

Sekstimersdag- En kvalitativ studie om produktivitet og ledelsesmetoder

Six-hour day – A qualitative study about productivity and leadership methods

**Mastergradsoppgave i Strategisk Human Resource Management
Executive MBA**

**E-MBA 300-1 19H
Universitetet i Stavanger
2020**



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE

<p>STUDIEPROGRAM: Executive Master in Business and Administration</p>	<p>ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? (NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)</p>
<p>TITTEL: Sekstimersdag - En kvalitativ studie om produktivitet og ledelsesmetoder EN: Six hour day – A qualitative study about productivity and leadership methods</p>	

<p>FORFATTER</p>		<p>VEILEDER: Einar Kristoffer Brandsdal</p>
<p>Kandidatnummer: 246461</p>	<p>Navn: Maximilian Sani</p>	

Forord

Denne studien er blitt utført som en avsluttende del av mitt studium i Executive MBA ved Universitetet i Stavanger.

Jeg vil bruke denne anledningen til å takke min partner Ane-Marthe for å ha vært svært behjelpelig med strategiske og praktiske råd. En stor takk går også til min veileder Einar Brandsdal for god veiledning i denne perioden. De har vært av stor verdi, slik at jeg ikke skulle bli villedet. I tider der jeg har vært kunnskapsløs, har min veileder gitt meget god hjelp for å forbigå hindre på veien.

Videre vil jeg takke Tine-Heimdal sine ledere og tillitsvalgte for å ha bidratt til et flott samarbeid rundt intervju gjennomganger. Deres bidrag har vært grunnleggende viktig for å kunne skape en studie med viktige resultater.

God lesning.

Sammendrag

I en tidsalder der samfunnet vektlegger sine borgere i å arbeide 37,5 timers uker, er det av forskningsmessig interesse å kunne dokumentere om kort arbeidstid tilsvarende 30 timer i uken kan utløse et mer effektivt og produktivt arbeidsliv, samt om hva slags type ledelse dette fordrer til.

Vi kan ha et like produktivt Norge, dersom alle jobber 6 timer om dagen, i stedet for 7,5. Men produktiviteten har noen forutsetninger vi bør kjenne til. Det må være kultur for effektivitet, en flat struktur og en riktig ledelse. Det har vært spennende å kunne lære historiene fra bedrifter som har gjort forsøk med å innføre 6 timersdag, sette meg inn i de avgjørende premisene for suksess, og kunne ta et dypdykk i caset – Tine Heimdal – en bedrift i Tine-konsernet som har lang erfaring med en 6 timers skifter i sine produksjonslokaler.

Denne oppgaven tar for seg følgende forskningsspørsmål:

- effekten av en sekstimersdag på produktivitet til den aktuelle bedriften,
- Om bedriften må anvende en spesiell type lederskap i en sekstimersdag

Jeg ville gjennom denne oppgaven sette et viktig tema i fokus, som kanskje i dag er fremmed for de fleste. Formålet var å kunne vise til at en kortere arbeidsdag kan fungere vel så bra i små og store selskap som en 7,5 timer arbeidsdag. Det rådende politiske budskapet på arbeidslivsområdet fremmer ikke sekstimersdagens potensial. Ut fra vellykkede forsøk i bedrifter som er svært produktive, er det suksesshistorier på hell. Studien viser at reduksjon av arbeidstid fører til høyere intensitet og gir gode resultater, og det med en tilfreds bemanning. Intensitet skaper også god arbeidskultur, hvor ellers mye dødtid kunne ha vært tilfelle i en ordinær arbeidstid.

Forutsetningen for en gjennomgående høy produksjon vises ikke å være av selvfølgelige årsaker. Det er nemlig spesielt godt lederskap som er premisset for høyprestasjons-kulturenes tilvekst i slike organisasjoner. En spesielt tilpasset type lederskap til virksomhetens organisasjonsstruktur er elementært for å kunne lykkes med sekstimersdagen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning og problemstilling	
1.1 Bakgrunn for tema.....	6
1.2 Formål og problemstilling	7
1.3 Avgrensninger.....	8
2.0 Begrepsforklaringer	9
2.1 Arbeidstid	9
2.2 Produktivitet	9
2.3 Deltakelse	9
2.4 Lederskap	10
3.0 Tid og Arbeid.....	11
3.1 Hvor mye tid er arbeidstid?	11
3.2 Balansen mellom arbeid og fritid.....	11
3.3 Normalarbeidsdagen.....	12
4.0 Erfaringer med sekstimersdagen i Norge	12
4.1 Om Tine Heimdal.....	14
4.2 Sekstimersdag i andre virksomheter.....	15
4.3 Sekstimersdagen Internasjonalt.....	17
5.0 Teori	18
5.1 Høyprestasjonsparadigme.....	18
5.2 Arbeidstid	18
5.3 Produksjon og jobbdesign.....	19
5.4 Motivasjon	19
5.5 Engasjert forpliktelse.....	21
5.6 Deltakelse	21
5.7 Organisering innenfor autonome team	22
5.8 Organisasjonsstruktur	24
5.9 Informasjonsdeling.....	25
5.10 Deltakende lederskap.....	25
5.11 Transformasjonslederskap	25
5.12 Overlapping	26
6.0 Metode.....	29
6.1 Fra idè til problemstilling	29
6.2 Forskningsdesign	29
6.3 Forskningsstrategi	30

6.4 Datainnsamlingsmetode	30
6.5 Utvalgsdesign.....	31
6.6 Gjennomføring av intervju	32
6.7 Dataanalyse.....	32
6.8 Reliabilitet, validering og generalisering.....	32
6.9 Forskningsetikk.....	33
7.0 Resultater og analyse.....	35
7.1 Motivasjon.....	35
7.2 Engasjert forpliktelse.....	37
7.3 Deltakelse	37
7.4 Organisering innen autonome teams	40
7.5 Organisasjonsstruktur	42
7.6 Informasjonsdeling.....	43
7.7 Transformasjonslederskap	45
7.8 Overlapping	46
8.0 Konklusjon	47
9.0 Begrensninger	48
10.0 Forslag til videre forskning.....	49
11.0 Vedlegg	50
12.0 Litteraturliste.....	50

Tabell og figurliste

Figur 1 Andel prosent produktiv arbeidstid i forhold til arbeidsdagens lengde S. 27

Tabell 1 Forsøk med sekstimersdagen i Norge S. 13

Tabell 2 Effektivitet i Bergen hjemmetjeneste Kommunalforetak S. 16

Tabell 3 Forskjellen mellom Sosiotechnisk skole og Lean S. 23

1.0 Innledning og problemstilling

1.1 Bakgrunn for tema

I det 20-århundret har sekstimersdagen vært gjenstand for debatt. Spesielt har det vært diskutertdebattert om en slik ordning vil være økonomisk bærekraftig for bedriftene i Norge. Venstresiden, ledet an av SV, har gjentatte ganger løftet frem sekstimersdagen som en løsning for fremtiden. Ett av argumentene er at dette vil gi folket mer fritid. Mange stemmer i nyere tid har hevdet at fritid er vel så motiverende for en arbeidstaker som høyere lønn. Fra det politiske perspektivet har Miljøpartiet De Grønne fremmet et forslag om å redusere arbeidstiden til seks timer, for å kunne redusere forbruksveksten, og se arbeid fra et klimaperspektiv. I sentrum har det vært debattert at en arbeidsdag på seks timer bør være en frivillig løsning, som kan tilpasses ved behov – for eksempel i perioder hvor den enkelte står i store omsorgsoppgaver knyttet til barneoppdragelse, eller omsorg for egne foreldre. På den andre siden av det politiske landskapet frykter man at en arbeidsdag på kun seks timer vil redusere den økonomiske veksten vi som nasjon er avhengig av for å sikre vår velferd. Spesielt når vi legger på vissheten om at det fødes for få barn i Norge, og en stor eldrebølge står for tur. Vi ser inn i en fremtid med noen store demografiske utfordringer, og vi trenger mange hender for å løse oppgavene. Alle er enige om at å innføre en sekstimersdag vil gi den enkelte mer tid til aktiviteter utenom jobben. Det er derimot usikkert om det vil hindre økonomisk vekst, og sikker drift.

Arbeidslivspolitikken løfter mange viktige spørsmål. Hvor lenge kan man jobbe? Kan man tillate nordsjøturnus i flere yrker, kampen om fulltid, og mulighet til deltid. Vi har i dag et fleksibelt arbeidsliv, og gode trygge ordninger.

Men velferdsstaten er avhengig av en stor skatteinngang. Både Høyre og Arbeiderpartiet legger arbeidslinjen til grunn for sin politikk – å sikre folk trygt arbeid er grunnmuren vi alle står på. Vi er avhengig av bedrifter med store muskler, som kan ha folk i jobb, og skape vekst og utvikling for landet.

Et produktivt næringsliv er godt nytt for Norge. Det er derfor viktig å kunne måle hvor produktiv en bedrift er, og hvilke faktorer som sikrer produktivitet.

Jeg forsøker med denne oppgaven å undersøke om en sekstimersdag kan støtte opp under fremtidens virksomheter med samme grad av produktivitet som ved en 7,5 timers dag.

Det er kun et fåtalls bedrifter som praktiserer sekstimersdagen i Norge i dag. Sekstimersdagen er fortsatt å anses som et "pop up" prosjekt der 7,5 timers arbeidsdag har hatt et solid fundament historisk sett i arbeidslivet. Det er flere virksomheter i Norge som har forsøkt å gjennomføre sekstimersdagen, både i private og offentlige sektorer (Folkvord og Wergeland, 2008, 13). I denne oppgaven har jeg foretatt en undersøkelse på en bedrift i Norge som har praktisert sekstimersdagen i 13 år. Ved Tine Heimdal har det vært praktisert sekstimersdag med gode resultater. Leveransen på produksjonen har vært over målsettingene i alle årene sekstimersdagen har eksistert.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å belyse fordelene med Tine Heimdal sin praksis med tanke på effektiviteten deres som har skapt et svært produktivt selskap. Oppgaven ønsker også undersøke for om det kreves en spesiell type lederstil for å kunne lede under tidspress som kan oppstå når det gjelder en kortere arbeidsdag.

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

- Vil 6 timersdagen gi medarbeiderne økt effektivitet, og vil dette bidra til at man arbeider smartere, og gjør bedriften mer produktiv?
- Vil effekten av 6 timersdagen fordre en spesiell type ledelse og utøve en spesiell styringsrett over arbeidstakers tid når han / hun er på jobb?

For å ytterligere undersøke sekstimersdagen dynamikk, vil jeg spesielt se på ledelse og praktiseringen av ledelsen styret ovenfor arbeidstakerne. Jeg har valgt å bruke Tine Heimdal som undersøkelses-objekt, og bruker personlige erfaringer fra både ledere og tillitsvalgte til å analysere sekstimersdagen hos dem.

1.3 Avgrensninger

Forskningsspørsmålet om produktivitet er underlagt en spesifikk virksomhet, nemlig Tine Heimdal. Flere tilfeller fra bedrifter som har tatt i bruk sekstimersdagen vil bli nevnt som eksempler i oppgaven, men problemstillingen vil hovedsakelig blir besvart ut ifra Tine Heimdal. Jeg har satt søkelys på produktiviteten som en avhengig variabel, med arbeidstid, som en uavhengig variabel. Det vil også bli involvert noen mellomliggende variabler. Disse avgrenses til de kriteriene i HRM-praksiser anvendt i et høyprestasjonsparadigme. Disse involverer også organisasjonens struktur, jobbdesign og informasjonsflyt,

Når det gjelder forskningsspørsmålet rundt ledelsens styrerett, vil dette også bli avgrenset til Tine Heimdal. Dette for å undersøke deres meninger og erfaringer angående arbeidstidsreduksjonen. Lederoppgavene som dette prosjektet tar utgangspunkt i, avgrenses til ledelsesmetode, møtevirksomhet, og beslutningstaking.

2.0 Begrepsforklaringer

Før jeg redegjør for teori og forskning på området er det en del sentrale begreper som jeg finner det riktig å redegjøre for.

2.1 Arbeidstid

Arbeidstid er ifølge Store norske leksikon definert som den tiden arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver. Regelverket har grenser for arbeidstiden og krav om pauser og daglig og ukentlig fri (snl.no)¹. Lov og forskrifter gir bestemte rammer rundt hva som er tillatt av antall timer per arbeidsdag og uke, før det blir definert som overtid (arbeidstilsynet)². Utover dette kan lengden på arbeidsdagen bestemmes av organisasjonen eller arbeidsgiver så lenge arbeidsgiver og arbeidstaker har inngått en tariffavtale (NHO)³.

2.2 Produktivitet

Produktivitet angir forholdet mellom produksjon og ressursinnsats (Grund, 1991). Det vil skje en produktivitetsøkning dersom en bedrift for eksempel forbedrer organisering av arbeidet sitt, eller at teknologisk utvikling får mer ut av hver arbeidstime. Det har vært produktivitetsøkning i Norge siden 1970-tallet, der produktiviteten nærmest har fordoblet seg. Faktisk er det denne veksten som har lagt grunnlaget for kortere arbeidsuker og flere feriedager (Wergeland, 2015).

2.3 Deltakelse

Deltakelse handler om i hvor stor grad de ansatte har mulighet til å kunne delta i beslutningene om sine egne arbeidsoppgaver, arbeidsbetingelser, eller fremtidsplaner for virksomheten. For de som utgjør arbeidsstokken, er det viktig å ha medeierskap i å påvirke forhold som arbeidets innhold, arbeidsmiljø, nedbemanning og omstillinger, (Mikkelsen &

¹ <https://snl.no/arbeidstid>

² <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/>

³ <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/arbeidstid-ferie-og-permisjon/arbeidstid-skift-og-turnus/artikler/hvor-lang-arbeidstid-har-vi-i-norge/>

Laudal, 2016).

2.4 Lederskap

Lederskap defineres som en prosess hvor bevisst innflytelse er utøvd over andre mennesker for å veivise, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013). Ledere får gjennom ledelse tilslutning fra medarbeidere på retning og mål for virksomheten og tar i bruk riktige virkemidler for at felles mål skal nås (Mikkelsen & Laudal, 2016).

3.0 Tid og Arbeid

3.1 Hvor mye tid er arbeidstid?

Et av de store utfordringene med arbeidsundersøkelser som er utført i Norge og Utland, er troverdigheten til undersøkelsene (Svendsen, 2018). Årsaken til dette er at folk har en tendens til å overdrive hvor mye de jobber. I en amerikansk undersøkelse bestående av 10 000 mennesker, ble det i en detaljert dagbok loggført alt de gjorde hvert minutt. Resultatene i boken *Time for Life* (Peper, mfl. 2005) viste at folk jobbet i gjennomsnitt 46,2 timer i uken, men da de faktiske arbeidstimene ble registrert, viste det seg at de bare jobbet 40.4 timer i uken. Spriket var enda større hos kvinnene som påsto at de jobbet 40 timer i uken, når de jobbet faktisk bare 32 timer. Den gjennomsnittlige arbeidstiden minker ifølge undersøkelsen generelt, likevel påstår stadig flere at de jobber mer enn gjennomsnittet. En forutsetning for at en forkortet arbeidsdag skal være lønnsom for bedriften, er at medarbeiderne jobber effektivt gjennom hele dagen. Dette inkluderer mindre dødtid på jobb og mer intensivt arbeid. I en annen undersøkelse utført av Malachowski i 2005, hevdet 33 % av de 10 000 arbeidere, at de hadde for mye dødtid på jobben, og var understimulert (Van Der Heijden, mfl. 2012).

3.2 Balansen mellom arbeid og fritid

Et annet interessant vinkling på betydningen av arbeid i forhold til en forkortet arbeidsdag, er at mange som får tilbud om redusert arbeidstid avviser tilbudet de får gjennom bedriften. En rekke undersøkelser viser at kun 3-5 prosent av de ansatte er villige til å takke ja til en forkortet arbeidsdag (Svendsen, 2018). De spurte påpeker redusert lønn som hovedårsak til dette, og at de ikke har råd til å gå ned i lønn. Det som er interessant er at ansatte med høy inntekt, det vil si over gjennomsnittet, var også villig til å avslå tilbudet om redusert arbeidstid, selv om den reduserte lønnen fortsatt ville ligge godt over medianinntekten (Svendsen, 2018). En annen studie undersøker balansen mellom jobb og fritid i boken "*The time bind*", der to studier utført av Arlie Hochschild, viser at folk synes å være nær balansen mellom jobb og fritid med den "normale" arbeidsdagen (Hochschild, 1997). I den første studien, svarte mindre enn 10 prosent at de ville ha en kortere arbeidsuke. Resterende av de spurte individene ønsket verken å beholde dagens ordning eller å forlenge arbeidsuken. Den andre studien utført i 1993, spurte deltakerne om hvor mye tid de brukte på arbeid, familie, venner og seg selv, og fulgt opp med et spørsmål om hvor mye de ut av eget ønske ville ha brukt på hvert av disse virksomhetene. Det skulle vise seg at svarene fra de to studiene var

nær identiske. Dette skulle være et grunnlag for undersøkelsen om balansen mellom fritid og arbeid, og funnet viste at folk generelt mente at balansen var nær et tilfredsstillende nivå.

