

747885

748367

“Seks timers arbeidsdag”

*En kvalitativ studie om seks timers arbeidsdag og ledelsen i Tine
Heimdal.*



Bacheloroppgave BCR3102 ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

Vår 2017

” Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven har blitt skrevet som vårt avsluttende arbeid i vårt studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo, våren 2017.

Først og fremst vil vi gjerne takke våre forelesere og medstudenter for tre fantastiske og lærerike år på Høyskolen Kristiania. Vi har vært gjennom både opp- og nedturer, og utfordrende perioder, men dette er både erfaringer og kunnskap vi vil ta med oss videre i livet. Arbeidet med vår bacheloroppgave har vært krevende, men som gruppe har vi hatt god flyt gjennom våren. Takket være vårt studiemiljø som har hatt så engasjerte og målrettede studenter, har veien mot en ferdigstilt oppgave blitt lettere.

Vi vil videre gi en takk til ledelsen ved Tine Heimdal for et hyggelig og bra samarbeid med vår oppgave. De har vist stor gjestfrihet og bidratt til at denne forskningen ble spennende og lærerik. Vi setter stor pris på deres engasjement og at de tok seg tid til å delta i vår undersøkelse.

Ikke minst vil vi gi en stor takk til vår veileder Camilla Bakken som har vært så tilgjengelig og hjelpsom. Det skal sies at vi ikke alltid har stilt så lette spørsmål som kan besvares, men hun har gitt oss både gode retningslinjer og konstruktive tilbakemeldinger.

Helt til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom denne oppgaven og tusen takk for tre fine år sammen ved Høyskolen Kristiania!

God lesing!

Oslo, 19.mai 2017

747885, 748367

Sammendrag

Utgangspunktet for denne forskningsoppgaven har vært å undersøke nærmere om begrepet *sekstimersdagen*. Oppgaven omhandler hvordan en arbeidstidsreduksjon har påvirket effektivitet og lederoppgaver i en organisasjon. Følgende problemstilling ble stilt: *Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?*

Forskningen er rettet mot Tine Heimdal, ettersom de er den eneste organisasjonen i Norge som har innført ordningen med arbeidstidsreduksjon og fortsatt har det.

Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven bygger på overtid, effektivitet i organisasjoner og ledergrupper. Videre tar teorien for seg de ulike lederoppgavene *informere hverandre, diskutere saker og fatte beslutninger*. Som et supplement til *diskutere saker*, har det blitt fokusert på møtevirksomhet. For å kunne gjennomføre denne undersøkelsen har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Grunnen til dette var fordi vi ønsket å gå i dybden og danne oss et helhetlig perspektiv av fenomenet. Det ble gjennomført seks semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter som var ansatt i ledelsen i Tine Heimdal.

Resultatene av undersøkelsen viser at lederoppgavene har blitt påvirket av arbeidstidsreduksjonen. Møtevirksomheten har blitt mer effektivisert i den forstand at ledelsen har blitt mer presise og bevisste på hvem som skal delta i hvilket møte, og har en klar agenda i forkant. Kommunikasjon og hvordan ledelsen informerer hverandre har blitt mer direkte, hvor de utnytter hverandres kompetanse. Ledergruppen har blitt mer oppmerksom på at beslutninger skal fattes på rett nivå. For å kunne effektivisere arbeidshverdagen, har kutting av pauser for å opprettholde kontinuerlig drift vært en viktig faktor. Noe av det mest interessante med funnene ved at Tine Heimdal har klart å gjennomføre sekstimersdagen med suksess, er at ledelsen har hatt fokus på å ha en delegerende lederstil og å involvere de ansatte i beslutninger. Som en følge av arbeidstidsreduksjonen jobber ikke ledelsen overtid.

Funnene gjelder nødvendigvis ikke for andre virksomheter enn Tine Heimdal og vi kan dermed ikke garantere overførbarheten i denne undersøkelsen. Vi kan heller ikke garantere at funnene er representative for Tine Heimdal som organisasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for tema	6
1.2 Formål og problemstilling	7
1.3 Avgrensninger	7
2.0 Om Tine Heimdal	7
3.0 Begrepsforklaringer	8
3.1 Arbeidstid	8
3.2 Normalarbeidsdag	8
3.3 Effektivitet	9
3.4 Ledergrupper	9
4.0 Teori	9
4.1 Arbeidstid	10
4.2 Historisk utvikling av arbeidstid	10
4.3 Sekstimersdagen	11
4.4 Sekstimersdagen på Tine Heimdal	12
4.5 Overtid	15
4.6 Effektivitet	16
4.6 Effektivitet i ledergrupper	17
4.7 Oppgaver i ledergrupper	18
4.8 Informere hverandre	18
4.9 Diskutere saker	19
4.9.1 Ledermøtet	19
4.11 Fatte beslutninger	20
4.11.1 Hvem	21
4.11.2 Når	22
4.11.3 Hvordan	22
5.0 Metode	23
5.1 Fra idé til problemstilling	23
5.2 Forskningsdesign	24
5.3 Forskningsstrategi	24
5.4 Datainnsamlingsmetode	25
5.5 Utvalgsdesign	25
5.6 Gjennomføring av intervju	26
5.7 Dataanalyse	27
5.7.1 Transkribering og koding	27
5.8 Reliabilitet, validitet og generalisering	27
5.9 Forskningsetikk	28
5.10 Refleksjon av metoden	29
6.0 Analyse	30
6.1 Overtid	30
6.2 Effektivitet	31
6.3 Effektivitet i ledergrupper	33
6.4 Informere hverandre	34
6.5 Diskutere saker	37
6.5.1 Ledermøtet	37

6.6 Fatte beslutninger	39
6.6.1 Hvem	39
6.6.2 Når.....	41
6.6.3 Hvordan.....	42
6.7 Andre faktorer	43
6.7.1 Involvering	43
6.7.2 Delegerende lederstil.....	44
7.0 Konklusjon.....	45
8.0 Begrensninger i forskningen.....	46
9.0 Forslag til videre forskning	47
10.0 Litteraturliste.....	49

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribert intervju

1.0 Innledning

Det skal nå presenteres bakgrunn for valg av tema for oppgaven, formål og problemstilling og til slutt hvilke avgrensninger som ble tatt.

1.1 Bakgrunn for tema

Debatten rundt arbeidstid har vært på dagsorden i mange år og vil trolig fortsatt være et viktig tema i årene som kommer. “Normalarbeidsdagen” har vært i endring siden tidlig 1900 –tallet da åttetimersdagen ble satt på agenda. Fra midten av 1900 –tallet og frem til i dag, har det blitt diskutert hvorvidt arbeidsdagen kan reduseres ytterligere, nærmere bestemt til seks timers arbeidsdag (Jamholt og Moksnes 1982, 8). Forskningen innen feltet har i store trekk omhandlet fra hvorvidt sekstimersdagen kan gi samfunnsmessige gevinster, til hvilken innvirkning det kan ha på blant annet ansatte sitt stressnivå, søvn og sykefravær.

Det er flere virksomheter i Norge som har forsøkt å gjennomføre sekstimersdagen, både i private og offentlige sektorer (Folkvord og Wergeland 2008, 13). Etter å ha gjennomført en søkeprosess, viste det seg at noen organisasjoner har gjennomført arbeidstidsreduksjon med suksess, mens andre ikke. Tine BA sitt sentrallager i Heimdal var en av organisasjonene som gjennomførte forsøket om seks timers arbeidsdag i mars 2007. Innføringen førte til stor suksess og er i dag den eneste virksomheten i Norge som fortsatt har denne arbeidstidsordningen. Gjennom prosessen kom vi i kontakt med hovedtillitsvalgt i Tine Heimdal som sa seg villig til å være en del av forskningen, sammen med resterende av ledelsen i organisasjonen. De stilte seg åpne i forhold til hvordan arbeidstidsordningen fungerer hos dem.

I industrien har arbeidstidsordningen hovedsakelig vært gjeldende for de som jobber skift, hvor tiltaket har vært å innføre flere skift eller ansette flere. Det har imidlertid vært lite forskning på hvordan arbeidstidsreduksjonen påvirker arbeid på ledernivå. Tine Heimdal har innført endringen for alle 187 ansatte, inkludert ledelsen. Det ble derfor interessant å undersøke hvordan en arbeidstidsreduksjon påvirker ledernivå i Tine Heimdal, hvor arbeidet er mer åpent og kontinuerlig. Ledere har også et stort spekter av ulike lederoppgaver, og må ofte forholde seg til store mengder tvetydig informasjon (Bang og Midelfart 2012, 23). Ut ifra dette ønsker vi å undersøke ledelsen, i motsetning til industrimedarbeiderne på bunnlinjen

som har et relativt rutinepreget arbeid, hvor det kanskje er lettere å innføre en arbeidstidsreduksjon.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å rette fokuset tilbake til debatten om sekstimersdagen og undersøke hvordan seks timers arbeidsdag har hatt innvirkning på ledelsen i Tine Heimdal. Oppgaven tar med dette for seg hvordan ledelsen gjennomfører sine oppgaver etter innføringen av sekstimersdagen og hvordan de har blitt påvirket.

På bakgrunn av valg av tema, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?

Den valgte problemstillingen er uklar og eksplorerende, som medfører at det er mulighet til å gå i dybden av undersøkelsestemaet. Gjennom både empiri og teori vil vi forsøke å besvare problemstillingen med hjelp fra ledelsen i Tine Heimdal som har god erfaring og kunnskap om temaet.

1.3 Avgrensninger

Forskningsoppgaven vil bli avgrenset til Tine-konsernet, nærmere bestemt sentrallageret Tine Heimdal. Det avgrenses kun til ledergruppen i Tine Heimdal, for å kunne undersøke ledelsen sine meninger og erfaringer rundt arbeidstidsreduksjonen. Lederoppgavene som oppgaven tar utgangspunkt i, avgrenses til å *informere hverandre, diskutere saker og fatte beslutninger*. Disse utdypes nærmere i teorigjennomgangen.

2.0 Om Tine Heimdal

Året 1881 ble det første meieriet til Tine etablert i Norge. Fra den tid og frem til i dag har de blitt Norges største næringsmiddelkonsern, hvor de produserer 500 ulike produkter og leverer daglig meieriprodukter utover Norge (Tine). Totalt består Tine-konsernet av 5 regionale meieriselskaper med omtrent 50 meierier, samt har flere hel- og deleiere av datterselskaper (Snl 2014).

Tine Heimdal er det største Tine-anlegget målt i omsetning, hvor de pakker 55 000 tonn ost i året. Anlegget driver reguleringslagring av ost og smør. Det drives videreforedling og pakking av ost, samt pakking av iste og iskaffe. Hovedprosessene i sentrallageret består av pakking, lagring, distribusjon, verksted, kantine og administrasjon. Pakkeriet omfatter 16 pakkelinjer hvor 94 ansatte arbeider med to-skiftsordning. På lageret sitter 47 ansatte med rullerende arbeidstid og verkstedet omfatter 15 ansatte med to-skiftsordning. Kantine består av 3 ansatte og ledelsen 7. Hos Tine Heimdal er det flest fulltidsansatte hvorav 62 prosent er menn og 38 prosent er kvinner. Pakkeriet er den største avdelingen hvor tre fjerdedeler jobber i to-skiftsordning (Olberg 2008).

3.0 Begrepsforklaringer

Arbeidstid, normalarbeidsdag, ledergrupper og effektivitet er fire sentrale begreper som går igjen i denne oppgaven. Det er derfor hensiktsmessig å utdype hva som menes med de fire begrepene.

3.1 Arbeidstid

Arbeidstid defineres av arbeidsmiljøloven §10-1 første ledd, som den tid arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 57). Loven legger også føringer for arbeidstidens lengde i timer og over en gitt periode (Arbeidstilsynet a). Utover dette kan organisasjoner avtale og tilpasse egne ordninger om arbeidstid og arbeidstidsordninger i tariffavtaler (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 53).

3.2 Normalarbeidsdag

Normalarbeidsdag er et vidt begrep som verken er juridisk eller entydig, men det handler om lengden på arbeidstiden. Det er likevel sentralt som regulering og sosial praksis (Olberg og Nicolaisen 2013). I følge Nicolaisen (2012) har begrepet normalarbeidsdag ofte blitt tatt opp ved diskusjoner rundt reduksjon i arbeidstid. Det er viktig å merke seg at normalarbeidsdag varierer fra bransje til bransje, innen blant annet skiftarbeid, fleksitid og andre individuelle ordninger i form av tariffavtaler. Normalarbeidsdagen har vært i størst fokus og interesse hos arbeidsgiveren, hvor det begrunnes med organisering av arbeidstiden etter organisasjonens behov (Nicolaisen 2012).

3.3 Effektivitet

Begrepene *effektivitet* og *produktivitet* henger ofte tett sammen, hvor det felles målet er å utnytte disponible ressurser optimalt og velge beste vei til målet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49). Effektivitet defineres som graden av måloppnåelse et individ, gruppe eller organisasjon kan nå (Kaufmann og Kaufmann 2015, 42). Produktivitet handler om ressursbruken og kostnadene som er knyttet til å produsere en enhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49). I denne sammenheng, vil *effektivitet* være hvordan verdiskapningen av arbeidet kan oppnå like høy verdi samtidig som ressursbruken av ansatte i arbeidstiden går ned (Snl 2009).

3.4 Ledergrupper

En ledergruppe kan defineres som: “en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen” (Bang og Midelfart 2012, 22). Ledergruppen skiller seg fra andre beslutnings- og problemløsningsgrupper ved at hver av medlemmene leder sin egen enhet, hvor de er ansvarlige for resultatene i denne enheten. De har dermed en forpliktelse for resultatskapning ved sin enhet og i ledergruppen. Ledergruppen trenger ikke nødvendigvis å ha konkrete formål, og det er ikke alltid medlemmene vet hva som forventes å produsere, annet enn at de skal møtes jevnlig for å dele informasjon og fatte beslutninger (22).

4.0 Teori

Oppgaven vil nå presentere nærmere hva arbeidstid er og gi en kort innføring i den historiske utviklingen arbeidstiden har hatt i Norge. Grunnen til dette er hovedsakelig for å etablere god forståelse for hvordan faktorene henger sammen med sekstimersdagen. Videre vil sekstimersdagen og sekstimersdagen i Tine Heimdal bli presentert for å få et innblikk i hva arbeidstidsreduksjonen innebærer og dens utvikling, men det vil ikke være et utgangspunkt for analysen. Kun de mest relevante funnene fra en Fafo-rapport skrevet av forskeren Dag Olberg, vil bli belyst i analysen. Funne fra rapporten blir presentert senere i teoridelen.

Teorien tar også for seg overtid, ettersom dette kan være en konsekvens av arbeidstidsreduksjon. Dersom en organisasjon gjennomfører en arbeidstidsreduksjon fra åtte til seks timer, anser vi at det foreligger implisitt at arbeidet blir effektivisert. Det vil si at en organisasjon skal prestere like godt på seks timer som på åtte. Av den grunn vil teoridelen

videre ta for seg effektivitet og effektivitet i ledergrupper. Til slutt presenteres de tre sentrale lederoppgavene *informere hverandre, diskutere saker og fatte beslutninger*, som også er det mest sentrale for oppgaven. Tematikken rundt overtid, effektivitet, effektivitet i ledergrupper og lederoppgavene vil være utgangspunktet for datainnsamlingen og analysen.

4.1 Arbeidstid

Formålet med arbeidstid er å sikre at arbeidstaker eller nærmeste familie ikke blir påført uforholdsmessige sosiale eller helsemessige belastninger. Det går en grense for hvor lang arbeidstiden kan være, men også for når på døgnet arbeidet utføres. Grunnen til dette er at arbeidstaker sine familiære, personlige og kulturelle interesser skal ivaretas gjennom nok fritid. Rammene rundt arbeidstid må innføres slik at arbeidsgiver og virksomheten har tilgjengelig arbeidskraft når behovet tilsier det. Arbeidstidsordninger har også berørt ulike problemstillinger. Blant disse har det vært samfunnsmessige spørsmål rundt begrensning av arbeidstidsordninger, som vil påvirke samfunnet i form av utgifter til sykefravær og uførepensjon (Skjønberg og Hognestad 2014, 141-142).

Behovet for en rekognosering av arbeidsdagen fra klokken åtte til fire har vært stadig mer aktuelt både for arbeidstaker og arbeidsgiver de siste tiårene. Arbeidstakere har et større behov for fritid og etterspør blant annet fleksitid, mens arbeidsgivere har et større behov for å utvide eller forflytte arbeidskraften utover de yttergrensene som loven setter. Debatten rundt arbeidstid kan derfor være aktuell for arbeidstaker og arbeidsgiver i den forstand at arbeidstiden plasseres i den tidsperioden det er mest behov for det (Nikolaisen 2012).

4.2 Historisk utvikling av arbeidstid

Helt tilbake til det gamle jordbrukssamfunnet ble ikke arbeidsinnsatsen målt i timer. Tidligere målte de hvor mye hver enkelt klarte å produsere på en dag. De som var raske og produktive fikk mer fritid. Ved inngangen til industrisamfunnet derimot, kjøpte fabrikkeierne råderett over sine ansatte så lenge arbeidsdagen varte. På den måten ble det lettere å skille mellom eieren sin tid og ansatte sin tid. Likevel var arbeidsvilkårene og arbeidsintensiteten hardere i arbeidsperioden. Det var lettere å motsette seg arbeidsheren med fagforeninger ved å kunne si nei til underbetalt arbeid og dårlige arbeidsvilkår. Det viktigste var imidlertid å kunne sette en grense for arbeidsdagen. Utviklingen har vist seg å gå fra å lære av sin herre hvor viktig tiden var, til komiteer som kjemper for kortere tid ved innføringen av ti timers arbeidsdag. I dag kjempes det for overtid og overtidsbetaling (Folkvord og Wergeland 2008, 96-100).

Lovfestet normalarbeidsdag gikk fra tolv til ti timer, og deretter til åtte timers arbeidsdag. Lovfestingen ble viktig for å holde prisen på arbeidskraften oppe, men også for de ansattes fritid. Normalarbeidsdagen ble vedtatt ved lov om ti timers arbeidsdag og 54 timer i uka i 1915 (Schanche 1982, 24). Argumentasjonen for arbeidstidsforkortning startet allerede i 1890-årene, da selve arbeidsdagen var viktig, og med fokus på å bidra til egen og familiær trivsel. Gruvearbeiderne i Langvassbygda i Rana var de første i Norge som fikk satt åtte timers arbeidsdag på agenda (Schanche 1982, 16). Da diskusjonen om åtte timers arbeidsdag ble satt i gang, fikk den etterhvert også medhold fra arbeidsgiversiden, grunnet flere forsøk som viste til at redusering av arbeidstiden hadde positiv effekt på produktivitet (Nikolaisen 2012). Åttetimersdagen og 48 timers arbeidsuke ble lovfestet i 1919 (Folkvord og Wergeland 2008, 26). Arbeidsdagen i dag har kun blitt redusert med en halv time, til 7,5 time. På samme tid har vi fått kortere arbeidsperiode i form av lengre ferie, fem dagers uke og alderspensjon. Samtidig skal vi ha kortest mulig arbeidsdag og minst mulig overtid, satt på spissen. Arbeidstiden er med andre ord fortsatt i endring og seks timers arbeidsdag har vært på agendaen i flere år (Wergeland 2005).

