relasjon til arbeidstaker

Positive holdninger til ammefri kan også komme av at arbeidsgiver ønsker å bevare en god relasjon til sine arbeidstakere. En respondent sier:

Jeg tenker at dette her er for min del en del av det som jeg tenker er fint å gjøre for å ha et godt forhold til de som jeg har et lederforhold til. Og det er viktig for meg.

En annen side av samme sak, er at noen arbeidsgivere kan forholde seg positivt til ammefri fordi de ønsker å unngå at relasjonen til arbeidstakeren blir dårligere. Noen av respondentene har tidligere erfaringer med at det ikke er tatt godt imot av arbeidstaker om det blir stilt for høye krav eller spørsmål rundt behovet for ammefri. De ønsker å unngå å bli oppfattet som diskriminerende, eller at arbeidstaker føler seg mistenkeliggjort. Noen opplever at arbeidstaker er sårbar når hun kommer tilbake etter foreldrepermisjonen. Det skal lite til fra arbeidsgivers side før arbeidstaker føler at arbeidsgiver har tråkket over grensen.

4.1.2 Nøytrale holdninger – De må bare forholde seg til det

Ved noen tilfeller gir arbeidsgiverne uttrykk for mer nøytrale holdninger til ammefri. Arbeidsgiver kan føle en forpliktelse som arbeidsgiver om at man bør legge til rette for ammefri, fordi nasjonale anbefalinger innebærer å amme til barnet er minst ett år.

De mer nøytrale holdningene til ammefri kan knyttes til at arbeidsgiverne opplever å ha liten mulighet til å påvirke. De må bare forholde seg til det. Det samme kan sies når arbeidsgiverne har en nøytral holdning til utgiftene ammefri bærer med seg – de må bare regne med det. En arbeidsgiver sier:

Det er jo en kostbar ordning, altså det koster jo sykehuset penger. Samtidig så er det for min del såpass sjeldent at det går helt fint.

4.1.3 Negative holdninger – Trenger hun egentlig ammefri ...

Negative holdninger til ammefri hos arbeidsgiverne kommer gjerne til uttrykk når de snakker om andre lederkolleger. Noen forteller at de har inntrykk av at andre arbeidsgivere er strengere når det gjelder hva de godtar av ammefri. Noen av respondentene forteller at de kjenner til at det er vanskeligere for arbeidstaker å få aksept for ammefri i andre avdelinger eller andre helseforetak. Enten fordi arbeidsgiver har et nedlatende syn på ammefri, eller fordi de syns det er for vanskelig å tilrettelegge. Utsagn fra en av respondentene:

Så det spørres vel kanskje også hvordan man, som leder, ser på utfordringen rundt det her med ammefri. Det er ikke, kanskje er det ikke en kultur for det, jeg vet ikke. At det er der det ligger.

Rammene for ammefri kan også være et uttrykk for negative holdninger fra arbeidsgiver. For eksempel legger noen arbeidsgivere tydelige føringer på når og hvordan ammefri kan tas ut. Dette blir nærmere gjort rede for i delkapittel 4.2 om tilrettelegging. De fleste respondentene forteller at de ikke har eget ammerom på arbeidsplassen. Noen sier at de ikke har plass til det, andre sier at det ikke har vært behov for det ettersom arbeidstakerne stort sett drar hjem for å amme.

Videre ser vi på hva som ligger til grunn for negative holdninger til ammefri.

Holdningene er knyttet til:

- En normativ oppfatning om amming (trenger hun egentlig ammefri ...)
- Ekstraarbeid med administrering
- Utfordringer med å tilrettelegge i praksis
- Arbeidstaker er lite fleksibel
- Kostnader

Normativ oppfatning om amming

Gjennom intervjuene har noen arbeidsgivere antydnet at de tror ikke arbeidstakeren *trenger* ammefri. Et eksempel er der arbeidsgiver ikke godtar ammefri på kvelds- og nattevakt. Arbeidsgiveren sier at når arbeidstaker har begynt å jobbe igjen, så har jo barnet blitt så stort at det ikke trenger å ammes hele tiden lengre. Videre sier hun:

Når den er ni, ti, elleve måneder så har den jo fått fast føde. Og på natta så skal den sove. Og jeg tenker i utgangspunktet så skal du greie å slutte å amme når ungen er seks måneder. Jeg utfordrer de jo lite grann på sånne ting og da.

Flere av respondentene stiller spørsmålstegn ved behovet for amming:

Det er jo ikke sånn at det barnet er våken klokka halv seks når de kommer hjem og er klar til å amme i to timer. Altså, la oss nå være litt ærlige på det.

Når ungene begynner å bli ett år, så synes jeg jo at da er det kosing. Det er ikke amming for helsa sin del.

Noen trekker også frem personlige erfaringer fra da de selv fikk barn og ikke benyttet seg av ammefri, eller de klarte seg med andre løsninger, som å pumpe i matpausen. Arbeidsgivernes normative oppfatninger rundt amming, og eventuelle

egne erfaringer, kan altså påvirke til både positive og negative holdninger til ammefri. Selv om arbeidsgiver gir uttrykk for det som her kalles negative holdninger til ammefri, betyr ikke det nødvendigvis at arbeidstaker ikke *får* ammefri. I flere tilfeller gir arbeidsgiver ammefri slik arbeidstaker ber om, men de uttrykker samtidig at de ikke tror ammefri brukes akkurat slik det er tenkt.

Ekstraarbeid med administrering

Noen arbeidsgivere forteller at de opplever at ammefri medfører ekstra arbeid til administrering. Det er mer tidkrevende å planlegge vaktordning, når noen skal ha ammefri. Dette gjelder særlig dersom det er flere arbeidstakere som skal ha tilrettelegging på samme tid. Dette gjør at arbeidsgiver kan se på ammefri som en merbelastning.

Utfordringer med å tilrettelegge i praksis

Arbeidsgiverne er generelt opptatt av hensynet til forsvarlig drift og tilstrekkelig bemanning. De skal ivareta både den enkelte arbeidstaker, pasienter og kollegene. Flere av respondentene opplever det som frustrerende at det er så vanskelig å tilrettelegge for ammefri i praksis, fordi det går på bekostning av pasientene og/eller kollegene. Dette blir nærmere presentert i delkapittel 4.3 om utfordringer.

Arbeidstaker er lite fleksibel

Dette har sammenheng med de utfordringene arbeidsgiverne opplever med å skulle tilrettelegge for ammefri i praksis. Noen arbeidsgivere sier at de savner mer dialog med arbeidstakeren. De har en oppfatning av at arbeidstakeren ikke ser kompleksiteten og utfordringene det medfører for arbeidsgiver, når de ber om ammefri. Lojaliteten til kolleger og arbeidsplassen blir redusert når arbeidstaker har fått barn.

En arbeidsgiver forteller at hun opplever at arbeidstakerne har lite ansvarsfølelse fordi det er en så stor arbeidsplass. Hun tror det gjør det lettere for arbeidstaker å be om ammefri, fordi arbeidstakeren i liten grad har et forhold til at det er kolleger som må steppe inn og jobbe ekstra for at de selv skal få ammefri. Hun sier:

Jeg vil tippe at vi ligger ganske høyt i antall timer fravær på grunn av ammefri i forhold til enkelte andre bransjer.

Arbeidsgiveren forteller at hun selv tidligere jobbet i en mindre avdeling, og der hadde arbeidstakerne stor ansvarsfølelse for kollegene sine. Da strakk folk seg lengre, enn det hun opplever der hun nå er arbeidsgiver.

Kostnader

Noen av arbeidsgiverne ser på ammefri som en ekstra kostnad for virksomheten. Det påvirker den totale økonomien og dermed også handlingsrommet til arbeidsgiver til å bruke pengene på andre ting, som fagutvikling. En arbeidsgiver sier at den økonomiske siden av ammefri er viktig når man er leder. Det koster en del totalt sett, som virksomheten ikke får noe igjen for. Den samme arbeidsgiveren sier:

Det er jo den her mismatchen om at det kommer et lovpålegg, men det er ingen ressurser med i det. Og da blir det et lite tapsprosjekt.

Andre arbeidsgivere forteller at de ikke ser på ammefri som særlig kostnadskrevende for virksomheten, fordi det er ikke så ofte at noen har behov for det. Men dersom det var flere som trengte ammefri samtidig, kunne det hende de ville være mer opptatt av kostnadene.

4.2 Tilrettelegging

Arbeidsgiverne har fortalt om hvilke interne rutiner de har og hvordan de i praksis har tilrettelagt. I denne delen redegjøres det for hva arbeidsgiverne faktisk gjør, for at arbeidstakeren kan ta ut ammefri. Først er vi opptatt av selve inngangen til ammefri: informerer arbeidsgiver om at arbeidstaker har rett på ammefri? Hvilke retningslinjer gjelder? Videre presenteres funn knyttet til i hvilken grad arbeidsgiverne mener det er greit å påvirke hvordan ammefri skal tas ut. Og til slutt hvordan arbeidsoppgavene løses når arbeidstakeren har ammefri.

4.2.1 Informere om muligheten til ammefri

De fleste respondentene mener at det er deres ansvar at arbeidstakeren kjenner til at hun har rett på ammefri ved behov. At arbeidstakerne kjenner rettighetene sine, ses på som en del av å ivareta et godt arbeidsmiljø. Flere sier at arbeidstakerne gjerne er godt kjent med rettigheten fra før av. Noen steder er det derfor som regel arbeidstakeren som tar opp temaet:

Det er nok stort sett den ansatte, ja. Det er klart at i en ideell verden hadde jeg nok gjort det når hun er på vei tilbake igjen. Men hun er nok nærmere den virkeligheten enn jeg er. – *Mener du at det er ditt ansvar å sørge for at den ansatte vet at hun har rett på ammefri?* Ja, det er helt klart.

Behovet for ammefri kommer som regel opp i dialogen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker idet foreldrepermisjonen nærmer seg slutten. En arbeidsgiver sier at hun tror at ledere kan bli flinkere til å informere om rettigheten, hun tror at kolleger ofte kan glemme dette. En annen arbeidsgiver sier at det er opp til arbeidstaker selv å ta det opp, hvis hun har behov:

Jeg sier ikke noe om det som leder. Det må jo den ansatte eventuelt komme med forespørsel om selv da.

4.2.2 Praksis og retningslinjer i virksomhetene

En/to timer ammefri uansett behov?

Det er arbeidstakers behov for å amme eller pumpe som skal være styrende for hvor lang ammefri den enkelte trenger. Flere av arbeidsgiverne sier at arbeidstakeren gjerne vil *ta ut hele rettigheten* og derfor gis det i de fleste tilfeller en/to timer ammefri. Altså maksimal tid.

Flere arbeidsgivere forteller at de spør arbeidstakeren hvor mye tid hun trenger til ammefri. Likevel varierer det hvorvidt det faktisk gjøres avtaler om kortere ammefri enn en/to timer. Noen arbeidsgivere har en løpende dialog om behovet med arbeidstaker. De justerer lengden etter hvert som behovet endrer seg. Andre har mer eller mindre faste rammer for hvordan ammefri tas ut, som for eksempel

en/to timer på slutten av vekten. Selv om arbeidstakeren kanskje ikke trenger hele tiden til å amme, så er det gjerne ikke praksis for at de kommer tilbake på vakt når de er ferdig med å amme.