3.3 Normalarbeidsdagen

Normalarbeidsdagen er betegnet som en arbeidsdag innenfor et tidsrom hvor arbeid skal foregå mellom klokken 07.00 og 17.00. Kampen om regulering av arbeidstid begynte i industrisamfunnet allerede på slutten av 1800-tallet (Ousland, 1949). Også i Norge påfulgte kampen om 8-timersdag. Tidlig på 1900-tallet ble den innført gjennom tariffavtaler med en kontinuitet i en årrekke, inntil det ble lovfestet (Nicolaisen, 2012). Dagens normalarbeidsdag har kun blitt forkortet med en halv time til 7,5 timer. Det er dog blitt lengre ferietid, helgefri og alderspensjon.

Det er mange posisjoner i å forklare utviklingen. Roboter og styringssystemer overtar mer og mer menneskelig arbeid. Noen har sett arbeid som sted for å kunne avverge kjedsomheten på (Russel, 1930). Noen påstår til og med at redusert arbeidstid kommer uansett til å skje gjennom kollektive forhandlinger, fordi vi gjennom materiell rikdom har blitt mer opptatt av fritid (Wergeland, 2015). Materiell overflod må ha tid til å konsumeres (Svendsen, 2011). Slik sett har det vært rom for mer fritid lenge. Produksjonsnivået har faktisk økt til det dobbelte siden andre verdenskrig. Dette impliserer at selv om alle nødvendige utgifter skulle være utbetalt til livets opphold, så ville vi ha hatt dobbelt så mye overskudd av lønnen igjen som for seksti år siden. Vi kunne dermed ha jobbet bare halvparten av det vi jobber i dag, og forholdt oss til en bestemt materiell standard (Svendsen, 2011). I en amerikansk studie av politikk og kultur, vises til det at den viktigste kulturelle endringen i etterkrigstiden har vært overgangen fra knapphet til overflod (Lindsay, 2007).

4.0 Erfaringer med sekstimersdagen i Norge

Jeg har satt søkelys på de største bedriftene i de forskjellige sektorene for å fremlegge deres opplevelse av sekstimersdagen og hvordan prosessene har vært. Det er således viktig å påpeke hva sekstimersdagen har som nytte for de forskjellige sektorene, og hva slags effekt den har på resultatene. Nedenfor følger en tabell (Folkvord og Wergeland, 2015) som viser varigheten til sekstimersdagen praktisert av bedrifter i Norge tidligere.

Sekstimarsdagsforsøk i Noreg 1995–2008.

Bedrift	Deltakarar	Kjønnsfordeling K/M (%)	Startdato for forsøket	Sluttdato	Arbeidstid før forsøket
Oslo-forsøket	103	100/0	01.06.1995	31.03.1997	Todelt turnus
Nardo Bil AS	Ca. 15	0/100	31.01.2005	August 2006	07.00–15.00
SinkaBerg-Hansen	Ca. 65	65/ 35	01.10.2005	Varig	07.00–15.00
Trondheim parkering KF	20	50/50	01.07.2006	30.06.2008 ²⁾	Sjå s. 131
Miljøservice, Trondheim eiendom	Ca. 85	90/10	01.01.2007	31.12.2008	06.00–14.00
Bergen Hjemmetjenester KF	Ca. 200	98/2	01.05.2007	30.04.2009	08.00–15.30
B. Innvær, Bømlo	13	22/78	01.11.2006	Varig	07.00–15.00
Minera Oppdal	Ca. 60	0/100	30.01.2006	Varig	07.00–15.30
Minera Otta	Ca. 50	0/100	01.08.2007	Varig	07.00–15.30
Tine Heimdal	170	40/60	10.04.2007	31.12.2009	07.00–15.00 og 15.00–00.30 ³⁾

Arbeidstid med sekstimarsdag	Individuelt tilpassa oppmøtetid	Nytilsettingar	Betalt mat-pause	Overtidstillegg etter	Skifttillegg
Tredelt turnus	Ja	Ja	Ja	35,5 timar (turnus) 37,5 timar (ikkje turnus)	Som før
06.00–12.30 og 12.15–18.30	Nei	Ja	Nei		Nei
07.00–13.30 og 12.30–18.55	Ja ¹⁾	Ja	Nei	7,5 timar	Nei
Sjå s. 131	Ja	Nei	Nei	7,5 timar	Som før
06.00–12.30	Ja	Ja	Nei	7,5 timar	
08.00–14.00	Ja	Ja	Nei	7,5 timar	
07.00–13.30	Nei	Nei	Nei	7,5 timar	
06.00–12.30 og 12.30–19.00	Nei	Nei	Nei	35 timar i veka	Innbakt i timelønna
06.00–12.30 og 12.30–19.00	Nei	Nei	Nei	35 timar i veka	Innbakt i timelønna
07.00–13.00 og 13.00–20.30 ⁴⁾	Ja	Nei	Ja ⁵⁾	7,5 timar	Som før

1 Dei som ikkje kan starta kl 6, kan jobba midtskift, men får ikkje sekstimarsdag.

2 Sluttdato for det toårige forsøket, av praktiske grunnar vart turnusen med sekstimarsdag forlengja til 1. september 2008.

3 Måndag til onsdag, til kl 00.00 torsdag, fri fredag.

4 Pakkeriarbeidarane arbeider til 20.30 måndag til onsdag, og til kl 20.00 torsdagar, kveldsskiftet innarbeider fredag.

5 Med unntak for lageret som har valt å halda på fellespausen, dei andre har rullerande pausar.

Tabell 1 – Forsøk med sekstimarsdagen i Norge

Tabellen over viser at noen av selskapene har benyttet seg av nytilsettinger, og bruk av tillegg.

4.1 Om Tine Heimdal

I løpet av 2006, påpekte LO at de ønsket å starte forsøk med kortere arbeidsdag. Det ble meldt interesse fra flere fagforbund. De forsøkene med sekstimersdagen i Norge har generelt hatt samme formål. Det har vært mål å øke både produksjon og trivsel, forbedre arbeidsmiljø og helsen til arbeidere, samt å redusere sykefraværet (Enehaug mfl. 2009). Resultatene derimot hadde vært av variabel karakter.

Ved inngåelsen av forsøket med sekstimersdagen i 2006, ønsket Tine og Norsk nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) en sekstimersordning ved et Tine-anlegg (Enehaug mfl. 2009). Forsøket skulle sammensvare med de tidligere resultatene bedriften hadde oppnådd under 7,5 timersdagen (Olberg, 2008). Forsøket ved Tine Heimdal skulle likevel skille seg ut fra andre sekstimersordninger på ulike måter. Eksperimentet var for det første det største av sitt slag. Det skilte seg størrelsesmessig ut, ved at det var en virksomhet med 187 ansatte⁴. Den hadde i tillegg et personale med blandet kjønnsammensetning. Målet var å opprettholde produktiviteten, uten at det ble økning av ekstra kostnader og ressurser.

Tine Heimdal har revet og skivet ost, samt ost pakket i stykker som produksjonsvare. Anlegget er det største i Tine konsernet målt i omsetning (Wergeland, 2015). Den økte produktiviteten og den lave sykefraværstatistikken viste seg å være en positiv gevinst for bedriften. Ifølge Meierisjefen har produktiviteten alene økt med 50 prosent på noen områder. En pekepinn på den økte produktiviteten er den økte effektiviteten hos den enkelte, samt investeringer i nye maskiner (Wergeland, 2015). Fabrikken Tine Heimdal mottok i 2010 den Europeiske faglige samorganisasjonens (EFS/ETUC) arbeidstidspris. Bedriften har siden 2007 praktisert ordningen, inntil januar 2020. Da valgte ledelsen i Tine å avslutte sekstimersdagen som følge av nødvendig nedbemanning. Tine ønsket å nedlegge 400 arbeidsplasser, og deres største fabrikk var dermed også involvert i prosessen. Nedbemanningen skyldtes hovedsakelig en nedgang på behovet for melk på omtrent 10 prosent. Den nest viktigste årsaken var at Tine konsernet merker økt konkurranse fra importvarer, og at det blir slutt på eksport av Jarlsbergost⁵. Sekstimersdagen skal praktiseres frem til september, år 2020.

⁴ <https://www.tine.no/om-tine/meieriene/andre/tine-sentrallager-heimdal>

⁵ <https://frifagbevegelse.no/nnnarbeideren/her-har-de-ansatte-i-tine-hatt-sekstimersdag-i-12-ar-na-vraker-ledelsen-ordningen-6.158.659116.7746952e7a>

4.2 Sekstimersdag i andre virksomheter

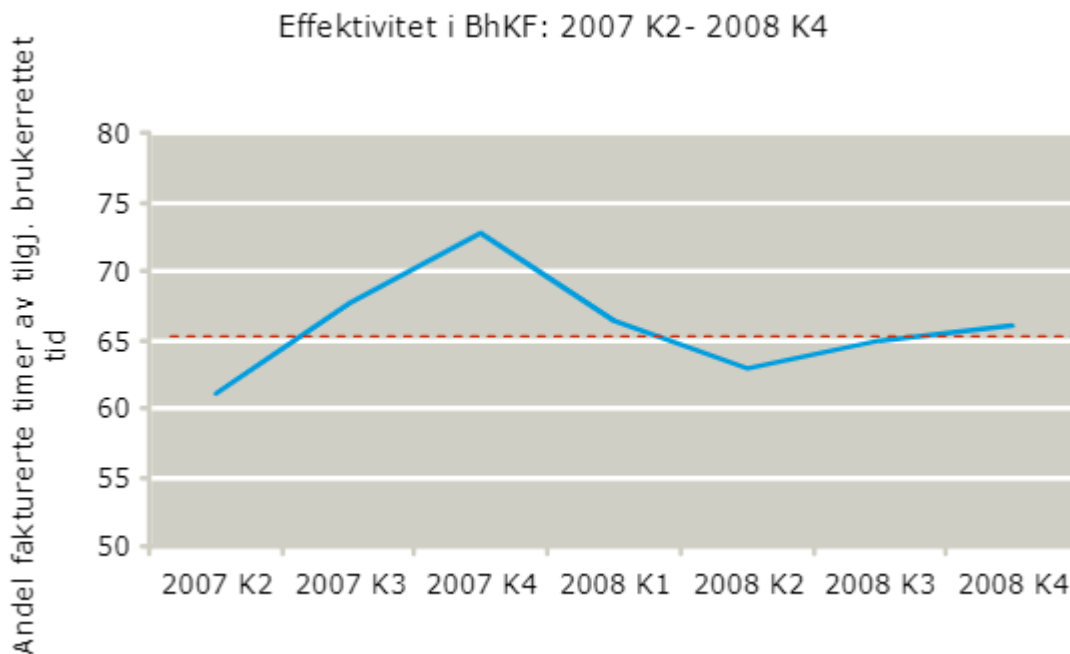
I en treningssenter som ligger i Sandnes i Rogaland, har det per dags dato blitt praktisert med sekstimersdagen som fast arbeidstidsordning. De har aldri praktisert en åttetimersdag. De opererer istedenfor med to skift à seks timer. Eier av senteret mener at de ansatte arbeider best med en forkortet dag i et serviceyrke. Han mener å jobbe med kunder tar mye energi, og kvaliteten på servicen er best bevart med en kortere arbeidsdag. Lønnen de ansatte mottar er høyere enn normalt i bransjen (Wergeland, 2015).

De offentlige tjenestene utgjør en relativ stor andel av sysselsatte i Norge. Tall fra 2015 viser at 31,5 % av alle sysselsatte har sin yrke i det offentlige⁶. Dette ser ikke ut til å minke i de fremtidige årene heller. Det neste tiåret vil behovet for bemanning innen helse- og omsorgssektor være svært stort. Årsakene bak behovet er først og fremst en stadig eldre befolkning, som øker nødvendigheten av ansatte på sykehjem og i hjemmetjenesten (Wergeland, 2015). Derfor brukes Hjemmetjenesten i Bergen kommune som et eksempel på de som har eksperimentert med sekstimersdagen.

I Bergen kommune, ble ordningen vedtatt av kommunestyret, i et håp om å redusere det høye sykefraværet som de hadde hatt over en lengre periode. Prosjektet skulle vare fra år 2007 til 2009, med et ønske om forbedrede resultater, samt med et mål om å kunne fortsette dette, dersom det skulle vise seg å være økonomisk bærekraftig. Bystyret i Bergen kommune hadde som premiss at effektiviteten i det kommunale foretaket skulle være på minst 65 prosent, altså at 65 prosent av tiden til hjemmehjelperne skulle være hos bruker. Tidligere lå dette kravet på 58 prosent, men dette ble endret som følge av at en kortere dag måtte også bli en mer effektiv dag. 65 prosent effektivitet tilsvarte 3 timer og 54 minutter hos bruker. Reduksjonen på 20 prosent arbeidstid bydde på et behov på 25 prosent økt mannskap dersom effektiviteten ikke skulle endres. Behovet for økt tilsetting, var på 28 årsverk. Dette bød også på økte utgifter i form av flere biler og øvrige inventar. Merkostnaden for prosjektet ble 7 millioner i året. Effektiviteten ble målt ut ifra hvor mange timer tilgjengelig per måned hver av ansatte hadde. På grunnlag av disse tiltakene, ble det gjennom undersøkelser funnet at de ansatte i hjemmehjelpstjenesten vil stå lengre i arbeid og dermed øke pensjonsalderen. Dette var begrunnet med reduserte fysiske plager gjennom kortere arbeidsdag. Den økte pensjonsalderen ble ansett å være økonomisk lønnsomt for Bergen kommune. Når det gjaldt

⁶ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2016-05-27>

effektiviteten, viser tallene basert på andel fakturerte timer av tilgjengelige brukerrettet tid at den gjennomsnittlige prosentandelen forholdt seg akkurat over kravet på 65 prosent brukerrettet tid, nemlig 66 prosent. Figuren nedenfor viser at effektiviteten har et variabelt livsløp i de 2 årene prosjektet vedvarte.



Tabell 2

Undersøkelsen av produktivitet ble utført ved hjelp av informanter i fra hjemmetjenesten og brukerne. Funnene viser at hjemmehjelperne selv mente at tilfredstilelsen hos brukerne generelt ikke har økt i betydelig grad, tross kravet om effektivitet innfridd. Deres vurdering av sitt eget arbeid har vært basert på tilbakemeldinger de hadde fått fra sine soneledere angående effektivitet og egen vurdering på hvorvidt de har vært gode problemløsere før og etter innføringen av sekstimersdagen. Når det gjelder brukernes tilfredshet før prøveperioden, var brukernes generelle mening om tilfredsheten negativ. Etter innføringen, viste funn at 9 av 10 brukere overordnet sett var tilfredse med Bergen hjemmetjeneste KF. Brukerne mente at Vikarene som var tilsatt etter ordningen utførte praksis i tråd med vedtak til rett tid. Vikarene var godt kjent med arbeidsoppgavene og hjemmetjenesten. Disse var av stor betydning for brukerne (Wergeland 2015).

4.3 Sekstimersdagen Internasjonalt

Kellogg`s

Den aller første bedriften som innførte sekstimersdagen på stor skala var den amerikanske fabrikken Kellogg`s i USA. I en tid hvor teknologiens kontinuerlige utvikling hadde betydning for effektiviteten i fabrikkene, mente direktøren i Kellogg`s at arbeiderne aldri kunne føle seg trygge i sine stillinger, når bedre teknologi truet arbeidsplassene. Kapitalismen ville dermed også stå i en usikker posisjon i forhold til arbeiderne og deres forventning om den. Dermed innførte fabrikken fire skift à seks timer fra 1930, mot den tidligere ordningen med tre skift à åtte timer. Det ble oppsummert i 1935 av direktøren W.K Kellogg, at effektiviteten og innsatsen har økt så mye og kostnadene redusert så mye, at fabrikken hadde råd til å lønne de ansatte med like mye for seks timer som de tidligere gjorde for åtte timer. Kellogg`s hadde faktisk redusert sine arbeidsulykker med 41 % og 51 % reduksjon i dager tapt per ulykke. Ordningen med sekstimersdag fikk mye oppmerksomhet, men ble erstattet av åttetimers-skift under andre verdenskrig, og fikk dermed ingen reell velkomst etter krigen. Gjennom 1950- og 60 tallet jobbet hovedsakelig mennene åttetimersdager, mens da sekstimersdagen ble for alvor avsluttet i 1985, måtte også kvinnene jobbe åttetimersdager. På denne tiden hadde i alt 530 ansatte fortsatt sekstimersdag, som måtte avsluttes. 75 % av disse ansatte var kvinner (Wergeland, 2015).

Toyota Gøteborg

Et annet selskap som har anvendt seg av sekstimersordningen er Toyota Gøteborg. Selskapet har hatt ordningen i fjorten år. Denne bedriften benytter seg fortsatt av ordningen og refererer til gode resultater. Årsaken til innføringen av sekstimersdagen, kom da de møtte på stor pågang av kunder, og resultatmessig, utførte mekanikerne for dårlig jobb på grunn av forhøyet stress. Ledelsen omgjorde åttetimersdagen til 2 skift à sekstimer, arbeidsdagen varte fra klokken 06-18. Selskapet med sine 36 mekanikere, forteller at det har blitt mye mindre feil. Utskiftningen av mekanikere har blitt mye mindre, og dersom det er behov for nye ansatte, er det lett å rekruttere nye. Til tross nedskalering av antall timer, har verkstedet økt antall skift med korte dager. Selskapet viser til økt overskudd på 25 % (Wergeland, 2015).