4.3 Sekstimersdagen

Sekstimersdagen kom opp for debatt allerede i 1980, da et offentlig arbeidstidsutvalg presenterte arbeidstidsforkortelsen som et mulig alternativ til fremtiden. En av de største problemstillingene rundt sekstimersdagen omhandlet økonomiske utfordringer. Mange mener produktiviteten vil gå ned og at vi ikke har råd til å styre arbeidskraften dit samfunnet trenger den. Økonomer har imidlertid regnet ut at sekstimersdagen kan gjennomføres uten for store belastninger i den norske økonomien. Dette ble på nytt regnet ut av andre økonomer i regjeringen i 2008 med samme resultat. Produktiviteten per sysselsatt har imidlertid økt med 57 prosent siden sekstimersdagen var opp for debatt i 1980 (Wergeland og Folkvord 2008, 26).

Et av fokusområdene til innføring av sekstimersdagen har blant annet handlet om å få flere heltidsansatte i faste stillinger og likelønn, samtidig som å få flere i arbeid (Folkvord 2017). Et annet fokusområde har vært i forhold til helse og mer fritid. I 2005 argumenterte tidligere leder for LO, Gerd- Liv Valla, med at seks timers arbeidsdag skulle være et forsøk på veien mot "det gode arbeid" (Folkvord og Wergeland 2008, 13). I følge Bildt (2007) sitert i Wergeland og Folkvord (2008, 69) innførte Sverige i 2005- 2006, et forsøk på

sekstimersdagen i omsorgsarbeid og teknisk arbeid innen offentlig sektor. Resultatene var blant annet at redusert arbeidstid førte til at ansatte opplevde mer trivsel, bedre helse og mer tid til familie og fritid. De var også fornøyd med å ha den daglige forkorting i stedet for å kutte ned til fire dagers arbeidsuke (Bildt 2007, sitert i Wergeland og Folkvord 2008, 69).

I følge Wergeland og Folkvord (2008, 32) har et økende tempo og tidspress preget norsk arbeidsliv i flere år, og har ikke en direkte sammenheng med reduksjon i arbeidstiden. Mange er redde for at sekstimersdagen fører til en mer krevende hverdag. Dersom blant annet pausene blir kortere som er resultat av sekstimersdagen, kan det fungere bra i en bedrift der arbeidstempoet er moderat fra før. I de bedriftene der arbeidstempoet allerede er høyt, kan sekstimersdagen derimot bli helsefarlig. Det avgjørende er ikke nødvendigvis hvor lang arbeidsdagen er, men at ansatte klarer å redusere arbeidspresset. Det er viktig å påpeke at graden av tidspress et individ føler, vil variere og innføringen av sekstimersdagen er nødvendigvis ikke aktuelt for alle den dag i dag. Pauseordningene er likevel viktig å opprettholde, ikke bare for mat og hvile, men også for å bevare fellesskapet og det sosiale. Ved innføring av sekstimersdagen, burde en virksomhet trå varsomt med å kutte pauser dersom ansatte ikke kan sosialisere seg på andre arenaer enn på arbeidsplassen (Wergeland og Folkvord 2008, 32-37).

For at innføring av seks timers arbeidsdag skal bli vellykket, krever det i følge Wergeland og Folkvord (2008, 38) en gjennomgang av arbeidet og organisering i forkant, for å sikre at virksomheten opprettholder gode arbeidsvilkår eller gjør dem bedre. Det kan også kreve at ansatte får delta i prosessen med sine synspunkter, for å unngå motstand som kan føre til at innføringen ikke blir vellykket (Wergeland og Folkvord 2008, 38-39). Ledelsen kan sammen med tillitsvalgte og ansatte finne løsninger på hvordan de best mulig kan organisere arbeidsdagen og eventuelle unntaksordninger for å få en arbeidsplass som passer alle (Wergeland og Folkvord 2008, 90).

4.4 Sekstimersdagen på Tine Heimdal

I mars 2007 innførte Tine Heimdal et forsøk på seks timers arbeidsdag som i første omgang skulle vare i ett år. Initiativet til forsøket kom fra tillitsutvalget i Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund under tariffoppgjøret i 2006 (Folkvord og Wergeland 2008, 160). Det var ikke bare ansatte på bunnlinjen som fikk være med på forsøket, men også

ledelsen i Tine Heimdal. De arbeidsoppgavene ledelsen tidligere utførte på 7,5 time, skulle nå gjennomføres på seks timer (Arbeidstilsynet c, NRK).

Etter ett år gjennomførte forskningsstiftelsen Fafo en devaluering av prosjektet, for å se hvilke resultater arbeidstidsforkortelsen medførte. Fafo har tidligere gjennomført flere prosjekter og evalueringer som omhandler ulike arbeidstidsordninger. Prosjektene har bakgrunn fra LO og deres interesse for sekstimersdagen i norske virksomheter (Olberg 2008). Rapporten fremstiller en kvantitativ undersøkelse før forsøket ble startet og en kvalitativ undersøkelse seks måneder etter at forsøket startet. De kvalitative undersøkelsene ble gjennomført både med fokusgrupper og gruppeintervjuer. Etter at forsøket hadde vært i drift i ett år, ble det igjen utført en kvantitativ undersøkelse.

Under samarbeidet med Tine Heimdal fikk vi tilsendt intern informasjon om hvilke forutsetninger som måtte ligge til grunn for gjennomføringen av sekstimersdagen og deres suksesskriterier:

Forutsetninger:

- Leveringsgraden/produktiviteten skulle ikke synke
- Lønnsomheten skulle ikke synke
- Sykefraværet skulle ikke øke

Suksesskriterier for sekstimersdagen

- Samarbeid og medbestemmelse
- Tillit
- Kompetanse
- Motiverte medarbeidere som blir sett og hørt, og får bidra til å utvikle bedriften

Arbeidstidsreduksjonen skulle imidlertid ikke gå ut over produksjonsvolumet eller øke kostnadene. Dersom målingene viste avvik, kunne forsøket avbrytes. Avvikene skulle måles ut ifra om sykefraværet økte, avvik i personalbudsjett eller en servicegrad på under 97 prosent. Funnene i Fafo- rapporten etter ett år med sekstimers arbeidsdag var at alle hovedmålene hadde blitt innfridd. Sykefraværet gikk ned fra 10,78 prosent til 8,43 prosent, men resultatet kunne ikke vise en direkte sammenheng mellom seks timers arbeidsdag og

utviklingen i sykefraværet. Servicegraden ble beskrevet som noe lav, mens leveringsgraden av egenproduserte varer var på 97,2 prosent.

Organisasjonens resultater fra 2006, 2008 og 2016:

År	Totalsum
2006	138,72 kg
2008	182,12 kg
2016	275,21 kg

*Totalsummen viser antall kilo produsert per operatørtime

Modellen viser til hvordan produksjonen har vært totalt, samlet sett over 16 produksjonslinjer. Tallene er hentet fra bedriftsinterne resultater som vi fikk tilsendt for å kunne se utviklingen i produksjon. Ut ifra modellen vises det til at totalsummen har endret seg siden før innføringen av sekstimersdagen, et år etter innføringen og frem til utgangen av 2016. Det kan tolkes som at produksjonen har økt med rundt 100 prosent, fra 138,72 kilo til 275,21 kilo produsert per operatørtime. Det er viktig å bemerke seg at disse resultatene kan skyldes andre faktorer enn kun resultatet av sekstimersdagen, men dette vil vi komme tilbake til (se punkt 8.0).

Videre viste funnene i Fafo- rapporten at tidspresset alt i alt hadde økt, men 87,6 prosent av de ansatte mente at de var fornøyd med sekstimersdagen, sammenlignet med tidligere ordning (Olberg 2008). Produktiviteten økte mer enn forventet, og igjen har samarbeidet mellom ledelsen og ansatte vært avgjørende for å få så gode resultater (Folkvord og Wergeland 2008, 122). Funnene i Fafo- rapporten knyttet til samarbeid og medinnflytelse mellom ansatte og ledelsen, viste til at det var delte meninger rundt dette. Det var 65,5 prosent av medarbeiderne som oppfattet samarbeidet med ledelsen som verken forbedret eller forverret etter innføringen av sekstimersdagen. Likevel kom også frem at ansatte fra pakkeriet mente at forholdet mellom ansatte og lederne hadde blitt bedre, men at det ikke hadde direkte sammenheng med sekstimersdagen. Ansatte fra pakkeriet mente at de hadde blitt mer involvert og at godt samarbeid var en forutsetning for å finne nye løsninger for å lykkes med målsettingene. Funnene i rapporten viste også til at det gode samarbeidsforholdet var til stede før endringen i

arbeidstiden. Det var derimot en relativ stor andel av medarbeiderne på hele 31 prosent som mente at samarbeidet med ledelsen, og ansattes medinnflytelse har blitt forverret etter innføringen (Olberg 2008). I følge forskningen til Folkvord og Wergeland (2008, 120-122) ble maskinene på pakkeriet tidligere stanset tre ganger i løpet av hvert skift. Maskinene går i dag sammenhengene gjennom begge skiftene som følge av at fellespausene har blitt kuttet. De har heller rullerende pauser som avtales dem i mellom om når disse skal tas ut (Folkvord og Wergeland 2008, 120-122). Ledelsen var imidlertid opptatt av å opprettholde kaffepausene for ikke å miste det sosiale, men at de ville være tilgjengelige (Olberg 2008). Kuttingen av fellespausene var det eneste de ansatte kunne påpeke som negativt ved innføringen av sekstimersdagen, ettersom de mistet mye av det sosiale. Til gjengjeld synes mange at det er verdt å få mer fritid (Folkvord og Wergeland 2008, 120-122).

4.5 Overtid

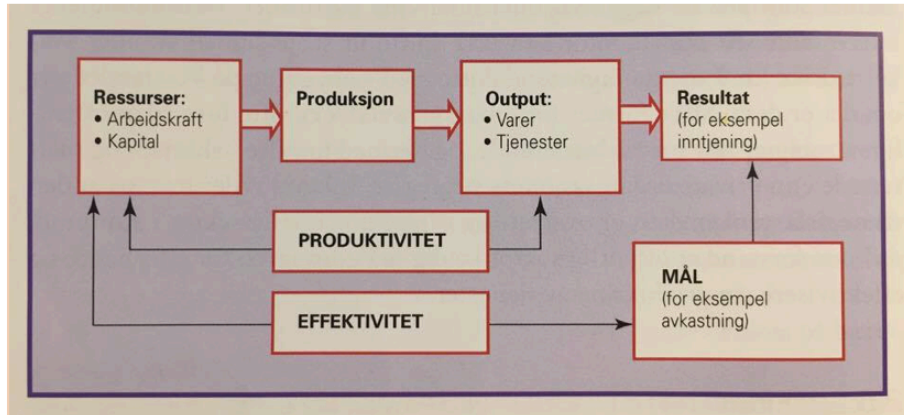
Flere forskere mener at halvparten av norske arbeidstakere jobber overtid, deriblant at over halvparten av ledere ikke får kompensert for arbeidet som går utenom ordinær arbeidstid (Haugen og Lindberg 2010, Lederne 2013). I følge arbeidsmiljøloven tilsier det at arbeid utover ordinær arbeidstid kun skal anvendes ved særlige og tidsavgrenset behov (Lovdata). I yrker som produserer varer- og tjenester kan det være naturlig at overtidarbeid forekommer i hyppigere grad, eksempelvis grunnet maskinhavari, sesongsvingninger og skade på produkter eller maskiner (Arbeidstilsynet b).

Det er viktig å påpeke at det ikke er alle ledere som faller innenfor kravene om å få overtidsbetaling. Arbeidsmiljøloven legger føringer for at ledere med ledende eller særlig uavhengige stillinger ikke har krav på overtidsbetaling, jf. aml §10-12 (Lovdata). Dette kan for eksempel være ledere som selv styrer egen arbeidstid og hvordan de arbeider (Ernes 2017, 153-154).

Hyppigheten av overtidarbeid for ledere i denne yrkesgruppen, presenterer statistisk sentralbyrå at 3,1 prosent av 1000 ledere jobbet overtid i 2016. I forskning utført av Lederne (2013), poengteres det at hver femte leder jobber mer enn ti timer overtid på en uke av syv dager, hvor det ofte forekommer misbruk av kravene som stilles til overtidsbetaling og avspasering (Lederne 2013).

4.6 Effektivitet

Modellen Jacobsen og Thorsvik (2013, 50) presenterer, viser hvordan begrepene effektivitet og produktivitet skiller seg fra hverandre, og hvordan de henger sammen. Det presiseres at en organisasjon ikke nødvendigvis er effektiv selv om den er produktiv, og motsatt. Modellen blir kun brukt til å forklare hva effektivitet er.



(Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2013, 50)

Det fremkommer av modellen at *produktivitet* er arbeidskraft som benyttes til å produsere varer/tjenester. *Effektivitet* er bruk av arbeidskraft og tilgjengelige ressurser til å nå organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49).

I store og mellomstore organisasjoner i Norge, anslås det at gjennomsnittlig hver femte arbeidstime er bortkastet, hvor skillet går mellom å ha svært ineffektive og svært effektive arbeidsdager. Hva som skyldes at skillene er så store er tett knyttet opp mot organisasjonenes rammevilkår, arbeidsformer og en kombinasjon av dette. Det kan antas at dersom det er tid til overs og tidspresset reduseres, fører dette til ineffektivitet hos de ansatte (Ledernytt 2016).

Det finnes også andre faktorer som kan være avgjørende for at ansatte ikke er effektive i arbeidstiden. Faktorer som blant annet småprat, kaffepauser og unødvendig møtevirksomhet kan føre til at mye av arbeidstiden blir brukt opp. Mye tyder på at tidstyvene bør håndteres av ledelsen, da i form av klare rammebetingelser og retningslinjer for de ansatte (Armstrong 2016).

4.6 Effektivitet i ledergrupper

Bang og Midelfart (2012, 50) har identifisert syv grunnleggende forutsetninger som kan øke sjansen for at ledergruppen fungerer effektivt. Disse er å ha et *klart formål* så samtlige medlemmer vet hva ledergruppen er til for, bruke tiden på de *riktige sakene*, at gruppen er en *balansert sammensetning* av riktig *størrelse* i forhold til hva den skal skape, ulike *teamroller*, enkeltmedlemmenes *kompetanse* og et *balansert mangfold*, og til slutt at ledergruppen befinner seg i *støttende omgivelser*. Det er likevel viktig å påpeke at ledergruppen ikke selvsagt skaper gode resultater, til tross for at de er effektive.

I følge Bang (2010) er det en klar sammenheng mellom ledergruppens dialogiske kommunikasjon og kvaliteten på resultatene som skapes. Det fremkommer at medlemmene i en ledergruppe besitter ulik informasjon, og har ulike interesser for hvordan saker skal diskuteres og besluttes. Det vil derfor være essensielt å utnytte mangfoldet i gruppen hensiktsmessig. Ved utfordringer som blant annet uenigheter om hvordan en sak skal besluttes, vil det være viktig å utnytte hverandres synspunkter ved bruk av kommunikasjon, slik at det kan bidra til å skape bedre resultater for ledergruppen (Bang 2010).

I følge Bang og Midelfart (2012, 51) skaper en effektiv ledergruppe også merverdi på tre nivå. Ledergruppen skaper for det første merverdi for organisasjonen ved å behandle og fatte beslutninger som er sentrale for organisasjonens drift (Bang og Midelfart 2012, 51). I følge Hackman (1990, 2002), presentert i Bang (2010) kan denne dimensjonen også beskrives som hvor effektivt ledergruppen har evnen til å skape resultater, hvilken kvalitet beslutningene som fattes har og i hvilken grad de får gjennomført beslutningene.

For det andre skaper dimensjonen merverdi for ledergruppen ved at den utvikler måter å fungere på for å skape resultater (Bang og Midelfart 2012, 51). Denne dimensjonen handler om evnen til å samarbeide som en gruppe og i hvilken grad hvert enkelt medlem føler seg tilknyttet gruppen. Det handler om hvordan ledergruppen er knyttet sammen som en gruppe og er stolte av det de skaper sammen (Hackman 1990 presentert i Bang 2010).

For det tredje skaper den merverdi for hvert enkelt medlem hvor medlemmene kan oppleve motivasjon og utviklingsmuligheter ved å være en del av den (Bang og Midelfart 2012, 51). Dimensjonen anses å være i hvilken grad den enkelte føler seg tilfreds og er fornøyd med å

være en del av gruppen. Det skal samtidig oppfattes som nyttig, engasjerende og lærerikt (Hackman 1990 presentert i Bang 2010).

4.7 Oppgaver i ledergrupper

En ledergruppe kan også skape resultater gjennom ulike lederoppgaver. Lederoppgavene vil variere fra enkle rutineoppgaver, til å løse store og komplekse problemstillinger. Sakene kan ofte være ustrukturerte med store mengder tvetydig informasjon fra mange hold i organisasjonen. Ledere må dermed prioritere mellom betraktelig stort antall arbeidsoppgaver. Det store spekteret av oppgaver kan føre til utfordringer når det kommer til å skape merverdi for jobben ledergruppen utgjør (Bang og Midelfart 2012, 23). I Bang og Øverland sin teori, presentert i Bang og Midelfart (2012, 25), er blant annet lederoppgavene *informere hverandre, diskutere saker og fatte beslutninger*, definert som noen typiske lederoppgaver en ledergruppe kan ha på sin agenda.

4.8 Informere hverandre

Falkheimer og Heide (2014, 30) fremstiller at informasjon er innholdet som kommuniseres og overføres mellom mennesker. Gjennom medlemmene i ledergruppen blir det utvekslet og orientert om relevant informasjon. Informasjonsdelingen kan blant annet gjennomføres ved å informere andre i ledergruppen om en bestemt sak, om det er starten på en diskusjon eller at en beslutning skal fattes (Bang og Midelfart 2012, 25). I følge Karevold (2014, 264) påvirkes kommunikasjon i stor grad av hvordan møtene tilrettelegges. Mulighetene for informasjonsdeling, diskusjoner og beslutninger på godt faktagrunnlag øker dersom møtene er planlagt og organisert godt (Karevold 2014, 264). Det vises til at informasjonsdeling ikke alltid er like lett å få til, og i følge Hjertø (2013) er dette begrunnet i at ledergruppen ikke utnytter de enkeltes kompetanse og kunnskap. Bang og Midelfart (2012, 138) viser til at manglende informasjonsdeling er en av fallgruvene en ledergruppe kan gå i dersom beslutninger skal fattes. Dette kan ha en sammenheng med at informasjonen som deles i ledermøter er kjent fra før, i stedet for at fokuset ligger på å dele og diskutere informasjonen kun én har kjennskap til. Det er derfor viktig at medlemmene åpent deler den informasjonen de har med resten av gruppa, og at de som mottar informasjonen lytter og fordøyer den. Dersom ledergruppen er observant på hvilke konsekvenser mangelfull informasjonsdeling kan føre til, vil det sannsynligvis medføre at diskusjonene og beslutningene blir av høyere kvalitet (Bang og Midelfart 2015, 138).