Det er til halv åtte vi har arbeidstid, så hun skulle kanskje heller kommet tilbake. Men sånn har ikke vi praktisert det.

Arbeidstakerne får i noen tilfeller mer ammefri enn tiden de trenger til å amme. Her følger noen ulike oppfatninger om hvordan det henger sammen:

- Arbeidsgiver føler seg bundet av regelverket
- Arbeidsgiver ønsker å være grei mot arbeidstakeren
- Det er lettere for arbeidsgiver å planlegge vaktordning

Flere av arbeidsgiverne sier at de føler seg bundet av regelverket og at dette er en rettighet arbeidstakerne har. Noen er redde for at arbeidstaker skal føle seg fornærmet, diskriminert eller mistenkeliggjort, hvis de stiller spørsmål om behovet for ammefri. For noen arbeidsgivere oppleves det som lettere å bare akseptere forslaget fra arbeidstaker, enn å stille spørsmål eller krav. Når arbeidstakeren sier at hun vil ha en/to timer ammefri, opplever de å ha lite innflytelse på avgjørelsen.

Det er jo en rett de har da. Som de gjerne vil benytte seg av. Og jeg som arbeidsgiver kan jo ikke gjøre noe annet enn å prøve å tilrettelegge for det.

Arbeidsgiverne ønsker å være greie mot arbeidstakerne. Enten fordi det lønner seg for arbeidsgiveren på sikt for å beholde arbeidskraften, eller fordi de har en normativ oppfatning av at det er viktig å tilrettelegge for småbarnsforeldre som er i en sårbar fase i livet. Noen arbeidsgivere ser på ammefri som en tilpasning av arbeidshverdagen for småbarnsforelder, og bryr seg ikke så mye om at rettigheten ikke brukes *akkurat* etter regelverket. Her illustrert ved et utsagn:

De ammer jo sikkert mye, men kanskje ikke akkurat mellom tre og fire. Jeg vet ikke om det er da de ammer eller ikke. Det er mange som ønsker

den tiden fri, sikkert fordi at da får man kabalen til å gå opp. Og jeg tenker det er såpass lite offer fra arbeidsgivers side, at jeg trenger ikke kontroll med hva de gjør eller hvordan de løser det.

Det kan også være lettere for arbeidsgiveren å forholde seg til en fast avtale på en/to timer. Dersom arbeidstakeren bare skulle tatt ut ammefri akkurat den tiden hun trenger til å amme, kunne det blitt mer uforutsigbart fordi tidspunkt og varighet for ammingen kan variere. Det kan derfor være lettere for arbeidsgiver å forholde seg til at de gir litt mer ammefri enn strengt nødvendig, men til gjengjeld blir ordningen noe mer forutsigbar.

Aldersgrense og krav til ammeattest

Blant respondentene forteller noen at de gir lønnet ammefri kun barnets første leveår, andre har en aldersgrense på to år, mens atter andre igjen ikke praktiserer noen aldersgrense. Det er også variasjonen når det gjelder krav til ammeattest. Noen ber om det fra barnet er en viss alder, mens andre ikke ber om det i det hele tatt. Det er imidlertid ingen av arbeidsgiverne som ber om ammeattest i alle tilfeller, uavhengig av barnets alder.

Respondentene jobber i større virksomheter. Føringerne for ammefri er ofte nedfelt i virksomhetens retningslinjer, og derfor ikke alltid noe arbeidsgiveren selv kan vurdere. Dette kan derfor ikke utelukkende ses på som noe den enkelte respondent gjør (eller ikke gjør) for å tilrettelegge for sine arbeidstakere. Der arbeidsgiver bare må forholde seg til virksomhetens retningslinjer, blir dette heller et uttrykk for hvordan virksomheten tilrettelegger for den enkelte arbeidstaker.

4.2.3 Hvem bestemmer hvordan ammefri skal tas ut?

Ammefri kan tas ut på ulike måter. Noen velger å amme eller pumpe på arbeidsplassen, andre drar hjem for å amme i løpet av arbeidsdagen. De fleste arbeidsgiverne sier at den vanligste løsningen er at arbeidstakeren har forkortede vakter. Altså at hun ammer hjemme på start og/eller slutt av vakt.

I hvilken grad arbeidsgiverne mener det er greit å legge føringer for hvordan ammefri kan tas ut, ser ut til å ha sammenheng med forutsigbarhet i arbeidsoppgavene på den enkelte arbeidsplass. Kort sagt kan man si at de arbeidsgiverne som i stor grad lar det være opp til arbeidstaker hvordan hun tar ut ammefri, jobber på avdelinger med større grad av forutsigbarhet i arbeidsdagen. Mens de arbeidsgiverne som legger tydelige føringer for hvordan ammefri kan tas ut, jobber på avdelinger der det oftere skjer akutte og uforutsette hendelser. Dette blir ytterligere presentert i delkapittel 4.3 om utfordringer.

Gjennom intervjuene har arbeidsgiverne fortalt om hendelser der arbeidstaker har valgt selv, der arbeidsgiver har bestemt, og løsninger imellom.

Arbeidstaker bestemmer

På den ene siden er de arbeidsgiverne som godtar arbeidstakerens forslag om hvordan ammefri skal tas ut. De forventer ikke at arbeidstakeren er fleksibel på dette. Det er arbeidstakerens behov og ønsker som er styrende for hvilken løsning man går for, og arbeidsgiver *får det bare til å fungere*. En arbeidsgiver sier:

Jeg har rett og slett gjort det så enkelt at jeg har spurt den som er ammende - hva ser du for deg? Hvordan kan vi legge opp dette praktisk? Og de fleste har da kommet med praktiske løsninger (...) Det er jo forskjellig hvor mye de enkelte ammer, så har vi noen ganger gjort at partner kommer inn på sykehuset på kvelden, eller så har vi forkortet vekten. Sånn at det har vært praktisk ut fra det ammebehovet den enkelte har.

Noe midt imellom

På midten er arbeidsgiverne som forsøker å påvirke i noen grad. De forhandler med arbeidstaker. I disse tilfellene er arbeidsgiver gjerne opptatt av å finne en løsning som dekker arbeidstakers behov, men samtidig ikke skaper for store utfordringer på arbeidsplassen. Et eksempel på dette er når arbeidsgiver spør arbeidstaker om hun kan klare seg med kortere ammefri akkurat i dag, når det er travelt på vakt.

Arbeidsgiver bestemmer

På den andre siden er de arbeidsgivere som legger klare føringer på hvordan ammefri skal tas ut. Eksempler på dette er når arbeidstaker ikke får velge å ta ammefri underveis i vakta, eller ikke på nattevakt. Disse arbeidsgiverne gir uttrykk for at det er *sånn vi gjør det* eller *det er det de kan velge mellom*.

4.2.4 Arbeidsoppgavene

Arbeidsgiverne har skissert ulike løsninger for hvordan arbeidsoppgavene ivaretas den tiden arbeidstakeren har ammefri. Dette kan fordeles i tre ulike kategorier: oppgaven tas på et annet tidspunkt, oppgaven utgår, eller oppgaven ivaretas av kolleger.

Oppgaven tas på et annet tidspunkt

Arbeidstakeren ivaretar arbeidsoppgavene selv, men de flyttes til andre tider på dagen eller til dagen etter. Noen ganger gjøres arbeidsoppgavene på overtid, og arbeidstakeren kan heller gå ekstra tidlig en annen dag.

Oppgaven utgår

Noen arbeidsgivere forteller at de tar inn færre pasienter der arbeidstakeren for eksempel jobber på poliklinikk. På denne måten er arbeidstakeren uten oppgaver den tiden hun har ammefri, og det blir ingen oppgaver som må flyttes på.

Oppgaven ivaretas av kolleger

Dette virker å være den vanligste løsningen hos respondentene. Som regel medfører uttak av ammefri ekstra arbeidsoppgaver på kolleger. Flere arbeidsgivere sier at oppgavene må ivaretas av andre, fordi de ikke kan utsettes eller utgå. Når oppgaven løses av kolleger, kan det skje på flere måter:

- Arbeidsgiver bemanner med én ekstra på hele vakten
- Oppgavene fordeles på de andre som er på vakt, eventuelt til arbeidsgiver selv eller bakvakt
- Kollega på tilstøtende vakt starter tidligere, for å avløse den som skal ta ammefri

- Det gjøres endringer i vaktordning, slik at arbeidstaker ikke har nattevakter

Noen steder bemanner arbeidsgiver med en ekstra person på hele vekten. Det gjelder særlig på nattevakt, da det kan være vanskelig å få noen til å steppe inn en/to timer mens arbeidstakeren har ammefri. Andre steder blir heller oppgavene fordelt på de andre som er på vakt, den tiden arbeidstakeren har ammefri. Hvilken løsning man går for er gjerne et spørsmål om kostnader. Noen av arbeidsgiverne sier at det hender de stepper inn selv. Enten fordi de ser på det som en enkel og grei løsning, eller i mangel på andre muligheter:

Jeg har vel et par ganger også reist inn selv bare for å ta den halvtimen for henne. Jeg har lært meg at det er mye enklere også, bare få det gjort, og så blir alle mer fornøyde. Det har jeg for så vidt fått tilbakemelding på også, at de som er ammende er veldig takknemlige for å bli møtt på den måten.

Det kan jo hende at jeg ikke får noen til å gå den timen. – *Hva skjer da?* Da må jo vi ledere steppe inn selv, som vi har gjort da. Og det er jo det som er utfordringen når du skal gi ammefri. At vi ikke får noen til å stå opp klokka fem for å komme hit til klokka er seks, for at den ansatte skal gå hjem tidligere.

4.3 Utfordringer

Arbeidsgiverne har fortalt om flere utfordringer de opplever når noen skal ha ammefri. Utfordringene er hovedsakelig knyttet til de organisatoriske rammene på arbeidsplassen i helseforetakene, og mangel på tilstrekkelige ressurser. I dette delkapittelet forklarer vi dette nærmere.

Det er viktig å påpeke at ikke alle arbeidsgiverne mener det er utfordrende med ammefri. Noen mener at det kan være *litt* utfordrende, men det går med litt planlegging. De fleste respondentene tegner imidlertid et bilde av at det kan være utfordrende med ammefri i helseforetakene. Selv de arbeidsgiverne som ikke syns

det er så vanskelig å gjennomføre hos dem, sier at de tror at det er større utfordringer i andre deler av helseforetakene.

4.3.1 Begrenset tilgang på kvalifisert personell

For å utføre arbeidsoppgavene kreves en særskilt kompetanse, og dette begrenser tilgangen på kvalifisert personell. Noen av arbeidsgiverne forteller at de i utgangspunktet opplever å ha begrenset tilgang på tilstrekkelige ressurser. Behov for tilrettelegging, som ammefri, begrenser tilgangen på ressurser ytterligere.

Vi er jo litt skvisa. Vi har jo lite bemanning og den biten der. Så jeg ser jo det at det kan bli kjempeutfordringer noen ganger, å få til ammefri.

Vi har fem stykker nå som skal tilrettelegges, i en stab på femti. Det utgjør ganske mye ressurser det. Samtidig. Det er ikke én person det er snakk om dette her.