5.0 Teori

I dette kapitlet blir det presenterent teori om de forskjellige variablene i denne oppgaven. Strukturen i kapitlet er kategorisk fremlagt og vil bli tatt i bruk under drøftingen av oppgaven i samme rekkefølge. Teoriene omhandler de ulike HRM tiltakene som utgjør et høyprestasjonsparadigme og som diskuteres mot mine funn i den kvalitative metoden anvendt i oppgaven. Jeg presenterer begrepet høyprestasjonsparadigme, HR-praksiser som i teorien påvirker produksjon og hvordan arbeidstid påvirker produksjonen under. De faktorene som trekkes fram er motivasjon, deltakelse, jobbdesign, organisasjonsstruktur, kommunikasjon og deltakende lederskap. Det er også hensyntatt teori om overlappingstid for å undersøke om tiden mellom vaktskiftene påvirker produksjonen nevneverdig.

5.1 Høyprestasjonsparadigme

HRM er en forkortet betegnelse på Human Resource Management. Aktivitetene som utgjør innholdet til Human Resource Management, forsøker gjennom ulike former for ledelse å styrke organisasjonen slik at virksomheten oppfyller sine mål (Mikkelsen & Laudal, 2016). Høyprestasjonsparadigme omfatter et bredt utvalg av HRM-praksiser som blir anvendt for å kunne prestere på et bedre plan. Når et bestemt knippe med HRM-praksiser tas i bruk etter dokumenterte eller skjønsmessige erfaringer, omtales dette som beste praksis (Mikkelsen & Laudal, 2016). Utgangspunktet er at enhver virksomhet tilpasser sine HRM valg til sin strategi, og at bedrifter tilpasser sine HRM til konkurranseforholdene i markedet (Purcell, 1999).

5.2 Arbeidstid

Den tiden en arbeidstaker står tilgjengelig for arbeidsgiver, regnes som arbeidstid (arbeidstilsynet)⁸. Den alminnelige arbeidstiden er bestemt ut av arbeidsmiljøloven og må ikke overstige ni timer i løpet av døgnet lengde (NHO)⁹. De fleste bedrifter i Norge avsetter 37,5 timer per uke i sin normalarbeidstid ut fra respektive tariffavtaler (NHO).

⁸ <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/>

⁹ <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/arbeidstid-ferie-og-permisjon/arbeidstid-skift-og-turnus/artikler/hvor-lang-arbeidstid-har-vi-i-norge/>

5.3 Produksjon og jobbdesign

Med økt konkurranse og press i komplekse situasjoner, søker organisasjonene å raskt tilpasse seg og finne gode løsninger. Et resultat av dette er virksomhetenes stadige eksperimenter med nye organisasjonsformer. Den tradisjonelle funksjonsdelte organisasjonen med hierarki utfordres. I en verden med stadig nyere og mer moderne teknologi, har det blitt større press på både på tid og rom. Som følge av uforutsigbare forandringer og krav til raskere respons på eksterne forespørsler, blir toppledelsen mindre involvert enn resten av organisasjonen når det gjelder å ha kontakt med kunder og leverandører. Konsekvensen blir en flatere organisasjon, der den er sammensatt som et vev av medarbeidere, leverandører, partnere, kunder og faglige nettverk. For å oppnå høyere grad av effektivitet, er det nødvendig at medarbeiderne også oppnår en høyere grad av autonomi enn tidligere hierarkiske modeller. Den moderne oppfatning er dermed at ledere må gi avkall på kontroll med sine medarbeidere for at organisasjonen oppnår kontroll for å møte raske endringer i omgivelsene (Mikkelsen og Laudal, 2016).

5.4 Motivasjon

Beskrivelsen av hva motivasjon er, blir gjort gjennom tre ord: retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997). Motivasjon er delt i to typer motivasjon, som forekommer fra ulike faktorer (Mikkelsen og Laudal, 2016). Indre motivasjon skapes fra våre psykologiske behov og indre driv etter utvikling. Dette skaper en stor arbeidskapasitet hvilket vedkommende kan yte av. Når indre motivasjon ikke er til stede, må motivasjon komme fra eksterne faktorer. Disse kan være lønn eller andre former for belønning. Belønningene kan være utbetalinger, oppmerksomhet, ros og status man får og blir anerkjent for hos leder, kolleger eller samfunn (Mikkelsen og Laudal, 2016). De ulike drivfaktorene som mennesker trenger for å kunne motiveres til arbeid, har dermed ulike effekt for arbeidsplassen. Blant mange studier om ytre belønning påstår en studie av Deci og Ryan (1985) at ytre belønning sitt formål er å styre eller kontrollere andre menneskers atferd. Videre påpekes det at ytre belønninger fungerer både som kontroll og som informasjon. Ros som gir faktakunnskap informerer medarbeideren om noe nyttig som får betydning for videre utvikling og kompetanse, mens ros som har i hensikt å kontrollere vedkommende, kan forstyrre

medarbeiderens følelse av autonomi (Reeve, 2009). Dermed er måten rosen utdeles svært viktig for effekten den har på motivasjonen. Hvis en gjerning er ment som kontrollerende, vil indre motivasjon og autonomien til medarbeideren reduseres, samtidig som medarbeiderens ytre motivasjon øker (Deci og Ryan, 1985). Selv om det er bred enighet i hvordan ytre belønning påvirker arbeidstakernes motivasjon negativt eller nøytralt, har det også forekommet studier som støtter ytre belønning. Tidligere undersøkelse utført av Langeland (1999) viser at majoriteten av ansatte i en bedrift, mener belønninger som overskuddsdeling, slik som bonuser vil føre til økt medeierskap for bedriften. Videre vil dette føre til økt lønnsomhetsforståelse og mer aktiv deltakelse i virksomheten.

En av de mest sentrale teoriene innen motivasjon er Herzbergs tofaktormodell (Herzberg, mfl. 1959). I denne teorien, skiller Herzberg mellom motivasjonsfaktorer, som kan være med å skape tilfredshet, eller å føre til manglende tilfredshet, referert som hygienefaktorer (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Faktorene som kan øke motivasjonen handler om selve innholdet i arbeidet. Den består av prestasjoner, anerkjennelse, avansement, ansvar og andre aspekter ved selve jobben. Kildene til hygienefaktorer derimot er bedriftens politikk og reglement, lønn, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, ledelse og menneskelige relasjoner. Hovedargumentet tilsier at jobbtfredshet og manglende jobbtfredshet er forårsaket av to forskjellige sett av faktorer: Jobbtfredshet er skapt av jobbinholdet og forteller om medarbeiderens behov for selvrealisering. Behovet for selvrealisering er sterkt knyttet til de praksisene som er beskrevet under beste praksis innenfor HRM, eksempelvis teamarbeid, involvering og opplæring (Mikkelsen og Laudal, 2016). Det er derimot ikke fravær av motivasjonsfaktorene seg selv som skaper mistriivsel. Mistriivsel har sitt utspring fra arbeidets kontekst. Dersom hygienefaktorene er tilfredsstilt, resulterer dette i et godt arbeidsmiljø, men bidrar ikke til å forklare jobbtfredshet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Denne teorien har vært omdiskutert i senere tid, og andre forskere har vist at både motivasjons- og hygienefaktorene kan være knyttet til både jobbtfredshet og mistriivsel (Schneider og Locke, 1971). Dermed argumenteres det for at todelingen i motivasjons- og hygienefaktorer ikke blir så tydelige. Likevel er Herzberg`s teori nyttig som følge av dens vektlegging på indre motivasjon. I en "fullkommen" organisasjon, jobber HR med å skape jobbinhold som så må være i orden dersom de samlede arbeidsbetingelser for vedkommende

skal være optimale. Denne oppgaven fra HR er forbundet med å søke å påvirke virksomhetens overordnede politikk for ledelse og samhandling (Mikkelsen og Laudal, 2016).

5.5 Engasjert forpliktelse

Som nevnt over, har motivasjon sitt utspring i fra selvrealiseringsbehovet. Praksisene innen HRM som understøtter selvrealisering har også en effekt på medarbeidernes grad av identifikasjon og involvering i organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette kalles engasjert forpliktelse og er delt i tre dimensjoner (Mowday, Steers, og Porter, 1979):

1. Et sterkt ønske om å forbli medlem av en organisasjon
2. Stor tro på og aksept av verdiene og målene til sin virksomhet
3. Ønske om å gjøre en betydelig innsats for organisasjonen

Dersom en virksomhet har ansatte med høy engasjert forpliktelse, er det oftere høyere prestasjoner enn i virksomheter med lav forpliktelse (Wasti, 2003). Dermed er det viktig å identifisere de faktorene som påvirker den sosiale identifikasjonen. For at sosial identifikasjon skal forekomme mellom ansatte og virksomhet, er virksomheten avhengig av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, god kommunikasjon og involvering av medarbeidere på alle nivå i organisasjon (Mikkelsen og Laudal, 2016).

5.6 Deltakelse

En av de viktigste faktorene i moderne teori om arbeidsteori er jobbautonomi (Gagnè og Deci, 2005). I organisasjoner som benytter desentralisert struktur, er lederne tettere på operative problemstillinger. Ledere har slikt sett mer ansvar og myndighet til å løse utfordringene selv uten å involvere de som er på høyere nivå. Desentraliserte organisasjoner er som regel mer demokratiske enn sentraliserte organisasjoner (Mikkelsen og Laudal, 2016). Videre hevder Mikkelsen og Laudal (2016) at når det oppstår problemstillinger, er de som regel av forskjellig art, og siden forskjellige avdelinger kan ha ulike typer medarbeidere, oppstår det ofte svært forskjellig kultur og praksis innen ledelse og HRM. Toppledelsen forsøker dermed å balansere mellom strategi og overordnede retningslinjer. Deretter oppstår det tilpasninger og

implementering med delegert myndighet til de lavere sjiktene i organisasjonen innenfor gitte rammer.

Autonomi kan blant andre faktorer redusere arbeidsintensiteten. Arbeidstakere som har fått tildelt mer kontroll, kan bestemme tidspunktet på utførelsen av oppgavene, og dermed håndtere arbeidspågangen på en bedre måte (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Innen HRM tiltak som fokuserer på deltakelse og involvering, viser tidligere litteratur til at deltakelse i beslutninger og autonomi fungerer som viktige kilder til velvære (Gallie, 2003). Thomas, Kellogg og Erikson (2001) påstår deretter at følelsesmessige relasjoner, sosial kommunikasjon og småprat øker målrettet jobbrelatert kommunikasjon og deretter oppgaveløsningen.

En viktig modell som påpeker viktigheten av sammenhengen mellom autonomi og helse er krav-kontroll-modellen (Karasek og Theorell, 1990). Modellens hovedbudskap er at kombinasjonen av høye krav og lavere kontroll vil ha negativ effekt på arbeidstakeren. Budskapet som modellen frembringer, har vært under kritikk av forskere. Godard (2001), mente at med økt autonomi søker ledelsen i virksomheten også å øke ansvaret hos den enkelte og dermed øke intensiteten. Eksempelvis Mener Gallie mfl. (1998) at oppgaveautonomi også gir økt arbeidspress. Det er også hevdet at de positive konsekvensene ved medvirkning i arbeidsplassen, kun er forbeholdt ledelsen og at intensivering heller øker stressnivået hos den enkelte (Appelbaum og Batt 1995; Osterman 2000; Godard 2001; Thomson og McHugh 2002). Dette har igjen vært avvist gjennom forskning der medvirkning i form av teamarbeid og høyprestasjonsparadigmer heller øker effektiviteten for organisasjonen (Huselid 1995; Ichniowski, mfl. 1997; Guthrie 2001).

5.7 Organisering innenfor autonome team

Et team er definert som er en gruppe med mennesker som innehar komplementære ferdigheter som er dedikert til samme hensikt, mål, tilnærming og som holder hverandre engasjert gjennom gjensidig ansvarlighet (Katzenbach og Smith, 1999). Det forventes gjennom dette en synergieffekt, der hvor effektive team oppnår bedre resultater enn summen av det medlemmene ville gjort alene (Senior og Swailes, 2004).

Historisk sett, har teamorganisering i Norge sitt opprinnelse fra den sosiotekniske skolen på 1960-tallet, der Einar Thorsrud hadde en sentral rolle i innføringen av den (Vie, 2012). Den sosiotekniske skolen (STS) var opptatt av samspillet mellom mennesker, teknologi og organisasjonsstruktur. Det som den sosiotekniske skolen fant ut gjennom sine tester, var at produksjonen ikke økte, selv om de var utsatt for teknologiske forbedringer. Til og med da lønnsbetingelsene forbedret seg, så det ikke ut til å øke produktiviteten (Trist og Bamforth, 1951). Det viste seg i midlertidig, at når den sosiotekniske skolen organiserte arbeidet i autonome grupper, spesielt de gruppene som utøvde selvledelse, ble produktiviteten forbedret. Den sosiotekniske skolen representerer derfor demokratiske prosesser og selvstyrte team i organiseringen av arbeidet (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Medlemmene i et team nyter fordelene med at de andre medlemmene bidrar til gruppen om problemløsning og måloppnåelse, og derfor har potensialet til å forbedre hverandres motivasjon og trivsel i jobben (Womack, mfl. 1991; Niepce og Molleman, 1998). Det fremgår av forskning (Morrison, mfl. 2005) at ansatte som har høy medvirkning i sitt arbeid i form av kontroll, også er mer jobbtilfreds og besitter stor mulighet til å anvende sin kompetanse.

Den sosiotekniske skolen møter "Lean"-produksjon når det gjelder ulike perspektiver på teamorganisering (Niepce og Molleman, 1998). De har forskjeller i form av verdiforankring, kontrollmekanismer, syn på arbeidstakeren og gruppens grenser.

	<u>Sosioteknisk skole</u>	<u>Lean-produksjon</u>
Verdiforankring	Medarbeidernes velvære og utvikling	Kvalitet og effektivitet
Kontrollmekanisme	Desentraliserte selvstyrte team	Desentraliserte avgjørelser men teamene har leder
Syn på arbeidstakeren	De sosiale aspektene ved arbeidet viktig	Effektiv produksjon viktig

Gruppens grense	Klar grense mellom team og resten av organisasjon	Perforert grense til resten av organisasjonen
Sentrale tidlige referanser	Trist mfl. (1963)	Womack mfl. (1990)

Tabell 3 – Forskjellen mellom Sosioteknisk skole og Lean

Begge tilnærmingene vektlegger selvstyre med desentralisering. I Lean derimot har teamene regelmessig en egen leder. Lean modellen har som hovedfokus rasjonalisering av produksjon. I Sosioteknisk skole er intensjonen å gjøre jobbene mer meningsfulle og innholdsrike. På basis av dette gir Lean de ansatte opplæring i flere typer arbeidsoppgaver, og oppgaver som går på tvers av teamene. STS fokuserer derimot mer på å kultivere identiteten til medlemmene og deres arbeid som de har i teamet. STS tilrettelegger også for spesialisering, mens Lean åpner for multifunksjonalitet, slik at medlemmene kan være med mobile på tvers av team (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Teamorganisering blir først og fremst anbefalt brukt i virksomheter, hvor den enkeltes nødvendige bredde av kompetanse og ferdigheter er stor. Men forskning viser at resultatene fra teamorganisering ikke alltid gir positive resultater. De gode resultatene av team vil være avhengig av graden av nødvendig samarbeid og om fordelingen av belønningen er utført likt mellom medlemmene (Van der Vegt, Emans og Van de Vliert, 2001). Resultatene avhenger også av om man hensyntar oppgavens karakter, teamets autonomi, mangfold i teamet og individenes personlighet i teamet (Molleman, 2006).

5.8 Organisasjonsstruktur

Det finnes to hovedtyper organisasjonsdesign som viser til graden av kontroll og koordinering (Hatch, 2006). Den mest tradisjonelle organisasjonsdesignen som har vært anvendt er den mekaniske design, som er en organisasjonsstruktur med vekt på autoritet, kontroll og jobbspesialisering. Disse bedriftene innehar strukturer formet for å sikre effektivitet, reglement, politikk og prosedyrer. I Organiske design derimot er det mer fleksibilitet som er i fokus. Reglementet er mindre utpreget i arbeidsoppgavene og organisasjonen søker seg til mer fleksibilitet, også når det gjelder å endre organisasjonsformer om nødvendig (Mikkelsen &

Laudal, 2016). Sentralisering viser til fordelingen av beslutningsmyndighet, informasjon og makt i organisasjonen. Når all beslutningsmyndighet ligger hos en toppleder, er organisasjonen sterk sentralisert. Det finnes dog ulike grader av sentralisering. Desentralisering er når beslutningsmyndigheten har vært flyttet til lavere nivåer i organisasjonen. I en slik arbeidsplass består det grupper av medarbeidere hvor de har stor innflytelse på hvordan arbeidet skal utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Morrison mfl. (2006) har gjennom sin studie vist at ansatte med høy grad av kontroll over egen jobb, besitter høyere jobbtilfredshet og dermed evner å bruke sin kunnskap og dine ferdigheter. Hvordan de ulike gradene av sentralisering velges i organisasjonen er avhengig av kultur, ledernes og medarbeidernes lojalitet til beslutningene og læreprosesser i organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016).