En sentral del av kommunikasjonsprosesser mellom individer er at informasjonsdelingen både kan være formell og uformell. Formell kommunikasjon er formidling av informasjon som er planlagt og kan blant annet gjennomføres gjennom direktiver, rapporter eller følges gjennom organisasjonens hierarki og struktur. Uformell kommunikasjon er den informasjonsdelingen som skjer spontant og kontinuerlig mellom organisasjonens medlemmer utenfor de formelle kommunikasjonskanalene. Denne formen for informasjonsdeling blir ofte omtalt som jungeltelegrafene eksempelvis gjennom korridorprat, og anses å være en viktig del av kommunikasjonen for ledere å fange opp (Kaufmann og Kaufmann 2015, 410). Dette er fordi den uformelle kommunikasjonen har noen viktige funksjoner som blant annet å utvikle sosiale relasjoner mellom ansatte, skape tillit og mistillit, skape en felles sosial identitet og kan være et supplement til den formelle kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 296).

4.9 Diskutere saker

Diskusjoner er en viktig oppgave i ledergruppen på grunnlag av at komplekse saker skal løses av medlemmer med ulike synspunkter og perspektiver. Sakene som diskuteres kan enten ende i at en beslutning fattes, hvor partene kommer fort til enighet, eller at sakene diskuteres i en prosess hvor ulike synspunkter blir lagt frem for å komme frem til en beslutning (Bang og Midelfart 2012, 25). Karevold (2014, 265) påpeker at dersom det er ulike perspektiver på samme problem, kan det føre til at informasjonsdelingen, løsningsforslagene og fatte endelig beslutning tar lengre tid.

Ved diskusjoner rundt utvikling av strategier, planlegging og hvor beslutninger skal fattes, oppstår det en form for organisasjonskommunikasjon mellom mennesker.

Organisasjonskommunikasjon er en prosess hvor mennesker utfører arbeid sammen eller har et sosialt samvær på arbeidsplassen (Brønn 2014, 51). Bang og Midelfart (2012, 115) fant i sin forskning at fokusert kommunikasjon og resultatene som fremkommer av diskusjonen, har en klar og positiv sammenheng. Dersom ledergruppen har god og fokusert kommunikasjon, vil det føre til gode beslutninger og resultater.

4.9.1 Ledermøtet

I følge Thunem-Saanum (2014) har nesten halvparten av arbeidstiden blir brukt til møtevirkosomhet, og ofte mer enn dette. Samtidig er møtevirkosomhet en av de største tidstyvene på arbeidsplassen. Det finnes ulike grunner til at møtene tar opp mye tid, men noen årsaker kan blant annet være dårlig struktur, ingen klar agenda og avbrytelser (Thunem-

Saanum 2014). Bang og Midelfart (2012, 36) presenterer de mest opplevde grunnene til at ledermøtet ikke er effektivt som: hyppige avsporinger underveis i diskusjonene, hensikten ved sakene som diskuteres er uklar, irrelevant informasjon tar opp tiden, ansatte har et mangelfullt helhetsperspektiv og at sakene ikke har en endelig konklusjon. Dette støttes av Ledernytt (2014) hvor de påpeker at over en tredjedel av møtevirksomheter blir forsinket og ikke blir tatt på alvor. Ved at møtet ikke blir tatt på alvor kan føre til store konsekvenser for bedriften som helhet, både organisasjonskulturen, men kan også true effektiviteten i bedriften og føre til store økte kostnader (Ledernytt 2013).

Det fremmes at rammevilkårene for møtevirksomhet kan variere ut ifra hva som skal kommuniseres. Møtet kan blant annet tilpasses dersom medlemmene er mer emosjonelt sammensatt enn praktisk. Lederen kan akseptere en mykere start på møtet med for eksempel “small-talk” og kaffe, i stedet for å gå rett på sak, da dette kan føre til at lederen sender ut harde og dårlige signaler (Ledernytt 2013).

For at et møte skal bli mest mulig effektivt og unngå at det ender opp som en tidstyv, bør det planlegges godt. En av nøkkelfaktorene for et vellykket møte er å kartlegge målet med møtet, hvem som skal delta og hvorfor, samt hvilke saker som skal tas opp (Karevold 2014, 272). Det støttes av Ledernytt (2014) som mener at en klar agenda for møtet er viktig, da med eksempelvis fire til fem faste punkter.

Hvem som deltar på møtet kan være avgjørende for møtets resultat. Derfor vil det være hensiktsmessig å velge medarbeidere med riktig kompetanse innen sakene som skal tas opp. En konsekvens kan være at møtet ofte arrangeres med for mange deltakere slik at det blir en stor mengde synspunkter som må tas i betraktning, og som kan føre til at møtet tar lengre tid (Karevold 2014, 265). Det kan være hensiktsmessig å informere deltakerne om hvilke saker som er aktuelle for den enkeltes kompetanse, slik at de kan forberede seg så godt som mulig i forkant. God planlegging i forkant kan føre til at møtet blir kort, effektivt og av høyere kvalitet (Karevold 2014, 272).

4.11 Fatte beslutninger

Organisasjoner er avhengig av beslutninger for å oppnå resultater. Kunsten av å fatte beslutninger er et av lederens viktigste kompetanseområder. Hva ledergruppen skal gjøre og hvordan de skal gjennomføre oppgaver, blir bestemt gjennom beslutninger som kan påvirke

flere individer eller organisasjoner. Ledere må i stor grad fatte store og små beslutninger, godkjenne ulike forslag og konkludere viktige saker som skal implementeres i organisasjonen. Mange beslutninger tas av flere beslutningstakere sammen, og det kan være mange ulike synspunkter å forholde seg til. Det kan dermed være viktig å vite *hvem* som skal ta beslutningen, *når* de skal fattes og *hvordan* de skal gjennomføres (Brunsson og Brunsson 2015, 53- 56).

4.11.1 Hvem

Mange organisasjoner har ofte et beslutningssystem med regler for hvilke beslutninger de ulike medlemmene av organisasjonen skal fatte. I noen tilfeller kan det innebære at alle medlemmer skal være med å beslutte, eksempelvis gjennom avstemning. I andre tilfeller kan det være færre og på et høyere nivå i organisasjonen at en beslutning fattes. Noen beslutninger gjelder for hele virksomheten, mens andre til bare deler av den. Det kan være vanskelig å skille hvor beslutningen skal fattes, ettersom ledergruppen kan ha medlemmer fordelt på ulike nivåer i organisasjonen. En beslutning som blir fattet på feil nivå, kan få betydning for andre nivåer. Det kan dermed bli mange beslutningstakere som kan være med å påvirke avgjørelsen (Brunsson og Brunsson 2015, 57-58).

I følge Brunsson og Brunsson (2015, 94-95) er det essensielt å kartlegge hvem som skal bestemme hva beslutningene skal inneholde, enten om det er beslutningstakerne selv eller de som er tettest tilknyttet beslutningens resultat. Mange kan mene at det er beslutningstakerne som får bestemme innholdet i sine egne beslutninger, men det kan ofte slå feil. Dette handler om hvilken makt de har over beslutningen, nærmere bestemt et *determineringsproblem*. Det vil si at beslutningstakerne kan ha et problem med å bestemme innholdet i beslutningene. De som skal fatte en beslutning, er ikke alltid eksperter på alle områder i virksomheten og ikke nødvendigvis de som vet best (Brunsson og Brunsson 2015, 94-95).

I følge Koren og Lindøe (2008, 21) foregår det kontinuerlig menneskelig kommunikasjon parallelt med bedriftens utvikling. Det utvikles hele tiden ny kunnskap i produksjonsprosessen. Mange steder kommer ikke denne kunnskapen til uttrykk, da den ofte forblir taus. Taus kunnskap kan eksempelvis være at tanker og ideer blir hos den som besitter kunnskapen. For at denne kunnskapen skal kunne bli en del av beslutningsgrunnlaget, kan dette kreve at ledergruppen er åpen og har en vilje til å la nye synspunkter ta del i beslutningsprosessene (Koren og Lindøe 2008, 21-22).

4.11.2 Når

Beslutningstakernes evne til å oppfatte endringsbehovet og hvilken interesse for beslutningen de har, kan være avgjørende for når beslutningene fattes. En beslutningstaker skal kunne gjøre rede for og motivere beslutningen for sine medarbeidere. Dersom ikke beslutningstakerne klarer å overbevise sin idé, kan det ende med motstand og forsøk på å hindre at beslutningene fattes. Dette kan føre til at beslutningen ikke blir gjennomført til rett tid (Brunsson og Brunsson 2015, 58-59).

Situasjonen eller informasjonen kan i noen tilfeller være uklar, slik at beslutningene blir utsatt eller unngått. Det kan være mange endringer i organisasjoner som kan være vanskelig å forutse. Det kan derfor bli en utfordring å finne riktig tidspunkt for å fatte rett beslutning. Ut ifra dette kan det kreves å ha riktig fokus til problemstillingen og se hvilke alternativer som finnes for å komme frem til en akseptabel løsning. Problemet som skal løses, kan endres i løpet av beslutningsprosessen. En beslutning som før var selvklar, kan i senere tid ikke være relevant (Brunsson og Brunsson 2015, 59).

4.11.3 Hvordan

Forskere har hatt stort fokus på hvor viktig det er å fatte *riktig* beslutning. Når en beslutning skal fattes, er det viktig at beslutningstakerne danner seg et klart bilde av situasjonen og en sammenheng som de oppfatter som rimelig. Ledergruppen må også ha et klart bilde av hva de ønsker å oppnå. Beslutningstakerne diskuterer gjerne sine synspunkter med hverandre og andre i organisasjonen, og får frem eventuelle uenigheter som kan justere beslutningen. Beslutningstakere på et høyere nivå, har ofte et overtak over de på bunntlinjen og kan dermed ha lettere for å overtale andre med på sitt forslag. Noen ganger blir beslutninger fattet på feil grunnlag på grunn av manglende informasjon, eller at de befinner seg langt fra den delen av organisasjonen hvor beslutningen skal tas i bruk. Andre ganger kan det være viktigere at beslutningene fattes slik at “ting blir gjort”, enn at de har tilgang til et perfekt beslutningsgrunnlag (Brunsson og Brunsson 2015, 62-65).

En utfordring når beslutninger skal fattes, kan være hvor lang tid det tar å gjennomføre den. Dersom beslutningstakers ønsker blir endret i løpet av beslutningsprosessen, kan det ende med at disse preferansene og organisasjonens handlinger ikke stemmer overens for å få til en vellykket implementering. Dette kan resultere i at beslutningstakerne selv blir misfornøyde etter innføringen, fordi medarbeiderne gjorde det de ble bedt om. Dette kan skyldes stadig

endringer i organisasjoner i forhold til hvordan man skal organisere og lede, som kan føre til forskjellige oppfatninger og nye ideer av hvordan organisasjonen bør styres (Brunsson og Brunsson 2015, 92- 93).

En viktig oppgave for ledere kan også være å følge opp beslutninger som blir tatt, for å se hvilken grad beslutningene har blitt iverksatt og effekten av dem (Bang og Midelfart 2012, 25). Beslutningstakere har rett på å kontrollere det medarbeiderne gjør slik at beslutningene gjennomføres og implementeres. Det er ikke alltid at beslutningene gjennomføres. En av grunnene til det kan være at beslutningstakerne og medarbeiderne har forskjellige interesser. Medarbeiderne kan også i noen tilfeller godta beslutningen, men likevel mene at beslutningen kunne ha blitt gjennomført annerledes. Dersom medarbeiderne mener at beslutningene ble bestemt på grunnlag av beslutningstakernes eget ønske, er det større sannsynlighet for at de ikke blir gjennomført. Beslutningene kan også tolkes på forskjellige måter dersom de er uklare, som kan føre til at de ikke blir gjennomført på ønskelig måte (Brunsson og Brunsson 2015, 91-92).

5.0 Metode

Det skal nå presenteres hvilken forskningsdesign og metode som er tatt i bruk for å besvare valgt problemstilling. Samfunnsvitenskapelig metode handler om å søke etter troverdig og gyldig kunnskap for å danne et bilde av hvordan virkeligheten ser ut. Forskeren beveger seg gjennom ulike faser og refleksjoner ved å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke data. Metoden er hvilken strategi forskeren velger og den skal bidra til å danne et mest mulig riktig bilde av hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen 2015, 15-17; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

5.1 Fra idé til problemstilling

Hovedideen med oppgaven var å finne ut av hvordan lederoppgavene i en ledergruppe blir mer effektivisert som følge av arbeidstidsreduksjon. I følge Ringdal (2013, 21) har veien mot en spisset problemstilling sitt utspring i tidligere forskning og teori. Etter at vi fikk innpass i Tine Heimdal, begynte vi å se på tidligere forskning som er utført i bedriften. Ut ifra valgt teori kom vi frem til en spesifikk problemstilling som belyste akkurat det vi ønsket å undersøke. I følge Ringdal (2013, 21) skal en problemstilling gi ny kunnskap og ha en grad av

faglig interesse. Problemstillingen ble dermed formulert som: *“Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?”*.

5.2 Forskningsdesign

Det finnes ulike forskningsdesign i kvalitativ metode. Det handler om å velge rett design som er best egnet i forhold til problemstillingen og formålet med forskningen (Askheim og Grenness 2008, 75). Det vil også legge føringer for hvordan forskningen lar seg gjennomføre fra start til mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Designet kan legge retningslinjer for hvem og hva som skal undersøkes, så vel som hvor mange informanter. Denne forskningsoppgaven har en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi brukes til å beskrive mennesker, samt informantenes erfaringer og forståelse innen et område og deres oppfatning av virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78; Askheim og Grenness 2008, 68-69). Dette designet ble best egnet for vår forskning, ettersom hensikten var å få en mer presis beskrivelse av informantenes perspektiver og erfaringer om hvordan lederoppgavene har blitt påvirket som en følge av arbeidstidsreduksjonen.

5.3 Forskningsstrategi

På bakgrunn problemstillingen og forskningsdesign, ble forskningsstrategien kvalitativ forskningsmetode. Den kvalitative metoden handler det om å studere få enheter og gå i dybden, slik at det kan dannes en forståelse på et fenomen eller en hendelse (Jacobsen 2015, 141). Ringdal (2013, 25) viser til at spørsmål som starter med hvordan eller hva, hvor formålet er å gå i dybden, er kvalitativ forskningsmetode (25).

Den kvalitative forskningsmetoden ble i denne oppgaven være deduktiv, som betyr at forskningen går fra teori til empiri (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 51). Det handler om å skape forventninger som dannes på bakgrunn av tidligere empiri og teorier. På bakgrunn av forventningene som skapes skal forskeren danne seg antakelser om hvordan virkeligheten ser ut, for å se om det samsvarer med empirien og teorien (Jacobsen 2015, 25-26). Forskningen startet med at vi fant teorier som belyste det som var ønsket å undersøke. Ut ifra valgt teori som er presentert i kapittel 4 og problemstillingen, dannet dette grunnlaget for datainnsamlingen.

5.4 Datainnsamlingsmetode

Ut ifra valg av problemstilling, strategi og design, ble det benyttet individuelle dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Denne metoden egner seg dersom forskeren ønsker å få frem enkeltindividers erfaringer, holdninger og synspunkter (Jacobsen 2015, 146-147). I følge Kvale og Brinkmann (2009) er det kvalitative intervjuet en samtale med struktur og formål (siteret i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

Det individuelle dybdeintervjuet kan være strukturert på ulike måter. I denne forskningsoppgaven ble det benyttet et semi-strukturert dybdeintervju. Denne metoden er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju. I et strukturert intervju er spørsmålene, rekkefølge og struktur fastsatt i forkant av intervjuet. Et ustrukturert dybdeintervju har derimot åpne spørsmål hvor de tilpasses etter situasjonen. Ved å benytte semi-strukturert dybdeintervju, kan forskeren sikre at informantene får samme spørsmål, men at rekkefølgen på spørsmålene kan endres. Samtidig vil det være mulig for informantene å tilføye informasjon underveis i intervjuet. Det vil også være mulighet for å legge til oppfølgingsspørsmål dersom det er områder man ønsker å få mer kunnskap om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Det ble utarbeidet en intervjuguide hvor hvert spørsmål var knyttet til valgt teori for å sikre at viktige temaer ikke ble utelukket i forskningen (se vedlegg I).

5.5 Utvalgsdesign

I kvalitative studier er målet å få mye informasjon om et begrenset antall informanter. Deltakerne i forskningen blir sett på som informanter med ulik kunnskap og erfaringer som forskerne kan dra nytte av (Ringdal 2013, 242). Det finnes ikke en øvre eller nedre grense på antall informanter som bør intervjues, men forskeren bør samle inn data helt til det ikke fremkommer ny informasjon om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104-106; Jacobsen 2015, 193). Et av utvalgsriteriene som ble tatt i betraktning ved utvelgelsen av informanter, var informasjonen og erfaringene de aktuelle besitter. De som ble rekruttert til undersøkelsen var informanter som er i ledergruppen hos Tine Heimdal. De valgte informantene skal kunne gi undersøkelsen god og nok informasjon (Jacobsen 2015, 181). Vi valgte derfor en kriteriebasert utvelgelse av informantene i forskningsprosessen. Kriteriebasert utvelgelse kjennetegnes ved at informantene som rekrutteres til undersøkelsen, tilfredsstillende utvalgte kriterier som medfører at forskeren skal kunne besvare problemstillingen, ut ifra innhentet data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 109). I

denne forskningsoppgaven var det seks informanter fra ledergruppen på ulike nivåer i bedriften som ble intervjuet, for å kunne besvare vår problemstilling. Informantene bestod av én meierisjef, tre produksjonsledere, én tillitsvalgt og én hovedtillitsvalgt.

5.6 Gjennomføring av intervju

For å forsikre at intervjuet skulle bli suksessfullt og at spørsmålene i intervjuguiden skulle fungere best mulig opp i mot teorien, ble det gjennomført pilotprosjekt i forkant. Det ble gjennomført to prosjekter. Det første pilotprosjektet ble gjennomført internt mellom forskerne og det andre ble gjennomført med en ekstern bekjent. Hovedgrunnen til at det ble gjennomført to ganger var for å kartlegge hvilke spørsmål det var uklarheter rundt og endre på disse før gjennomføringen.

Fem av intervjuene ble gjennomført i Tine Heimdal sine lokaler, for å skape trygghet for informantene. En annen grunn var at meieriet er lokalisert på Heimdal i Trondheim som medførte en lengre reisevei fra Oslo. Intervjuene fant sted på et lukket møterom, slik at informantene ikke ble påvirket av støy eller andre faktorer som kunne skape forstyrrelser. Støy kan også være med på å ødelegge kvaliteten på lydopptakene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 156-157). En av informantene kunne imidlertid ikke møte opp i Trondheim ved gitt tidspunkt for gjennomføring. På grunn av stor geografisk avstand mellom oss og informanten, og begrenset med tid og ressurser, ble intervjuet dermed gjennomført per telefon.

Under intervjuene (ansikt- til ansikt og telefonintervju), hadde én forsker ansvaret for å stille spørsmålene og den andre noterte informasjon og observasjoner. Intervjuene ble også dokumentert ved bruk av lydopptak etter informantens samtykke. Dette for å sikre at det ikke ble mistet viktig og relevant informasjon. Det var viktig å være observant på at det kunne forekomme tekniske problemer ved bruk av lydopptaker, og ble derfor også notert grundig. Underveis i intervjuet falt det seg naturlig å stille oppfølgingsspørsmål på områdene informanten ikke svarte tilfredsstillende. Oppfølgingsspørsmålene ble skrevet ned av forskeren som noterte. Dette er også en av fordelene ved bruk av semi-strukturert dybdeintervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). I de tilfellene hvor informantene var usikre på hva de skulle svare, ble det brukt både stillhet og omformuleringer av spørsmålene slik at det ble lettere for informanten å svare. I følge Berg og Lune (2012,

148) kan stillhet bidra til at informantene reflekterer og utfyller sine svar grundigere.