Ofte er det nødvendig at neste vakt kommer på jobb, før en arbeidstaker kan gå for å avvikle ammefri. Arbeidsoppgavene og pasientene kan rett og slett ikke vente til neste arbeidsdag.

Det er alltid noen som venter på at du kommer på jobb fordi at noen andre skal hjem.

Flere av arbeidsgiverne sier at bemanningsbehovet i liten grad kan løses ved å leie inn vikar eller få hjelp fra andre avdelinger, fordi det kreves en særlig kompetanse og opplæring for å ivareta pasientene. I praksis betyr det at bemanningen ofte må løses internt på avdelingen.

Vi har seks uker opplæring for at du kan passe de enkleste barna [pasientene]. Vi kan ikke bare ta inn hvem som helst for å få en billig vakt.

Vi har veldig spisskompetanse, for å si det sånn. Og det tar mange år å opparbeide seg. Så vi kan liksom ikke ta inn sykepleiere fra en annen

avdeling eller hvem som helst til å jobbe her. Så vi er alltid våre egne vikarer i alle ferier og alt utenom.

Nå er det nå sånn at vi har ingen vikarer. Det er så spesialisert det vi holder på med. Sånn at det må jo ganske lang opplæring for å kunne jobbe med oss, både som lege og som sykepleier.

Når flere arbeidstakere trenger tilrettelegging på samme tid, blir det mer utfordrende for arbeidsgiverne å tilrettelegge. Dette gjelder ikke ammefri spesielt, men alle former for tilrettelegging som medfører at en arbeidstaker har reduserte arbeidsoppgaver eller arbeidstid. Dette forsøker de å løse ved å unngå at det er flere arbeidstakere som trenger tilrettelegging på samme vakt. Dette gjør det igjen mer utfordrende å planlegge vaktordning.

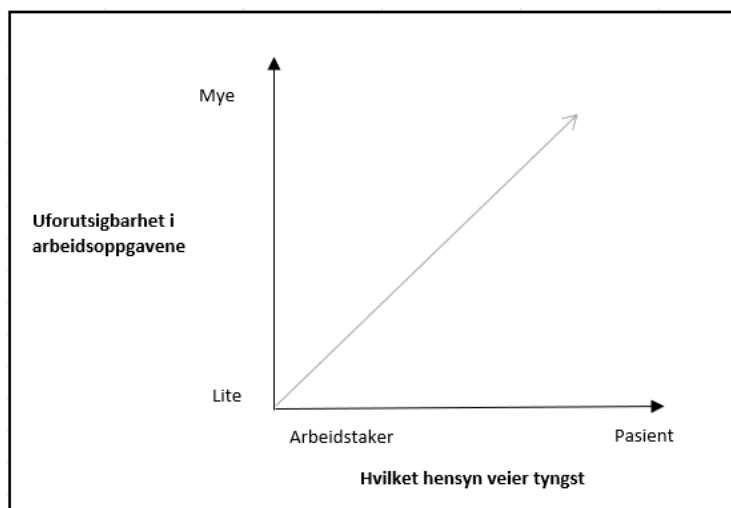
4.3.2 Valget mellom ulike hensyn

Hensynet til arbeidstakeren som skal ha ammefri, kan komme i konflikt med hensynet til pasientene og kollegene. I tillegg kommer krav og forventninger fra arbeidsgivers egen leder. Denne avveiningen mellom ulike interesser, behov og krav kan være utfordrende for arbeidsgiver. Under gjøres et skille mellom interessekonflikten som gjelder *pasientene*, *kollegene*, og den som gjelder *egen leder*. I praksis glir riktignok disse ofte over i hverandre. For eksempel kan man si at det å ivareta kollegenes behov har direkte påvirkning på pasientsikkerheten. Og motsatt, når pasientsikkerheten utfordres på grunn av for lav bemanning, utgjør dette en belastning for kollegene.

Pasientene

Flere av arbeidsgiverne legger vekt på at helseforetakene har et stort samfunnsansvar. De skal ivareta pasientene på en god måte. Spesielt for helseforetakene, sammenliknet med endel andre arbeidsplasser, er at de er døgnåpne og noen ganger står liv og helse på spill. Flere arbeidsgivere mener at dette gjør det ekstra utfordrende å legge til rette for ammefri akkurat i helseforetakene. I flere tilfeller må de velge mellom behovene til pasientene og til arbeidstakeren.

Noen arbeidsgivere mener at det er hensynet til pasientene som veier tyngst, mens andre mener det er hensynet til arbeidstaker. Dette ser ut til å ha sammenheng med i hvilken grad arbeidshverdagen er preget av uforutsigbarhet. I noen avdelinger er det innlagte pasienter og det skjer ofte akutte hendelser. De kan i liten grad styre arbeidsmengden eller utsette oppgaver. I andre avdelinger består arbeidsoppgavene for det meste av planlagte timeavtaler, som ved en poliklinikk. Disse kan i større grad påvirke arbeidsoppgavene, for eksempel ved å ta inn en pasient mindre den tiden arbeidstakeren skal avvikle ammefri. Denne sammenhengen har vi illustrert i en figur.



Figur 4. Forholdet mellom uforutsigbarhet i arbeidsoppgavene og hvilket hensyn som veier tyngst.

En arbeidsgiver som jobber i en avdeling med lav grad av uforutsigbarhet, forteller at hensynet til arbeidstaker og barnet hennes er viktigere enn virksomhetens interesser. Arbeidsgiveren mener at det er et kollektivt ansvar å få driften til å gå opp når noen trenger tilrettelegging. På denne arbeidsplassen kan de ta inn færre pasienter den tiden arbeidstakeren har ammefri.

Andre arbeidsgivere mener at hensynet til pasientene og forsvarlig drift er viktigere enn at arbeidstakeren får ammefri all den tiden hun har bedt om. De har opplevd å holde igjen arbeidstaker på jobb når hun skulle hatt ammefri. Arbeidsgiverne mener at dette var nødvendig for å ivareta pasientsikkerheten den

aktuelle vakten. Hensynet til forsvarlige tjenester til pasienten veide tyngst. De legger vekt på at de har kritisk syke pasienter på avdelingen. Hvis arbeidsgiver hadde latt arbeidstaker dra, hadde det ikke vært tilstrekkelig personell med en spesiell kompetanse som er avgjørende for pasientgruppen. En av de forteller:

Det var så marginalt her med personell. Og vi fikk inn så mye dårlige barn [pasienter] på en gang. (...) Når det er så kritisk at vi må (...) redde pasienten, på en måte, så måtte jeg jo velge det fremfor en unge som kanskje gråter etter pupp hjemme.

Arbeidsgiverne er opptatt av å ivareta pasientene på en god måte. De har kanskje valgt å jobbe innen helse nettopp fordi de er engasjert i pasientgruppen de jobber med. Under følger utsagn fra arbeidsgivere om dette:

Vi har jo et samfunnsansvar i forhold til det å ta i vare syke pasienter. (...) Her går det faktisk på at vi får gitt nok pasienter behandling og har nok kompetanse på jobb. Og da kan man stille spørsmål ved hvor riktig det er med to timer [ammefri] på natt da.

Det er pasientene vi er der for, men vi har det også som en arbeidsplass. Og det er klart at min hovedoppgave da er jo å tilrettelegge driften sånn at det hele tiden er forsvarlig for den pasienten. (...) Og da er det nok noen ganger at ikke man får tatt hensyn nok til den ansatte og dennes ønsker da.

Ønsket om å ivareta pasientene og sikre forsvarlig drift i virksomheten, kan i noen tilfeller gå på direkte bekostning av arbeidstakers mulighet til å ta ut ammefri.

Kollegene

Flere av arbeidsgiverne mener at ammefri har negative konsekvenser for kollegene til den som tar ammefri. Kollegene blir pålagt ekstra arbeidsoppgaver eller ekstra arbeidstid for å kompensere for den som har ammefri. Dette fører til en merbelastning for kolleger. Her følger utsagn fra to arbeidsgivere:

I dag så var det en som skulle gå 5.30 i morges. Og da måtte jeg be tidligvakt om å komme 5.30. Og klart det blir veldig lang arbeidsdag for henne, når hun skal være her til klokka 15.00.

Det er greit når det er på dag, for da er vi mange som kan steppe inn når det er snakk om ammefri. Men på natt så er det ikke like enkelt. Så det går jo mest utover de som er på jobb sammen med dem da.

Når det skal tilrettelegges for enkelte i personalgruppen, opplever flere at det sliter på kollegene over tid. Selv om noen kolleger syns det er greit å jobbe litt ekstra, opplever arbeidsgiverne at det kan bli vanskeligere å få folk til å stille opp desto flere ganger man spør de. Som nevnt tidligere, hender det at arbeidsgiver legger begrensninger på når arbeidstaker kan ta ut ammefri. Noen arbeidsgivere begrunner dette med at belastningen på kollegene ellers blir for stor, og de ønsker å unngå at kollegene ser på ammefri som et problem. Noen ganger handler det også om at de rett og slett ikke får noen andre til å ta vekten, slik denne arbeidsgiveren forteller:

Men utfordringen da er jo at når det er på kveld og natt da, så har jo ikke vi noen som kan bare steppe inn de to timene på en måte, hver eneste vakt.

Noen arbeidsgivere legger derfor føringer for at ammefri bare kan tas ut på vakter der bemanningssituasjonen tillater det. En arbeidsgiver sier at hun kun tillater ammefri på dagtid, ikke helg, kveld eller natt. Det er av hensyn til kollegene:

Jeg kan ikke kreve at de andre ansatte skal jobbe overtid, for eksempel, fordi at den som ammer også skal ha ammefri. Det kan ikke jeg pålegge de andre ansatte.

Egen leder

Noen av arbeidsgiverne forteller at de også opplever krav og forventninger fra egen ledelse igjen. Dette gjelder for eksempel forventninger om håndtering av ventelister eller krav til budsjett som skal overholdes. Når arbeidsgiver i tillegg opplever at bemanningssituasjonen er utfordrende, og de har få ressurser å spille

på, blir det ekstra utfordrende å få endene til å møtes. Det oppstår en interessekonflikt. En arbeidsgiver sier at hun opplever manglende forståelse fra egen ledelse på at de faktisk har plikt til å tilrettelegge for ammefri. Egen ledelse er for lite opptatt av denne problemstillingen som arbeidsgiver står i. Hun sier videre at hun ønsker at dette ble satt mer fokus på oppover i systemet.

4.4 Kostnader

I intervjuene har arbeidsgiverne blitt spurt om kostnadene knyttet til ammefri. Noen er til en viss grad opptatt av kostnadene, andre sier at de ikke er opptatt av det i det hele tatt.

- Er du opptatt av om det skulle være noen kostnader eller andre konsekvenser som følge av ammefri? Nei. Ikke på noen som helst måte.