5.9 Informasjonsdeling

Kunnskapsdeling og informasjon om hvordan oppgaver gjennomføres gjennom samarbeid, kan være med på å øke produktivitet og prestasjoner både på teamnivå og på organisasjonsnivå (Wang og Noe, 2010). Det påstås videre av Riordan mfl. (2005), at deling av kunnskap kan øke effektiviteten gjennom involvering. Studien til Riordan viste at virksomheter med høyt nivå av deltakelse i beslutninger og deling av informasjon, sto for høyere produktivitet målt ved forpliktelse og jobbtilfredshet (Mikkelsen og Laudal, 2016).

5.10 Deltakende lederskap

En form for ledelses-stil som skaper effektive organisasjoner, er deltakende lederskap. Begrepet er også omtalt som demokratisk lederskap (Yukl, 2013). Denne typen lederskap legger til rette for at lederen tillater andre ansatte, slik som underordnede til å ha noe innflytelse over de beslutningene som vil ha betydning for deres arbeidsdag (Coch og French, 1948; Heller & Yukl, 1969; Likert, 1961, 1967; Vroom & Yetton, 1973).

5.11 Transformasjonslederskap

En av de fremste bøkene blant moderne lederskap, er skrevet av James McGregor Burns (1978). Burns referer til to helt forskjellige lederskap modeller som transaksjonslederskap og transformerende lederskap (Yukl, 2013). Ifølge Burns fokuserer transaksjonsbasert lederskap,

på medarbeidernes motivasjon ved å ty til arbeidernes egne interesser og utvekslende fordeler (Yukl, 2013). Kontrasten til transaksjonsbasert lederskap, omtalt som transformerende lederskap handler om å heve bevisstheten til de ansattes moralske verdier rundt etiske dilemmaer i arbeidsplassen, og kanalisere deres energi og ressurser til å omforme institusjoner (Yukl, 2013). Denne prosessen hvor ledere involverer underordnede gjennom verdier og emosjoner er sentral i transformasjon og visjonært lederskap (Bass, 1985,1996; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin & Fulmer, 1988; Tichy & Devanna, 1986). Mens Burns som i sitt verk skilte klare linjer mellom transaksjon lederskap og transformerende lederskap, mener Bass at modellene innehar sine distinkte karakterer, men at de ikke er helt uavhengige av hverandre (Yukl, 2013). Bass sitt perspektiv (1985) på de to modellene er likevel annerledes enn Burns sitt (1978). Med transformasjon lederskap søker lederen på å motivere følgere ved:

1. Synliggjøre viktigheten av medarbeiderens resultat.
2. Oppfordre dem til å overskride deres egne interesser til formål for organisasjonen.
3. Sørger for å vekke høyere utviklingsbehov hos de ansatte.

I forhold til punktene ovenfor er transaksjonslederskap en utvekslingsprosess som dreier seg om å adlyde ledere etter lederens behov, men som sannsynligvis ikke vil skape et engasjement for arbeidsoppgavene. Videre hevder Bass at transformasjonslederskap øker de underordnedes motivasjon og opptreden mer enn transaksjonslederskap, men at en kombinasjon av begge lederskapsmetodene brukes av effektive ledere (Yukl, 2013). Bass har i sine undersøkelser (1996, 1997) lagt vekt på relasjonen mellom effektivitet og transformasjonslederskap ved hjelp av forskning på forskjellige autoritets-nivåer i ulike organisasjoner og land (1997).

5.12 Overlapping

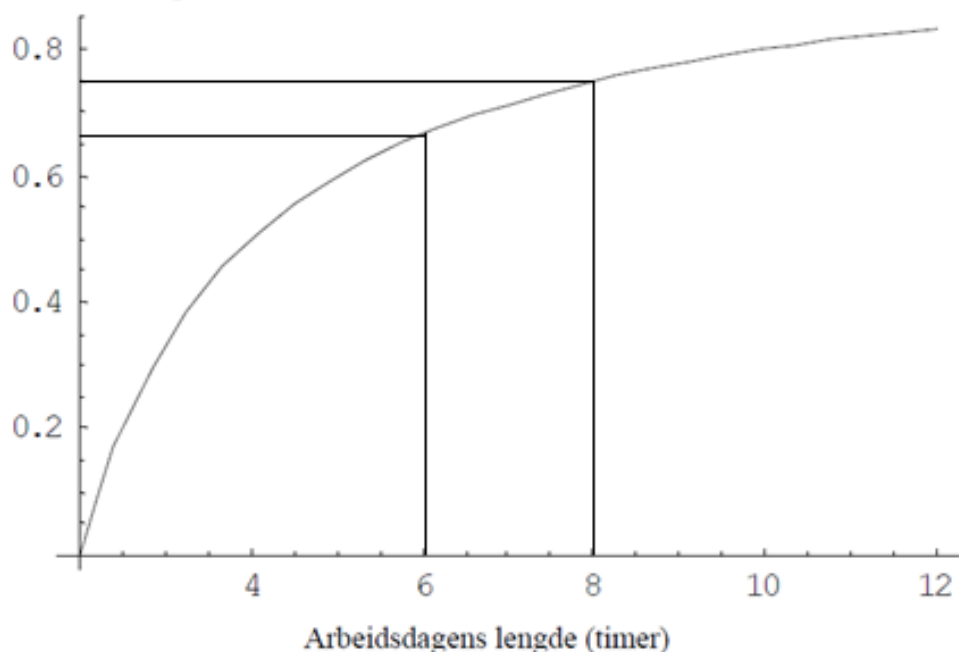
Når arbeidet er organisert i skiftarbeid, går ofte en del av tiden til «spille» ved selve skiftbyttet, og å utveksle informasjon mellom skiftene (Melberg, 2008). Dette inntreffer en av Norges største næringer, nemlig helse og sosialtjenester. Ifølge STAMI¹⁰ var andelen yrkesaktive i helse og sosialsektoren på 550 000 ansatte i 2018. Skiftordningen foregår ved at ansatte i noen tilfeller kommer på vakt mer enn en time før det andre skiftet avsluttes. Den overlappende arbeidstiden brukes til å rapportere tilstanden til pasientene. Dermed reduseres

¹⁰ <https://stami.no/content/uploads/2018/06/Faktaboka-2018.pdf> , Side 30

effektiv pleietid mot selve skiftarbeidet (Melberg, 2008).

I figuren nedenfor, forklares antall produktive timer i forhold til antall timer i arbeidsdagen. Denne figuren har et matematisk grunnlag som kan studeres i detalj, men siden studien er omfattende, forklares studien i korte trekk for å fremheve funnene på en enkelt måte.

Prosent av arbeidstiden som er produktiv



Figur 1 – Andel prosent produktiv arbeidstid i forhold til arbeidsdagens lengde

Figuren til Melberg viser to arbeidstider med henholdsvis åtte og seks timers varighet. Den påpeker åttetimers-skift og en time overlapp mellom skiftene, og viser til at effektiv arbeidstid er 75 % av den totale arbeidstiden. Ved en sekstimersdag derimot, vises det til at den effektive arbeidstiden kun er 66 prosent effektiv arbeidstid av den totale tiden. Melberg påstår at dette skyldes flere skiftbytter når det er kortere arbeidsdager, og en del av den totale arbeidstiden går til overlappingen. Når det gjelder selve lønnsutgiftene i forhold til produksjonen fremvises det til en formel som er avhengig av arbeidstidens lengde og overlappingstid. Det hevdes i den samme studien at selv om bedriften kan nedjustere årslønnen når de reduserer arbeidstidens lengde, så vil lengden på arbeidsdagen fremdeles påvirke lønnsutgiftene til det negative. Årsaken begrunnes i økte antall arbeidere og timelønnen. Dersom de ansatte likevel ikke skulle reduseres i lønn og gitt at produksjonen ikke var endret, måtte bedriften altså gi

plass til et større budsjett, eller å redusere antall ansatte, som igjen ville ført til redusert produksjon. Om man i tillegg skulle trekke frem forberedelser før vaktskifte, så ville effektiviteten reduseres ytterligere. Den uproduktive tiden før vaktskifte kan deles inn i to ulike deler. I tillegg til overlappingstiden, har man koordineringen og planleggingsarbeid. Dette er tiden som går på å starte opp og planlegge hvordan man kan gjøre sine arbeidsoppgaver. En forkortning ville dermed føre til en større andel av arbeidsdagen som fører til uproduktive aktiviteter (Melberg, 2008). Selv om sekstimersdagen og flere skift som følge av ordningen har blitt vurdert som en økonomisk verkebyll, finnes det langt mer optimistiske sider ved en sekstimersdag, som ville trekke frem ordningen i dagen arbeidsliv. Ifølge Mette Nord, lederen for fagforbundet, lønner det seg å innføre sekstimersdagen. Hun motargumenterer sekstimersdagen som en dyr løsning, og fremhever at vi for eksempel bruker mye penger på tiltak for å få folk i jobb. Hun fremhever viktigheten av å få folk jobb, men at en sekstimersordning ville senke terskelen til arbeidslivet og inkludere flere av de som i dag trenger støtte. Hun løfter frem argumenter som: fordeling, miljø, likestilling, deling av arbeid og inkluderende arbeidsliv. Videre stadfester hun at det er ønskelig å utvide forsøksprosjektene med mer enn bare to år, og at det må bli flere forsøksprosjekter, for å kunne nøye studere effektene (Wergeland, 2015).

6.0 Metode

I dette kapitlet skal det presenteres hvilken forskningsdesign og metode brukes for å besvare valgt problemstilling. De kvalitative forskningsmetoder er av mange arter og preger på ulik vis de humanistiske, samfunnsvitenskapelige og naturvitenskapelige områder (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

6.1 Fra idè til problemstilling

Hovedtanken bak denne studien var hovedsakelig å undersøke sekstimersdagens effekt på arbeidsplassen, for å se om effektivitetsgraden i en sekstimersdag kunne tilsvare samme effektivitetsgrad som på en arbeidsplass bestående av 7,5 timers arbeidstid. Det skulle vise seg at temaet for denne oppgaven valgt, hadde et stort omfang av litteratur knyttet til seg. Etter at jeg fikk intervjuet Tine Heimdal, lå det også tilgjengelig tidligere forskning som var utført på bedriften. Gjennom nøye studering av skriftlig forskningsmateriale og enighet med min veileder, ble vi enig om å skrive oppgaven ut fra en eksplorerende design.

Problemstillingen min ble derfor delt opp i to forskningsspørsmål. Gjennom det første forskningsspørsmålet, skulle jeg undersøke sekstimersdagens potensiale ved å fremheve de fordelene den har gitt til de selskapene som har lyktes med produktiviteten sin. Dermed lød det første forskningsspørsmål slikt: "Vil sekstimersdagen gi medarbeiderne økt effektivitet, og vil dette bidra til at man arbeider smartere, og gjør bedriften mer produktiv?".

På det andre forskningsspørsmålet, ville studien ta for seg lederens lederstil i en forkortet arbeidsdag. Altså hvordan lederne i en arbeidsdag med tidspress ville klare å utøve god ledelse, og om ledelsesstilen var av en spesiell karakter. Det andre forskningsspørsmålet lød da slikt: "Vil effekten av 6 timersdagen fordre en spesiell type ledelse og utøve en spesiell styringsrett over arbeidstakers tid når han / hun er på jobb?".

6.2 Forskningsdesign

Valget for prosjektets forskningsdesign falt i denne oppgaven på en eksplorerende tilnærming. Siden oppgaven består av kvalitativ forskningsmetode, er det ikke usannsynlig at en del av

veivalgene finner sted under prosjektet etter hvert som ny innsikt vinnes (etikkom)¹¹. Det kan forekomme nyansering av problemstilling og forskningsområde under utviklingens forløp. Jeg har derfor valgt å spørre åpne spørsmål til informantene i intervjuene, for å kunne få så mye informasjon som mulig. Formålet er å kunne sammenføre dataen til enhver uforutsett nyanse av problemstilling. Selv om dette kan være til bry for validiteten for prosjektet, så er det også av fordel å kunne innhente nye aspekter ved problemstillingen, som kan bidra til en oppgradering av opprinnelig problemstilling, og dermed gi uventede positive resultater ved forskningen.

6.3 Forskningsstrategi

Ifølge Ringdal (2013), krever kvantitativ forskningsstrategi et relativt stort antall enheter, mens kvalitative forskningsstrategier oftest er basert på få enheter og informanter. På bakgrunn av få enheter i Norge som praktiserer sekstimersdag, ble forskningsstrategien derfor valgt til å være en kvalitativ forskningsmetode.

Metoden i oppgaven ble deretter deduktiv, som tyder på at forskningen går fra teori til empiri (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2010, 51). Ut ifra dette gjelder det å skape forventninger om funn 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 samsvar mellom teori og empiri (Jacobsen 2015, 25-26). Forskningen ble så understøttet til å utføres, ved at jeg fant teorier som belyste det som var ønsket å undersøke.

6.4 Datainnsamlingsmetode

I og med at studieobjektet ikke hadde foreliggende data tilgjengelig, måtte dataene samles inn. Ut ifra valg av problemstilling, strategi og design, ble det benyttet hovedsakelig gruppeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Denne metoden ble anvendt siden jeg ønsket å få frem nøkkelinformantenes og enkeltindividets erfaringer, holdninger og meninger (Jacobsen 2015, 146-147). Dette skjedde gjennom samtaleintervju med telefon. Det ble utført to gruppeintervjuer, der hvor første intervjuet var av tillitsvalgte. Andre intervju var derimot utført med lederne. Første gruppeintervju var primært siktet til første forskningsspørsmål,

¹¹ <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

mens det andre intervjuet var tilsiktet det andre forskningsspørsmålet. Det var dog viktig å nevne at det ikke ble utført separerte gruppeintervju oppdelt etter forskningsspørsmålene, og at datainnsamlingen på begge intervjuene gjaldt for begge forskningsspørsmålene.

Et kvalitativt intervju er også definert som en samtale med struktur og formål (Kvale og Brinkmann 2009). Gruppeintervjuet lar seg strukturere på ulike måter. For denne oppgaven ble det benyttet et semi-strukturert intervju for det første gruppeintervjuet, og et semi-strukturert intervju på nøkkelinformanter for det andre gruppeintervjuet. Denne metoden er en kombinasjon mellom strukturert og ustrukturert intervju. I et strukturert intervju er rammene satt, og kan ikke endres. Spørsmålene, rekkefølge og struktur er forhåndsbestemt i forkant av intervjuet. Ustrukturerte intervjuer har derimot åpne spørsmål, hvor de tilpasses etter situasjonen. Ved anvendelse av semi-strukturerte intervju, kan forskeren sikre at informantene får samme spørsmål, men at rekkefølgen på spørsmålene kan la seg endre. Informantene kan i tillegg tilføye informasjon underveis i intervjuet. I ettertiden kan man også legge til oppfølgingsspørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Spørsmålene fra intervjuguiden valgt var knyttet til referert teori for å sikre at elementære temaer ikke ble utelukket i forskningen.

6.5 Utvalgsdesign

I kvalitative studier er det ønskelig å innhente så mye informasjon så mulig fra et begrenset antall informanter. Men det finnes også ulike måter å bestemme hvor stort utvalget skal være (Patton, 2002). Det er ingen grenser på antall informanter som bør intervjues, men en utbredt måte for forskeren å innhente data på, er å ha stor nok utvalg helt til det ikke fremkommer ny informasjon om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104-106). Denne måten å utføre kvalitativ forskning på er ikke nødvendigvis alltid den rette måten å forske på. Det er forutsagt at det gis en tilstrekkelig begrunnelse på valgt design i forhold til formålet med studien (etikkom)¹². Derfor fokuserer denne oppgavens design på å ha en blanding av kvalitative intervjuer og tekstanalyse.

De utvalgte i undersøkelsen var informanter som tilhører ledergruppen i Tine Heimdal. I denne oppgaven var det fire informanter, to fra den utpekte ledelsen (linjeledere) og den valgte (tillitsvalgte) som ble intervjuet.

¹² <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/2-Problemstilling-og-metode/>

Tre av informantene hadde tittelen produksjonsleder med ansvar for produksjon, pakkeri og teknisk avdeling. En av dem var fungerende sjef for produksjonslederne. Virksomheten har 70 årsverk totalt, der produksjonslederne som er informanter i denne oppgaven har ansvaret for de fleste av disse. Foruten nevnte informanter finnes det ytterligere tre ledere til. Disse tre har et totalt personalansvar for tolv ansatte.

6.6 Gjennomføring av intervju

Meieriet Tine Heimdal, befant seg geografisk i Trondheim, siden lokasjonen medførte et langt reise for et ansikt til ansikt intervju, ble intervjuet utført på telefon.

Selve intervjuet ble utført ved at jeg stilte spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg I og II), og noterte ned svarene jeg fikk. Jeg stilte også noen oppfølgingsspørsmål basert på respondentenes svar.

Intervjuet ble dokumentert med bruk av lydopptak etter informantenes samtykke.

6.7 Dataanalyse

Når intervjuet var avsluttet, ble den så transkribert. Transkribering har som formål å oversette talemål til skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009,186). Lydopptakene til intervjuet, ble benyttet til å skrive informantenes svar ned ordrett. Dette ga rom for å analysere intervjuene og alltid ha råmateriale tilgjengelig. Første intervju ble transkribert kort tid etter selve intervjuet, men ble ikke ferdig transkribert før neste intervju ble igangsatt.

6.8 Reliabilitet, validering og generalisering

Kriteriet validitet forteller om hvor stor grad undersøkelsens funn faktisk belyser forskningsspørsmålet. Hvor reliabilitet referer til spørsmålet om, hvor stor grad studiens metoder er veldefinierende, gitt at andre i prinsippet vil kunne gjenta undersøkelsen, og komme fram til de samme resultatene (Justesen og Mik-Meyer 2010, 40). Dermed kan kriteriene validitet og reliabilitet være uavhengig av hverandre.