5.7 Dataanalyse

5.7.1 Transkribering og koding

Etter gjennomføringen av intervjuene, må de transkriberes. Transkribering vil si å oversette talespråk til skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009, 186). Ved hjelp av lydopptakene, ble informantene sine svar skrevet ned ordrett. På den måten ble det enklere å kode og analysere intervjuene og gå tilbake til råmaterialet. Ved å skrive informantene sine svar ordrett, gav dette også muligheten til å anvende direkte sitater i analysen. Intervjuene ble også transkribert i kort tid etter gjennomføringen av intervjuet for ikke å miste viktige sammenhenger med ord og uttrykk (Kvale og Brinkmann 2009, 190).

Etter at intervjuene er transkribert, vil forskeren sitte igjen med en mengde data som skal analyseres og tolkes. Ved hjelp av koding blir det mulig å avdekke og organisere datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere informasjonen. På den måten kan forskerne finne og slå sammen tekstdeler som knytter seg til spørsmål, et begrep eller tema som har betydning for undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 175-176). Denne fasen er viktig for å forstå meningen bak det informantene sier, og det er derfor avgjørende å sette av nok tid til kodingarbeidet (Askheim og Grennes 2008, 151).

I denne oppgaven ble det kategorisert etter sentrale temaer ved hjelp av fargekoding. Ut ifra de ulike fargekodene, ble det utarbeidet et kategoriseringssystem for å få en oversikt over de ulike temaene. Vi ønsket å få en dypere forståelse for hva den enkelte leder har gjort for å kunne bli mer effektiv, samt hvordan de som ledergruppe har endret deres lederoppgaver for at seks timers arbeidsdag skulle bli suksessfull. Ved hjelp av fargekodene, kartla vi hvilken informasjon som gikk igjen hos de ulike informantene og om noen hadde forskjellige synspunkter. Videre ble informantenes sine svar diskutert opp mot valgt teori.

5.8 Reliabilitet, validitet og generalisering

I all forskning vil forskerne møte grunnleggende spørsmål knyttet til hvor pålitelig dataen som samles inn er og om de er gyldige nok. Dette kalles reliabilitet og validitet. Disse

begrepene kan benyttes ved en vurdering av oppgavens kvalitet (Askheim og Grenness 2008, 22).

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvilken måte dataen samles inn på og hvordan den bearbeides. Reliabilitet kan brukes i kvalitative studier, men det kan være vanskelig for en forsker å kopiere en annens kvalitative forskning. Forskeren kan gi leseren en beskrivelse av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen, samt hensiktsmessige kriterier for evaluering (Ringdal 2013, 96; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 299) kan reliabilitet i kvalitativ forskning teste dataene gjennom en test-retest-reliabilitet og interreliabilitet. I denne forskningen ble informantene intervjuet én gang, og det kan derfor være vanskelig å uttale seg om dataene som ble samlet inn er reliable eller ikke.

Forskeren må også ta forskningens validitet i betraktning. Validitet handler om forskningen måler det den har til hensikt å måle (Ringdal 2013, 96). Det sier noe om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Vi målte begrepsvaliditet, som betyr hvor troverdig datainnsamlingen er (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230-231). Det kan med dette antas at forskningen ikke er valid, ettersom den ikke kan måles (kvantifiseres) i etterkant. For å øke sannsynligheten for at funnene blir valide kan forskerne sende ferdig transkriberte intervjuer til informantene, for å forsikre seg om at svarene er sannferdige.

Generalisering handler om hvorvidt funnene i forskningen er overførbare til andre enheter utover utvalget eller ikke. Grad av generalisering i kvalitativ metode er vanskelig ettersom det er et begrenset antall av informanter som undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230-231; Jacobsen 2015, 86-87, 237). I denne sammenheng vil det si om funnene i ledergruppen hos Tine Heimdal er overførbare til andre meierier eller virksomheter. Ut ifra denne undersøkelsen kan det bli vanskelig å overføre funnene fra utvalget til en større populasjon eller annen organisasjon.

5.9 Forskningsetikk

Etikk handler om hvilke prinsipper, regler og retningslinjer om en vurdering av en handling er rett eller gal (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Det vil være viktig at det tas hensyn til de etiske problemstillingene underveis i alle de ulike fasene av

forskningsprosessen. I forkant av undersøkelsen vil det være viktig at informantene blir informert om forskningens formål og gangen i prosessen (Dalland 2014, 96). Kvale og Brinkmann (2009, 88) påpeker at informert samtykke om forskningens formål og design, samt eventuelle risikoer og fordeler ved prosjektet, må formidles til forskningsdeltakerne så tidlig som mulig. Det vil til enhver tid være informantens avgjørelse om deltakelsen i undersøkelsen skal fortsette eller ikke, og kan dermed velge å frasi seg forskningen dersom det er ønskelig uten en ytterligere forklaring.

Det stilles et krav til at forskerne trenger samtykke fra samtlige informanter som skal delta om at det er frivillig, og være tydelige på at de til enhver tid vil forbli anonyme dersom det er ønskelig. Det er viktig å informere om at datainnsamlingen vil bli behandlet fortrolig og kun skal brukes i sammenheng med forskningen. Det er derfor viktig at dette ikke berører informantenes integritet eller går på bekostning av den (Dalland 2014, 96). Informantene i denne forskningen ønsket ikke å være anonyme. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 90) kan det bli store konsekvenser for informanten dersom resultatene brukes på en måte som informantene ikke kan identifisere seg med.

5.10 Refleksjon av metoden

Under gjennomføring av kvalitative undersøkelser var det flere forhold som kunne gjøre at informasjonen ble tolket feil eller at forskeren fikk feil informasjon. Det var dermed viktig å forholde seg kritisk til datainnsamlingen.

En faktor som kan ha hatt innvirkning på forskningens resultater, er utvalget av informanter. Ettersom vi kun hadde mulighet til å intervju seks informanter i ledelsen i kun én bedrift, kan vi ikke garantere at funnene kan overføres til andre lignende virksomheter.

En annen faktor er at vi som forskere er uerfarne på området. Dette kan føre til at måten spørsmålene er formulert og teoretisk ordbruk, kan ha påvirket informantene under gjennomføringen av intervjuene i enten positiv eller negativ forstand (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 143). En annen faktor som kan ha hatt innvirkning på informantenes svar er personlige forhold og forskjell på informantene sine stillinger, som kan føre til at de så på fenomenet på ulike måter.

Under gjennomføringen av telefonintervjuet, måtte det tas stilling til hvilke ulemper denne intervjuformen kan medføre. En ulempe kan være at informantene sine uttrykk og følelser ikke kom tydelig frem. En annen ulempe ved telefonintervju kunne være at dersom informantene befant seg på et område hvor andre personer var tilstede, kan det hende at vedkommende ble stresset og svarte raskt, samtidig som at informantene ikke turte å si det de mente (Jacobsen 2015, 381).

6.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil teorien bli drøftet opp i mot funnene fra datainnsamlingen. De ulike faktorene blir drøftet i samme rekkefølge som teorien er presentert, for å sikre en god struktur.

6.1 Overtid

Overtid kan defineres som arbeid som forekommer utover ordinær arbeidstid og skal kun benyttes dersom det foreligger et særlig og tidsavgrenset behov for det (Lovdata). Hva som kan betegnes som særlig behov kan i industrisammenheng eksempelvis være maskinhavari, skade på produkter eller maskiner. I intervjuet med tillitsvalgt kom det frem at overtid forekom i hyppigere grad i produksjonsleddet i organisasjonen, i form av maskinhavari. Meierisjefen bekreftet at når det imidlertid er maskinhavari eller problemer blant linjer, hender det at ansatte på produksjonslinjen må jobbe mer overtid. Samtidig påpekte tillitsvalgt at ledergruppen opererer med mertidstimer i stedet for overtid. Dette kan tolkes som at det foreligger arbeid utover ordinær arbeidstid, men omtales og utøves i form av fridager eller timer. Skillet mellom overtid vil variere i ulik grad mellom ledergruppen og ansatte på bunnlinjen. På den ene siden kan møter, seminarer og kurs legges utenom arbeidstiden som utgjør mertidstimer hos ledelsen. Tillitsvalgte sa: *“I snitt ligger jeg på omtrent 10 timer i måneden, men jeg går hjem tidligere en dag eller starter litt senere en annen dag”*. Ut ifra hva som kan tolkes som overtid eller mertid kan bli en skjønsmessig helhetsvurdering, da flere av informantene sa at de ikke jobber overtid men har mertidstimer. På den andre siden kom det frem at tillitsvalgt mente at det ofte er mellomledere som eventuelt må jobbe noen overtidstimer grunnet sykdom i et av skiftene, men ikke toppladelsen.

I følge Fafo-rapporten kom det frem at ledelsen ikke jobber mer overtid etter innføringen av sekstimersdagen (Olberg 2008). Likevel presenterte Lederne (2013) at hver femte leder jobber

mer enn ti timer overtid på en uke av syv dager. Ut ifra hva informantene fortalte, var samtlige enige om at det nesten aldri forekommer overtid blant medlemmene i ledergruppen. Det ble derfor interessant å se om lite overtidsarbeid medførte at lederne tok med seg jobben hjem for å unngå overtid. Funnene tilsa at de fleste informantene er tilgjengelige på mail og telefon, slik at de kan bruke tid på å besvare dette etter arbeidstid. Meierisjefen påpekte også at han gjør litt tankearbeid hjemmefra om hvordan de skal løse tyngre og større prosesser. De fleste mente at jobben de gjør hjemmefra ikke har blitt noe mer som følge av at det er innført seks timers arbeidsdag. Det kan tenkes at denne mengden ville vært det samme om de jobbet 7,5 timer om dagen. Produksjonsleder 1 mente imidlertid at han bruker en del tid på å besvare mail og telefoner hjemmefra, men at dette varierer, og jobber ofte 7,5- 8 timers dager. På den ene siden påpekte informanten at han føler at tiden ikke strekker til for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver godt nok. På den andre siden mente produksjonsleder 2 at han har mer enn nok tid å gjennomføre sine oppgaver. Informanten mente imidlertid at dagene kunne bli lengre, men at det er en del av lederjobben. Tillitsvalgt derimot, fremmet at han ikke jobber overtid i det hele tatt, til tross for at han har rollen som tillitsvalgt som et ekstra verv til normal stilling som medarbeider.

6.2 Effektivitet

Det fremkom at hver femte arbeidstime i store og mellomstore organisasjoner i Norge er bortkastet (Ledernytt 2016). For at en reduksjon av arbeidstiden fra åtte til seks timer skal være gjennomførbart, kan det foreligge implisitt at en naturlig del av prosessen handler om å effektivisere arbeidsprosessene. Det fremkom under intervjuene at samtlige av informantene var tydelige på at dersom innføringen av sekstimersdagen hos Tine Heimdal skulle bli suksessfull, måtte ledergruppen kartlegge hvordan de best mulig kunne organisere og strukturere arbeidsdagen på ulike områder.

For det første fremmet Ledernytt (2016) at rammevilkår og arbeidsformer kan ha en avgjørende rolle om bedriften har effektive eller ineffektive arbeidsdager. Dette kan sees på som en sammenheng med det som fremkom av produksjonsleder 1 at selve jobben ikke har blitt effektivisert, men strukturen på arbeidet har blitt endret. Effektivitet handler i følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 50) om hvordan bruken av arbeidskraft og tilgjengelige ressurser blir brukt for å nå organisasjonens overordnede mål. Det kan tolkes som at arbeidsstrukturen er endret og at medarbeiderne har en mer kontinuerlig arbeidsprosess, som igjen har ført til at Tine Heimdal når sine overordnede mål med sekstimersdagen. I intervjuet med meierisjefen

påpekte han at det er et stort fokus på sekstimersdagen innad i bedriften og på effektivisering, da dette kan ha vært en suksessfaktor for at de har beholdt den arbeidstidsordningen.

For det andre kan ineffektivitet skyldes unødvendig bruk av tid på møtevirksomhet hos ledelsen, påpekte Armstrong (2016). Ut ifra hva meierisjefen fremla har tidsbruken og hyppigheten av møtevirksomhet vært et område som har blitt påvirket etter arbeidstidsreduksjonen, da ledelsen bruker vesentlig mye mindre tid på området. Likevel kan det antas at det var uenighet rundt dette mellom informantene. Tematikken rundt møtevirksomhet vil bli drøftet senere i forskningen under hvordan ledergruppen diskuterer saker.

For det tredje mente Armstrong (2016) at ineffektivitet kan skyldes tidstyver i arbeidstiden, eksempelvis unødvendige pauser. Ut ifra dette kan det derfor være essensielt for en bedrift å kartlegge hvor og hva som opptar store deler av tidsbruken. Det som kom frem under intervjuene, kan tolkes som at pauseordningene var et av områdene som ble berørt av effektiviseringen, først og fremst på bunnlinjen, men også på ledernivå i etterkant. I følge produksjonsleder 2, opererte bedriften tidligere med to små pauser på ti til femten minutter og en pause på en halvtime. Dette førte til at produksjonslinjene ble fysisk stoppet, med lang start- og stopptid. Informanten påpekte at ledelsen iverksatte et nytt pausesystem, hvor de derav kuttet de to småpausene, og dette medførte en mer kontinuerlig prosess. Arbeidsformen førte til et høyere aktivitetsnivå hos ansatte på bunnlinjen, ettersom felleslunsjen ble lagt opp til at kolleger måtte holde linjen i drift, mens andre tok pause. En ulempe ved dette kan være at belastningen for de som måtte ta i et ekstra tak under pausene ble tung, som igjen kan føre til at de ansatte ikke er like effektive resterende tid av arbeidsdagen.

Det fremkom under intervjuet at Tine Heimdal i første omgang innførte sekstimersdagen med innlagt pause, hvor det i praksis bare var fem og en halv time arbeidstid. Meierisjefen la tydelig frem at dette medførte at bedriften hadde en halvtime tapt arbeidstid per ansatt i hele organisasjonen. Først etter forhandlinger ble det enighet om at den halvtimen med pause skulle legges utenom arbeidstiden, som da førte til kontinuerlig drift i seks timer. Pausene på ledernivå var først var uberørte, men ledelsen fant raskt ut at det måtte effektiviseres ettersom behovet for lengre driftstid var større. På bakgrunn av kutting av pauser på alle nivåer i organisasjonen, har Tine Heimdal effektivisert arbeidstiden med nesten en klokke time. Til tross for denne effektiviseringen kan det tolkes som at det vil være essensielt å veie

effektivitet opp mot økt tidspress. Et spørsmål kan da være om økt tidspress fører til økt effektivitet? Spørsmålet ble besvart av tillitsvalgt, som sa at mange ansatte blir litt for ivrige og blir stresset da de skal ta en avgjørelse, da på bakgrunn av det økte tidspresset. Likevel påpekte informanten at planlegging av arbeidsdagen er avgjørende for at arbeidsoppgavene skal bli gjennomført, samtidig som at planlegging medfører ekstra tid til andre oppgaver som kan oppstå. En ulempe ved dette kan i følge Ledernytt (2016) være at dersom enkelte føler at det er tid til overs og tidspresset i arbeidshverdagen reduseres, kan dette føre til ineffektivitet.

Som et resultat av sekstimersdagen påpekte flere av informantene at i stedet for at effektiviteten ble redusert med tjue prosent, så økte den med tretti prosent, som igjen førte til en ti prosent økning i nettoforbedring ved arbeidstidsredueringen. Meierisjefen mente at dette er et stort suksesskriteriet som en følge av effektiviseringen. Ut ifra funnene kan det tolkes som at blant annet et av suksesskriteriene for effektiv drift, har vært at de ansatte selv har fått muligheten til å utvikle sin egen arbeidshverdag, som en følge av sekstimersdagen. Dette vil bli diskutert senere i oppgaven.

6.3 Effektivitet i ledergrupper

Bang og Midelfart (2012, 51) presenterte syv grunnforutsetninger som kan øke sjansen for at en ledergruppe skal fungere effektivt. Forskerne la blant annet vekt på at ledergruppen skal ha et *klart formål*, ha fokus på de *riktige sakene* og at de skal bestå av en *balansert sammensetning* av ulike *teamroller* og *kompetanse*. For å fungere effektivt som ledergruppe, fremkom det under intervjuene at ledergruppen er mer bevisst på hvilke saker som diskuteres, og at de med riktig kompetanse er med på å fatte beslutninger. Det kan tolkes som at samtlige av informantene velger ikke å ha fokus kun på ledergruppen, men se på organisasjonen som helhet. I følge meierisjefen er en av deres forutsetninger for å fungere effektivt å involvere tillitsvalgte og ansatte på bunnlinjen. På den ene siden kan en viktig faktor være at ledergruppen har definerte mål og at de sammen skaper resultater. På den andre siden ser det ut til at informantene er mer opptatt av å skape tillit til sine ansatte og våge å delegerer bort arbeidsoppgaver, da for å sikre at blant annet beslutninger blir tatt på riktig nivå.

Produksjonsleder 1 mente han ikke kan fatte beslutninger som ansatte på bunnlinjen kan bedre enn han. Dette kan tolkes som at ledergruppen ønsker å sammensette ulike kompetanse utover ledergruppens medlemmer for å skape en effektiv drift.

Ledergruppens dialogiske kommunikasjon er viktig for kvaliteten på resultatene som skapes. Det vil si at ledergruppen må utnytte sitt mangfold, ettersom enhver sitter med ulik informasjon og ulike interesser (Bang, 2010). Produksjonsleder 2 mente at de blant annet har hatt mer fokus på ikke å delta på møter eller diskusjonsfora der de ikke sitter med den riktige kunnskapen. Tidligere var “alle med på alle møter”. En fordel med dette er at de kan sikre at de med rett kompetanse er med på finne effektive løsninger, som igjen kan påvirke resultatene. En ulempe kan være at verdifulle synspunkter blir utelatt. Det kan likevel tolkes som at dette er et tiltak for at kommunikasjon skal bli mest mulig effektiv.

Videre presenterte Bang (2010) tre dimensjoner for effektivitet i ledergrupper. Den første er hvilken grad ledergruppen skaper merverdi for dem som benytter saksresultatene. Det som fremkom under intervjuene kan igjen tolkes som at de som benytter saksresultater, ikke bare angår ledergruppens medlemmer, men ansatte i gjennom flere nivå i organisasjonen. Produksjonsleder 1 mente at dette er essensielt for å skape effektivitet, hvor de som sitter nærmest beslutningsområdet får være med å fatte den. En fordel med dette kan være at ansatte får et eierskap til saksresultatene som skapes, som igjen kan bidra til en effektiv drift. Den andre og tredje dimensjonen Bang (2010) presenterte var at ledergruppen skaper merverdi for seg selv som gruppe og for hvert enkelt medlem. Ut ifra hva som fremkom under intervjuene, kan det tolkes som at de har mer fokus på mangfold og at de i organisasjonen som helhet skaper merverdi sammen ved å involvere sine ansatte. Dimensjonene kan anses å ligge implisitt i ledergruppen ved at de fleste informantene er enige i at de har stor tilhørighet og avhengighet til hverandre.