Selv om de fleste av respondentene synes å være lite opptatt av kostnadene, sier de at det *er* kostnader knyttet til ordningen. Det gjelder:

- Ekstra bemanning. Enten for en hel vakt eller deler av vakt
- Overtidstillegg til kolleger som jobber ekstra
- Ekstra tid til administrering, som å planlegge vaktordning
- Lavere inntjening til virksomheten fordi det behandles færre pasienter

Ingen av arbeidsgiverne fører noen form for oversikt over hva ammefri koster for virksomheten. Dette kan ha ulike sammenhenger. Noen arbeidsgivere sier at grunnen til at de ikke bryr seg nevneverdig om kostnadene, er at det uansett er snakk om så lite penger. Det kan også henge sammen med at de uansett ikke kommer utenom kostnaden, de må bare regne med den. Andre legger vekt på at de tror det lønner seg i lengden, eller at de uansett er mer opptatt av pasientsikkerheten. Under følger noen eksempler på utsagn:

Altså, i det lange løp tror jeg det er positivt. Hvis folk som er her får et barn og blir her, så finnes det jo ikke noe bedre enn det. (...) Det er en investering i arbeidstakere egentlig.

Mange er nok mer opptatt av de budsjettene enn det jeg er. Men det jeg er opptatt av, er at det skal være forsvarlig for pasientene.

De arbeidsgiverne som sier at de er opptatt av kostnadene, knytter dette til at det påvirker den totale økonomien og dermed arbeidsgivers handlingsrom, eller at det kunne vært greit med en oversikt slik at det kan tas hensyn til ved budsjettering og ressurssetting. Utover dette er utfordringer som gjelder kostnader knyttet til krav og forventninger fra egen ledelse.

5 Drøfting

I dette kapittelet drøftes funnene fra denne studien opp mot teorigrunnlaget. Her er man opptatt av å trekke paralleller mellom teorien og studiens funn, for å se om teorien kan bidra til å forklare noen av funnene. Den første delen omhandler avhandlingens overordnede problemstilling, der denne først og fremst ses i lys av teorien om sosialt ansvarlige arbeidsgivere. Videre følger avhandlingens tre forskningsspørsmål. Underveis er vi også opptatt av å redegjøre for om funnene i denne studien har like eller forskjellige funn sammenliknet med tidligere forskning.

5.1 Problemstilling: hvilke holdninger har arbeidsgivere til uttak av ammefri?

For å få grep om arbeidsgivernes holdninger, diskuteres disse ut fra teorien om hvorfor, og i hvilken grad, arbeidsgivere tar sosialt ansvar. Det tas utgangspunkt i Andreassen og Bergene (2011) sine fem kategorier arbeidsgivere, og redegjøres for holdninger som er kommet frem gjennom denne studien, og hvordan holdningene kan plasseres blant disse fem kategoriene.

Fordi arbeidsgivernes syn på ammefri er sammensatt, er det ikke lagt begrensninger om at en arbeidsgiver kun kan plasseres i én kategori. Det er heller lagt vekt på å få frem et mest mulig tydelig bilde av de ulike holdningene som arbeidsgiverne representerer.

Holdninger som kan knyttes til *forpliktete arbeidsgivere* er de der arbeidsgiver sørger for at arbeidstaker får den ammefri hun trenger, men hverken mer eller mindre (Andreassen & Bergene, 2011, s. 322). De legger til rette av den enkle grunn at det er en lovfestet rettighet, noe arbeidsgiver bare må forholde seg til (Andreassen & Bergene, 2011, s. 322). I studien av arbeidsgiveres holdninger til foreldrepermisjon antar Hagen (2017, s. 23) at denne typen arbeidsgivere sjelden finnes i virkeligheten, fordi arbeidsgiver som regel ikke fungerer som en nøytral saksbehandler uten videre. Også i denne studien om holdninger til ammefri, er det vanskelig å få øye på arbeidsgivere som har et helt nøytralt syn på det, der de kun retter seg etter loven uten at strukturer i virksomheten spiller inn. Det nærmeste vi

kommer er nok tilfellene der virksomheten strengt praktiserer aldergrense og krav til ammeattest, men her blir dette heller et uttrykk for hvordan virksomheten utøver sitt sosiale ansvar, og ikke den enkelte respondent. Andre eksempler som kan trekkes frem er tilfeller der arbeidsgiver gir en/to timer ammefri som en fast løsning. De forholder seg bare til rammene på regelverket fordi de er forpliktet til det, dette kan typisk illustreres ved utsagn som *det er jo en rett de har*.

De *selvtilstrekkelige arbeidsgiverne* er de som sørger for at arbeidstaker får ammefri, både av hensyn til at arbeidstaker skal få ivaretatt sin rettighet, men også for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326). Flere av arbeidsgiverne i denne studien opplever at de har begrenset tilgang på kompetent personell. De kan altså ha særlig god grunn til å investere i de arbeidstakerne de allerede har, samt å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for andre potensielle arbeidstakere. Det er derfor ikke overraskende at flere arbeidsgivere har holdninger som kan knyttes til denne kategorien. Deres positive holdninger til ammefri, kan knyttes til at de mener det lønner seg på sikt. De ser det som en investering i arbeidstakeren. Også Hagen (2017, s. 7) fant at arbeidsgiverne mener at en raus holdning til foreldrepermisjon er lønnsomt, fordi man kan forvente mye tilbake når man behandler arbeidstaker godt. I hennes studie var dette en av to kategorier arbeidstakere som var særlig fremtredende blant funnene (Hagen, 2017, s. 56). Brown et al. (2001, s. 42) gjorde også liknende funn: det å tilrettelegge for en god balanse mellom arbeids- og familieliv, som ved ammefri, er viktig for å beholde attraktive arbeidstakere. Arbeidsgiverne anså at å tilrettelegge for amming på arbeidsplassen var svært positivt for rekrutteringen, og de ønsket å fremstå som et familievennlig arbeidssted (Brown et al., 2001, s. 43). Videre knytter arbeidsgiverne tilretteleggingen til redusert fravær, fordi det bidrar til å redusere stress hos arbeidstakere som kommer tilbake på jobb etter å ha fått barn (Brown et al., 2001, s. 41). I likhet med tidligere forskning har vi sett flere tydelige eksempler på at arbeidsgiverne er opptatt av å ta vare på arbeidstaker ved å tilrettelegge for ammefri, så godt de klarer, blant annet fordi de ser på det som en fornuftig investering i videre arbeidskraft.

De *selvtilstrekkelige arbeidsgiverne* kan identifiseres ved at de for eksempel gir arbeidstaker ammefri slik hun ber om, uten å stille særlige spørsmål om behovet.

Arbeidsgiver er i noen tilfeller opptatt av at hvordan hun forholder seg til ammefri, også påvirker relasjonen til arbeidstakeren. De er avhengige av at ikke arbeidstakeren oppfatter de som vanskelige, de kan ikke risikere at arbeidstakeren uteblir fra jobb.

I denne studien illustreres den selvtilstrekkelige arbeidsgiveren godt ved en av respondentene som sier at hun ser på tilretteleggingen som en investering i arbeidstaker, fordi da blir de værende. Dette står i kontrast til en annen respondent som uttalte at ordningen koster mye penger, som de ikke får noe igjen for, og dermed er det et tapsprosjekt. Dette gir et bilde av variasjonen mellom ulike arbeidsgivere og hvordan de forholder seg til det sosiale ansvaret.

Den *moralsk ansvarlige arbeidsgiveren* tar sosialt ansvar fordi han har et moralsk ansvar som arbeidsgiver og han ønsker å yte omsorg for arbeidstakeren (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326). Funn i denne studien som kan knyttes til moralske arbeidsgivere, er arbeidsgivere som forholder seg positivt til ammefri fordi de har en normativ oppfatning av at denne tiden er viktig for mor og barn. Noen knytter det også til et likestillingshensyn, eller de ser på ammefri som en del av det å bevare en god relasjon til arbeidstaker. Flere av respondentene hadde denne type holdninger. Noen la vekt på at de var foreldre selv, og de unner mor tid med barnet. Deres personlig erfaringer påvirker holdningene deres til ammefri, og gjør de villige til å tilrettelegge.

Respondentene synes det er riktig at de som arbeidsgivere bidrar til å gjøre småbarnstiden så enkel som mulig for arbeidstakeren. Det spiller ikke så stor rolle hva de bruker ammefritiden til. Ammefri og tid med barnet har en viktig verdi i seg selv.

Noen knytter det moralske ansvaret til fagkunnskapen de har. De kjenner til helsegevinstene ved amming og legger vekt på tilknytningen mellom forelder og barn. På grunn av den faglige kunnskapen de har, føler de på et moralsk ansvar for å ivareta arbeidstakeren, ved å legge til rette for henne. Også tidligere forskning viser en sammenheng mellom at arbeidsgivere ønsker å tilrettelegge for ammende

arbeidstakere fordi de er kjent med, og opptatt av, helsegevinstene ved amming (Brown et al., 2001, s. 41).

Hagen (2017, s. 56) fant også i sin studie at en stor del av arbeidsgiverne er villig til å ta kostnaden og tilretteleggingen som kreves ved permisjoner, fordi man som arbeidsgiver har et moralsk ansvar. De moralsk ansvarlige arbeidsgiverne er altså å finne i begge studiene, både når det gjelder ammefri og foreldrepermisjoner.

Arbeidsgiverne som er *nytteorienterte* har likheter med de moralsk ansvarlige, men først og fremst tilrettelegger de av strategiske årsaker og ønsker helst ikke at det skal være kostnadskrevende (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326-327). Også blant disse arbeidsgiverne kan det spille en viktig rolle at ressursene i helseforetakene oppleves som knappe flere steder. Det gir desto større grunn til å gjøre det man kan for å beholde (og eventuelt rekruttere) kompetente medarbeidere. I studien er det ingen av arbeidsgiverne som fører noen form for oversikt over kostnadene til ammefri, og de virker heller ikke opptatt av å redusere kostnadene. Selv om vi har sett eksempler på holdninger knyttet til at arbeidsgiverne tilrettelegger for ammefri for å bevare en god relasjon til arbeidstaker, at det lønner seg på sikt, for å beholde folk på jobb, så kan vi ikke se at de er rent ut nytteorienterte av den grunn. Rett og slett fordi de ikke ser på tilretteleggingen som noe de gjør for å beholde arbeidskraften, *samtidig* som de er lite villige til å bære kostnaden av det.

Hagen (2017, s. 23 og s. 56) fant i sin studie at det var vanskelig å identifisere denne type arbeidsgivere som mener at foreldrepermisjon er viktig, men viljen til å bære kostnaden er lav. I likhet med våre funn om ammefri, var det ingen av arbeidsgiverne som hadde beregnet kostnadene ved foreldrepermisjoner (Hagen, 2017, s. 56).

De *avvisende arbeidsgiverne* ser på arbeidstakere som ber om tilrettelegging som at de har dårlig moral, og de ser ingen grunn til at de skal ta sosialt ansvar (Andreassen & Bergene, 2011, s. 327). De avvisende arbeidsgiverne er altså de som ikke tar det sosiale ansvaret. I denne studien er det eksempler der arbeidsgiver legger føringer for ammefri, noe som ikke er i overensstemmelse

med regelverket. Dette har riktignok først og fremst sammenheng med utfordringene de opplever ved å skulle tilrettelegge for ammefri, men i noen tilfeller handler det også (hvert fall delvis) om en mistillit til arbeidstakeren. De stiller spørsmålstegn ved hvorvidt hun faktisk *trenger* ammefri.