Validiteten angir i hvor stor grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien. I dette tilfelle ble begrepsvaliditet målt. Dette skulle fremstille troverdigheten til datainnsamlingen (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010). Ettersom funnene ikke kan

måles (kvantifiseres) i ettertid, er det med antagelse å hevde at forskningen ikke er valid. Av den grunn kan sending av transkriberte intervjuer til informantene være en måte å øke validiteten på, slik at svarene fremstår sanne.

Reliabilitet i forskning støtter seg på hvor pålitelig og nøyaktig undersøkelsens data er. På hvilken måte de samles og hvordan den bearbeides. Forskeren kan derfor gi leseren en veiledning for hele forskningsprosjektet (Ringdal, 2013, 96). Reliabilitet kan i kvalitativ forskning teste data gjennom en test-retest-reliabilitet og interreliabilitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, 299). Siden denne studiens informanter kun var intervjuet én gang, kan det være vanskelig å gi en klar indikasjon på om dataene som ble samlet er reliable eller ikke.

Generalisering er studiens evne til å spre sitt funn fra et lite utvalg til en større populasjon (Bordens & Abbott 2014, 161). Siden studien inneholder relativt få antall deltakere, må generalisering av studiens funn, og om resultatet kan overføres til andre settinger nøye vurderes (Bryman, 2012). Det er dermed tatt hensyn til for å ikke generalisere feilaktig fra funn.

6.9 Forskningsetikk

Prosedyrene rundt forskningsetikk er gitt slik at deltakerne skal kunne beskyttes ved at forskeren forsikrer informantene anonymitet ved publisering (etikkom)¹³. Deretter er det viktig at informantene på forhånd får vite om innsamlingsprosessen av data og hvordan dataen håndteres, slik at de kunne avslå deltakelsen i forskningsprosjektet dersom de likevel ikke skulle ønske å delta (etikkom). Denne prosedyren ble inngått ved begynnelsen av begge intervjuene. Informantene ble spurt om anonymitet i intervjuets tidligste stadium. Alle fire informanter svarte med å fremstå uten anonymitet. Deretter informerte jeg samtlige om at prosjektet gjelder en forskningsoppgave og at den så kan bli publisert for andre lesere som anser studien nyttig for videre forskning. Jeg måtte også selv tenke igjennom om identifikasjon var forsvarlig dersom en eventuell komplikasjon kunne oppstå for informanten senere. Det er nemlig slik at informantenes samtykke alene ikke kan avgjøre om vedkommende fremstår identifiserbar. Forskerens vurdering av situasjonen må ta høyde for om dette kan skade informanten på noen måte. Videre står det at dersom forskeren er i tvil om

¹³ <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/9-Personvern-og-gjenkjennelsesproblematikk/>

det, bør dataene ikke brukes (etikkom).

Under nøye vurdering av informantenes risiko for skadepotensial i områder som tillit, omdømme og lojalitet, valgte jeg å holde begge gruppeintervjuene anonyme.

Vurderingskriteriene angikk rollene som informantene hadde i virksomheten. Begge gruppene har topposisjoner. Utvalget bestod av to tillitsvalgte ledere, og to personer med "rene" lederfunksjoner. Ettersom dataene inneholdt sensitiv informasjon, ble det for sikkerhets skyld tatt hensyn til enhver form for mulig skade, og risikoen til informantene ble eliminert ved å holde begge gruppene anonym.

Det er også viktig å sikre informantenes konfidensialitet. Betydningen av konfidensialitet, tilsvarende i hvor stor grad forskeren garanterer sikkerheten av informantenes data (Bordens & Abbott 2014, 203). For å sikre at datamaterialet unngås å bli misbrukt av andre parter, ble alt datamateriale beskyttet med passord i datamaskin. Derneft har informantene blitt referert med fiktive navn. Konsekvensen av dette vil føre til at transkripsjonene fremtrer som kryptiske. Opptak av telefonsamtaler er så slettet.

I og med at Tine Heimdal er den eneste bedriften i Norge som har praktisert sekstimersdagen fast over en lengre periode, er de naturligvis nok også den bedriften som har blitt et attraktivt mål for forskning, selv om det ikke foreligger store mengder med forskning på deres praksis. Det gir dermed noe usikkerhet rundt anonymiteten til informantene da de tidligere har vært subjekter for forskning. Temaet er heller ikke videre bedriftssensitivt. Alle informantene har som nevnt vært informert om formålet til prosjektet og samtykket til deltakelse. De er også nøkkelinformanter som uttaler seg som bedriftsrepresentanter og ikke som «privatpersoner».

7.0 Resultater og analyse

I denne delen av oppgaven vil funnene fra datainnsamlingen bli drøftet opp mot teorien. De ulike faktorene blir drøftet i samme rekkefølge som teorien er presentert.

7.1 Motivasjon

Det kom tydelig frem i intervjuet at motivasjon sett fra ledernes perspektiv, er å øke livskvaliteten til de ansatte mens de var på jobb. Leder 2 mente at hovedhensikten med sekstimersdagen var å øke livskvaliteten til den enkelte. Dermed mente han at en av sekstimersdagens effekter var nettopp økt motivasjon gjennom økt livskvalitet.

Behovet for selvrealisering er sterkt knyttet til de praksisene som er beskrevet under beste praksis innenfor HRM, eksempler av disse er: teamarbeid, involvering og opplæring (Mikkelsen og Laudal, 2016). Leder 2 har i løpet av intervjuet påpekt at de bestemt har valgt å bruke teamarbeid, involvering og opplæring som tiltak for å heve motivasjonen.

En av de mest sentrale teoriene innen motivasjon er Herzbergs tofaktormodell (Herzberg, mfl. 1959). I denne teorien, skiller Herzberg mellom motivasjonsfaktorer, som kan være med å skape tilfredshet, eller å føre til manglende tilfredshet, referert som hygienefaktorer (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Faktorene som kan øke motivasjonen handler om selve innholdet i arbeidet. Den består av prestasjoner, anerkjennelse, avansement, ansvar og andre aspekter ved selve jobben (Mikkelsen og Laudal, 2016). Hovedargumentet for at Tine Heimdal sine ansatte har prestert på et høyt plan kan sies å være ut fra faktorene nevnt ovenfor om økt motivasjon. Tillitsvalgt 2 nevner at tidligere har de hatt som vane å slå av maskiner ved lunsj-tider, men at de ansatte nå hadde motivasjon til å ferdiggjøre en ordre før de dro til lunsj. Dette tyder på økt medeierskap og delt ansvarlighet.

Kildene til hygienefaktorer er bedriftens politikk og reglement, lønn, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, ledelse og menneskelige relasjoner (Mikkelsen og Laudal, 2016). Argumentet tilsier at jobbtildfredshet og manglende jobbtildfredshet er forårsaket av to forskjellige sett av faktorer: Jobbtildfredshet er skapt av jobbinholdet og forteller om medarbeiderens behov for selvrealisering. Mistrivsel forårsakes derimot av arbeidets innhold. Det er ut av subjektiv oppfatning at tiltakene har siktet på å øke ansattes grad av medansvar til bedriften. Når leder 2

nevner flere ganger i intervjuet at de søker å heve livskvaliteten til de ansatte med tiltakene nevnt, er det motivasjonen de ønsker å øke gjennom å gi bemanningen større tilgang og innsikt i bedriftens utvikling.

Dersom hygienefaktorene er tilfredsstillt, resulterer dette til et godt arbeidsmiljø, men bidrar ikke til å forklare jobbtilfredshet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette kan samsvare bedriftens politikk og reglement, og bidrar med å regulere arbeidsmiljøet slik at forholdene for trivselen tilrettelegges. Jobbtilfredsheten i arbeidet for den enkelte er avhengig av arbeidsoppgavenes kontekst. Derfor er det viktig at dette også hensyntas i organiseringen av bemanningen. Ledere 2 nevnte at de deres oppgaver blant motivasjonsarbeid og produksjonsplanlegging, også inneholdt bemanningsplanlegging.

Enkelte bedrifter anvender lønns- og belønningssystemer for å motivere ansatte til kompetanseutvikling og flerfaglighet for å oppnå mer funksjonell eller oppgavemessig fleksibilitet.

Ifølge leder 2 utbetaler Tine Heimdal årlige bonus til sine ansatte en gang i året.

Tidligere undersøkelse utført av Langeland (1999) viser at majoriteten av ansatte i en bedrift mener belønninger som overskuddsdeling, altså bonuser vil føre til økt medeierskap for bedriften. Videre vil dette føre til økt lønnsomhetsforståelse og mer aktiv deltakelse i virksomheten. Tine Heimdal skaper bonuser ut fra motivasjonsavtaler som måles etter effektivitet og fravær. Denne type form for belønning kan skade den indre motivasjonen som Tine Heimdal har skapt hos sine medarbeidere. Deci og Ryan (1985) fant ut at ytre belønning sitt formål er å styre eller kontrollere andre menneskers atferd og at ytre belønninger fungerer både som kontroll og som informasjon. Deretter mente de at hvis en gjerning er ment som kontrollerende, vil indre motivasjon og autonomien til medarbeideren reduseres, samtidig som medarbeiderens ytre motivasjon øker. Dette ser derimot ikke å påvirke effektiviteten i selskapet nevneverdig, idet ledelsen muligens anvender en overskuddsbetaling som en form for takknemlighet for ansattes medeierskap til virksomhetens leveranse. Ytre belønning i form av årlig bonus ut av overskudd kan dermed i en slik omstendighet øke den indre motivasjonen gjennom informasjon om de årlige resultatene til selskapet, slik som Deci og Ryan hevdet, men avstår fra å være kontrollerende.

7.2 Engasjert forpliktelse

Dersom en virksomhet har ansatte med høy engasjert forpliktelse, er det oftere høyere prestasjoner enn i virksomheter med lav forpliktelse (Wasti, 2003). Dermed er det viktig å identifisere de faktorene som påvirker den sosiale identifikasjonen. For at sosial identifikasjon skal forekomme mellom ansatte og virksomhet, er virksomheten avhengig av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, god kommunikasjon og involvering av medarbeidere på alle nivå i organisasjon (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Det kan diskuteres på ulike måter, på hvordan tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker forsterkes ytterligere. En sannsynlig forutsetning for forekomsten av økt tillit er at lederne tillater en tosidighet rundt beslutningene som gir rom for underordnede til å kunne si det siste ordet, dersom de har mer kompetanse enn lederen. Lederne ifølge intervjuene tørr å vise feiltakelser for å involvere sine ansatte, men samtidig å besitte en beslutningstaker-rolle. Det kan være at en leder fremstår mer gjennomsliktig for de underordnede når de tørr å vise at de også kan ta feil. En langvarig vellykket forhold etter slik praksis mellom underordnet og leder kan også være en årsak til økningen av tillit.

7.3 Deltakelse

Ifølge leder 1, unnlot de i størst mulig grad å ta utfordringer videre til høyere nivå av myndighet i virksomheten, med mindre det var utenfor deres myndighetsramme.

En av de viktigste faktorene i moderne arbeidsteori er jobbautonomi (Gagnè og Deci, 2005). I organisasjoner som benytter desentralisert struktur, er lederne tettere på operative problemstillinger. Ledere har slikt sett mer ansvar og myndighet til å løse utfordringene selv uten å involvere de som er på høyere nivå. Desentraliserte organisasjoner er som regel mer demokratiske enn sentraliserte organisasjoner (Mikkelsen og Laudal, 2016). Deltakelse i slike settinger kan utløse økt jobbautonomi, og kan øke medarbeiderens lojalitet og engasjement for arbeidsplassen, når de får utdelt mer rom for å kunne løse utfordringer selv, i det dette er relatert til prestasjoner og avansement.

Leder 2 nevnte at gruppene deres fungerer under visse forutsetninger, slik som relasjoner, kjemi, struktur, forventningsavklaring og roller. Dette bekrefter ytterligere behovet til en som

kan tilrettelegge for selvledelse til de innen i gruppen, nemlig lederen. Leder 2 mente at det alltid kunne ha forekommet personkonflikter og at lederen hadde et spesielt ansvar i slike tilfeller. Mikkelsen og Laudal (2016) nevner at når det oppstår problemstillinger, er de som regel av forskjellig art, og siden forskjellige avdelinger kan ha ulike typer medarbeidere, oppstår det ofte svært forskjellig kultur og praksis innen ledelse og HRM. Toppledelsen forsøker dermed å balansere mellom strategi og overordnede retningslinjer. Deretter oppstår det tilpasninger og implementering med delegert myndighet til de lavere sjiktene i organisasjonen innenfor gitte rammer. Denne type form for delegering tillater altså friere tøyler rundt ansattes arbeidshverdag. Dette kan være en implikasjon på at selv i de mest flate organisasjoner kan det oppstå personkonflikter, og at det må nødvendigvis eksistere en mekler for å opprettholde dynamikken i gruppen eller avdelingen.

Autonomi kan blant andre faktorer redusere arbeidsintensiteten. Arbeidstakere som har fått tildelt mer kontroll, kan bestemme tidspunktet på utførelsen av oppgavene, og dermed håndtere arbeidspågangen på en bedre måte (Mikkelsen og Laudal, 2016). Det ble registrert i intervjuet med tillitsvalgt 2 at de som jobber i produksjon og pakkeri ikke kunne jobbe raskere enn det maskinene klarte å håndtere, og at de maksimerte deres intensitet i forhold til maskinenes produksjonskapasitet. Dette kan dermed tolkes med at mer tildelt kontroll og friere egenhåndtering av arbeidsoppgaver har begrenset nytte hos Tine Heimdal, men som kan være mer verdifullt i virksomheter som er bestående bare av mennesker, siden maskinene kunne sette en endelig grense i henhold til kapasiteten.

Videre mente leder 1, at de ansatte som følge av høyere intensitet, brukte tiden i pauser og tiden under arbeid til å heller snakke om jobbrelaterte emner fremfor andre eksterne temaer. Dette mente leder 1 var positivt for produksjonen til bedriften, og man mistet ikke det gode fokuset på arbeidet som ventet etter pausen. Innen HRM tiltak som fokuserer på deltakelse og involvering, viser tidligere litteratur til at deltakelse i beslutninger og autonomi fungerer som viktige kilder til velvære (Gallie, 2003). Det kan diskuteres om mer intensitet og færre pauser øker de ansattes velvære. Ifølge Thomas, Kellogg og Erikson (2001) er det registrert at følelsesmessige relasjoner, sosial kommunikasjon og småprat øker målrettet jobbrelatert kommunikasjon og deretter oppgaveløsningen. t

I intervjuet med lederne, nevnte leder 2 at de ansatte er særlig forpliktet til å følge en bedriftsfilosofi som er relativ sjelden i industrisammenheng. Han mente samtidig at

arbeidsstokken som følge av dette var under en viss trykk, siden produksjonen hele tiden skulle holde seg med 20 prosent over normalen. Dette i samsvar med mer myndighet gitt til den enkelte, kunne ha vært grensen på hva en medarbeider nederst i hierarkiet kunne levere. Leder 2 uttrykte dermed sin bekymring over eventuelle endringer som kunne forekomme i nær framtid, som følge av for høye krav angående organisatorisk giverevne og forståelse for ledelsesfilosofi. Dette kan være et signal om at lederne i ledergruppen og de øvrige ansatte tilsynelatende har en god arbeidshverdag, men samtidig er sårbare for endringer og deler en bekymring uten å kommunisere dette offisielt. Dette kan være en stressfaktor i seg selv.

Tillitsvalgt 1 nevnte i intervjuet at den gjennomsnittlige ansiennitet i bedriften er 22-23 år. Dette kan være resultatet av en høy trivselsfaktor i bedriften, samt at sekstimersdagen har satt livskvaliteten til de ansatte i fokus. Leder 1 avkrefter dette og nevnte at sekstimersdagen har vært innført for 13 år siden, og at det ikke er den forkortede arbeidsdagen som er årsaken bak den gjennomsnittlige ansiennitetstiden. Han sier at det er ledelsesstilen som har spilt en avgjørende rolle for den lange ansiennitetstiden.

Tiltakene som ledelsen iverksetter, søker oftest å oppnå gode resultater for bedriften. Men om disse tiltakene faktisk understøtter medarbeidernes velvære og indre motivasjon, må tidligere funn ha bekreftet dette. En viktig modell som påpeker viktigheten av sammenhengen mellom autonomi og helse er krav-kontroll-modellen (Karasek og Theorell, 1990). Modellens hovedbudskap er at kombinasjonen av høye krav og lavere kontroll vil ha negativ effekt på arbeidstakeren. Budskapet som modellen frembringer, har vært under kritikk av forskere tidligere. Godard (2001), mente at med økt autonomi søker ledelsen i virksomheten også å øke ansvaret hos den enkelte og dermed øke intensiteten. Eksempelvis Mener Gallie, mfl. (1998) at oppgaveautonomi også gir økt arbeidspress. Det er også hevdet at de positive konsekvensene ved medvirkning i arbeidsplassen, kun er forbeholdt ledelsen og at intensivering heller øker stressnivået hos den enkelte (Appelbaum og Batt 1994; Osterman 2000; Godard 2001; Thomson og McHugh 2002).