6.4 Informere hverandre

I spørsmålet knyttet til informasjonsdeling og kommunikasjon fremkom det under intervjuene at ledergruppen hele tiden kommuniserer, gjør endringer og tilpasninger. De slipper dermed å informere hverandre hele tiden fordi de er oppdatert på hva som foregår i organisasjonen gjennom møter. Et av suksesskriteriene meierisjefen la frem, som lå til grunn for å få til sekstimersdagen, var å få til et godt samarbeid og tett kommunikasjon med ledere, ansatte, verneombudet og tillitsvalgte, både i formelle og uformelle forum. I følge Fafo-rapporten fra Tine Heimdal var det en relativ stor andel av medarbeiderne som mente at samarbeidet med ledelsen, og ansattes medinnflytelse har blitt forverret etter innføringen (Olberg 2008). Meierisjefen mente at det ikke har blitt noe vesentlig endring i måten de kommuniserer på,

men at de har hatt en åpen kommunikasjon som har gjort at sekstimersdagen har vært vellykket.

Informasjonsdeling er ikke alltid er like lett å få til, og en av grunnene kan være at ledergruppen ikke utnytter hverandres kunnskap og kompetanse, presenterte Hjertø (2013). På den ene siden kan manglende utnyttelse av kompetanse blant ledergruppens medlemmer være med å påvirke informasjonsdelingen. På den andre siden kan også utnyttelse av kunnskap og kompetanse til ansatte utover ledergruppen, bidra til at informasjonsdelingen blir mer effektiv. Produksjonsleder 1 mente at ledergruppen er avhengig av et godt samarbeid mellom ansatte, slik at saker blir fulgt opp dersom mellomlederne ikke er til stede. En fordel med dette kan være at det bidrar til mer effektiv kommunikasjon. Samtidig mente meierisjefen at han i stor grad prøver å være ute i organisasjonen og prate med de ansatte om hva de holder på med, slik at de kan være tett på sine ansatte. Meierisjefen påpekte videre at en viktig faktor for å fungere effektivt og være konkurransedyktige, er nettopp å kommunisere med de ansatte om hva de mener skal til for å få til en effektiv drift. Produksjonsleder 1 mente derimot at i perioden etter arbeidstidsreduksjonen, har det blitt mindre tid til å være aktiv som leder. Ut ifra dette mente vedkommende at dette kan føre til at det ikke blir tilstrekkelig kommunikasjonsflyt mellom leder og ansatte, og at det dermed går utover kvaliteten som leder. En ulempe ved dette kan være ansatte som opplever problemer, ikke blir plukket opp, som igjen kan føre til at eventuelle løsninger for den enkelte ikke blir diskutert.

I forhold til hvordan kommunikasjonsflyten har blitt påvirket etter arbeidstidsreduksjonen, mente tillitsvalgt at de har blitt mer opptatt av å være sikker på at informasjonen er god og korrekt. Bang og Midelfart (2015, 138) poengterte at manglende informasjonsdeling er en fallgrube i organisasjoner, og at det er viktig at medlemmene åpent deler informasjonen, og at de som mottar informasjonen prosesserer den. Tillitsvalgt mente at de har hatt fokus på fyldige og gode rapporter fra dagen før, slik at den som kommer neste dag er oppdatert. Det første informantene gjør i starten av arbeidsdagen, er å snakke med de som har hatt vakt og sette seg inn i det som har blitt gjort. Deretter settes det av tid til å prosessere det som har blitt sagt, for så å gå videre til neste arbeidsoppgave. På den ene siden kan det tenkes at ikke alle informantene føler de har tid til å ta imot informasjon og strukturere arbeidsdagen på den måten, ettersom arbeidsdagen er kortere. På den andre siden kan det likevel bidra til å redusere misforståelser og ekstra arbeid i etterkant.

Det fremkom under intervjuene at ledelsen tidligere brukte mye tid på å identifisere hva de som ledere gjør, samtidig som å lure på hva andre i organisasjonen holdt på med. I følge produksjonsleder 3 har de i dag god kommunikasjon og dermed god forståelse for hva de holder på med. Ettersom det er færre timer til å misforstå hverandre på, medfører dette at ledergruppen er mer nøyaktig med kommunikasjon- og informasjonsflyt. Produksjonsleder 2 mente derimot at en konsekvens av arbeidstidsreduksjonen kan være at de ikke er like mange personer som tidligere. En fordel med dette kan være at kommunikasjonsflyten blir mer effektiv fordi det er færre å kommunisere med. Videre påpekte informanten at lederne etter innføringen av sekstimersdagen la flere møter på bunnlinjen utenom arbeidstiden, for ikke å miste produksjonstid. Informanten valgte derimot å ha sine møter innenfor arbeidstiden, fordi han på den måten fikk kommunisert det som er viktig til alle samtidig. En fordel med dette kan være at informasjonsdelingen blir mer direkte og kan redusere misforståelser ettersom kommunikasjonen forekommer på samme tidspunkt for samtlige.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 410) presenterte at den uformelle kommunikasjonen er viktig i organisasjoner. Den uformelle informasjonsdelingen er blant annet med på å skape sosiale relasjoner mellom organisasjonens medlemmer, påpekte Jacobsen og Thorsvik (2013, 296). Produksjonsleder 2 mente at den uformelle kommunikasjonen er med på å forme alt og at de i stor grad er uformelle, men formelle når det er nødvendig. Informanten mente han bruker mer tid til uformelle samtaler med sine ansatte og at det er den uformelle kommunikasjonen som fungerer best i en effektiv organisasjon. Produksjonsleder 1 håpet imidlertid at innføringen av sekstimersdagen ikke har hatt negativ innvirkning på deres informasjon og kommunikasjonsflyt, men la til at han håper samarbeidet har blitt enda sterkere. I motsetning til produksjonsleder 2, mente produksjonsleder 1 at de ikke lenger har tid til formelle og uformelle samtaler. Meierisjefen påpekte også at det sosiale forsvinner etter at de har kuttet fellespausene, men at dette spesielt gjelder for ansatte på bunnlinjen. Det kan tyde på at meierisjefen bekrefter funnene fra Fafo-rapporten, som belyste at ansatte så på kutting av fellespausene som negativt fordi de mistet det sosiale. Imidlertid mente informanten at de ansatte har andre måter å sosialisere seg på, enten ved å møte opp tidligere på jobb eller møtes utenom arbeidstiden. En fordel med dette kan være at arbeidstiden blir mer effektiv som følge av at arbeidsoppgavene og kommunikasjonen blir mer rettet mot jobberelaterte saker. En ulempe med dette kan være at ansatte ikke får tid til uformell prat, som igjen kan påvirke trivsel.

6.5 Diskutere saker

Diskusjoner i en ledergruppe kan være en avgjørende faktor for at en beslutning som fattes resulterer i enighet eller uenighet. Bang og Midelfart (2012, 25) konkretiserte at ulike synspunkter og perspektiver blant deltakerne i en diskusjon kan føre til beslutninger av høyere kvalitet. Tillitsvalgt sa: *“Vi må bli flinkere til å finne ut hvem som skal være med på møtet. Trenger alle tre produksjonslederne å være med på et møte eller holder det med at en av dem er der og rapporterer videre?”*. På en side kan dette tolkes som at dersom kun én produksjonsleder skal være til stede på møtet, vil det være viktig å velge den med rett kompetanse til saken som skal diskuteres. På en annen side kan det føre til at møtene blir mer innovative og kreative dersom det er flere produksjonsledere til stede, da de ulike deltakerne kan besitte ulike perspektiver og erfaringer rundt diskusjonen. Meierisjefen mente at ledergruppen må ha fokus på at møtene ikke blir for strukturerte, nettopp fordi dette kan sette en stopper for kreativitet og innovasjon. Dette kan tolkes som at ledergruppen har hatt fokus på å ha åpne diskusjoner, for å komme frem til beslutninger av høyere kvalitet.

Organisasjonskommunikasjon mellom mennesker utvikles gjennom diskusjoner i ledergruppen, eksempelvis ved utvikling av strategier og planlegging (Brønn 2014, 51). En fordel ved at deltakerne i ledermøtet har ulike perspektiver og synspunkter, kan være at det blir bedre kommunikasjonen mellom dem. En ulempe kan være at ulike synspunkter skaper uenigheter og konflikter rundt beslutningen som skal fattes. Det kan derfor være hensiktsmessig å sørge for at ledergruppen har en fokusert kommunikasjon, ettersom det har en klar og positiv sammenheng med resultatene som skapes av diskusjonene (Bang og Midelfart 2012, 115). Funnene tilsa at denne teorien også kan bekreftes gjennom hva meierisjefen sa: *“Møtene er en kombinasjon av struktur og lekenhet, men vi har diskusjoner som både er høylytte og tempererte, men vi kommer til enighet til slutt”*.

6.5.1 Ledermøtet

Forskning viste til at nesten halvparten av arbeidstiden blir brukt til møtevirksomhet og er blant en av de største tidstyvene på arbeidsplassen (Thunem-Saanum 2014). Effektiviseringen av møtevirksomheten kan komme som en følge av arbeidstidsreduksjonen, og det var derfor hensiktsmessig å se om dette er tilfelle. I tilknytning til spørsmålet om hvordan arbeidstidsreduksjonen har påvirket organisasjonens møtevirksomhet, har informantene nokså ulike oppfatninger. På den ene siden mente meierisjefen at møtevirksomhet er et område som kan ha blitt påvirket som en følge av arbeidstidsreduksjonen. Produksjonsleder 2 støttet dette

ved at han mener at det er færre møter nå som også er kortere tidsmessig. Møtene har blitt mye mer presise i form av hva som skal tas med inn og hva som skal tas med ut av møtet. På den andre siden mente produksjonsleder 1 at han deltar på møter flere ganger i uken, og at det er en lang vei å gå for at ledergruppen skal bli mer presise for hva slags informasjon som skal tas med inn i møtet. Likevel har det blitt bedre og at de har faste punkter på møteagendaen etter arbeidstidsreduksjonen. Dette støttes opp av Ledernytt (2013) hvor det ble fremmet at et møte bør ha en klar agenda med fire til fem faste punkter som skal gjennomgås. Det kan antas at produksjonsleder 1 bekreftet Thunem-Saanum (2014) sin teori om at møtevirkosomhet er en stor tidstyv, da han mener møtene som er planlagt på seksti minutter ofte forskyves til halvannen time. Samtidig støttet Ledernytt (2013) opp i mot dette, hvor det påpekes at en tredjedel av møtevirkosomheter blir forsinket og ikke tas på alvor. En konsekvens av at møtevirkosomheten ikke blir tatt på alvor eller at kompetente medlemmer uteblir, kan føre til store konsekvenser for organisasjonen som helhet, blant annet ineffektivitet og økte kostnader (Ledernytt 2013). En faktor kan også være at møtene blir ekstra lange når flere som deltar, men som ikke har direkte tilknytning til beslutningen som skal fattes.

På den ene siden kan det tenkes at de hadde gode prosesser i forbindelse med deres møtevirkosomhet før de innførte sekstimersdagen og at det ikke har blitt påvirket direkte av arbeidstidsreduksjonen. På den andre siden innebærer seks timers arbeidsdag at arbeidstiden blir effektivisert i ulik grad, og at ledermøtene indirekte eller direkte kan ha blitt mer effektive som følge av at arbeidsdagen er kortere enn før. Produksjonsleder 1 sa at dersom han skulle nevne noe som kan ha direkte virkning av sekstimersdagen, så måtte det være at det har ført til redusert møtevirkosomhet. Dette støttes også opp av hovedtillitsvalgt.

Hvis møtevirkosomhet skal bli mest mulig effektivt og unngå å ende opp som en tidstyv, er planlegging en vesentlig faktor. Planlegging før iverksetting av møte, bør dekke områdene som blant annet hvem som skal delta og hvorfor, hevdet Karevold (2014, 272). Hvem som skal delta på møtet kan være avgjørende for møtets resultat, og det vil derfor være viktig å ha deltakere med rett kompetanse for å fatte beslutningene (272). Produksjonsleder 2 påpekte at de til enhver tid evaluerer hvor mange og hvem som skal delta i forhold til hvilke saker som er på agendaen. Meierisjefen sa: *“alle må ikke delta til enhver tid i alle møter”*. Dette kan tolkes som at de har blitt mer bevisste på hvem som skal delta. Produksjonsleder 1 bekreftet dette med at han ikke er med på møter, dersom han ikke har noen saker å ta opp.

I følge produksjonsleder 3, opererer Tine Heimdal i dag med tavlemøter med en varighet på fem til ti minutter, hvor produksjonsledere har møte med sine egne avdelinger, og et overlappingsmøte mellom skiftene. En fordel ved dette kan være at de ansatte blir involvert i sakene, samtidig som at produksjonslederne kan ta med saker som må løses på et høyere nivå i møtehierarkiet. På denne måten mente produksjonsleder 3 at det blir en bedre struktur og oversikt mellom skiftene. Produksjonslederne avlegger også et rent informasjonsmøte med sine ansatte en gang i måneden som kan føre til at det blir tettere kontakt med de ansatte på bunnlinjen.

Andre grunner til at ledermøtet ikke er effektivt kan blant annet være avsporinger undervis, møtet har en uklar hensikt og irrelevant informasjon tas opp (Bang og Midelfart 2012, 36). På den ene siden kan avsporinger forekomme i den form av at medlemmer som deltar på møtet har mangelfull kompetanse om beslutningen som skal fattes, hvor fokuset kan bli rettet mot noe helt annet enn hva som var planlagt. På den andre siden kan deltakere med feil kompetanse føre til at informasjonen som tas med ut av møtet bli feilaktig og av lav kvalitet. Ut ifra intervjuene fremkom det at ledergruppen jobber med LEAN-prosesser for å effektivisere møtevirksomheten, ved å endre strukturen og planleggingen. Et av målene med tiltaket er at ledergruppen skal bli flinkere til å koordinere seg med øvrige deltakere, slik at ikke de ender opp med flere møter om samme saker og at de har rett person på rett plass.

6.6 Fatte beslutninger

I følge Brunsson og Brunsson (2015, 56) er det viktig å vite *hvem* som skal fatte beslutningen, *når* de skal fattes og *hvordan* de skal gjennomføres.

6.6.1 Hvem

Som følge av at informantene er en del av ledergruppen, kommer naturlig frem og er en enighet om at alle er med på å fatte beslutninger, men i ulik grad. Under intervjuet kom det frem at produksjonsleder 1 mente han er mer med på å følge opp beslutningene, enn å fatte dem, ettersom beslutningene ofte fattes på et høyere nivå. Til tross for dette mente informanten at han har mye påvirkningskraft og tar en del interne beslutninger.

Produksjonsleder 2 mente han i stor grad er med på å fatte beslutninger og sitter stort sett i fora der beslutninger blir tatt.

I følge Brunsson og Brunsson (2015, 57) fremkom det at mange organisasjoner har et beslutningssystem som viser hvilke beslutninger de ulike medlemmene skal fatte, enten av alle medlemmene eller enkeltmedlemmer. Hovedtillitsvalgt la frem at deres modell er bygget slik at beslutningene skal fattes på lavest mulig nivå. Likevel mente meierisjefen at når beslutninger fattes på bunnlinjen, blir det som regel fulgt opp av nærmeste leder. Dersom det ikke blir enighet der, går beslutningene oppover i hierarkiet. Hovedtillitsvalgt mente det er meierisjefen som tar de endelige beslutningene, men i de fleste tilfeller er ledergruppen enige i beslutningene som fattes. Ledergruppen har likevel ikke veto i alle beslutninger, som følge av at de har bred involvering helt ned til bunnlinjen. Dette bekreftet produksjonsleder 3 ved at han i stor grad tar mange beslutninger, men dersom ansatte på bunnlinjen presenterer en løsning de mener er best, får de som oftest gjøre det som de vil. Meierisjefen påpekte at de som ledergruppe må sørge for å bli enige om beslutninger hele veien for å unngå omkamper. Dersom det ikke blir enighet i ledergruppen eller det kreves mer midler til å fatte beslutningen enn det de har til rådighet, følger de forhandlingsregler på et mer formelt nivå og det eskaleres oppover i hierarkiet. Hvis beslutninger blir tatt ovenfra, sa meierisjefen at hans rolle blir å omsette beslutningen til mer forståelig termer til ansatte på bunnlinjen eller mellomledere, og å selge det inn.

Brunsson og Brunsson (2015, 94-95) la vekt på om det er beslutningstakerne selv eller de som er tettest knyttet til beslutningens resultat, som skal få bestemme innholdet i beslutningene. Forskningen viste til at mange mener det er beslutningstakerne selv som skal bestemme, men at dette ikke alltid er like effektivt (Brunsson og Brunsson 2015, 94-95). En av faktorene for å få en effektiv drift, er i følge meierisjefen at beslutningene fattes på riktig nivå. En fordel ved dette, kan være at de ansatte får eierskap til beslutningene de selv har tatt del i. Det kan tolkes som at dette har vært en av nøkkelfaktorene til å lykkes med redusert arbeidstid.

Det vil være større sannsynlighet for at beslutningene blir gjennomført når de ansatte får være med å bestemme, påpekte Brunsson og Brunsson (2015, 95). Et viktig moment meierisjefen la frem, er at han i prinsippet har myndighet til å drive gjennom alt, men har ikke makt over den enkelte medarbeider til å synes at det er en bra beslutning eller ikke. På den ene siden kunne lederne valgt å fatte alle beslutninger selv slik at det blir deres løsninger og deres preferanser som blir overholdt. Ansatte følger dermed ordre og gjør det de blir bedt om. Dette kan føre til misnøye blant ansatte dersom de har forskjellige oppfatninger enn ledelsen, og lederne kan bli misfornøyde fordi implementeringen ikke blir gjennomført slik de ønsker (Brunsson og

Brunsson 2015, 94-95). På den andre siden kan lederne velge å delegere ansvar utover ulike nivåer og vise tillit til sine ansatte ved at de kan ta riktige beslutninger. Det var enighet mellom samtlige av lederne at dersom lederne skulle fattet alle beslutningene, hadde de ikke klart å gjennomføre dagen på seks timer. Ut ifra dette mente informantene at de ikke har fått bærekraftige løsninger som var et av suksesskriteriene for sekstimersdagen. Produksjonsleder 1 mente også at han ikke trenger å være med å fatte alle beslutninger som tas hver dag når ressursene og kunnskapen sitter lokalt, og som ansatte på bunnlinjen kan bedre enn han. En fordel med dette, kan være at det nettopp blir større sannsynlighet for at beslutningene blir gjennomført.

Tillitsvalgt påpekte at kreativiteten blir mye sterkere under press, og denne kreativiteten kommer mer frem ved seks timer enn ved åtte. Et moment er at han har vært opptatt av å spørre den ansatte som er mest "lat" om hvordan han gjennomfører sine arbeidsoppgaver. Det viser at den ansatte som gjør minst, kan være den mest kreative fordi han ønsker å forenkle sine arbeidsoppgaver. En fordel med dette kan være at det å benytte seg av den tause kunnskapen vil bidra til å finne effektive løsninger for hvordan man kan gjennomføre sine arbeidsoppgaver (Koren og Lindøe 2008, 21-22). En ulempe kan imidlertid være at denne kunnskapen er vanskelig å oppdage.