Noen negative holdninger til ammefri er knyttet til arbeidsgivers normative oppfatning om amming, herunder at barnet ikke trenger å ammes på visse tider av døgnet, at barnet har jo blitt så stort, at det ikke trenger å ammes så lenge og lignende. De stiller altså spørsmål ved hvorvidt arbeidstaker egentlig har behov for ammefri all den tiden hun tar ut. Det betyr riktignok ikke nødvendigvis at arbeidstaker ikke får ammefri. I de fleste tilfellene sier denne typen arbeidsgivere at de får ammefri, men de sier samtidig at de tror ikke behovet er tilsvarende den tiden de er borte fra jobb. Man kan derfor ikke uten videre kategorisere disse arbeidsgiverne som rent avvisende. Men deres holdninger bærer tydelig preg av mistillit til arbeidstakeren.

Blant funnene til Pedersen et al. (2021, s. 56) var at noen opplever at arbeidsgiver bruker sine egne erfaringer og behov fra da de fikk barn, i dialogen med arbeidstaker når hun trenger ammefri. I denne studien har vi gjort likende funn. Noen av arbeidsgiverne forteller om egne erfaringer der de for eksempel klarte seg uten ammefri, med dette antyder arbeidsgiver at arbeidstakeren nok ikke trenger en/to timer til å amme barnet. De mener kanskje at arbeidstakeren har lav moral når hun tar ut de fulle rettighetene, og de mistenker at behovet for en-to timer ikke er reelt.

Hagen (2017, s. 23 og s. 56) fant at ingen av arbeidsgiverne i studien mente at foreldrepermisjon ikke er viktig og at de ikke ville ta kostnaden av det. Arbeidsgiverne ser ikke på foreldrepermisjon som noen stor kostnad eller ulempe for virksomheten (Hagen, 2017, s. 35). Noen av funnene i denne studien om ammefri, står i motsetning til Hagens funn. Dette er interessant fordi man skulle kanskje tro at foreldrepermisjoner medfører større kostnader og ulemper for virksomhetene enn ammefri, fordi fraværet er av mye større omfang. En mulig forklaring kan ligge i de ulike bransjene som er undersøkt, da denne studien kun har funnet sted innenfor helseforetakene.

Pedersen et al. (2021, s. 56) fant at til tross for at manglende tilrettelegging som regel handler om strukturelle årsaker ved virksomheten, har også arbeidsgivers oppførsel påvirkning på hvor belastende det oppleves for arbeidstakeren. Hagen (2017, s. 21) kommer med et liknende poeng, om at hvordan arbeidsgiveren tilrettelegger kan påvirke i hvilken grad arbeidstakeren benytter seg av rettighetene sine. Når arbeidsgiverne antyder negative holdninger til ammefri, kan det føre til at arbeidstakerne velger å ikke benytte seg av det. Også Steurer (2017, s. 293) kom frem til at støtte fra arbeidsgiver er viktig for arbeidstaker. I noen tilfeller, særlig i lavtlønnede yrker, føler arbeidstaker seg presset til å ikke utebli for lenge fra jobben i frykt for negative reaksjoner fra arbeidsgiver (Steurer, 2017, s. 293). I denne studien har vi ikke undersøkt hvordan arbeidstakeren opplever tilretteleggingen. Men ut fra det noen av respondentene har fortalt, så er det eksempelvis enkelte typer vakter der arbeidsgiverne ikke får (og ikke tar) ammefri. Dersom arbeidsgiver hadde godtatt ammefri også på nattevakt på disse arbeidsstedene, kan det også hende at noen ville benyttet seg av det.

Det var ikke et utvalgskritierne at respondentene selv har helsefaglig bakgrunn eller utdannelse, det er heller ikke blant spørsmålene i intervjuguiden. Likevel har flere av respondentene fortalt i intervjuene at de selv også er fagutdannet eller har faglig kompetanse i kraft av hvor de jobber. Dette er ikke uvanlig blant mellomledere i et profesjonelt byråkrati, sånn som et sykehus (Paulsen, 2008, s. 71). Blant funnene i denne studien er at flere arbeidsgivere er opptatt av det faglige grunnlaget for å tilrettelegge for amming. De er rett og slett opptatt av å tilrettelegge for den viktige tilknytningen mellom mor og barn, og for helsegevinstene ved amming, fordi de kjenner til de faglige retningslinjene og viktigheten av det. Noen jobber på føde- og barselavdelinger og da deler de i flere tilfeller denne fagkunnskapen med sine medarbeidere. Ingen av respondentene kommenterte det under intervjuene, men man kan se for seg at det er vanskelig for arbeidsgiver å skulle avvise forespørsel om ammefri når både arbeidsgiver og arbeidstaker jobber på en arbeidsplass som er opptatt av amming overfor sin pasientgruppe.

Som tidligere nevnt ser arbeidsgiverne på ammekfri fra ulike perspektiver. Når de blir spurt om hva de syns om ammekfri *som arbeidsgivere*, svarer flere med at de er jo også *fagpersoner*. Gjennom intervjuene balanserer de mellom ulike roller. Et annet eksempel på dette er når negative holdninger til ammekfri kommer til syne, som er knyttet til at det fører til ekstra arbeid med administrering, som å planlegge timelister. Mellomlederen forventes å ta flere, tidvis motstridende, hensyn (Aadland & Askeland, 2017, s. 202; Stieng, 1990, s. 11). Han skal ikke bare ivareta arbeidstakeren som trenger ammekfri, men også driften for øvrig. Derfor er han opptatt av merarbeid som følger av ammekfri, og merbelastningen det fører til for arbeidsgiver selv eller kolleger som må planlegge timelistene. Enda et eksempel er de negative holdningene til ammekfri som knytter seg til at arbeidsgiver syns at arbeidstaker er lite fleksibel. Regelverket sier riktignok at arbeidstaker skal få ammekfri ut fra det behovet hun har, og eventuelle ulemper det medfører for arbeidsplassen er opp til arbeidsgiver å løse (Arbeidstilsynet, u.å.). Men arbeidsgiveren og mellomlederen ser likevel ikke alltid slik på det i praksis. Han blir stående i krysspreset mellom arbeidstakers rettigheter, og toppledelsens forventninger til drift og økonomiske krav (Aadland & Askeland, 2017, s. 202). Dette er et eksempel på det krysspreset Stieng (1990, s. 11) beskriver, der mellomlederen står i en skvis mellom sine underordnede og overordnede. Den pressede situasjonen kan være bidragsytende til at arbeidsgiver opplever arbeidstakeren som lite fleksibel.

5.2 Forskningsspørsmål: hvordan tilrettelegger arbeidsgiverne for at arbeidstaker skal ta ut ammekfri?

En viktig del av å tilrettelegge for at arbeidstakerne skal ta ammekfri, innebærer å sørge for at arbeidstakerne kjenner til rettighetene sine. Arbeidsgiverne mener stort sett at det er de som har ansvar for at rettigheten er kjent. Dette kan forklares med at de er *moralsk ansvarlige arbeidsgivere* som ønsker å ivareta og yte omsorg for sine medarbeidere (Andreassen & Bergene, 2011, s. 326). Når arbeidsgiver er opptatt av at arbeidstakerne skal kjenne rettighetene sine, kan dette også forstås ut fra et teoretisk perspektiv om det profesjonelle byråkratiet. Organisasjonen er helt avhengig av sine spesialiserte medarbeidere (Mintzberg,

1979, s. 349). Og derfor er arbeidsgiveren opptatt av å ta vare på de ved å sørge for et godt arbeidsmiljø der arbeidstakerne ønsker å komme på jobb.

Hagen (2017, s. 35) fant i studien om foreldrepermisjoner at arbeidsgiverne forventet at dersom man får barn, så tar man også permisjon. En av arbeidsgiverne fortalte at hun ville spurt om når (mannlig) arbeidstaker skal ha permisjon, hvis ikke arbeidstakeren hadde gitt beskjed om dette selv, fremfor å bare anta at vedkommende ikke skulle ha foreldrepermisjon (Hagen, 2017, s. 35-36). Dette har likhet med de fleste arbeidsgiverne i denne studien, som er opptatt av at arbeidstakerne vet at de kan ta ammefri hvis de trenger det.

Når arbeidstaker så kjenner rettigheten sin og skal ta ut ammefri, spiller virksomhetens praksis og retningslinjer inn. Her er noen arbeidsgivere opptatt av å finne individuelle løsninger tilpasset den enkelte arbeidstakers behov. Men hovedinntrykket i denne studien er at det er vanlig at arbeidstaker tar ut hele rettigheten, altså en/to timer per vakt, uten at det er gjort noen spesiell vurdering opp mot hva det reelle behovet er. Noen arbeidsgivere praktiserer dette fordi de føler seg bundet av regelverket og de kan være redd for at arbeidstakeren reagerer negativt hvis de stiller spørsmål eller krav. Igjen kan dette ha sammenheng med at arbeidsgiver er avhengig av sine kompetente medarbeidere (Mintzberg, 1979, s. 349). Han gjør det han kan for å beholde de på jobb, og han kan ikke risikere å bli oppfattet som vanskelig.

At arbeidsgiver føler seg bundet av regelverket og opplever liten mulighet til å påvirke, gikk igjen i flere av intervjuene. Dette kan forstås ut fra Alvesson og Gjerdes (2020, s. 140) teori om hvordan mellomlederne identifiserer seg og hvor lojaliteten deres hovedsakelig ligger: med toppledelsen, med arbeidstakerne eller de er maktesløse. De maktesløse identifiserer seg ikke med noen og mener at de har liten påvirkningskraft (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 140).

Andre arbeidsgivere praktiserer en/to timer ammefri som en relativt fast ordning fordi de ønsker å være greie mot småbarnsforeldre i en sårbar fase i livet, av og til med den hensikt at det også lønner seg for arbeidsgiver for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Tidligere forskning har også gjort tilsvarende funn blant

arbeidsgivere, om at det er lønnsomt for arbeidsgiver å ta godt vare på arbeidstakeren når hun trenger tilrettelegging (Brown et al., 2001, s. 42-43; Hagen, 2017, s. 7).

Over hvor langt tidsrom arbeidstakeren trenger ammefri varierer og denne uforutsigbarheten kan gjøre det vanskeligere for arbeidsgiver å tilrettelegge (Pedersen et al., 2021, s. 53). Arbeidsgiver har et behov for forutsigbarhet (Pedersen et al., 2021, s. 27). Dette kan ses i sammenheng med at noen arbeidsgivere i vår studie kan velge å ha en nærmest fast ordning for hvordan ammefri tas ut, fremfor å tilpasse etter individuelle behov. Det er rett og slett mer forutsigbart for arbeidsgiver som skal planlegge vaktlistene.