Leder 2 nevner i intervjuet at den høye produksjonsleveransen er et resultat av den "omsorgen" bedriften har hatt for sine medarbeidere ved å ta vare på livskvaliteten deres, og som respons har de fått igjen leveringsdyktighet. Leder 1 mente så at ved å lytte til sine ansatte og ved å tørre å gi fra seg kontrollen, har de frigjort mye arbeidskraft som ellers ikke ville ha vært anvendelig dersom den tradisjonelle ledelsesmetoden var tatt i bruk. Disse faktorene kan muligens betraktes som en gi-og-ta strategi ved å være en svært

tilpasningsdyktig organisasjon, der toppledelsen ved en tilfeldighet oppdaget medarbeidernes positive respons på den semi-flate organisasjonsmodellen. Det fremgår av forskning (Morrison, mfl. 2005) at ansatte som har høy medvirkning i sitt arbeid i form av kontroll, også er mer jobbtilfreds og besitter stor mulighet til å anvende sin kompetanse.

7.4 Organisering innen autonome teams

Fafo rapporten (Olberg, 2008) påpekte medlemmenes tilfredshet rundt det gode samarbeidet de har, som følge av tildelt ansvar. Pakkeriet har blant annet hevdet at det har blitt mer gruppesamarbeid, der folk i håp om å nå målet i arbeidsdagen, hjelper hverandre på eget initiativ. Ansatte på pakkeriet nevner at siden folk er forberedt på en kortere arbeidsdag og at siden rutinene har vært tilpasset av de på pakkeriet, blir det ikke tidspresst høyere enn ved en 7,5 timers arbeidsdag.

Medlemmene i et team nyter fordelene med at de andre medlemmene bidrar til gruppen om problemløsning og måloppnåelse, og derfor har potensialet til å forbedre hverandres motivasjon og trivsel i jobben (Womack, mfl. 1990; Niepce og Molleman, 1998). Dette er også bekreftet gjennom forskning at medvirkning i form av teamarbeid og høyprestasjonsparadigmer heller øker effektiviteten for organisasjonen (Huselid 1995; Ichniowski, mfl. 1997; Guthrie 2001).

Ut fra data mottatt fra intervju og tidligere rapporter om Tine Heimdal, benytter organisasjonen en modell blandet til sin teamorganisering. Disse er den sosiotekniske skolen og Lean modellen.

Den sosiotekniske skolen (STS) møter "Lean"-produksjon når det gjelder ulike perspektiver på teamorganisering (Niepce og Molleman, 1998). De har forskjeller i form av verdiforankring, kontrollmekanismer, syn på arbeidstakeren og gruppens grenser:

	<u>Sosioteknisk skole</u>	<u>Lean-produksjon</u>
Verdiforankring	Medarbeidernes velvære og utvikling	Kvalitet og effektivitet
Kontrollmekanisme beslutninger,	Desentraliserte selvstyrte team	Desentraliserte men teamene har leder
Syn på arbeidstakeren	De sosiale aspektene ved arbeidet viktig	Effektiv produksjon viktig
Gruppens grense	Klar grense mellom team og resten av organisasjonen	Perforert grense til resten av organisasjonen
Sentrale tidlige referanser	Trist mfl. (1963)	Womack mfl. (1990)

Begge tilnærmingene vektlegger selvstyre med desentralisering. I Lean derimot har teamene regelmessig en egen leder. Lean modellen prioriterer hovedsakelig rasjonalisering av produksjon. I Sosioteknisk skole er intensjonen å gjøre jobbene mer meningsfulle og innholdsrike. På basis av dette gir Lean de ansatte opplæring i flere typer arbeidsoppgaver, og oppgaver som går på tvers av teamene. STS fokuserer derimot mer på å kultivere identiteten til medlemmene og deres arbeid som de har i teamet. STS tilrettelegger også for spesialisering, mens Lean åpner for multifunksjonalitet, slik at medlemmene kan være mer mobile på tvers av team (Mikkelsen og Laudal, 2016). Det viktigste elementet fra den sosiotekniske skolen ved Tine Heimdal er prioriteringen av medarbeidernes velvære og utvikling før kvalitet og effektivitet. De resterende aspektene ved de ulike perspektivene, som er desentralisering med leder, effektiv produksjon og perforert grense til resten av organisasjonen, er det modellen Lean, som benyttes av i Tine Heimdal.

Teamorganisering blir først og fremst anbefalt brukt i virksomheter, hvor den enkeltes nødvendige bredde av kompetanse og ferdigheter er stor. Forskning viser at resultatene fra teamorganisering ikke alltid gir positive resultater. De gode resultatene av team vil være avhengig av graden av nødvendig samarbeid og om fordelingen av belønningen er utført likt mellom medlemmene (Van der Vegt, Emans og Van de Vliert, 2001).

Leder 1 nevner at belønningssystemet i bedriften fungerer med lik lønn på likt nivå, og at alle får en bonusutbetaling en gang i året ved endt arbeidsår. En forutsetning som lik belønning og solid samarbeid kan tyde på hvorfor team i Tine Heimdal har fungert med gode resultater.

7.5 Organisasjonsstruktur

Det finnes to hovedtyper organisasjonsdesign som viser til graden av kontroll og koordinering (Hatch, 2006). Den mest tradisjonelle som har vært anvendt er den mekaniske design, som er en organisasjonsstruktur med vekt på autoritet, kontroll og jobbspesialisering. Disse bedriftene innehar strukturer formet for å sikre effektivitet, reglement, politikk og prosedyrer. I organiske design derimot er det mer fleksibilitet som er i fokus. Reglementet er mindre utpreget i å styre arbeidsoppgavene og organisasjonen søker seg til mer fleksibilitet, også når det gjelder å endre organisasjonsformer om nødvendig (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Organisasjonsstrukturen til Tine Heimdal bærer preg av den organiske design fremfor den mekaniske. Det er dog ikke en helhetlig grad av organisk design som blir nyttiggjort. Organisasjonen anvender seg også av mekanisk design for å kunne beholde beslutningsmakten hos sine ledere. Årsaken begrunnet ut fra intervjuet er et ønske om å kunne intervensere i dynamikken til avdelingen eller gruppen, dersom leveringsdyktigheten feiler.

Det kan også være av hensyn til konfliktløsning. En mulig årsak til at sekstimersdagen har fungert godt for deres virksomhet er en blanding av organisk og mekaniske design. Bedriften har gjennom den frie viljen til de ansatte benyttet den maksimale arbeidspotensiale hos den enkelte og samtidig hatt sine ledere til å holde kontrollen over leveransen, dersom produksjonen ikke holdt mål.

Sentralisering viser til fordelingen av beslutningsmyndighet, informasjon og makt i organisasjonen. Når all beslutningsmyndighet ligger hos en toppleder, er organisasjonen sterk sentralisert. Det finnes dog ulike grader av sentralisering. Desentralisering er når beslutningsmyndigheten har vært flyttet til lavere nivåer i organisasjonen. I en slik arbeidsplass består det grupper av medarbeidere hvor de har stor innflytelse på hvordan arbeidet skal utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Hvordan de ulike gradene av sentralisering velges i organisasjonen er avhengig av kultur, ledernes og medarbeidernes lojalitet til beslutningene og læreprosesser i organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016). I

dette tilfelle hvor Tine Heimdal har kultur i å la de ansatte sammen med avdelingsledere trekke de siste trådene rundt beslutningene, øker innflytelsen til den enkelte i avdelingen, noe som kan oppfattes som en motivasjonsfaktor. Morrison mfl. (2005) har gjennom sin studie vist at ansatte med høy grad av kontroll over egen jobb, besitter høyere jobbtilfredshet og dermed evner å bruke sin kunnskap og sine ferdigheter. Selv om innflytelsen og jobbtilfredsheten øker, kan man anta at følelsen av kontroll kan ta overhånd. Ulempen i dette tilfelle kan være at det blir for mye selvledelse innad i gruppen og at det oppstår konflikter deretter.

7.6 Informasjonsdeling

Angående møtevirksomheten med tillitsvalgte, er en av de tingene som er spesielt med anlegget Heimdal, selve kommunikasjonsflyten. Det er nemlig slik at tillitsvalgte deltar i ledermøtene i ledergruppen, noe som de mener er sjeldent. De begynte med dette i 2003, altså før innføringen av sekstimersdagen, og helt siden begynnelsen har de aktivt minnet lederne på å huske de ansatte og å involvere dem slik at de ikke ble glemt. Det er dette de mener som har vært nøkkelfaktoren for det gode samspillet.

Leder 1 peker på hvor effektive møtene deres har vært over de siste årene, når de involverer i stedet for å informere. Siden kommunikasjonen er kort og åpen, vil møtene også være kortere, som følge av at med-involverte tillitsvalgte har like mye informasjon som lederne har når møtene starter. Slikt sett blir ikke informering en tidsprosess i møtet, og deretter blir tiden og ressursene til gruppen spart til å heller diskutere saker og komme fram til de viktige beslutningene. Dette er bekreftet av Riordan mfl. (2005), at deling av kunnskap kan øke effektiviteten gjennom involvering. Studien til Riordan viste at virksomheter med høyt nivå av deltakelse i beslutninger og deling av informasjon, sto for høyere produktivitet målt ved forpliktelse og jobbtilfredshet.

Informasjonsflyten i Tine Heimdal er bygd opp gjennom et effektiviseringsverktøy. Det foregår slik at det finnes en tavle på tolv linjer der operatørene legger ut sine utfordringer på tavlen som de så har fått fra de ansatte som jobber på sitt lokale område. Tavlen blir så sjekket av produksjonsleder hver morgen for så å kunneoverføre de til den store hoved-tavlen som gjelder for hele området. Derfra gjennomgås disse utfordringene med de ulike områdeansvarlige på teknisk avdeling og produksjonsavdeling. Deretter går dette videre til behandling hos lokal leder. Om ikke leder kan løse utfordringen, blir den sendt oppover til

ledergruppen, for så å havne hos meierisjefen dersom ledergruppen heller ikke kan bistå. En studie fra Wang og Noe (2010) viser at kunnskapsdeling og informasjon om hvordan oppgaver gjennomføres gjennom samarbeid, kan være med på å øke produktivitet og prestasjoner både på teamnivå og på organisasjonsnivå.

Under intervjuet trekker Leder 2 frem samhandlingens rolle og mener at teamene fungerer veldig bra fordi de har forstått sine roller i organisasjonen og er klar over deres myndighet. Informasjonsflyten nedenfra og opp kan dermed øke produktiviteten i teamene når de er klar over at de kan ta til orde om utfordringene istedenfor å være tilbaketrucken som følge av å kanskje bli ekskludert eller til og med bli oppsagt. Ifølge Norsk ledelsesbarometer med 1725 deltakere, kom det fram at en av 4 unnlater å si fra om kritikkverdige forhold på jobben i frykt for å miste jobben. På mange arbeidsplasser kan kritikk bli oppfattet som en illojal handling (Lederne, 2018)¹⁴.

En positiv bieffekt som kommer av den demokratiske kommunikasjonsstrukturen, er summen av all informasjonen som forsterker effektiviteten. Økt tilgang til informasjon forekommer gjennom redusert tidsbruk på møtevirksomhet, færre personalkonflikter og færre rollekonflikter som ellers ville ha forekommet i en topp-ned kommunikasjonsmodell. Den tradisjonelle modellen som ellers ville ha en indirekte stigmatiserende effekt på arbeidstakeren, har altså vært erstattet med en modell som kan gi arbeidstakerne en følelse av samspill og medhold. Det utgjør et mer rettferdig grunnlag for at medarbeiderne kan oppnå et forhold av medeierskap til sin arbeidsplass. En åpen kommunikasjonskanal kan altså gi utbytte til bedriften i form av uutnyttet informasjon som ledere ikke nødvendigvis kan oppnå. Ifølge studie som konsultentselskapet Watson Wyatt utførte av 264 britiske selskaper (Dagens perspektiv, 2007)¹⁵, viser funn at bedrifter som kommuniserer mer effektivt ga 47 prosent høyere avkastning til sine aksjonærer enn bedrifter som ikke prioriterte kommunikasjonen internt i bedriften. En av oppskriftene til at bedrifter akter å tilrettelegge for effektiv kommunikasjon, er lederens kommunikasjonsmetoder. Ledere som kommuniserer på en måte for å skape motivasjon og trivsel, er de som lykkes. Utfordringen for de fleste ledere er likevel det at de på subjektivt grunnlag mener kommunikasjonen de utfører er god, og ikke ut fra resultatene som arbeidstakerne produserer (Finansavisen, 2015)¹⁶. Kommunikasjonsformen i slike tilfeller sikter på å involvere de underordnede med at leder spør åpne spørsmål om hva

¹⁴ <https://lederne.no/2018/03/23/frykt-pa-jobben-ikke-la-deg-skremme-til-taushet/>

¹⁵ <https://www.dagensperspektiv.no/2007/god-kommunikasjon-er-god-business>

¹⁶ <https://finansavisen.no/nyheter/livsstil/2015/11/dette-er-en-gullgruve-for-norske-bedrifter>

de synes om endringsforslag eller arbeidsforholdene i en arbeidsdag.

Leder 2 hevdet i intervjuet at han var oppmerksom på om noen i hans avdeling hadde en formening som måtte ytres dersom et nytt forslag hadde kommet fra ledelsen. Da hadde han en samtale med vedkommende for å se om de kunne komme fram til en enighet. Videre påsto leder 2 at han uansett var opptatt av sine ansattes velvære på arbeid og tok "vare" på enkeltmenneske for at trivselen i sin helhet skulle bevares. Det gode samspillet har ifølge lederne gjort dem enda bedre til å delegerer beslutninger, blitt til bedre kommunikatorer, og vært med å hjelpe dem til slik at de ikke får mye unødvendige konfrontasjoner, fordi ledelsen sitter og tar feile beslutninger.

7.7 Transformasjonslederskap

Burns (1978) hevdet at transformerende lederskap handler om å heve bevisstheten til de ansattes moralske verdier rundt etiske dilemmaer i arbeidsplassen, og kanalisere deres energi og ressurser til å omforme institusjoner (Yukl, 2013). Lederne på Tine Heimdal kan etter intervjuene antas å ha en lederskapsmodell som er transformerende. Ledelsen har beveget seg vekk fra den tradisjonelle lederskap-modellen hvor kontroll utgjorde en stor del av lederskapet. I tilfelle av Tine Heimdal sitt lederskap modell, har lederne en tilretteleggende rolle og utgjør heller en støtte apparat. Lederne sier at de har som oppgave å følge opp folk med sitt nærvær om de trengs å følges opp som følge av motivasjonssvikt eller personlige årsaker. Toppledelsen ønsker dermed med denne modellen samt de underliggende HRM tiltakene å bevisstgjøre sine ansatte om selskapets helse og fremdrift. Ergo skal de se helheten i bedriften sin med så mye gjennomslutlighet som mulig. Denne prosessen hvor ledere involverer underordnede gjennom verdier og emosjoner er sentral i transformasjon og visjonært lederskap (Bass. mfl. 1985).

Med transformasjon lederskap søker lederen på å motivere følgere ved å:

1. Synliggjøre viktigheten av medarbeiderens resultater.
2. Oppfordre dem til å overskride deres egne interesser til formål for organisasjonen.
3. Sørger for å vekke høyere utviklingsbehov hos de ansatte.

Erfaringen som leder 2 delte i fra seg, var at de utfører en type lederskap der lederne jobber aktivt med å skaffe en slags forståelse i organisasjonen om hver enkelt sin eksistens. Lederne påpeker på alle rollene som er vevd sammen i et stort nettverk, er det som de jobber kontinuerlig med i å opprettholde. Rollene skal være definerte og skaper fundamentet for samspillet. Lederens jobb er i en slik sammenheng å avklare sine forventninger til de ansatte, og samtidig motta ansattes forventninger som de har av sin leder.

7.8 Overlapping

Tillitsvalgt 2 nevner at det forekommer overlapping mellom skiftene, på samtlige avdelinger. De ansatte har tavlemøter for vaktskifte daglig. Der går de gjennom dagens status, utfordringer og videre plan. Det er lagt av syv minutter til tavlemøtene. Det hender at produksjonsleder tilføyer noe på tavlen og at den nye vakten tar en prat med produksjonsleder, slik at tavlemøtets varighet forlenges mer enn syv minutter ved visse anledninger. I den tiden tavlemøte foregår på syv minutter, er det systematisk slik at den vakten som går av, skal tilrettelegge for den nye vakten å innta skiftet. Det er nå ikke slik at alle skiftene i alle avdelinger går samtidig på døgnet. Noen starter klokken seks, andre klokken ni og noen begynner klokken tolv. Men de som avløser har som plikt å gi en statusrapport til neste skift.

Skiftordningen foregår ved at ansatte i noen tilfeller kommer på vakt mer enn en time før det andre skiftet avsluttes. Melberg (2008) hevder at en åttetimersdag har en effektiv arbeidstid på 75 % av den totale arbeidstiden og at det forekommer et times total overlappingstid i løpet av dagen. Ved en sekstimersdag derimot, vises det til at den effektive arbeidstiden kun er 66 prosent av den totale tiden. Melberg påstår så at dette skyldes flere skiftbytter når det er kortere arbeidsdager, og en del av den totale arbeidstiden går til overlappingen. Argumentet til Melberg er altså om kortere arbeidsdag skaper dødtid i løpet av arbeidsdagen som følge av overlapping. Dette kan ikke se ut til å stemme med Tine Heimdal i dette tilfelle, da skiftbyttetiden i meieriet har faste tidsrammer på inntil syv minutter. Siden det eksisterer tre vakter er informasjonsdeling og praktisk tilrettelegging til neste vakt bestående av 21 minutter hvis alt følges regelmessig. Sekstimersdagen har dermed høyere effektiv arbeidstid enn det Melberg påstår. Dette kan motargumentere lønnskostnadene som han nevner er en ytterligere

fordyrende konsekvens av sekstimersdagen. Økt produktivitet vil dermed dekke til kostnadene og skape overskudd.