6.6.2 Når

Brunsson og Brunsson (2015, 58-59) belyste i sin teori at det kan være utfordrende å finne riktig tidspunkt å fatte en beslutning, både fordi informasjonen og situasjonen kan være uklar og på grunn av endringer i organisasjoner som det er vanskelig å kontrollere. Videre mente forskerne at beslutningstakernes evne til å oppfatte et problem og hvilken interesse de har for beslutningen, kan være avgjørende for at beslutningen tas på riktig tidspunkt (58-59). Igjen fremkom det under intervjuene at de har fokus på at beslutningene skal fattes på riktig nivå. En fordel når de med riktig kompetanse fatter beslutningen, kan være at beslutningstakeren har interesse og evnen til å se de problemene som skal løses. På den måten kan dette bidra til gode løsninger og at det ikke brukes unødvendig mye tid i beslutningsprosessen. En ulempe som kan påvirke tidspunktet for beslutningen, kan imidlertid være dersom beslutningstakeren ikke makter å overbevise om sin idé, kan føre til motstand blant de ansatte. En annen ulempe kan være dersom det er flere beslutningstakere med ulike interesser.

6.6.3 Hvordan

Brunsson og Brunsson (2015, 62) la i sin teori vekt på at beslutningstakerne må danne seg et klart bilde av situasjonen og hva de ønsker å oppnå for å kunne fatte riktig beslutning.

Produksjonsleder 2 påpekte at beslutningene kan tas raskt som et resultat av at de har god kommunikasjon og forståelse for hva de holder på med. Som ledergruppe har de hatt fokus på samarbeid og å utfordre hverandre på hvordan de best mulig kan løse ulike utfordringer, i stedet for å sitte inne på hvert sitt kontor. En fordel med dette kan være at de får bedre forståelse for beslutningene som kan føre til at den blir riktig og tatt på riktig tidspunkt.

Det kan i noen tilfeller være viktigere at saker blir gjennomført, enn det å ha tilgang til et perfekt beslutningsgrunnlag, hevdet Brunsson og Brunsson (2015, 65). Produksjonsleder 1 får høre at han ikke alltid trenger å gjøre ting så nøye. Dette kan tolkes som at arbeidstidsreduksjonen gjør at beslutningene ikke alltid trenger å være så nøye gjennomtenkt. En fordel med dette kan være at hverdagen blir mer effektiv. Produksjonsleder 2 mente med dette at man må tørre å prøve og feile, og dersom det ikke blir vellykket, kan man gå tilbake å prøve andre alternativer. En ulempe kan imidlertid være at det går utover kvaliteten på beslutningene.

Bang og Midelfart (2012, 25) presenterte i sin teori at det ved beslutninger er viktig at de følges opp for å se hvilken grad beslutningene er implementert og effekten av dem. Meierisjefen påpekte at det er viktig at beslutningene følges opp av overordnede og at beslutningstakerne hele veien kommuniserer sine synspunkter. En måte de følger opp saker på, er at det utarbeides månedlige rapporter, hvor det sendes tall til mellomledere. De lager igjen en presentasjon om hvordan driften går hvor de følger opp saker og måltall de har satt seg for året. Produksjonsleder 2 påpekte at de gjennom resultatsikringsmøter har blitt tettere på og mer presise i måten de følger opp på. På den måten mente informanten at det blir en rød tråd gjennom hele organisasjonen, slik at de blir bedre oppdatert. Videre mente produksjonsleder 2 at de tidligere snakket mye sammen, men rapporterte ikke så mye som de gjør i dag. De ikke rapporterer mer, men er mer presise på tall slik at de kan jobbe med kontinuerlig forbedring.

Brunsson og Brunsson (2015, 91-92) viste til at det er mindre sannsynlighet for at beslutningene blir gjennomført dersom ansatte mener beslutningene ble bestemt på grunnlag av beslutningstakerne egne ønsker. Gjennom prosessen har de i følge meierisjefen

sammensatt grupper ved produksjonslinjene som satt inne med nok kompetanse og nok informasjon til å fatte rett beslutning til enhver tid. Meierisjefen poengterte at han har myndighet til å gjennomføre alle beslutninger, men at det da vil være han sine beslutninger og løsninger. En ulempe ved dette kan være at når ansatte hele tiden skal følge ordre, vil det ikke være effektivt i lengden. Tillitsvalgt sa: *“Å tre over hodet på folk er sjeldent populært”*. Det kan tolkes som at de støtter teorien om at det er større sannsynlighet for at beslutningen blir gjennomført, dersom ansatte har fått ta del i beslutningene.

6.7 Andre faktorer

Oppgaven har til nå drøftet forholdet ledelsen har til overtid, hvordan ledergruppen samhandler for å bli mer effektiv og hvordan lederoppgavene har blitt påvirket av at arbeidstiden reduseres. Det kan tyde på at det er andre faktorer som også har hatt innvirkning på effektiviseringen. Dette er imidlertid faktorer vi ikke har tatt utgangspunkt i under teorigjennomgangen, men som etter intervjuene anses som en viktig innvirkning på forholdet. Faktorene er involvering og delegering. Disse har imidlertid blitt nevnt tidligere i analysen, men blir hensiktsmessig diskutert og utdypet i denne delen av oppgaven.

6.7.1 Involvering

Ut ifra funnene som kom frem av intervjuene, kan ledernes grad av involvering av ansatte ha vært avgjørende for suksess med sekstimersdagen. Det fremkom at ledergruppen har vært opptatt av å rådføre seg med hver enkelt medarbeider om hva som skulle til for at de kunne bli mer effektive. Produksjonsleder 1 mente det ikke er poeng i at en leder sitter på sitt kontor og tenker hvordan andre ansatte skal bli mer effektive, når det er de ansatte som selv vet best. En fordel med involvering er at innsatsen kan bli større enn når det gis direkte ordre. Prosjektleder 1 støttet dette med at de ansatte er interessert i jobben de gjør, og at dette kan være et resultat av at de får delta i prosesser og på prosjekter. En annen fordel, kan være at det frigjør lederne fra arbeid og kan sikre at beslutningen blir tatt på riktig nivå, som igjen kan bidra til en effektiv drift. En ulempe kan imidlertid være at det kan være tidkrevende å iverksette involveringsprosesser. Det kan tyde på at Tine Heimdal har en flat organisasjonsstruktur som kan ha gjort det enklere å involvere ansatte og et godt utgangspunkt for innføring av sekstimersdagen.

På den ene siden påpekte produksjonsleder 1 at de hadde bred involvering av ansatte lenge før sekstimersdagen ble satt på agendaen, hvor han la til at: *“Involvering og medbestemmelse på*

bunnlinjen har vært et mantra her siden år 2000". Likevel kan det tolkes som at involvering har blitt enda mer prioritert i ettertid, for at arbeidshverdagen skal opprettholde de seks timene. På den andre siden la tillitsvalgt frem at Tine Heimdal har blitt flinkere til å involvere etter arbeidstidsreduksjonen. For at den enkelte medarbeider skal føle tilhørighet og ha motivasjon til å effektivisere sin arbeidshverdag, kan en avgjørende faktor ha vært at de ansatte har fått autonomi til å forme sin egen jobbdesign. Meierisjefen la i dette at en jobbdesign skal kartlegge og se hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og hvordan de skal gjennomføres. En mulighet kan være at ledergruppen tilrettelegger for at de ansatte har riktig styringsverktøy for å drive selvledelse og fatte beslutninger i fellesskap. Samtidig må de ha rammene tilgjengelig for å følge opp beslutningene.

Produksjonsleder 3 mente at sekstimersdagen har vært en brems for ledelses- og ansettelsesutviklingen hos Tine Heimdal. Det kan tolkes som en ulempe hvor ledergruppen har hatt for stort fokus på effektiviseringen for å få til en sekstimersdag, i stedet for eksempelvis kompetanseutvikling. I tillegg la produksjonsleder 3 vekt på at Tine Heimdal er i startfasen av et nytt prosjekt og tiltak, Tine DRIV, hvor fokuset er å finne nye måter å tenke og jobbe på med involvering av ansatte. Mye av bakgrunnen for prosjektet er å få innført Heimdals-modellen i resten av Tine konsernet, ettersom Tine Heimdal allerede har gode involverings- og arbeidsprosesser. Metoden er å la ansatte gå sammen og bli enige om hvordan arbeidsoppgavene kan gjennomføres på best mulig måte. Utover dette la informanten til at dersom de ansatte blir involvert i prosesser, slipper lederne å informere dem hele tiden. En ulempe ved at ansatte kun blir informert, kan de stille seg mer kritiske til beslutninger som blir tatt, fremfor å bli involvert og selv har fått vært med på beslutningen.

6.7.2 Delegerende lederstil

Denne forskningen tok heller ikke utgangspunkt i ulike lederstiler og hvordan ledelsen utøver lederskap overfor sine ansatte, men etter gjennomførte intervjuer tilsier funnene at en delegerende lederstil også har vært en avgjørende faktor for at sekstimersdagen ble suksessfull. Samtlige av informantene gjentok at ledernes evne til å delegere bort beslutninger til rett nivå med rett kompetanse, kan ha vært avgjørende for Tine Heimdal sin suksess med arbeidstidsreduksjonen. Det fremkom under intervjuene at effektiviteten og motivasjonen hos medarbeiderne avhenger av hvilken lederstil ledergruppen utøver.

I følge meierisjefen mente han at dersom du som leder evner å slippe folk til, tør å delegere oppgaver og sette de ansatte i stand til å ta egne beslutninger ved å gi dem nok informasjon, vil dette effektivisere ledelse. Dette bekreftet produksjonsleder 1 hvor det presiseres at ansatte i bedriften er mye mer aktive med å søke etter løsninger selv, hvor alle har blitt mer selvgående. Meierisjefen mente også at det er bedre “å rydde opp” av og til dersom det ikke går som planlagt, men at det er prisen man betaler for å delegere. Informanten la til at prisen for ikke å delegere, er mye høyere. En ulempe ved dette kan være at lederstilen beveger seg fra delegerende lederstil til en mer veiledende lederstil, ettersom kompleksiteten av sakene varierer og dersom en beslutning må fattes på nytt.

Til syvende og sist handler det ikke om sekstimersdagen, men deres lederkultur som det har tatt flere år å utvikle, i følge meierisjefen. De har lenge vært opptatt av en delegerende lederstil. Ut ifra dette kan det tolkes som at lederne tør å gi fra seg ansvar og myndighet, ved å delegere beslutninger til de som besitter rett kompetanse til å fatte den, hvor dette også kan føre til at ansatte opplever mer autonomi på arbeidsplassen. Tillit og det å kunne stole på at ansatte er i stand til å fatte beslutninger og ta ansvar, ser ut til å være viktig for at delegeringsprosessen skal bli vellykket. På den måten kan også lederne få tilgang til en bedre forståelse av driften og tilgang på gode løsninger fra den som er tettest på beslutningen. I følge tillitsvalgte kan den nye ledelsesfilosofien hos Tine Heimdal ha lagt grunnlaget for at ledergruppen turte å innføre sekstimersdagen og etterhvert lykkes med ordningen. Samtidig mente produksjonsleder 2 at eierforholdet til jobben har økt etter innføringen av sekstimersdagen.

7.0 Konklusjon

Gjennom denne forskningsoppgaven har følgende problemstilling blitt diskutert og drøftet:

”Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?”

Resultatene i Fafo- rapporten og funnene i vår forskning, tilsier at ledelsen ikke jobber mer overtid som følge av arbeidstidsreduksjonen. Grunnen til dette er at ledelsen bruker tilgjengelig arbeidstid mer fornuftig, ettersom pausene og unødvendig møtevirksomhet ikke opptar store deler av arbeidsdagen. For å effektivisere arbeidstiden har en avgjørende faktor

vært kutting av pauser. Småpausene på ti og femten minutter har forsvunnet, samtidig som halvtimespausen har blitt lagt utenom arbeidstiden. I tillegg viser funnene at møtevirksomheten har blitt mer effektivt, i den forstand at ledelsen har blitt mer presise og bevisste på hvem som skal delta i hvilket møte, og har en klar agenda i forkant. Ledergruppen har blant annet gått fra daglige til ukentlige møter. Møtevirksomhet anses som en del av lederoppgaven *diskutere saker* og vil derfor være en lederoppgave som har blitt påvirket. Ut ifra funnene har kommunikasjon og hvordan ledelsen informerer hverandre blitt mer presis. Ledelsen har blitt mer bevisste på at informasjonsdelingen er god og korrekt, samtidig som de utnytter hverandres kompetanse. Hvordan ledelsen fatter beslutninger har blitt påvirket i den grad at de har blitt mer bevisste på at beslutningene skal fattes på rett nivå. Dersom beslutninger blir fattet på bunnlinjen, følges de opp av næreste leder.

Funnene våre viser at det også er andre faktorer som har hatt innvirkning på at Tine Heimdal har klart å effektivisere arbeidsdagen fra åtte til seks timer. De interessante funnene er at involvering og en delegerende lederstil, anses å ha hatt en avgjørende innvirkning for Tine Heimdal sin suksess med sekstimersdagen, og for at arbeidsdagen har blitt mer effektiv. Nøkkelfaktorene har vært at ledelsen har delegert bort beslutningssaker til ansatte som har rett kompetanse og er tette på beslutningen, samtidig som ansatte har blitt involvert. Det tyder på at Tine Heimdal hadde en kultur for involvering og delegering før innføringen av sekstimersdagen, som har gjort at arbeidstidsreduksjonen har vært oppnåelig.

Det konkluderes med at lederoppgavene har blitt påvirket av arbeidstidsreduksjonen i den grad at møtene har blitt mer strukturerte, kommunikasjonen har blitt mer direkte og beslutninger skal fattes på rett nivå. Det avgjørende for at ledergruppen har klart å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på seks timer, har vært kutting av pauser for å opprettholde kontinuerlig drift, ha en delegerende lederstil og involvere de ansatte i beslutninger.

8.0 Begrensninger i forskningen

En begrensning i forskningen er at det kan være andre innsatsfaktorer som kan spille inn på produksjonsresultatene etter innføringen av sekstimersdagen. Det har gått 10 år siden de innførte arbeidstidsordningen, og mye har skjedd på den tiden i forhold til teknologi, i form av nye maskiner som kan ha en innvirkning på en mer effektiv produksjon. Det kan også være

andre faktorer som kan ha innvirkning på om ansatte i en bedrift jobber effektivt eller ikke. Dette kan eksempelvis være personlige forhold og sykdom.

En annen begrensning er faktorer som kan ha hatt innvirkning på informantene sine svar. Det er tydelig at informantene ikke har reflektert ordentlig over hvilken direkte effekt sekstimersdagen har hatt på deres arbeidshverdag og lederoppgaver. Mye tyder på at de hadde gode prosesser før sekstimersdagen ble innført som lå til grunn for at arbeidstidsordningen ble suksessfull. Dette kan ha påvirket svarene i form av at informantene ikke klarer å skille ut hvilke faktorer som har hatt direkte effekt av sekstimersdagen, fordi det har blitt en naturlig del av deres arbeidshverdag.

En tredje begrensning som kan ha innvirkning på forskningen, er at det finnes lite litteratur og tidligere forskning på akkurat det fenomenet som undersøkes. Det har dermed vært vanskeligere å sammenligne med andre lignende forhold. Ettersom det kun er Tine Heimdal som har innført sekstimersdagen over lengre tid, ble det kun den organisasjonen det ble aktuelt å undersøke. Dermed kan ikke funnene nødvendigvis gjøres gjeldende for andre virksomheter enn Tine Heimdal og vi kan dermed ikke garantere overførbarheten i denne undersøkelsen. Vi kan heller ikke garantere at funnene er representative for Tine Heimdal som organisasjon. Likevel har vi fått god innsikt og informasjon om hvilke erfaringer de har rundt sekstimersdagen.

9.0 Forslag til videre forskning

Helt i startfasen av forskningen var det mange problemstillinger vi ønsket å undersøke rundt sekstimersdagen, men som ikke har latt seg gjennomføre grunnet begrenset tilgang til ressurser. Eksempelvis var det i hvilken grad sekstimersdagen har hatt påvirkning på et samfunnsøkonomisk nivå, og hvordan sekstimersdagen kan få flere i arbeid. Dette kunne ha vært interessant å forske på ved en senere anledning.

Det kunne også ha vært interessant å sammenlikne Tine Heimdal sine organisasjonsresultater (se modell for organisasjonens resultater) opp i mot andre meierier i Tine. Dette for å se i hvilken grad effektiviteten og produktiviteten har økt i forhold til andre, til tross for at Tine selv mente at resultatene ikke kunne sammenliknes. Grunnen til dette er at produksjonen

utøves forskjellig i de ulike fabrikkene. Utover dette kunne det vært interessant å forske nærmere på hvordan Tine Heimdal sine erfaringer og prosesser rundt sekstimersdagen kan gjøres gjeldende i andre lignende virksomheter. Dersom forkjemperne til sekstimersdagen har rett i at denne ordningen vil komme i tiden fremover, må vi kunne se hvilken effekt reduksjon i arbeidstiden har utover skiftarbeidere.

10.0 Litteraturliste

Arbeidstilsynet. a. Arbeidstid. Lesedato 13.februar 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78151/>

---- . b. Overtid. Lesedato 13.februar 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78157/>

----. c. Det største frynsegodet er sekstimersdagen. Lesedato 8.mai 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=96284>

Armstrong, Victoria. 2016. "Her er ekspertenes syv råd for å bli mer effektiv på jobb". *E24*. 5.januar.

Lesedato 8.mars 2017:

<http://e24.no/privat/her-er-ekspertenes-syv-raad-for-aa-bli-mer-effektiv-paa-jobb/23590911>

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness, 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Bang, Henning 2010. "Dialog og effektivitet i ledergrupper". Tidsskrift for Norsk psykologforening, 47(1): 4-15.

Bang, Henning og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Berg, Bruce L og Howard Lune. 2012. *Qualitative reseach methods for the social sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Brunsson, Karin og Nils Brunsson. 2015. *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm AS

Brønn, Peggy Simcic. 2014. "Kommunikasjon og organisasjoner." I Brønn og Arnulf (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, 49-68. Bergen: Fagbokforlaget.

Dalland, Ove. 2014. *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ernes, Kjell Ove. 2017. "Rettslige rammer for HR." I Johansen og Sætersdal (red.) *HR og personalledelse*, 143-164. Bergen: Fagbokforlaget.