Hvorvidt arbeidsgiver praktiserer aldersgrense og krav til ammeattest, kan forstås på ulike måter. Ofte er dette overordnede føringer som gjelder hele virksomheten, som arbeidsgiver bare må rette seg etter. Dette blir derfor heller et uttrykk for hvilket sosialt ansvar *virksomheten* tar, fremfor den enkelte arbeidsgiver i denne studien. Virksomheter som strengt praktiserer aldersgrense og krav til ammeattest, kan ses som *forpliktete arbeidsgivere* fordi de ivaretar arbeidstakers rettigheter – hverken mer eller mindre (Andreassen & Bergene, 2011, s. 322). Virksomhetene som legger til rette for ammefri også utover de lovbestemte føringene, hører til blant de tre andre kategoriene med sosialt ansvarlige arbeidsgivere – de som tar ansvar utover det de er forpliktet til (Andreassen & Bergene, 2011, s. 329). Denne praksisen kan også forstås ut fra arbeidsgivernes posisjon som mellomledere. Det er topplederne som legger føringene, som mellomlederen må etterleve i møte med sine medarbeidere (Hope, 2015, s. 17).

Når det så er kjent at arbeidstakeren har rett på og skal ta ut ammefri, følger spørsmålet om hvordan det skal tas ut i praksis. Her har det vært nevnt at det varierer hvorvidt det er arbeidstaker eller arbeidsgiver som bestemmer. I flere tilfeller beskriver arbeidsgiver at det er arbeidstakers ønsker og behov som er styrende. Ser man til forskningen får fire av fem den tilretteleggingen de trenger til ammefri (Pedersen et al., 2021, s. 50). Brown et al. (2001, s. 41) fant også at de fleste arbeidsgiverne mener de har sørget for nødvendig tilrettelegging til de ammende arbeidstakerne. I noen tilfeller mener imidlertid arbeidsgiver at det er

legitimt å forhandle med arbeidstakeren om hvordan ammefri skal tas ut. Sett fra et teoretisk perspektiv har mellomlederen mange ulike hensyn han skal ivareta, fra både arbeidstakeren, kollegene, pasientene og toppledelsen (Aadland & Askeland, 2017, s. 202). Dette kan påvirke arbeidsgiver til å forhandle med arbeidstakeren i et forsøk på å finne en slags middelvei der flest mulig blir fornøyd. Strekker en dette enda lenger kommer en til de eksemplene der arbeidsgiver tar avgjørelsen om hvordan ammefri skal tas ut. Til tross for at tidligere forskning viser at mange får den tilretteleggingen de trenger, så viser den også at en av fem ikke får tilrettelagt tilstrekkelig for ammefri (Pedersen et al., 2021, s. 50).

Tilretteleggingen arbeidstakerne mangler er blant annet knyttet til at de ikke får ammefri på det tidspunktet de ber om (Pedersen et al., 2021, s. 50). Mange arbeidsgivere kan være lite villige til å tilrettelegge for ammefri hvis det innebærer endringer i arbeidstid og arbeidsoppgaver (Pedersen et al., 2021, s. 53). I vår studie knytter arbeidsgiverne dette i stor grad til de utfordringene de opplever med å tilrettelegge, dette blir nærmere presentert i delkapittel 5.3.

Når tiden er kommet for at arbeidstakeren avvikler ammefri, må oppgavene ivaretas på andre måter. Hvordan arbeidsoppgavene håndteres, er ikke ulikt som ved foreldrepermisjon, tross at fraværet for øvrig er relativt ulikt. Ved foreldrepermisjoner løses arbeidsoppgavene ved at de fordeles til andre, de settes på vent, eller det tas inn vikar (Hagen, 2017, s. 5-6). Bruk av vikar er ikke nevnt blant arbeidsgiverne i denne studien om ammefri, men de andre løsningene er liknende.

Det er mellomlederen som har ansvaret for arbeidsflyt og arbeidsoppgaver i sin seksjon (Hope, 2010, s. 14). I noen tilfeller flyttes oppgaven til et annet tidspunkt på dagen, eller arbeidstakeren tar det på overtid og heller går ekstra tidlig en annen dag. Ser man til regelverket for ammefri, er det behovet arbeidstaker har for å amme som skal være styrende for hvordan ammefritiden tas ut (Arbeidstilsynet, u.å.). Dersom arbeidstaker jobber lenger én dag, og ikke tar ut ammefri, får hun sannsynligvis ikke behov for å amme ekstra lenge en annen dag. Men arbeidsgiverne er ikke alltid så opptatt av hvorvidt regelverket om ammefri følges til punkt og prikke. Pedersen et al. (2021, s. 51) peker på at ordningen med

fleksibel arbeidstid i flere tilfeller ikke gir noen reell reduksjon i mengden arbeidsoppgaver, men det gjør det lettere å tilrettelegge for ammefri.

I andre tilfeller, kan det tas inn færre pasienter til timeavtale når noen skal ta ammefri. På den måten er arbeidstakeren helt fristilt fra arbeidsoppgaver uten at det går på bekostning av kolleger. Tilstrekkelig tid til å amme er blant de viktigste faktorene for å ivareta den ammende arbeidstakeren (Steurer, 2017, s. 291). Arbeidsgiverne som kan velge denne løsningen virker tilfreds med at de i stor grad kan møte behovene til både arbeidstaker og kollegene. Det er imidlertid ikke alle seksjoner i helseforetakene der dette lar seg gjøre, det er for eksempel ikke mulig på en sengepost.

I de fleste tilfellene arbeidsgiverne forteller om er det derfor andre som må ivareta arbeidsoppgavene. I det profesjonelle byråkrati står lojaliteten til pasientene sterkt (Gotvassli, 2021, s. 58). Mellomnivået i en slik organisasjon (mellomlederen) har ofte også selv faglig bakgrunn (Paulsen, 2008, s. 71). Dette gjelder flere av arbeidsgiverne i denne studien, og deres lojalitet til pasientene er tydelig gjennom at de i stor grad er opptatt av å sikre forsvarlige tjenester. Utgiftskontroll kan være en utfordring i et profesjonelt byråkrati (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 99). Dette blir synlig i tilfeller der arbeidsgiver bemanner opp en hel vakt, fordi noen skal ta ammefri en-to timer. Det er kostnadskrevende for virksomheten, men arbeidsgiver er ikke villig til å redusere på tjenestenes forsvarlighet. I andre tilfeller er det arbeidsgiver selv som overtar arbeidsoppgavene. Dette er et eksempel på mellomlederen som strekker seg langt for å ivareta både pasient, arbeidstaker, kollegene, og kanskje i tillegg spare toppledelsen for kostnadene ved økt bemanning.

5.3 Forskningsspørsmål: hvilke utfordringer opplever arbeidsgiverne ved uttak av ammefri?

Arbeidsgiverne i denne studien er enige om at det er utfordrende å tilrettelegge for ammefri i flere deler av helseforetakene. Annen forskning om ammefri i norsk arbeidsliv viser at arbeidsgivere kan være motvillige til å tilrettelegge hvis det krever endring i arbeidstid og -oppgaver (Pedersen et al., 2021, s. 53). Det er

strukturelle årsaker ved virksomheten som gjør det utfordrende, og her forekommer bransjeulikheter: grad av fleksibilitet har betydning for hvordan arbeidsgiver tilrettelegger (Pedersen et al., 2021, s. 73).

Forskning om foreldrepermisjoner i norsk arbeidsliv har derimot kommet til andre funn enn vi har i denne studien. Arbeidsgivere synes ikke det byr på problemer når arbeidstakerne skal ha permisjon (Hagen, 2017, s. 5). Arbeidsgiverne synes altså det er utfordrende å tilrettelegge for ammefri, men ikke foreldrepermisjon. Dette kan skyldes at det er lettere for arbeidsgiverne å tilrettelegge for at arbeidstakerne er *helt* borte, fremfor at de er borte en-to timer per arbeidsdag. For eksempel kan de sette inn vikar, noe som i liten grad er aktuelt ved ammefri. Denne forståelsen av funnene støttes av Hagens (2017, s. 6) funn om at noen arbeidsgivere var skeptiske til å ta ut foreldrepermisjonen oppdelt (fremfor sammenhengende), fordi det medfører merarbeid med vaktlister og fordeling av arbeidsoppgaver. De samme utfordringene nevnes av arbeidsgiverne i denne studien som eksempler på utfordringer når arbeidstaker skal ha ammefri. Videre er det verdt å påpeke at studiene er utført i ulike bransjer, hvilket også kan være utslagsgivende for resultatene. Det kan være bransjespesifikke årsaker til at helseforetakene rapporterer om større utfordringer.

Utfordringene arbeidsgiverne i helseforetakene opplever er i stor grad knyttet til begrenset tilgang på tilstrekkelige ressurser. De opplever at de ikke alltid har nok kvalifisert personell til å ivareta pasientene når arbeidstakerne trenger tilrettelegging. De knytter dette særlig til at jobben krever spesiell kompetanse. Ser man til teorien om det profesjonelle byråkrati er dette et typisk trekk. Organisasjonen er helt avhengig av sine profesjonelle medarbeidere i den operative kjerne (Mintzberg, 1979, s. 349). Som arbeidsgiverne selv sier, så kan de ikke ta inn *hvem som helst* for å utføre jobben. Det krever både utdanning og opplæring. Bruk av vikar eller hjelp fra andre seksjoner, er derfor sjelden et alternativ. Også tidligere forskning viser at det ofte medfører ekstra belastning på kollegene når noen skal ta ammefri (Pedersen et al., 2021, s. 56-57).

Videre er utfordringene knyttet til at arbeidsgiveren står i en vanskelig posisjon, der hun må veie ulike hensyn opp mot hverandre. I litteraturen er det ikke sjelden

at uttrykket «mellom barken og veden» brukes for å beskrive mellomlederens posisjon (Keys & Bell, i Hope, 2015, s. 24). Uttrykket er treffende for flere av arbeidsgiverne i denne studien. De er svært opptatt av forsvarlige tjenester til pasientene. Kravet til en viss faglig standard er nærmest urokkelig (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 99). Arbeidsgiverne legger vekt på at de har et vesentlig samfunnsansvar og de ivaretar kritisk syke pasienter. De kan stå i dilemmaer der et sykt barn trenger akutt helsehjelp, som krever den kompetansen arbeidstakeren som skal ha ammefri innehar. Arbeidsgiver må velge om arbeidstakeren skal få ivaretatt sin rettighet til ammefri og dra hjem til sitt barn, eller om arbeidstaker skal holdes igjen på jobb for å ta vare på pasienten. Når arbeidsgiverne setter begrensninger for ammefri er det ikke med et ønske om å opptre lovstridig, men fordi de ikke ser noen annen løsning for å ivareta pasientene. Stiengs (1990, s. 11) fremstilling av krysspreset rettet mot mellomledere, er treffende. Toppledelsen forventer at arbeidsgiveren ivaretar både drift og økonomiske føringer, mens arbeidstakeren forventer å få sine rettigheter ivaretatt (Aadland & Askeland, 2017, s. 202; Stieng, 1990, s. 11). Anvender man teorien til Stieng (1990, s. 12) videre, er flere av arbeidsgiverne i denne studien det hun ville kalt *kollegaleder*. Kollegalederen søker å innfri medarbeideren forventninger (Stieng, 1990, s. 12). Dette byr imidlertid på utfordringer når hensynet til arbeidstakeren som skal ha ammefri må veies opp mot hensynet til de øvrige kollegene.