8.0 Konklusjon

Denne forskningsoppgaven har hatt som mål å avdekke funn som blir drøftet og diskutert til følgende problemstilling:

Forskningsspørsmål 1

- Vil sekstimersdagen gi medarbeiderne økt effektivitet, og vil dette bidra til at man arbeider smartere, og gjør bedriften mer produktiv?

Forskningsspørsmål 2

- Vil effekten av 6 timersdagen forde en spesiell type ledelse og utøve en spesiell styringsrett over arbeidstakers tid når han / hun er på jobb?

Funnene i denne oppgaven, retter fokus mot tiltakene som Tine Heimdal har tatt for å opprettholde sitt produksjonsnivå tilsvarende en 7,5 timers dag. Funnene viser at produksjonen har økt med 30 % siden oppstartstiden til sekstimersdagen. Hva som heves fram til å være nøkkelfaktor er den flate strukturen som Tine Heimdal benytter seg av. Det som viser seg å være interessant er Tine Heimdal sitt tilpasningsevne og endringsvillighet da virksomheten gikk over til en sekstimersdag i 2007. Det ble tydelige produksjonsbemerkinger, når de ansatte hadde som mål å levere 20 % over normalen, men som produserte med 30 % i gjennomsnitt. Undersøkelsen i denne oppgaven viser at Tine Heimdal, i prinsippet var like leveringsdyktig før innføringen av sekstimersdagen som etter den. De har ikke blitt mer produktive som følge av selve sekstimersdagen, men som følge av ansvarliggjøring av sine ansatte på alle nivå. Forutsetningen for den høye produktiviteten var arbeidernes rett til å bestemme på sitt eget arbeidsplass. Forutsetningen til medarbeidernes vellykkede arbeid i en tidsintensiv arbeidsdag anslås også å være ledernes rolle i selskapet. Gjennom organisasjonens endringsvillige og fleksible ledelsesfilosofi, har de ansatte og lederne skapt et svært godt forhold til hverandre. Samspillet i virksomheten stammet fra et tillitsbasert samfunn, der demokratiske prosesser har vært avgjørende. Det er også viktig i en

slik arbeidskultur i det lange løp at man kan skape tilpasningsdyktige virksomheter som kan møte hindringer på veien med eierskap og motivasjon som ressurser i bakhold.

9.0 Begrensninger

Det har vært en begrensning knyttet til intervju av toppledelse og stab-ledelse. Årsaken har vært nylig utskiftning av meierisjef og HR sjef. Disse har vært spurt om å delta i intervju, men som har gitt et negativt tilbakemelding som følge av manglende innsikt hva gjelder deres ny-inntrådte roller som ledere og sekstimersdagen i organisasjonen.

10.0 Forslag til videre forskning

Sekstimersdagen kan studeres for flere av de fordelene den avgir dersom den praktiseres etter riktige forhold. I mitt tilfelle hadde det vært av interesse å kunne forske videre på organisasjoner som iverksetter sekstimersdagen og se om de kan oppnå like høyt produksjonsnivå som Tine Heimdal, uten å ha vært eksponert for langvarig bruk av høyprestasjonsparadigmer. Det kan være samfunnsøkonomisk nyttig å kunne stimulere til økt bruk av sekstimersdag, dersom forskning kan vise til HRM-tiltak med umiddelbare produksjonsøkende effekter.

11.0 Vedlegg

- 11.1 Vedlegg I - Intervjuguide tillitsvalgte
- 11.2 Vedlegg II - Intervjuguide ledere
- 11.3 Vedlegg III - Transkribert intervju tillitsvalgte
- 11.4 Vedlegg IV - Transkribert intervju ledere

12.0 Litteraturliste

Bass, B, M (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Harper.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

Bass, B. M. & State Univ Of, N. E. W. Y. A. B. (1996). A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership. I.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder : en grundbog*. København: Reitzel.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Bråten, M. (2003). *Lønner det seg?* Oslo: Fafo.

- Bordens, S., Kenneth og Abbot, B., Bruce (2014). *Research Design and Methods, A Process Approach*. Ninth Edition. Mcgraw Hill Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forl.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1st ed. 1985. utg.). New York, NY: Springer US : Imprint: Springer.
- Drago, R. (1995). "The New American Workplace" by Eileen Appelbaum and Rosemary Batt: a review. *Journal of Post Keynesian Economics*, 17(4), 515.
- Enehaug, H., Gamperiene, M., Wathne, C. T. & Arbeidsforskningsinstituttet. (2009). *Gammel industri med nytt innhold : utviklingen av en ny organisasjons- og ledelseskultur ved TINE Heimdal ved innføring av sekstimerdag*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Folkvord, M. & Wergeland, E. (2008). *Sekstimersdagen : den neste store velferdsreforma?* Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
http://www.ebbawergeland.no/boker/sekstimersdagen_folkvord_wergeland.pdf
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y. og Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Oxford University Press.
- Gallie, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19(1), 61-79. <https://doi.org/10.1093/esr/19.1.61>

Godard, J. (2001). High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.

<https://doi.org/10.1177/001979390105400402>

Grundt, Jan (1991) Helsepolitikk – effektivisering, spill eller utvikling, Tano forlag

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hochschild, A. R. (1997). *The time bind : when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Katzenbach, J.R. og Smith, D.K. (1999). *The wisdom of teams. Creating the high performance organization*. New York: HarperCollins.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.

[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO)

2-H

Langeland, O. (1999). *Kompensasjon og motivasjon : overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter : doktoravhandling* Fafo, Oslo.

Lindsay, B. 2007. *The Age of Abundance: How prosperity Transformed America`s politics and culture*. New York: Collins

Melberg, H, O. 2008. *Kostnader ved kortere arbeidsdag: En analyse for sektorer med overlappende arbeidstid*. Helseøkonomisk forskningsprogram ved Universitetet i Oslo.

https://www.med.uio.no/helsam/forskning/nettverk/hero/publikasjoner/skriftserie/2008/2008_9.pdf

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg. utg., bd. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Mitchell, T. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. I *Res. Organ. Beh.* (bd. 19, s. 57-149).
- Molleman, E. & Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/hfm.20041>
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 59-79.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000272>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nicolaisen, H. (2012). Farvel til normalarbeidsdagen? : en studie av endring i Irland, Norge og Sverige. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Årg. 53, nr 1 (2012), S.48-79.
- Niepcel, W. & Molleman, E. (1998). Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design? *Human Relations*, 51(3), 259-287.
<https://doi.org/10.1177/001872679805100304>
- Olberg, Dag. 2008. *Arbeidstid: ett år med sekstimerdagen Tine Heimdal*. Fafo rapport:
https://www.fafo.no/media/com_netsukii/10061.pdf
- Ousland, G. & Arbeidernes faglige, I. (1949). *Fagorganisasjonen i Norge : 1 : Fra avmakt til stormakt : 1870-1920* (bd. 1). Oslo: AFL.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Peper, B., van Doorne-Huiskes, J. & den Dulk, L. (2005). *Flexible Working and Organisational Change: The Integration of Work and Personal Life* Edward Elgar Publishing, Incorporated.

- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th ed. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Ringdal, Kristen (2013). Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget, kap. 1, 4, 5, 6, 7, 9 og 15. [3. utg.] (142 s)
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488. <https://doi.org/10.1002/hrm.20085>
- Russell, B. & Dennett, D. C. (2013). *The Conquest of Happiness* Liveright.
- Senior, B. & Swailes, S. (2004). The dimensions of management team performance: a repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 317-333. <https://doi.org/10.1108/17410400410533908>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, Cal: Jossey-Bass.
- Schneider, J. og Locke, E.A. (1971). A critique of Herzberg`s incident classification system and a suggested revision, *Organizational behaviour and Human Performance* 6 (4): 441-457.
- Svendsen, L. F. H. & Holm-Hansen, L. (2011). *Arbeidets filosofi*. Oslo: Universitetsforlag.
- Thomas, J.C., Kellogg, W.A. og Erickson, T. (2001). The knowledge management problem. Human and social factors in knowledge management, *IBM Systems Journal* 40 (4): 863-884
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation

and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>

van Der Heijden, G. A. H., Schepers, J. J. L. & Nijssen, E. J. (2012). Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 349-375. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.578824>

Vegt, G. S., Emans, B. J. M. & Vliert, E. (2001). PATTERNS OF INTERDEPENDENCE IN WORK TEAMS: A TWO-LEVEL INVESTIGATION OF THE RELATIONS WITH JOB AND TEAM SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00085.x>

Vie, O.E. (2012). Ledelse på norsk, Magma 4: 60-67

Wang, S. og Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing. A review and directions for future research. Human Resource Management Review. Volume 20, Issue 2, June 2010, Pages 115-131

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 76, 303-321.

Wergeland, Ingrid (2015) I takt med tiden, hvorfor kortere arbeidstid er bedre for alle, Forlag Manifest AS

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world : [the story of lean production]*. New York, N.Y: HarperPerennial.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Boston, Mass: Pearson Education.

Vedlegg 1 - Intervjuguide 1

Gruppe 1

Tillitsvalgte

Introduksjon

-På hvilken måte føler du/dere at dere er blitt mer effektive etter at innføringen av 6 Timersdagen ble introdusert og tatt i bruk?

-Har det forekommet mer selvstyrte grupper som følge av sekstimersdagen?

-Kan sekstimersdagen ha skapt større lojalitet hos de ansatte, i og med at det er relativt sjelden ordning?

- Kan man si at det er færre som slutter som følge av ordningen?

-Fra ledelsen sitt hold, har det blitt gjort noen konkrete tiltak, slik at de ansatte har blitt mer effektive?

- Hvordan har overtidsarbeidet blitt mindre/ mer under og etter arbeidstidsforkortelsen?

-Har det vært god kommunikasjon og eller deling av kunnskap mellom ledelsen og de øvrige ansatte? Eksempelvis om ledelsen gir informasjon om utviklingen av bedriften ned i hierarkiet og likedan omvendt kommunikasjon nedenfra og opp?

-Oppsto det flere arbeidsplasser som følge av sekstimersdagen

-Forekommer det forberedelsestid mellom skiftene?

-Forekommer det overlappingstid mellom skiftene?

-Tror dere at dere får ferdiggjøre alle deres gjøremål innen deres arbeidsdag er over?

-Har det forekommet endringer i trivselen som følge av sekstimersdag?

-Er det noe annet dere vil tilføye når det gjelder sekstimersdagen?

Avslutning

- Takker informantene for deres tid og deltakelse

Vedlegg 2 - Intervjuguide 2

Gruppe 2

Ledere

Introduksjon

-Hva er deres daglige gjøremål?

-Krever deres korte arbeidsdag at dere må lede på andre måter?

-Vil dere si TINE Heimdal var en spesiell organisasjon i forhold til de andre TINE-avdelingene?

-Hvordan er kommunikasjonen ledelsen imellom?

-Hva er de vanlige utfordringene for dere ledere i en sekstimersdag vedrørende ledelse?

-Betyr det også at lederen har mer arbeidstid enn de øvrige ansatte, eller har dem en sekstimersdag de også?

-Hva slags samarbeidsklime er ønskelig hos dere?

-Hva slags lønningssystem benytter dere dere av?

-Har dere medarbeidersamtale?

-Hvor mange møter utfører dere hverdag?

-Men hvis jeg skulle spørre om en det var en utfordring som gjentok seg fra en tid til en annen, og dere tok det opp på møtene, hva skulle det ha vært?

-Er det noe annet du vil tilføye som vi ikke har snakket om når det gjelder sekstimersdagen?

-Vil du si at det er organisasjonskulturen som står for suksessen?

- Vi er jo kjent med Tine Heimdal har hatt gode produksjonstall gjennom årene med sekstimersdagen, tror dere suksessen fortsetter etter avslutningen av sekstimersdagen, eller vil det oppstå tilbakefall?

-kommer Tine Heimdal til å komme seg fint gjennom 7,5 timers dagen også?

-Er det noen til annet du vil tilføye som vi ikke har vært innom før?

Avslutning

- Takker informantene for deres tid og deltakelse

Vedlegg 3 - Transkribert intervju - Gruppe 1

Tillitsvalgte

Redegjørelse av Oppgaven

- Jeg studerer Executive MBA ved Universitetet i Stavanger. Denne Masteroppgaven er min avsluttende forskningsoppgave. Temaet har fokus rundt sekstimersdagen og lederoppgaver:

" Vil 6 timersdagen gir medarbeiderne økt effektivitet, og vil dette bidra til at man arbeider smartere, og gjør bedriften mer produktiv."

Gjennomføring av intervju

- Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Universitetet i Stavanger. Universitetet i Stavanger er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner og 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: 2

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 er det ikke behov til.

 2. Er det i orden at vi tar opp lyden via lydopptak for å kunne transkribere intervjuene i etterkant?
 - Ja, det er i orden.
- Ut av forskningsetiske vurderingskriterier, refereres informantene som tillitsvalgt 1 og tillitsvalgt 2 i denne studien.

Personalia

- For å skape relasjon i startfasen, innhenter vi bakgrunnsinformasjon om hver informant.

Informant 1/ Tillitsvalgt 1:

1. Hvilken stilling har du i bedriften?

- Produksjonsleder

2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

- Ansatt siden 1985

- Informant 2/ Tillitsvalgt 2:

1. Hvilken stilling har du i bedriften?

- Produksjonsleder

2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Ansatt siden 2001

Effektivitet

-På hvilken måte føler du/dere at dere er blitt mer effektive etter at innføringen av 6 Timersdagen ble introdusert og tatt i bruk?

Tillitsvalgt 1: En av de viktigste faktorene er gjennom involvering av de ansatte og gitt ansatte eierskap, så har vi knekt koden der og kanskje mer enn mange andre bedrifter fått alle ansatte til å gå om bord og dra lasset sammen, og finne de gode løsningene, smarte, effektive, gode måtene og jobbe på da. Så det er liksom samspillet, eierskapet til dette, som er det aller viktigste til at vi har lyktes med sekstimersdagen. Vi pleier å si det litt sånn flåsete..Hvis dette er en sånn ordning som har på tradisjonelt vis vært bestemt av ledelse og tillitsvalgte, så har vi vel egentlig vurdert at vi aldri kommer til å lykkes, men det er de ansatte selv, som på en måte vært med på å stake ut kursen i forhold til punkt 1: skal vi gjøre dette og punkt 2: hvordan skal vi gjøre dette på bare seks timer i forhold det å jobbe på 7,5 timer, hvis det er liksom nøkkelen til at vi har fått lov til å holde på med dette.

Hvis vi skal jobbe seks timer kontra 7,5 timer, så må vi gjøre ting litt annerledes som regel. Finne mer effektive løsninger. Vi har for eksempel mye færre pauser enn mange andre har rundt omkring. Så vi bruker hele tiden effektivt, når vi først er på jobb.

-Har det forekommet mer selvstyrte grupper som følge av sekstimersdagen?

Tillitsvalgt 1: Ja. Det vil jeg egentlig si.

-Er det noen eksempler på det?

Tillitsvalgt 1: Man har fått mer innflytelse på avgjørelser og hvordan man løser ting. Også har

vi standardisert i felleskap de oppgavene som gjør at vi klarer å gjøre mer på autopilot eller ut ifra egne beslutninger. Du har fått rammer ganske klart og tydelig fra lenger opp etter å ha diskutert det, Så er det jo noen rammer og etter det er det ganske fritt.

Forholdene på Heimdal har endret seg, vi har hatt en kulturendring de siste 15 årene hvor på en måte det har vært lagt om arbeidsformer som, sånn at i størst mulig grad, så skal beslutningene tas lengst mulig ned i organisasjonen. Vi har fjernet oss bort fra tradisjonelle lederregimet der du hadde ledere sjefer som hele tiden ga påminnelser og kontrollerte de ansatte for gitte mål. Endringen hos oss er at lederne har blitt mer støttende, før så var dem kommanderende og bemyndigende, men nå har lederne en støttfunksjon, og er til stedet for å hjelpe den ansatte, hvis han/hun trenger svar på et spørsmål. De ansatte har blitt i mye større stand til å ta beslutningene selv innenfor de gitte rammene. Eksempelvis var det slik tidligere at når klokken var 11, så slo man av maskinene og tok lunsjpause. De ansatte har blitt mye mer fleksibel rundt målene de har satt seg, og kan utsette sin lunsjpause for å nå de sine mål.

Nå er det altså slikt at man kan utsette matpauser, for å ferdiggjøre seg med en ordre, men tidligere var det sjefen som sørget for at ordren ble ferdigstilt som følge av tilstedeværelse og kontroll, og da hadde kanskje ikke noen ansatte motivasjon til å utføre ordren ferdig. Lederne har i dag blitt til tilretteleggere enn kommanderende sjefer.

-Kan sekstimersdagen ha skapt større lojalitet hos de ansatte, i og med at det er relativt sjelden ordning?

Tillitsvalgt 1: Helt klart.