- Falkheimer, Jesper og Mats Heide. 2014. "Prinsipper for kommunikasjon." I Brønn og Arnulf (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, 27-48. Bergen: Fagbokforlaget.
- Folkvord, Magnhild. 2017. "Seks timar, meir heiltid". Sekstimersdagen, 15.februar. Lesedato 10. mai 2017:
<http://www.sekstimersdagen.no>
- Haugen, Ove og Trond-Morten Lindberg. 2010. *Overtid*. Ledernytt. Lesedato 04.april 2017:
<https://www.ledernytt.no/overtid.4757676-355436.html>
- Hjertø, Kjell B. 2013. *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jamholt, Tone B og Kristin Moksnes. 1982. "6-timersdagen- på dagsorden nå". I Jamholt, Moksnes og Schultz (red.). *På dagsorden: 6- timersdagen*, 8-15. Oslo: Tiden Norsk Forlag. Lesedato 12.desember 2016:
<http://www.nb.no/nbsok/nb/4531ed462fe6132cd4423c4402af923f.nbdigital?lang=no#15>
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- . 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karevold, Knut Ivar. 2014. "Kommunikasjon i grupper." I Brønn og Arnulf (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, 247-279. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- . 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Koren, Chr. Peter og Preben H. Lindøe. 2008. *Metoder og bedre arbeidsmiljø- Involvering og gode prosesser*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lederne. 2013. *Ledere får ikke kompensert for overtid*. Lesedato 04.april 2017:
<https://lederne.no/nyheter/ledere-far-ikke-kompensert-for-overtid/>
- Ledernytt. 2013. *Møteslurv kan koste dyrt*. Lesedato 08.mars 2017:
<https://www.ledernytt.no/moeteslurv-kan-koste-dyrt.5185671.html>
- . 2016. *Effektive arbeidsdager?* Lesedato 08.mars 2017:
<https://www.ledernytt.no/effektive-arbeidsdager.5931819-112372.html>
- Nicolaisen, Heidi. 2012. *Arbeidstid: Exit normalarbeidsdagen?*. Fafo rapport. Lesedato 01.februar 2017:
http://www.faf.no/media/com_netsukii/10154.pdf
- NRK. *Kampen om tiden*. Brennpunkt dokumentar, 58:04. 01.april 2014:
<https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/mdup11000614/01-04-2014>
- Olberg, Dag. 2008. *Arbeidstid: ett år med sekstimerdagen Tine Heimdal*. Fafo rapport. Lesedato 01.februar 2017:
http://www.faf.no/media/com_netsukii/10061.pdf
- Olberg, Dag og Heidi Nicolaisen. 2013. *Arbeidstid: dilemmaer og utfordringer*. Fafo rapport. Lesedato 01.februar 2017:
http://www.faf.no/media/com_netsukii/20307.pdf
- Pedersen, Kåre. 2016. PowerPoint presentasjon fra Rogalanskonferansen 2016. Trondheim
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Schanche, Monica. 1982. "6 timers arbeidsdag." I Jamholt, Moksnes og Schultz (red.) *På dagsorden: 6- timersdagen*, 16-33. Oslo: Tiden Norsk Forlag. Lesedato 12. desember 2016:
<http://www.nb.no/nbsok/nb/4531ed462fe6132cd4423c4402af923f.nbdigital?lang=no#15>
- Skjønberg, Alexander Næss og Eirik Hognestad. 2014. *Individuell arbeidsrett*. 1. utg. Oslo: Gyldendal forlag AS.
- Statistisk Sentralbyrå. Lesedato 4. april 2017:
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
- Store Norske Leksikon. 2009. *Effektivitet*. Lesedato 4. januar 2017:
<https://snl.no/effektivitet>
- . 2014. *Tine BA*. Lesedato 13. februar 2017:
https://snl.no/Tine_BA
- Thunem-Saanum, Cecilie. 2014. Ledernytt. *Færre kortere og mer relevante møter*. Lesedato 29. mars 2017: <https://www.ledernytt.no/faerre-kortere-og-mer-relevante-moeter.5625143-112372.html>
- Wergeland, Ebba. 2005. *Tretten timers dag- eller seks?* GNIST. Lesedato 5. mars 2017:
<http://marxisme.no/ebba-wergeland-2/>
- Wergeland, Ebba og Magnhild Folkvord. 2008. *Sekstimersdagen- den store norske velferdsreforma?*. Oslo: Gyldendal forlag AS.
- Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere. Personalledelse i norske virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg I: Intervjuguide

Redegjørelse av oppgaven

- Vi studerer HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende forskningsoppgave. Temaet har hovedfokus rundt sekstimersdagen og lederoppgaver. Vi har følgende problemstilling vi ønsker å få svar på gjennom intervjuene:

”Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?”

Gjennomføring av intervju

- Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger
- Dette er et kvalitativt semi-strukturert dybdeintervju, hvor det er mulighet for at rekkefølgen på spørsmålene endres og spørsmål kan legges til underveis i intervjuet. Informanten kan også tilføye informasjon underveis.
- Intervjuet vil ha en varighet på 45- 60 minutter.
- Antall informanter: 6

Forskningsetikk

- Handler om at de etiske retningslinjene under hele forskningsprosessen blir fulgt
- Innhentet informasjon fra intervjuene vil kun bli brukt til forskningens formål
- Følgende spørsmål ble stilt til samtlige informanter:

1. *Ønsker du å forholde deg anonym i undersøkelsen?*
2. *Er det i orden at vi tar i bruk lydopptaker slik at det blir lettere å transkribere intervjuene i etterkant?*

Personalia

- For å skape tillit og relasjon i startfasen av intervjuet, innhenter vi bakgrunnsinformasjon om hver informant.

1. *Hvilken stilling har du i bedriften?*
2. *Hvor lenge har du vært ansatt?*

Intro

1. *Hvor lang er arbeidsdagen for dere på ledernivå nå?*
 - Når begynner du, og når slutter du?
 - Fleksitid?
2. *Hvor mye kontakt/ samarbeid/ avhengighet har du til de andre lederne?*

Informere hverandre

1. *Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket informasjon/ kommunikasjonsflyt mellom dere ledere?*
 - Hvordan du informerer de andre lederne?
 - Mer/ mindre? I forhold til å fatte beslutninger
 - I hvilken grad deler dere informasjon med hverandre?
2. *I hvilken grad blir informasjonsdelingen påvirket av at lunsjpausene er kuttet?*

Diskutere saker

1. *I hvilken grad har arbeidstidsreduksjonen påvirket deres møtevirksomhet?*
 - Hvor mange møter gjennomføres på en dag?
 - Lengde?
 - Hvordan de blir tilrettelagt?
 - Hva slags type saker som diskuteres?
 - Noen forskjell nå, kontra før dere innførte 6 timers arbeidsdag? Færre med på møter?

Fatte beslutninger

1. *Hvilken grad er du med på å fatte beslutninger på ledernivå?*
 - Hvilken påvirkningskraft har du når beslutninger skal fattes? Hva betyr din mening?

2. *Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket hvordan du fatter beslutninger?*
 - Opplever du at dere tolker beslutninger på samme måte?
 - Mindre *tid* til å drøfte saker? Mer fokus på *hva* som skal drøftes?
 - Endret *hvem* som beslutter saker?
 - *Når* fattes beslutninger?
 - Hvor- andre steder utenom møter?

3. *Hvor stor grad følger du opp saker og beslutninger som er fattet og på hvilken måte?*
(sørge for at beslutninger og tiltak blir implementert og overholdt?)
 - Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket hvordan du overvåker/følger opp prosesser og beslutninger som blir tatt?

Oppsummering

1. *For å oppsummere, kan du peke på hvilken/ hvilke av lederoppgavene som spesielt har blitt påvirket av arbeidstidsreduksjon og hvordan?*

2. *Er det andre lederoppgaver enn de nevnte du mener dere har mer/ mindre fokus på etter arbeidstidsreduksjonen?*
 - Hvilke?
 - Hvorfor?

3. *Hvilke av lederoppgavene mener evt. du er vanskelig å få gjennomført etter arbeidstidsforkortelsen?*

4. *Dersom ingen arbeidsoppgaver har blitt kuttet har det da blitt ansatt nye for å kompensere med arbeidstidsreduksjonen?*
 - Hvordan har dere klart å opprettholde samme kvalitet?
 - Eventuelt på hvilken måte har arbeidstidsforkortelsen hatt positiv/ negativ innvirkning på kvaliteten på jobben du gjør?
 - Konsekvenser dersom noen av lederoppgavene er kuttet?

Effektivitet

1. *På hvilken måte føler du at du er mer produktiv/ effektiv etter innføringen av 6 timersdagen?*

- Konkrete tiltak som har blitt gjort for å bli mer effektiv?
- Har du en bedre struktur/ oversikt over dine gjøremål?

Overtid

1. *Føler du at du får tid til å gjennomføre alle gjøremål innen arbeidsdagen er over?*

- Er det mer tidspress?
- Hvordan legger du opp din arbeidsdag for å unngå å jobbe overtid?

2. *Tar du med deg jobben hjem?*

3. *Hvordan har overtidarbeidet blitt mindre/ mer etter arbeidstidsforkortelsen?*

- Hva tror du er gjort annerledes fra tidligere? (dersom vedkommende ikke opplever å jobbe overtid)

Generelt

1. *Hvilke andre innvirkninger har arbeidstidsforkortelsen hatt på din arbeidsdag?*

- Positive/ negative erfaringer
- Trivsel?

2. *Hvilke tiltak/faktorer tror du har vært avgjørende for deres suksess av sekstimersdagen?*

- På hvilken måte?

3. *Tror du deres suksess kan overføres til andre virksomheter på ledernivå?*

- På hvilken måte?

Avslutning

- Takker informanten for deres tid og deltakelse

1. *Er det noe du ønsker å tilføye til øvrige spørsmål?*

Vedlegg II: Transkribert intervju

Informant: Produksjonsleder 2

Redegjørelse av oppgaven

- Vi studerer HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende forskningsoppgave. Temaet har hovedfokus rundt sekstimersdagen og lederoppgaver. Vi har følgende problemstilling vi ønsker å få svar på gjennom intervjuene:

”Hvordan påvirkes lederoppgavene når arbeidstiden blir redusert fra åtte til seks timer?”

Gjennomføring av intervju

- Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger
- Dette er et kvalitativt semi-strukturert dybdeintervju, hvor det er mulighet for at rekkefølgen på spørsmålene endres og spørsmål kan legges til underveis i intervjuet. Informanten kan også tilføye informasjon underveis.
- Intervjuet vil ha en varighet på 45- 60 minutter.
- Antall informanter: 6

Forskningsetikk

- Handler om at de etiske retningslinjene under hele forskningsprosessen blir fulgt
- Innhentet informasjon fra intervjuene vil kun bli brukt til forskningens formål
- Følgende spørsmål ble stilt til samtlige informanter:

1. Ønsker du å forholde deg anonym i undersøkelsen?

- Nei, det trenger jeg ikke å være.

2. Er det i orden at vi tar i bruk lydopptaker slik at det blir lettere å transkribere intervjuene i etterkant?

- Ja.

Personalia

- For å skape tillit og relasjon i startfasen av intervjuet, innhenter vi bakgrunnsinformasjon om hver informant.

1. Hvilken stilling har du i bedriften?

- Produksjonsleder pakkeri

2. Hvor lenge har du vært ansatt?

- Jobbet her siden 01.01.98

Introduksjon

1. Hvor lang er arbeidsdagen for dere på ledernivå nå?

- Når begynner du, og når slutter du?
- Fleksitid?

Svar: Vanligvis begynner vi 07:00-07:30- 14:00. 6,5 time inkludert pause.

Har ikke fleksitid. Fastlønn og ren sekstimersdag. I praksis jobber jeg omtrent når jeg vil. Har egentlig ikke noe avtale på det. Ingen som sier noe på om jeg kommer 08.00 eller 09.00. Som leder er det kanskje litt strengere når man er tettere på produksjon, det er ikke noe du gjør fra hjemmekontor. Du må stort sett være til stede, være på der det skjer.

2. Hvor mye kontakt/ samarbeid/ avhengighet har du til de andre lederne?

Svar: Det er veldig tett kontakt. Ledergruppen består av meierisjef, to produksjonssjefer (pakkeri og lager), teknisk sjef, personalleder (som egentlig ikke rapporterer til meierisjefen. Rapporterer sentralt, men sitter likevel i ledergruppa her), hovedtillitsvalgt og tillitsvalgt, hovedverneombud. Har ledermøte en gang i uka, og et tavlemøte på morgenen der alle ledere er med. Startet igjen med dette nå.

Informere hverandre

1. Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket informasjon/ kommunikasjonsflyt mellom dere ledere?

- Hvordan du informerer de andre lederne?
- Mer/ mindre? I forhold til å fatte beslutninger
- I hvilken grad deler dere informasjon med hverandre?

Svar: Nei, kan nesten si at det er det samme. Det er ingen konsekvenser for det. Har du strukturen på plass har det ikke noe effekt på arbeidstiden. Der det har størst effekt vil vel være det operative på gulvet med 20% mindre tid, men det er tatt igjen her, så sånn sett er det ikke noe konsekvenser der heller. Størst konsekvenser tror jeg faktisk det er på teknisk. De som på en måte skal inn å gjøre en ren teknisk jobb som i for seg ikke går fortere, de gjør ikke den fortere. Det er verre å effektivisere den delen da enn resten (reparasjoner av maskiner). Det å skifte et lager tar liksom like lang tid om det er på 6 eller 7,5 timer. Konsekvensen er på en måte at, eller det vi har sett er at fra de samme ressurstilgangene så det er ikke like mange personer som før. Der har vi sett en litt endring på at vi har slitt litt, men endret strukturen sånn at vi kan gjøre det bedre, tatt det igjen. Vi har jo ikke effektivisert selve det å gjøre jobben, men vi har endret strukturen, knyttet teknisk mye nærmere produksjonsavdelingen med gode team som består av en områdeansvarlig teknisk, områdeansvarlig produksjon, en produksjonsleder.. jaa.. det er på en måte det som er teamet. De har tavlemøter, følger opp. Vi har fått til tette kommunikasjonslinjer med ansatte, ledere og tillitsvalgte. Vi er uformelle, men formelle når vi må være det. Vi jobber tett, snakker om ting hele tiden, gjør endringer og tilpasninger. Den uformelle formen må være der for at det skal fungere. Det former alt sammen.

Så for å svare på spørsmålet ditt- Nei, det har ikke gått utover informasjonsflyten.

2. I hvilken grad blir informasjonsdelingen påvirket av at lunsjpausene er kuttet?

Svar: Før var pausene 15 min før mat, 30 min mat og 10 min etter mat. Så det er på nesten 1 time til sammen. Måtte fysisk stoppe linjen, som førte til at det var mye stopp i produksjonen. Summen var kanskje det dobbelte av tapt produksjon. I dag har vi en mye, per arbeidet, mer effektiv produksjon. I dag er det ingen felles pause, de går til pause når det er mulig i forhold til produksjonslinjen. Det blir jo to til tre personer per linje, så i den perioden de har pause så er dem jo en mindre.

Dette har nok påvirket informasjonsflyten på operatørnivå. De har veldig lite felles, det er jo ikke en og en i kantinen, det er kanskje en fra hver linje, og når det er 12 linjer, kan det være 12 som sitter der. De har ikke pause sammen med de de jobber sammen med, og vi har sett at informasjonsflyten blir mindre siden de ikke har pause sammen. De fleste er veldig på sine arbeidsoppgaver og veldig opptatt av hva de holder på med, så de snakker mer om jobb enn det de snakker om været. Mister mye av det uformelle fordi de snakker om jobberelaterede ting i pausene. Vi har jo hatt forbedringsgruppe per linje, men nå har vi slått det sammen så vi har det per gruppe fordi pakkeriet er delt i tre grupper. Jeg har tre produksjonsledere under meg som rapporterer til meg. Så er det en gruppe som består av å pakke rivost og skivet ost. Dette har vi gjort for at vi skal få fordelt folket mellom produksjonslederne ganske likt så de har like mange. Men det er en gruppe på rivost, en på skiv og en på bit, for å si det litt grovt. De har en forbedringsgruppe hver. Så hører vi at de har lyst til å gjøre noe med det, så sier vi at det er opp til dem for å få forbedringsarbeid godt i gang. Hvis de vil ha flere, så vær så god. Så det er litt opp til dem.

Diskutere saker

1. I hvilken grad har arbeidstidsreduksjonen påvirket deres møtevirksomhet?

- Hvor mange møter gjennomføres på en dag?
- Lengde?
- Hvordan de blir tilrettelagt?
- Hva slags type saker som diskuteres?
- Noen forskjell nå, kontra før dere innførte 6 timers arbeidsdag? Færre med på møter?

Svar: Det er færre møter med kortere varighet. Det blir mye mer presist hva vi skal ha med oss inn og hva vi skal ha med oss inn. De møtene der få har med seg noe inn og ingen har med seg noe ut, de har vi kuttet ut. Vi har møter for å oppnå noe, thats it. Vi evaluerer til enhver tid hvor mange møter, hvem skal være med osv. Blitt mye flinkere på å ikke bruke opp folks tid. Jo færre møter jo bedre, men man må være med de som er helt nødvendig. De er med på tavlemøter med oss på morgenen (de på teknisk). Hver gruppe har kun 10 min. De er 3 stykker på hver gruppe. Det er på en måte det vi former et betto(?) med mekanikerne på teknisk hver dag. Så er de selvfølgelig med på prosjektmøter og sånne ting når vi har prosjekt. Når vi har et prosjekt eller ekstraordinære ting skjer, så varer de litt lenger. Mer fokus på hva

som diskuteres og helt nødvendig. Vi tok jo bort tavlemøter, syntes ikke det hadde noe utbytte, men vi tar det opp igjen nå i forbindelse med et nytt prosjekt. Dette kalles DRIV-prosjekt som innbefatter standardiserte driftsbeskrivelser på linja. Vi jobber en del med det, og i forbindelse med dette er tavlemøter ganske sentralt. Også overlappingsmøter mellom to skift. Så tas saker med på tavlemøter dagen etter mellom 8 og halv 9. Dette er saker som eskalerer opp og ikke løses, som tas med dit. Så det er en tråd gjennom det hele. Blir mer struktur mellom skiftene.

Fatte beslutninger

1. Hvilken grad er du med på å fatte beslutninger på ledernivå?

- Hvilken påvirkningskraft har du når beslutninger skal fattes? Hva betyr din mening?

Svar: Er med å fatte beslutninger i veldig stor grad. Sitter jo stort sett i fora der beslutninger blir tatt, men samtidig er vi jo veldig opptatt av en lav struktur. De beslutninger som kan tas på gulvet og mellom produksjonsledere, de tar dem jo. Det er ikke bare store og små beslutninger, men også over og under beslutninger. Det fattes hundrevis av beslutninger som fattes hver dag som jeg ikke vet om en gang. Hvorfor skal jeg det når ressursene og kunnskapen sitter lokalt og kan mye mer om hva som foregår der enn det jeg gjør, så hvorfor skal jeg inn å ta beslutningene da? Det greier de fint selv.

2. Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket hvordan du fatter beslutninger?

- Opplever du at dere tolker beslutninger på samme måte?
- Mindre *tid* til å drøfte saker? Mer fokus på *hva* som skal drøftes?
- Endret *hvem* som beslutter saker?
- *Når* fattes beslutninger?
- Hvor- andre steder utenom møter?

Svar: Ja til en viss grad. Nå har jo jeg jobbet med ledelse i 40 år. Jeg har vært tilhenger av en delegerende lederstil. Så jeg hadde med meg dette over fra Nidar. Jeg har vært gjennom alle typer ledernivå i Nidar (var der 17 år). Så jeg har blitt kanskje enda mer tilhenger av det nå. Ser hvor mye mer effektivt det er og hvor mye mer effektivt det er når beslutningene blir tatt på rett nivå. Det blir raskere og bedre beslutninger så du får forbedringer raskere frem. Det

blir påvirket i den grad av at beslutningene blir tatt på rett nivå. Det er ikke ikke nødvendigvis mine beslutninger, men de jeg har ansvar for.

3. *Hvor stor grad følger du opp saker og beslutninger som er fattet og på hvilken måte?* (sørge for at beslutninger og tiltak blir implementert og overholdt)

- Hvordan har arbeidstidsreduksjonen påvirket hvordan du overvåker/følger opp prosesser og beslutninger som blir tatt?

Svar: I stor grad for vi har resultatsikringsmøter som gjør at det blir en rød tråd gjennom hele organisasjonen, slik at vi blir oppdatert. Jeg har det med mine produksjonsledere og jeg har det med min som er meierisjef. Måltallene er stort sett gjennomgående gjennom hele organisasjonen. Så ja, alle beslutninger som blir tatt påvirker jo driften som påvirker resultater, så sånn sett så er jeg jo med på de beslutninger som har betydning, og på å påvirke disse og følge opp.