Pedersen et al. (2021, s. 50) fant også at det i noen tilfeller ikke blir tilrettelagt for ammefri slik arbeidstaker ber om, fordi det ville påvirke kollegene eller virksomheten negativt. I likhet med funn i denne studien handler dette stort sett om virksomhetens rammer, økonomi og manglende handlingsrom (Pedersen et al., 2021, s. 63). Internasjonal forskning viser at noe av det som er til hinder for ammefri, er at selv om det finnes retningslinjer eller regelverk om ammefri, så blir de ofte ikke overholdt (Steurer, 2017, s. 291). Dette medfører ikke konsekvenser for arbeidsgiveren (Steurer, 2017, s. 291). Selv om dette er funn fra en internasjonal studie, er det likevel relevant for denne studien da denne også viser at det er tilfeller der arbeidsgiver ikke overholder regelverket.

Mellomlederen kan synes å stå ganske alene i dette krysspreset, der de skal fatte avgjørelser som medfører at ikke alle parter kan få sine behov ivaretatt. Noen

forteller at egen ledelse har lite forståelse for problemstillingen. Dette kan forstås ut fra teorien om at mellomlederen fungerer som en paraplyholder, der hun skjerner toppledelsen og arbeidstakerne fra hverandre (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 134-139). Mellomlederen skjerner toppledelsen fra arbeidstakernes utfordringer og klager (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 139).

Flere av arbeidsgiverne i denne studien tilrettelegger for ammefri etter arbeidstakerens ønsker. Men dette gjelder som regel de tilfellene der det *ikke* går på særlig bekostning av pasientene eller kollegene. Dette er de seksjonene der det er mulig å ta inne færre pasienter. At ventetiden på poliklinikken blir noe lengre for pasientene, synes å være en konsekvens arbeidsgiverne kan leve med, når det gjør at hun kan ivareta både arbeidstakeren som skal ha ammefri og kollegene.

5.4 Forskningsspørsmål: medfører uttak av ammefri kostnader for bedriften?

Arbeidsoppgavene i helseforetakene kan i mange tilfeller ikke la vente på seg. De *må* løses og det *må* være personell på jobb. Pasientene skal ivaretas på forsvarlig vis (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 99). Samtidig er tilstrekkelig tid til å amme eller pumpe blant de viktigste faktorene for å ivareta ammende arbeidstakere (Steurer, 2017, s. 291). Derfor påløper gjerne noen kostnader for virksomheten, når noen skal ha ammefri. Det er typisk for det profesjonelle byråkratiet at det kan være vanskelig å holde kontroll over kostnadene (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 99). Funnene i denne studien viser at arbeidsgiverne er enige om at det *er* kostnader forbundet med ammefri, men i flere tilfeller bryr de seg ikke nevneverdig om dette.

I følge både Alvesson og Gjerde (2020 s. 140) og Stieng (1990, s. 12) varierer det om mellomlederne er mest lojale mot toppledelsen eller arbeidstakerne. I denne studien er det eksempler på at arbeidsgiverens lojalitet først og fremst ligger hos arbeidstakerne (og videre hos pasientene). Dette er synlig blant annet ved at arbeidsgiverne i liten grad er opptatt av kostnadene til ammefri. På den andre siden viser denne studien også noen eksempler der arbeidsgiver legger føringer for hvordan ammefri kan tas ut, på grunn av kostnader. Disse arbeidsgiverne kan

være eksempler på det Stieng (1990, s. 12) kaller *administratorer*, og det Alvesson og Gjerde (2020, s. 140) kaller *prestasjonsdrivere*. Deres lojalitet ligger nærmere topplederne enn sine medarbeidere, og derfor er de villige til å rette seg etter føringer om å overholde budsjett. Mellomledere som har sin lojalitet hovedsakelig hos toppledelsen, forsterker gjerne budskapet fra topplederne (Alvesson & Gjerde, 2020, s. 140). Samtidig er det viktig å påpeke at denne studien viser at det ikke utelukkende er kostnadene som ligger til grunn for begrensninger ved uttak av ammefri. Det er også knyttet til at arbeidstaker rett og slett ikke har tilstrekkelig tilgang på bemanning som kan overta arbeidsoppgavene.

Arbeidsgiverne i denne studien fører ingen oversikt over kostnadene på ammefri. Det samme viser tidligere forskning om foreldrepermisjoner (Hagen, 2017, s. 6). Både de arbeidsgiverne som mener at kostnadene er vesentlige og de som bagatelliserer dem, er enige om at det har lite for seg å regne på kostnadene ved foreldrepermisjoner fordi de er uansett en del av totalbildet (Hagen, 2017, s. 38). Dette har likhet med flere av funnene i denne studien om ammefri. Noen er mer opptatt av kostnadene enn andre, men ingen fører noen oversikt over dem. Noen kunne tenke seg at en oversikt ville være nyttig. Ikke fordi de søker å redusere kostnadene, men heller fordi det kan være nyttig ved planlegging av budsjett og bemanning. Også Hagen (2017, s. 56) fant at ingen av arbeidsgiverne i hennes studie var opptatt av å forsøke å redusere kostnadene knyttet til permisjoner.

En typisk konflikt i det profesjonelle byråkratiet er konflikten mellom arbeidstakernes krav til faglig standard, og toppledelsens krav om å rette seg etter de økonomiske rammene (Gotvassli, 2021, s. 58). Mellomlederen står i sin posisjon midt mellom disse nivåene i organisasjonen (Hope, 2015, s. 13). Noen av arbeidsgiverne som pekte på at kostnadene er en utfordring ved ammefri, begrunnet dette i at det følger krav og forventninger fra toppledelsen. Kravene fra toppledelsen kan føre til at mellomlederen legger begrensninger for hvordan ammefri kan tas ut, for eksempel at det ikke kan tas på nattevakt. Annen forskning viser liknende funn, om at kostnader er blant de årsakene som fører til negativ forskjellsbehandling av foreldre i arbeidslivet (Pedersen et al., 2021, s. 73).

6 Oppsummering

I dette kapitlet oppsummeres studien, og konklusjonene fra studien presenteres. Deretter følger en diskusjon av konklusjonene som er gjort, der vi er opptatt av å se på deres styrker og svakheter. Avslutningsvis redegjøres det for relevante tema studien ikke har satt søkelys på, men som kan være aktuelt for andre forskningsprosjekter å studere.

6.1 Konklusjoner

Holdninger er vanskelig å undersøke, men studien har i hvert fall gitt et bilde av holdningene til noen arbeidsgivere i helseforetak. Som presentasjon av funn og drøfting har vist, kan holdningene til arbeidsgiverne i studien beskrives som sammensatte. Arbeidsgiverne gir uttrykk for flere positive holdninger til ammefri, som både dreier seg om at de ønsker å være gode arbeidsgivere som ivaretar sine arbeidstakere, men også i en viss grad at de er opptatt av å fremstå som rause arbeidsgivere for å beholde verdifull arbeidskraft. Begrenset tilgang på tilstrekkelige ressurser er blant utfordringene arbeidsgiverne opplever, og derfor er det særlig viktig å ta vare på de arbeidstakerne de har. Studien viser også at det finnes noen negative holdninger til ammefri. I all hovedsak dreier disse seg om utfordringene som arbeidsgiverne opplever. De befinner seg på mange måter «mellom barken og veden» og kan i flere tilfeller ikke imøtekomme alle behovene innenfor de organisatoriske rammene til virksomheten. Noen negative holdninger dreier seg imidlertid også om en skepsis til hvorvidt behovet for ammefri er reelt, i hvert fall om det er behov for en-to timer.

Alle arbeidsgiverne i studien tilrettela for ammefri for sine ansatte, selv om noen gjorde dette i større grad enn andre. Funnene fra studien viser at arbeidsgiver i hovedsak anser det som sitt ansvar å sørge for at arbeidstaker vet at hun har rett til ammefri. Vi fant at det var varierende hvilke retningslinjer og intern praksis de ulike virksomhetene benyttet for ammefri. Noen av arbeidsgiverne la føringer for hvordan den ansatte kan ta ut ammefri. Som regel hadde dette sammenheng med hvor utfordrende det ville være for arbeidsgiver å få til å tilrettelegge for ammefri. Arbeidsoppgavene til arbeidstakeren som tar ut ammefri ble enten tatt på et annet

tidspunkt, utgikk i sin helhet, eller de ble ivaretatt av kollegaer. Stort sett medfører uttak av ammefri at kollegene belastes med ekstra arbeidsoppgaver.

Flere av arbeidsgiveren beskriver betydelig utfordringer knyttet til det å tilrettelegge for ammefri. Utfordringene som ble beskrevet knyttes til det at arbeidsgiver har begrenset tilgang på kvalifisert personell som kan ta over oppgavene til den som tar ut ammefri. Videre kan det til tider være en vanskelig for mellomleder å balansere hensynene til arbeidstakeren, de øvrige kollegaene på avdelingen, pasientene og egne ledelse eller drift av virksomheten. I hvilken grad arbeidsgiver opplever det som utfordrende å tilrettelegge, har en sammenheng med hvor stor grad av uforutsigbarhet arbeidshverdagen innebærer. Desto mer uforutsigbarhet – desto viktigere er hensynet til pasienten og tilstrekkelig bemanning. Dette påvirker i noen tilfeller arbeidstakers mulighet til å ta ammefri.

Konklusjonen av funn knyttet til kostnader er at arbeidsgiverne i studien stort sett ikke var særlig opptatt av de kostnadene ammefri medførte. Det ble ikke ført oversikt over hva kostnadene besto i, men det var enighet om at ammefri medførte kostnader for virksomheten. Disse kostnadene gjelder utgifter til ekstra bemanning, overtidstillegg til kolleger som jobber ekstra, ekstra tid til administrering, som å planlegge vaktordning og en lavere inntjening til virksomheten fordi det behandles færre pasienter.

6.2 Diskusjon

Utgangspunktet for respondenter i denne studien var arbeidsgivere med personalansvar innen helseforetak som hadde håndtert ammefri. I ettertid kunne det vært en ide med en mer spesifikk avgrensning innen helseforetak, da både utfordringer og dermed også til dels holdninger knyttet til ammefri var svært varierende fra avdelinger med døgnerberedskap i forhold til polikliniske avtaler. Det ble tydelig at disse arbeidsgiverne har ulike utfordringsbilder som naturlig nok også påvirker den tilretteleggingen som gis. Utvalget av respondenter gir imidlertid et mer variert bilde av utfordringene, enn om vi hadde avgrenset ytterligere.

Vår kvalitative studie er kanskje ikke best egnet til å si noe om sammenhengende mellom tilrettelegging og uforutsigbarhet eller lojalitet til fag – vi kan vel bare si at vi har funnet at det *kan* ha sammenheng, og det kunne man forsket videre på. Det ville samtidig være interessant å studere arbeidstakers og arbeidsgivers syn i sammenheng med hverandre, da disse synspunktene basert på vår studie og samfunnsdebatten generelt, synes å stå delvis i motsetning til hverandre.

Referanseliste

Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS

Aase, T.H & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget

Alvesson, M. & Gjerde, S. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations* (2020), 73(1), 124-151.
<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>

Ammehjelpen. (2020). Vedtekter og etiske retningslinjer. Hentet fra
<https://ammehjelpen.no/vedtekter/>

Andreassen, T. A. & Bergene, A. C. (2011). Forpliktelse, omsorg eller nytte – arbeidsgivers inkluderingsansvar og forventninger til NAV. *Søkelys på arbeidslivet*, 2011(4), 317–334. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2011-04-03>

Arbeidstilsynet. (u.å.). Ammefri. Hentet fra
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/permisjoner/foreldrepermisjon/ammefri/>

Askheim, O.G.A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Bakken, F.M. (2022). Ulønnet og lønnet foreldrepermisjon – mødre og fedres bruk og vurderinger. *Arbeid og velferd* 2022(1), 59-76. Hentet fra
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd-nr.1-2022/ulonnet-og-lonnet-foreldrepermisjon--modre-og-fedres-bruk-og-vurderinger>

Brown, C.A., Poag, S., & Kasprzycki, C. (2001). Exploring Large Employers' and Small Employers' Knowledge, Attitudes, and Practices on Breastfeeding Support in the Workplace. *Journal of Human Lactation*, 2001, 17(1), 39-46.
<https://doi.org/10.1177/089033440101700108>

Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Hagen, I.M. (2017). *Arbeidsgiveres holdning til foreldrepermisjon*. (Fafo-rapport 2017:40). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2017/20648.pdf>

Helsedirektoratet. (2021, 8. juli). Anbefalinger for morsmelk, morsmelkerstatning og introduksjon av mat. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/spedbarnsernaering/anbefalinger-for-morsmelk-morsmelkerstatning-og-introduksjon-av-mat>

Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. (Doktoravhandling). Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79. Hentet fra <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>

Jacobsen, D.I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

KS. (2017, 25. august). Ammefri. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/ammefri/>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. USA: Prentice-Hall, Inc.

NAV. (2022, 23. mars). Foreldrepenger Kraftig vekst i andelen småbarnsforeldre som tar ulønnet permisjon. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk-analyse-og-fou/nyheter/foreldrepenger-kraftig-vekst-i-andelen-smabarnsforeldre-som-tar-ulonnet-permisjon>

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget

Normann, T. L. & R. B. Raugland. (2019, 21. februar). Rett til ammefri. *Juristen* (2019), 2. <https://juristen.no/ditt-arbeidsliv/2019/02/rett-til-ammefri>

- Paulsen, J. M. (2008). *Managing Adaptive Learning from the Middle* (doktorgradsavhandling). BI Norwegian School of Management, Oslo.
- Pedersen, E., Haraldsdottir Nordberg, T., Egeland, C., Tøge, A.G., Holm Ingelsrud, M. (2021). *Diskriminering av foreldre i arbeidslivet. Forekomst av og erfaringer med negativ forskjellsbehandling*. (AFI-rapport 2021: 03). Hentet fra https://www.ldo.no/globalassets/_ldo_2019/_bilder-til-nye-nettsider/arbeidsliv/afi-diskriminering-av-foreldre-i-arbeidslivet.pdf
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stieng, G. H. (1990). *Mellomlederen: administrator eller kollega? Om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt
- SSB. (2022, 28. april). Arbeidskraftundersøkelsen. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>
- Steurer, L. (2017). Maternity Leave Length and Workplace Policies' Impact on the Sustainment og Breastfeeding: Global Perspectives. *Public Health Nursing*, 2017, 34(3). 286-294. <https://doi.org/10.1111/phn.12321>
- WHO. (u.å.). Breastfeeding. Hentet fra https://www.who.int/health-topics/breastfeeding#tab=tab_2
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til mulige respondenter

Emne: Delta i forskningsprosjekt om arbeidsgiveres holdninger til ammefri?

Hei!

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt om arbeidsgiveres holdninger til ammefri, og hvordan det tilrettelegges for uttak av ammefri.

Studien er en del av en masteroppgave innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Vi er to masterstudenter som samarbeider om oppgaven, og vi ønsker å intervju 20-25 ledere. Intervjuet kan gjennomføres via digitale løsninger (Zoom, Teams), og vil ta om lag 30 minutter.

De vi ønsker å intervju er ledere med personalansvar i helseforetak, med arbeidstakere som har/har hatt ammefri innenfor de siste fem årene.

Med studien ønsker vi å få bedre forståelse for hva arbeidsgiverne mener om ammefri. Studien gjelder kun betalt ammefri (ikke ubetalt), slik det er nedfelt i Arbeidsmiljøloven.

Studien er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Prosjektansvarlig fra Høgskolen i Østfold er Inger Marie Hagen (inger.m.hagen@hiof.no).

Ønsker du eller andre ledere hos dere å delta i studien? Fint om du har mulighet til å gi oss et svar så snart som mulig. Tid for intervju vil avtales direkte med de som deltar.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Kristina Leithe og Kajsasukke

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Arbeidsgiveres holdninger til ammefri”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke holdninger arbeidsgivere har til uttak av ammefri, og hvordan arbeidsgivere tilrettelegger for at ansatte skal ta ut ammefri. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å få bedre forståelse av hva arbeidsgivere selv mener om ammefri. Studien tar utgangspunkt i ammefri slik det er nedfelt i Arbeidsmiljøloven §12-8. Studien gjelder kun betalt ammefri (ikke ubetalt).

Studien er en del av en masteroppgave innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Vi er to masterstudenter som samarbeider om oppgaven, og vi ønsker å intervju 20-25 ledere med personalansvar.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med arbeidsgivere i helseforetakene med personalansvar for arbeidstakere som har benyttet og/eller benytter ammefri. Det er viktig at den som deltar i studien har egne erfaringer med ansatte som har eller har hatt betalt ammefri siste to årene.

Henvendelse om deltakelse i studien rettes til helseforetakene, som bes om å videresende spørsmål om deltakelse til ledere med personalansvar som kan være aktuelle kandidater for deltakelse. Vi ønsker at 20-25 ledere deltar i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi ønsker å gjøre et intervju med deg. Fortrinnsvis benyttes digitale videoløsninger til intervjuet (Zoom, Teams e.l.). Intervjuet vil ta omlag 30 minutter.

I intervjuet vil en eller begge studentene være tilstede (digitalt).

Under intervjuet vil vi stille deg spørsmål om hva du mener om at dine ansatte benytter seg av ammefri, og hva som eventuelt gjøres for å tilrettelegge for at den ansatte kan benytte seg av det.

Vi vil også spørre deg om du opplever noen utfordringer knyttet til at de ansatte benytter ammefri, og hva som gjøres med arbeidsoppgavene til den ansatte som benytter ammefri. Vi vil også stille deg spørsmål om du mener ammefri medfører noen kostnader for bedriften, og i såfall hvilke.

Vi vil benytte lydopptak og ta notater fra intervjuene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til dataene som samles inn er kun de to masterstudentene som gjennomfører prosjektet, samt deres veileder. Når intervjuene lagres, vil navn og arbeidssted bli erstattet av en nummerert kode. Lydopptaket av intervjuet vil lagres på sikker måte i appen Nettskjema-diktafon (utviklet av UiO).

Deltakere i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publisasjon, det er kun svarene på intervju spørsmålene som vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. juni 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold ved Inger Marie Hagen; inger.m.hagen@hiof.no.
- Vårt personvernombud: Lars Erik Aas

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Inger Marie Hagen
prosjektansvarlig

Kristina Leithe & Kajsa Sukke
masterstudenter

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Arbeidsgiveres holdninger til ammefri*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmålene under dreier seg utelukkende om *betalt ammefri* slik det fremgår av Arbeidsmiljøloven §12-8 (ikke ubetalt).

Faktaopplysninger

1. Hvor mange ansatte har du personalansvar for?
2. Hvilke yrkesgrupper har du personalansvar for?
3. Hvor ofte får du forespørsler om ammefri fra dine ansatte?
 - a. Hvor mange forespørsler får du f.eks. per år?
4. Er det noen yrkesgrupper eller stillinger som typisk ber om ammefri?
5. Hvor lenge er det siden du fikk forrige forespørsel om ammefri?

Forrige hendelse

6. Kan du fortelle om hva du gjorde forrige gang du fikk en henvendelse om ammefri? Du må gjerne begynne med å fortelle om hva du tenkte da du fikk henvendelsen.
 - a. Hvordan henvendte den ansatte seg for å be om ammefri?
 - b. Hvordan ble forespørselen håndtert fra din side?
7. Hvordan tror du den ansatte opplevde dialogen med deg?
 - a. Den løsningen dere gikk for, hvem sitt forslag var det?
 - b. Tror du den ansatte var fornøyd med løsningen?

Dialogen med arbeidstaker

8. Er det vanligvis du eller den ansatte som tar opp temaet ammefri når en ansatt har fått barn? (Hva med i *forrige tilfelle*)

- a. Mener du at det er ditt ansvar å sørge for at de ansatte vet at de har rett til ammefri hvis de trenger det?
- 9. Pleier den ansatte selv å si ifra nå hun ikke trenger ammefri lengre? (Hva med i *forrige tilfelle*)
- 10. Hvordan pleier du og den ansatte å komme frem til hvordan ammefri skal tas ut i løpet av arbeidsdagen? (Hva med i *forrige tilfelle*)
 - a. Syns du det er en vanskelig avveining mellom interessene til den ansatte og interessene til virksomheten?
 - b. Er det noe annet du syns er utfordrende når en ansatt ber om ammefri?
 - c. Tror du den ansatte er opptatt hensynet til kolleger, egne karriereambisjoner eller virksomhetens økonomi, når hun ber om ammefri?
 - d. Er det andre ting du tror er viktig for ansatte som ber om ammefri?

Interne rutiner

- 11. Har dere egne rutiner, retningslinjer eller personalhåndbok hos dere som omtaler uttak av ammefri?
 - a. Hva sier disse?
 - b. Følges de i praksis?
 - c. Ber dere om dokumentasjon fra kvinnen på at hun ammer?
 - d. Skiller dere på “faktisk tid” brukt til amming eller bare gir dere 1-2 timer uansett?
- 12. Følger dere alminnelige bestemmelser om ammefri (arbeidsmiljøloven gir rett til betalt ammefri til barnet er ett år, ev. om deres egne rutiner går utover dette), eller legger dere til rette for amming også av eldre barn?
- 13. Har dere egne fasiliteter, som for eksempel egnet rom til amming/pumping og kjøleskap til oppbevaring av melk?
- 14. Hva gjøres med arbeidsoppgavene til den som tar ut ammefri? (For eksempel bruk av vikar, oppgavene omfordes internt, oppgavene forblir uløst eller annet)

Kostnader for arbeidsgiver

15. Tror du at ammefri har noen kostnader for virksomheten, utover tapt arbeidstid?
- a. I så fall hvilke? (for eksempel til bruk av vikar, nedsatt produksjon pga. oppgaver som forblir uløst eller oppgaver som omfordes internt)
 - b. Fører dere oversikt over kostnadene?
 - c. Er det behov for en oversikt over kostnadene?
 - d. Er du opptatt av kostnadene og konsekvensene ammefri medfører?

Annet

16. Hva syns du, som leder, om ordningen ammefri?
- a. Ville du tenkt det samme som *arbeidstaker*?
17. Tror du at du og dine meninger er representative for andre ledere i helseforetakene?
- a. Hva med i andre bransjer?
 - b. Tror du at du hadde ment noe annet dersom du var mann/kvinne?