Jeg vet ikke om det er arbeidstidsreduksjonen som har vært med å påvirke hvordan jeg følger opp beslutninger. Gjennom resultatsikringene har vi blitt tettere på og mer presist i måten vi følger opp på. Før snakket vi mye sammen, men rapporterte ikke så presist som vi gjør i dag. Vi rapporterer ikke mer, men mer presist på tall slik at man kan jobbe med forbedring. Måltall har jo ikke noe hensikt hvis ikke du kan jobbe med det og forbedre det. Vi må bruke det til noe og endre måltall for å finne de gode.

OE- rapporterer effektiviteten. Det er linjeeffektivitet i prosent av en makskapasitet som er satt ut i fra en flaskehals på en linje. Da oppnår man så og så mye som måles i prosent. Kan da f.eks. måle hvor mange kilo per time, kroner mer kilo osv, men de bruker linjeeffektivitet.

Oppsummering

1. *For å oppsummere, kan du peke på hvilken/ hvilke av lederoppgavene som spesielt har blitt påvirket av arbeidstidsreduksjon og hvordan?*

Svar: Jeg synes det er vanskelig å svare på. Men kanskje hvordan vi tenker ledelse og hvordan vi drifter bedriften. Dette har nok ligget lenge før sekstimersdagen kom. Grunnen til at vi fikk det oppdraget fra Tine var for å etablere en ledelsesstruktur, der de så at her kunne det være mulig. Det var tette bånd mellom tillitsvalgte og ledelse. Korte kommunikasjonsveier og god

kommunikasjon på alle nivå. Det er veldig åpenhet og tillit i organisasjonen. Dette ble startet opp som et stort HMS prosjekt med mål om å få ned sykefraværet, så det var egentlig det som lå til grunn. Tenke som et 24- timers menneske. Oppgaven var å kjøre sekstimersdag. Så satt vi oss sammen i gruppa og lagde et pakkeri i administrasjonen, og der hadde vi veldig stor grad av involvering i prosessen, så vi brukte mye tid på dette. Lageret endte jo opp med sin modell, mens vi endte opp med en annen modell. Så tilpasset vi modellene til hverandre. Vi startet opp med en ren sekstimersdag fra 7-13. Så etterhvert begynte vi å si “ men herregud vi har jo en pause inni der også, vi jobber jo egentlig bare 5,5 timer. Vi må ta ut det som sekstimersdagen avtalen sier”. Da tok vi ut en halvtime til. Vi økte egentlig driftssiden per dag med en time. Det var jo gull verdt selvfølgelig.

Hvordan kommunikasjonen er var der lenge før sekstimersdagen, så det har ingenting med det å gjøre. Det som kanskje har endret seg etter sekstimersdagen er at vi har skapt et eierforhold til det vi holder på med som gjør at effektiviteten har økt etter hvilken linje du er på, men en plass mellom 50- 100 % uten investeringer.

Det er ikke gjort noen spesifikke tiltak for at vi klarer å gjennomføre alt på 6 timer. Det hadde vi på plass fra før. Vi hadde gode kommunikasjonslinjer, men f.eks. møter har blitt mye mere presist. Det har likevel ikke noe med sekstimersdagen å gjøre. Handler mer om at vi ønsker å bruke tiden på det som er produktivt- ikke sitte i møter fordi vi ønsker å prate. Det mange møter jeg har kuttet ut helt bevisst. Kan heller sende en produksjonsleder på møtet som kan mye mer om det enn hva jeg gjør. Jeg er selvfølgelig informert om hva som foregår, og når beslutninger skal tas, så er det på mange måter jeg som tar dem. Ledergruppen er jo styringsgruppen for alle prosjekter her. Alle prosjekter som skal gjennomføres må gjennom ledergruppen, og der sitter jo jeg. Jeg trenger ikke å sitte og diskutere om en maskin er bedre enn den andre. Det er jo de der ute som skal bruke maskinene og vet hvordan de fungerer. Det er færre i ledelsen nå enn da vi startet sekstimersdagen i Tine Heimdal. Dette er ikke sammenheng med sekstimersdagen, men i forbindelse med et prosjekt som heter TOPP, som så på ledelsesstrukturen i Tine. Dette er ikke for å skryte, men det de gjorde var å kopiere det vi hadde her og innførte det i resten av Tine. De så at det har vært effektivt. Vi har fått mye spørsmål om hvordan vi gjør det. Vi har vært rundt og holdt foredrag. Interessen for sekstimersdagen har vært meget lavere i Tine og en stor grad av misunnelse. Den er jo sterkere enn sekstimersdriften i Norge, så misunnelsen slår jo inn. Vi har følt oss veldig alene om dette og det gjør vi i dag også. Det ser vi ikke har vært noe heldig for oss. Vi har måttet

ført en kamp internt i tine, men utenfor har det vært stor interesse. Har vært masse studenter og folk som har skrevet doktorgrad om dette, samt Fafo.

Hva tror du det kommer av at Tine ikke har noe interesse for sekstimersdagen?- Det har jeg fryktelig vanskelig med å forstå. I starten var det jo flere anlegg som ikke fikk muligheten til å gjøre det. Jeg tror det var frykten for å ikke lykkes like godt som det vi har gjort fordi de ikke har hatt den ledelsesstrukturen som vi hadde på plass. De har ikke hatt det samarbeidet med tillitsvalgte. Hvis de har krig der, så er det ikke mulighet til å få til dette. Det er ikke alt man kan sitte å forhandle seg frem til, man må ha en form for forståelse mellom tillitsvalgte og ledelsen for å få til noe sånt. Må ha raushet og tillit som må være på plass for at dette skal være gjennomførbart.

2. *Er det andre lederoppgaver enn de nevnte du mener dere har mer/ mindre fokus på etter arbeidstidsreduksjonen?*

- Hvilke?
- Hvorfor?

Svar: Nei. Ingen. Jeg har mer enn nok tid til å gjøre jobben min. Det har noe med at vi har en god delegerende ledelse. Det handler om at beslutningene kan tas raskt fordi vi har god kommunikasjon og forståelse for hva vi holder på med. Vi kan bare gå til de andre så kan vi få til en avtale, som er jeg er sikker på at de har brukt masse tid på å forhandle om. Det vet jo før krigen var over her også med tillitsvalgte- gud så mye tid vi brukte. Først så brukte de tid på å sitte kontoret og lure på hva vi holdt på med som ledere, og så brukte vi tid på å lure på hva de holdt på med. Så måtte vi gå sammen og krangle og forhandle- det brukte vi masse tid på. Det er jo masse tidssløsing i organisasjoner på grunn av sånt. Jeg forundrer meg over hva enkelte ledere egentlig holder på med. Så er det den frykten for å delegere som mange ledere har, hvor de tror at de mister kontroll og makt. Men det er hvis du delegerer og ser hva du får til gjennom å delegere, det er da du får de kreftene i produksjon og da du oppnår resultater. Jeg har ikke mistet noe kontroll eller makt. Har egentlig mer kontroll og makt nå enn tidligere. Det er denne frykten som er stor blant norske ledere. De må kontroll, men over hva tenker jeg da. Da må de sitte og gjøre alle arbeidsoppgavene selv På mitt nivå er det veldig lite rapportering. Jeg har en rapportering til sjefen min og det er resultatsikring kun en gang i måneden. Det er en powerpoint presentasjon som jeg kanskje bruker en time på å lage.

Ingen lederoppgaver har blitt kuttet. Blitt 5 færre enn da vi startet. Men igjen er det færre å kommunisere med som kanskje gjør det mer effektivt.

Vi har jo litt utfordringer. Vi har tilsvarende anlegg på Klepp, så vi benchmarker jo. Utfordringen er nok ikke sekstimersdagen, men at vi ligger i Trondheim som er et pressområde og vi har i utgangspunktet ca. 15 % høyere lønn. Det er det som er utfordringen, ikke sekstimersdagen. Så hadde vi tatt bort den 15 %, hadde vi slått alle ned i støvlene. Så mye mer effektive er vi per kilo per time så slår vi absolutt alle. Jeg tror det har noe med at den enkelte har et eierforhold og et ønske om at det her skal gå bra.

3. Hvilke av lederoppgavene mener evt. du er vanskelig å få gjennomført etter arbeidstidsforkortelsen?

Svar: Det som kan være vanskeligere er å få til nødvendige samtaler med den enkelte. Arbeidsdagen blir jo kortere så vi har jo mindre tid å gå på for å få gjennomført de møtene eller det de ønsker. Derfor må man være veldig bevisst hvem, varighet og nødvendighet. Det har nok tvunget seg frem etter sekstimersdagen. Det jeg har snakket om har vært nødvendig for å få til en lederoppgave. Har vært veldig bevisst på dette. Flere møter ble lagt utenom arbeidstiden etter innføringen av sekstimersdagen, altså det som gikk på operatør så vi ikke skulle miste noe produksjonstid. Jeg har gjort det litt andre veien og slått det sammen i arbeidstiden. Jeg ser at det er lønnsomt for å få kommunisert det som er viktig til alle samtidig. Da jeg kjørte to møter, var jo det to forskjellige møter og forskjellige spørsmål som kom opp, og var det ikke alle som fikk det med seg. Derfor slo jeg de sammen. Så skal jo lege og tannlege timer legges utenom arbeidstiden. Vi har gjort en jobb der også, slik at når de er på jobb så er de faktisk på jobb. Det er jo også en effektivisering, så der har vi hentet inn en del tid. Tatt bort en del pauser som var dobbelt så lange og hadde innvirkning på produksjonen. Mange bedrifter må hente inn det her på andre måter. Det er bestandig noe å hente, men man må tenke hvordan. Det er ingen som kan komme og fortelle at dem er effektive i 8 timer. Mener ikke at jeg bør ha mere informasjon/kommunikasjon med de ansatte. Flere spørreundersøkelser internt om dette, så ingen har behov for mere.

4. Dersom ingen arbeidsoppgaver har blitt kuttet har det da blitt ansatt nye for å kompensere med arbeidstidsreduksjonen?

- Hvordan har dere klart å opprettholde samme kvalitet?

- Eventuelt på hvilken måte har arbeidstidsforkortelsen hatt positiv/ negativ innvirkning på kvaliteten på jobben du gjør?
- Konsekvenser dersom noen av lederoppgavene er kuttet?

Svar: Nei, ingen har blitt kuttet. Vi har blitt færre. Den enkelte har et eierforhold og det er grunnen til at det går bra. Vi jobber mye med hvordan vi inkluderer kreativitet i standardiseringen. Det er jo utrolig interessant. Alt skal jo standardiseres i Tine, men man kan jo ikke standardisere absolutt alt. Vi greier jo ikke standardisere osten vår engang som kommer fra meieriene. De avviker jo i vekt og fasong. Men mye av det er jo veldig bra. Det er standardiserte driftsbøker som beskriver hva vi gjør på linjen. Det er gull verdt for oss at vi gjør det omtrent likt. Vi bruker mindre tid på å gjøre ting som omstillinger osv.

Jeg er veldig glad for at jeg har ledere som er flinkere enn meg selv. Det er mange ledere som har frykt for det også.

Effektivitet

1. På hvilken måte føler du at du er mer produktiv/ effektiv etter innføringen av 6 timersdagen?

- Konkrete tiltak som har blitt gjort for å bli mer effektiv?
- Har du en bedre struktur/ oversikt over dine gjøremål?

Svar: Ja, har blitt mye mer selektiv når det gjelder møter og det som gir noe for deg selv og bedriften. Blitt mer presis på det med rapportering, færre rapporteringer, men bedre så bruker mindre tid på det. Sikkert mange ting som jeg ikke tenker over, men som bare har blitt sånn. Jeg har blitt mye mer opptatt av hva jeg bruker av andre sin tid, frigjør ressurser til andre. Jeg sitter ikke i mye mer møter med produksjonslederne mine, men har et møte per uke på en time. Det er all tid jeg bruker på møter, pluss resultatsikringer og det er ca 30 min. Det er alt jeg bruker av deres tid. Det er mye viktigere at de er ute på linja og følger opp hva som skjer og bidrar der. Har i veldig stor grad effektivisert møtevirksomheten. Før hadde vi det daglig, nå er det kun en gang i uken.

Overtid

1. Føler du at du får tid til å gjennomføre alle gjøremål innen arbeidsdagen er over?

- Er det mer tidspress?
- Hvordan legger du opp din arbeidsdag for å unngå å jobbe overtid?

Svar: Ja, det har jeg. Det hender jo at jeg må være lenger enn seks timer. Det er jo sånn lederjobb er, at du må ta lengre dager. Bevisst på når og hvordan møter man er med på. Legger dette innenfor arbeidstiden vi har og tar kun med de som er aktuelle.

Jeg tar jobben med meg hjem hvis det gjelder personal ting som går inn på meg. Men ikke sånn totalt sett. Jeg svarer jo på mail og telefon døgnet rundt så lenge jeg ikke sover, så jeg er jo tilgjengelig. Synes ikke jeg bruker mer tid på det enn det jeg synes er greit. Men hvis det er spesielle ting som ulykker har jeg sagt at det er greit bli varslet i tilfelle jeg kan gjøre noe med det underveis før jeg kommer på jobb igjen.

2. Tar du med deg jobben hjem?

Svar: Jeg tar jobben med meg hjem hvis det gjelder personal ting som går inn på meg. Men ikke sånn totalt sett. Jeg svarer jo på mail og telefon døgnet rundt så lenge jeg ikke sover, så jeg er jo tilgjengelig. Synes ikke jeg bruker mer tid på det enn det jeg synes er greit. Men hvis det er spesielle ting som ulykker har jeg sagt at det er greit bli varslet i tilfelle jeg kan gjøre noe med det underveis før jeg kommer på jobb igjen.

3. Hvordan har overtidsarbeidet blitt mindre/ mer etter arbeidstidsforkortelsen?

- Hva tror du er gjort annerledes fra tidligere? (dersom vedkommende ikke opplever å jobbe overtid)

Svar: Nei, det har blitt mindre overtid grunnet god struktur i ledelsen.

Generelt

1. Hvilke andre innvirkninger har arbeidstidsforkortelsen hatt på din arbeidsdag?

- Positive/ negative erfaringer
- Trivsel?

Svar: Arbeidsdagen for de på gulvet har kostet mye mer og blitt mer hektisk. Kan være stressende for mange. Vi skal kjøre gjennom dobbelt så mye på 20 % kortere tid. De har nok følt veldig på presset hele veien om å få til dette. Hvis vi skal lykkes må vi greie å konkurrere med andre bedrifter i Tine. Sekstimersdagen har jo vært brukt for å få opp effektiviteten

Jeg føler jo veldig det presset for å få dette her til å fingere. Være effektiv, være konkurransedyktige- føler nok mer på det enn jeg kanskje vil innrømme. Jeg er veldig opptatt av at den arbeidstiden vi har i dag, ikke må ødelegge for Tine Heimdal. Hvis det viser at det blir for tøft, og ikke er gode nok i benchmarkingen, så må ikke sekstimersdagen bli så viktig at vi ofrer arbeidsplasser på grunn av den. Da må vi sette oss den og diskutere hva vi eventuelt kan gjøre- kanskje endre litt på arbeidstiden. La sekstimersbegrepet forsvinne litt for å forbli konkurransedyktige. Dette snakker vi mye om. Tror vi er inne i en fase hvor vi faktisk må endre litt i forhold til å utvide arbeidstiden igjen, men ikke tilbake til 7,5. timer. Hvis vi skal innføre pauser igjen, er det det verste som kan skje som Heimdal. Vi må være i kontinuerlig drift. Vi må finne en ordning som gir oss alle de effektivitetsgodene som sekstimersdagen gir. Vi har snakket om å kanskje om ha en arbeidsstokk som er fleksible fra 06.00 til 00.00 som på veldig kort varsel kan endre arbeidsdagen f.eks. fra å jobbe til 18.00, heller jobbe til midnatt. Det gjør at vi kan kjøre de linjene som er mest presset på tid, kan kjøre de i 18 timer, mens de andre kan kjøres mindre. Vi får da en arbeidsstokk som er fleksibel, men som likevel jobber 6,5 timer. Hvis vi får til det (forslaget kom fra en tillitsvalgt og har falt veldig i smak hos ledelsen), samtidig som vi forholder oss til tariffavtalene, har jeg veldig troen på sekstimersdagen. Da er det ingen som kunne tatt oss. Den fleksible arbeidsdagen måtte da ha vært uten noe særlig lønnstillegg. På kveldstid er det jo 20 % tillegg, og kan ikke gå noe særlig utover det, da har vi ikke sjans. Da låser vi denne planen på torsdags morgen, så folk må være villig til å få varsel på en onsdag og da stille til jobb uka etter. Hvis f.eks. 60 % av arbeidsstokken har mulighet til det, vil det være godt nok. Jeg tror det vil være villighet for dette.

2. Hvilke tiltak/faktorer tror du har vært avgjørende for deres suksess av sekstimersdagen?

- På hvilken måte?

Svar: Møtevirksomhet. God tillit, flat struktur, god kommunikasjon. Hvordan vi var i stand til å gjennomføre det. Det hadde vi på plass. Når vi fikk avtalen til å gjennomføre det, tok vi igjen den tapte arbeidstiden relativt raskt fordi vi kuttet pausene. Hentet det også inn ved at sykefraværet stupte, ingen sprang til lege/ tannlege i arbeidstiden. Folk var på plass, folk var interessert i det i og med at de har fått være med å planlegge hvordan gjennomføre sekstimersdagen. Folk var inkludert, avtaler var de med på å lage selv. Det var ikke ledelsen som gjorde dette, alle var med på prosessen.

3. Tror du deres suksess kan overføres til andre virksomheter på ledernivå?

- På hvilken måte?

Svar: Ja, det har jeg ment i 10 år og det mener jeg fortsatt. Men viljen til Tine er ikke tilstede i dag. Omverdenen og LO har blitt litt mer interessert i igjen. De har vel hatt det litt på dagsorden. Det kan kanskje ikke bli direkte overført, kommer ann på hva slags virksomhet det er, men i stor grad. Det handler om å gi og ta. Det er sånn det fungerer i arbeidslivet. Du må som regel gi noe til arbeidsgiver for å få noe igjen. Vi har gitt 20 % av arbeidstiden med full lønnskompensasjon, men da økt effektiviteten en plass mellom 50 og 100 % uten investeringer.

Det er utrolig mye dødtid i virksomheter. Vandring i ganger og surring. Jobber langt på kveld- hva pokker har du gjort hele dagen? Det er sånn amerikansk det, kan ikke gå hjem for man må vise at du jobber. Makan til tull. At du sitter langt utover kvelden går utover familien og hele pakka. Vi har tenkt hele tiden at vi er et 24 timers menneske. At vi kan gå på skitur lenge før andre i det hele tatt har tenkt på å dra hjem fra jobb. Mange bruker tiden til å trene på treningsstudioet her.

Akkurat nå er vi en fase med litt høyt fravær igjen, men det varierer litt. Så diskuterer vi om det skyldes sekstimersdagen eller ikke, er presset og tempoet så høyt, men vi har ikke funnet noe ordentlig svar på det.

Avslutning

- Takker informanten for deres tid og deltakelse

1. Er det noe du ønsker å tilføye til øvrige spørsmål?

Svar: Nei, tror ikke det.