- Kan man si at det er færre som slutter som følge av ordningen?

Tillitsvalgt 2: Vi har en gjennomsnittlig ansienitetsgrad på 22-23 år. Det er knapt noen som slutter.

-Fra ledelsen sitt hold, har det blitt gjort noen konkrete tiltak, slik at de ansatte har blitt mer effektive?

Tillitsvalgt 1: Ledelsen på Heimdal har alltid lagt vekt på kompetanseheving, og fagbrev

gjennom teknisk fagskole. De ser verdien av at du oppgraderer medarbeidere slik man skal gjøre en enda bedre jobb.

Tillitsvalgt 2: Det er også viktig å nevne måten de lar oss tenke for å komme fram til løsningene, som kanskje gunstig for både effektiviteten til ansatte, bedriften og lederne ikke minst. Sekstimersdagen blir på en måte en akkord. Når de ansatte vet at de har en kort arbeidsdag og er ferdig tidligere, jobber dem mer effektivt. Dessuten er effektiviteten lettere å opprettholde på færre timer, altså kortere dag, enn på en flere timer.

- Hvordan har overtidsarbeidet blitt mindre/ mer under og etter arbeidstidsforkortelsen?

Tillitsvalgt 2: Det har i hvert fall ikke blitt noe mer overtid. Stort sett når vi kjører overtid, er det som følge av mangel på innsatsfaktorer. For eksempel, papp, film eller råvarer som ikke kommer til lageret til rett tid, som gjør at vi ikke får produsert når vi ønsker. Det finnes også kampanjetider, der å jobbe fulle dager ikke er nok, og man må jobbe overtid. Men vi ser at viljen til å stille opp på overtid har vært stor som følge av sekstimersdagen. Folk har mer overskudd til å ta den ekstra økta.

Tillitsvalgt 1: En av forutsetningene for å drive med sekstimersdagen er økonomien skal ikke forverre seg, effektiviteten skal holde oppe. Økonomien har jo vi hatt måling på hvert år, og vi har statistikk som viser veldig lite bruk av overtid og bruk av vikarer.

- Så det har vært brukt lite vikarer?

Tillitsvalgt 1: Ja det har det. Om vi hadde hatt 7,5 timers dag, kunne vi kanskje ha bruk for vikarer, men vi greier å utføre jobben på seks timer. Forutsetningen for å beholde arbeidstidsordningen var at vi skulle ha en produktivitetsøkning på 20 % for holde akkorden. Vi hadde etter innføringen av sekstimersdag hatt en økning på 30 %.

-Har det vært god kommunikasjon og eller deling av kunnskap mellom ledelsen og de øvrige ansatte? Eksempelvis om ledelsen gir informasjon om utviklingen av bedriften ned i hierarkiet og likedan omvendt kommunikasjon nedenfra og opp?

Tillitsvalgt 1: Angående strukturen, en av de tingene som er spesiell med anlegget våres foruten sekstimersdagen, er jo hele strukturen. Vi som er tillitsvalgte deltar i ledermøtene i ledergruppen, og det er veldig spesielt. Det er noe vi gjorde i 2003-2004, altså før innføringen av sekstimersdagen. Vi ansatte hadde planlagt å selge inn argumenter for hvorfor det var så viktig at vi burde være på samme arenaen og på en måte dra lasset felles, istedenfor at den tradisjonelle topartsmodellen, der vi satt på hver vårs side og spekulerte. Jeg som er hovedtillitsvalgt deltar i møtene, og tillitsvalgt 2 som er lokal avdelings tillitsvalgt på pakkeriet møter på ledermøter, når de har pakkerimøte. Det tror jeg har vært med på å danne det gode samspillet. Det har vært med på å gjøre oss enda bedre til å delegerer beslutninger, vært enda bedre til å få kommunikasjon, dialog, vært med å hjelpe oss til at vi ikke har fått mye unødvendige konfrontasjoner, fordi ledelsen sitter og tar feile beslutninger. Vi er dermed inn på en tidlig stadiet der vi kan på vegne av de ansatte være uenig i beslutningene i ledermøtet. Dette gir konsekvenser for beslutningene. Helt siden starten har vi vært på hugget om å minne lederne å huske de ansatte og å involvere dem slik at de ikke ble glemt. Over det lange tid har lederne fått dette inn i ryggraden de også. Nå er det nesten en selvfølge av hvordan type beslutninger, enten det gjelder utforming av arbeidsplass, eller det er snakk om eventuelle endringer av arbeidstid, så gjør nesten alltid lederne at de tenker med ryggmargsrefleksjon at de må involvere de ansatte for å få en god prosess på.

--Oppsto det flere arbeidsplasser som følge av sekstimersdagen?

Tillitsvalgt 2: Nei

-Forekommer det forberedelsestid mellom skiftene?

Tillitsvalgt 2: Nei, ikke annet om det har vært uryddighet i arbeidsplassen, eksempelvis maskiner som må være klar til produksjon til neste skift.

-Forekommer det overlappingstid mellom skiftene?

Tillitsvalgt 2: Ja det forekommer, på samtlige avdelinger. Det finnes tavlemøter som vi har.

Der går dem gjennom dagens status, utfordringer og videre plan. Det er lagt av syv minutter til tavlemøter. Det hender at produksjonsleder tilføyer noe på tavlen og at den nye vakten tar en prat med produksjonsleder, slik at tavlemøtets varighet forlenges mer enn syv minutter ved visser anledninger. I den tiden tavlemøte foregår på syv minutter, er det systematisk slikt at den vakten som går av, skal tilrettelegge den nye vakten å innta skiftet på. Det er nå ikke slikt at alle skiftene i alle avdelinger går samtidig på døgnet. Noen starter klokken seks, noen klokken ni og noen begynner klokken tolv. Men de som avløser har som plikt å gi en statusrapport til neste skift.

-Tror dere at dere får ferdiggjøre alle deres gjøremål innen deres arbeidsdag er over?

Tillitsvalgt 2: I forhold til produksjonen, så ville jeg si ja, men som tillitsvalgt, så kan det skli litt over tiden. Men det går ut på at vi prøver å legge møter sånn utenfor arbeidstid, i hvert fall avdelingsmøter, prøver vi legge sånn at man er litt sånn på skiftene, så da blir det litt over tiden. Møtevirksomhet kan være litt problematisk og ta litt ekstra tid, men utover det så føler jeg at man får gjort det man skal.

-Har det forekommet endringer i trivselen som følge av sekstimersdag?

Tillitsvalgt 1: Det har vært mer sosialt samvær etter at ordningen ble innført. En bieffekt av den korte arbeidstiden er at folk har mer tid med sin familie og venner og som følge av det har trivselen på arbeidsplassen også vist seg å være økende.

-Er det noe annet dere vil tilføye når det gjelder sekstimersdagen?

Tillitsvalgt 1: Bieffekter. Sykefraværet har siden innføringen av ordningen falt fra elleve prosent til seks prosent til den dag i dag, og det har holdt seg der.

Avslutning

- Takker informantene for deres tid og deltakelse.

Vedlegg 4 - Transkribert intervju - Gruppe 2

Ledere

Redegjørelse av Oppgaven

- Jeg studerer Executive-MBA ved Universitetet i Stavanger. Denne Masteroppgaven er min avsluttende forskningsoppgave. Temaet har fokus rundt sekstimersdagen og lederoppgaver:

" Vil effekten av 6 timersdagen fordre en spesiell type ledelse og utøve en spesiell styringsrett over arbeidstakers tid når han / hun er på jobb?"

Gjennomføring av intervju

- Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Universitetet i Stavanger. Universitetet i Stavanger er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner og 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: 2

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:

3. Ønsker du å forholde deg anonym i undersøkelsen?
 - Nei, det er det ikke behov til.

4. Er det i orden at vi tar opp lyden via lydopptak for å kunne transkribere intervjuene i etterkant?

- Ja, det er i orden.
- Ut av forskningsetiske vurderingskriterier, refereres informantene som leder 1 og leder 2 i denne studien.

Personalia

- For å skape relasjon i startfasen, innhenter vi bakgrunnsinformasjon om hver informant.

Informant 1/ Leder 1:

1. Hvilken stilling har du i bedriften?

- Produksjonssjef

2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

- Ansatt siden 1998

- Informant 2/ leder 2:

1. Hvilken stilling har du i bedriften?

- Produksjonsleder

2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Introduksjon

-Hva er deres daglige gjøremål?

Svar leder 1: følge opp helheten, følge prosjekter, samtidig ansvar for HMS. Jeg har tre avdelingsledere under meg.

Svar leder 2: Jeg er underordnet leder 1. Området mitt er rivost og skjære-ost, også har jeg ansvaret for fem av de produksjonslinjene som vi har på pakkeriet våres. Utover det så jobber jeg litt sånn med prosjektarbeid av forskjellige art. Som leder så er det rent administrativt lederarbeid vi driver på med, oppfølging, sykefravær, motivasjonsarbeid, bemanningsplanlegging, produksjonsplanlegging, osv, osv. Men det er administrativ ledelse vi holder på med.

Svar leder 1: Vi har sytti avdelinger totalt, også har vi hundre og sytti årsverk totalt. leder 1 har ansvar for produksjonsledere, og jeg har ansvaret for den største avdelingen som er på mellom 20 og 30 ansatte. På pakkelinja har jeg ansvar for fem avdelinger, Det er tre ledere til. Det ene har ansvar for tre ansatte, det andre har ansvaret for 4 og det tredje har ansvaret for 3 ansatte. Vi har prøvd hele tiden å fordele likt ansvaret som ligger på de med personalansvar.

-Krever deres korte arbeidsdag at dere må lede på andre måter?

Svar leder 2: Det er jo det, Hemmeligheten er jo involvering, flat struktur og eierskap vil jeg si, stikkordsmessig.

Svar leder 1: Du tender jo litt på målstyrte grupper som jeg var en del av på slutten av nittitallet da jeg begynte. Du tender med det som leder 2 sier. Det er veldig på en måte selvstendig jobbing, å ta avgjørelser, den kan tas på lavest mulig nivå. Det er jo målstyrt, i og med at vi har klare måltall som hver gruppe og avdeling leder mot.

Svar leder 2: Jeg kan jo si litt om hvordan sekstimersdagen starter, for det sier jo litt om andre type ledermåter.

Svar leder 1: Det går an å si noe om det fra 2007 og utover, men så har interessen de siste årene dabbet veldig av.

- Det har det ja?

Svar leder 1: Ja, den jo dabbet av både fra regjeringen, LO og hele apparatet.

Svar leder 2: Og i TINE Konsernet, Vi var jo nylig ansatt opp igjennom organisasjonen og begynte å ta tillitsvalgte inn, vi lærte at de var valgte ledere og ikke tillitsvalgte, det var jo poeng da. Vi brukte folket på en sånn måte at vi må spørre folket, dem som vet hvor skoen trykker for så å løse problemer, sånn sett lærte vi oss på en måte å delegere ansvar utover organisasjonen vil jeg si.

Svar leder 2: Vi hadde jo mye av det du snakker om på plass før 2007. Jeg begynte i 1998, så startet vi i prosessen ganske fort med å ha grupper som var mer målstyrt og delegert mye ansvar. Så vi var på en måte en organisasjon som hadde flat struktur og var på en måte veldig beredt til å ta sånne oppgaver som sekstimersdagen var. Vi skulle jo heve effektiviteten så mye som nødvendig, så mye som 20 %, samtidig som det var en nedgang i arbeidstiden, og det krevde jo egentlig fra dag en. Så vi løste det med 30 % nesten med dag en.

Svar leder 2: Jeg mener at det var ikke ledergruppen som løste dette her, det var folket selv. Det er det største HMS prosjektet vi har gjennomført med veldig bred involvering. Og på en måte testing, for å se hvordan man setter i gang, for å se på struktur og hvordan vi skulle organisere dette.

- Vil dere si TINE Heimdal var en spesiell organisasjon i forhold til de andre TINE-avdelingene?

Svar leder 1: Vi har på en måte utviklet oss fra det, kan du si.

Svar leder 2: Kanskje være litt forsiktig med å si at vi er spesiell i forhold til de andre avdelingene, men vi liker å tro at vi er annerledes i hvert fall.

Svar leder 1: Nei, men vi føler at vi er foran de andre, med bred involvering og medbestemmelse og ha eierskap, gjennom at vi har involvert tillitsvalgte og verneombud. Vi har liksom skjönt hva medbestemmelse og involvering betyr i hverdagen. Vi snakker om det, men få tør å praktisere, og min erfaring er at, det handler rett og slett om å la de gode kreative kreftene og kunnskapen som finnes ikke minst blant operatørene til å få blomstre, og at de får muligheten til å sette sitt preg på hverdagen.

Svar leder 2: Det handler jo ikke minst å slippe å besittelse av kunnskapene hos seg selv. Vi var nok fremoverlent, innovativ og veldig endringsvillig tidlig, det tror jeg vi kan si. Da lyktes vi ved å prøve og feile av mye da.

Svar leder 1: Ja det ligger i den strukturen på en måte, at du tør faktisk å slippe løs og tør å feile også, og ikke minst det er rom i organisasjonen for å feile. Du blir ikke klubbet ned for det.

Svar leder 2: Det handler rett og slett om ansvarliggjøring av folk, får du ansvarliggjort folk, så er folk med på laget. Også var vi dyktig med å ha den såkalte forventningsavklaringen på alle nivåer, og i tillegg ha definerte roller og skaffe en slags forståelse i organisasjonen om hver enkelt sin eksistens. Slik sett fått et samarbeid som er nyttig. Jeg pleier å si at samhandling er kanskje den største styrken vi har her.

-Hvordan er kommunikasjonen ledelsen imellom?

Svar leder 1: Det fungerer på den måten at vi involverer istedenfor å informere. Det kan høres ut som at det blir veldig mye av det samme, men det blir jo egentlig færre, fordi ledergruppa si tillitsfolk og verneombud gjør at det blir mye kortere møter som følge av involvering fremfor informering. Siden kommunikasjonen er ganske kort og åpen, i praksis en flat organisasjon. Vi har en organisasjon som er fungerende slik at vi har en del ting må være formelt, en del ting må være forhåndsavtalt. Slik at det ikke blir helt anarki.

Svar leder 2: Vi har jo et effektiviseringsverktøy, som heter DRIV, og der vi har systemer for kommunikasjon, blant annet tavlemøter som er med på å strukturere kommunikasjonen. Vi har også områdeansvarlige som et ledd i involveringen av pakkeriet. Jeg kan jo fortelle om DRIV, altså informasjonsflyten slik den er bygd opp i organisasjonen. Vi har ett tavle på tolv linjer, operatørene legger utfordringene sine på den tavlen, og hver morgen går den enkelte produksjonsleder rundt og henter utfordringene og overfører den til den store hovedtavlen som gjelder for hele området. Der går vi gjennom disse med de ulike områdeansvarlige på teknisk avdeling og produksjonsavdelingen. Der prioriterer vi og setter tiltak ut i verden. Det er særdeles viktig for at ting skal flyte sånn som det skal. Så er det det at vi jobber mer i teams, og kanskje enda mer tar ansvarliggjøring og flat struktur på alvor, og når vi får teamene til å fungere, så fungerer vi veldig godt, og da leverer vi resultatene. Om disse teamene skal fungere, så avhenger det av faktorer som relasjoner, kjemi, struktur, forventningsavklaring og roller. Mest av alt handler det om samspillet og den samhandlingen som jeg ofte mener vi er god på. Nettopp fordi vi har forstått hverandres rolle.

-Hva er de vanlige utfordringene for dere ledere i en sekstimersdag vedrørende ledelse?

Svar leder 2: Det er ikke så mye som så utfordrende, men det er jo alltid utfordringer når det gjelder personer. Når det gjelder sekstimersdagen, så holder det om å holde trykket om de avtalene vi var i utgangspunktet enig om, det så vi gjennom årene, at vi glemte og datt tilbake til normalen som var før, da måtte vi korrigere at de måtte holde intensiviteten oppe innenfor arbeidstida, det har vi gjort en del. Utfordringen var å holde organisasjonen skjerpet.

Svar leder 1: Måten du stiller spørsmålet på, for meg blir litt sånn forutinntatt gammel ledelse, fordi det øyeblikket du lar noen slippe til med kreativiteten og organisasjonen har begynt å virke, så betyr ikke det at du har sluttet som leder, det betyr heller at du på større mulig grad har mulighet til å være leder, for da får du mer tid til ledelse. Du har jo mer tid til å gripe inn som leder hvis det er behov. Du skal jo til enhver tid ha oversikt til hvordan du ligger an i forhold til mål og rapportering.

Svar leder 2: Altså hvis jeg ikke har måloppnåelse på mitt område, så må jeg jo ut å kalle en spade for en spade og si at dette holder ikke mål. Det at organisasjonen har flat struktur betyr ikke at du har sluttet å fungere som leder, det betyr at du fungerer bedre som leder.

-Betyr det også at lederen har mer arbeidstid enn de øvrige ansatte, eller har dem en sekstimersdag de også?

Svar leder 1: Ja det varierer ettersom hvor de ligger i løpet.

Svar leder 2: Vi har også sekstimersdag vi også.

-Hva slags samarbeidsklime er ønskelig hos dere?

Svar leder 2: Vi har et svært godt samarbeidsklime, det viser jo årlige rapporter som vi tar ut. Vi har noe som heter TINE Puls, hvor vi kartlegger det, årlig så får vi tilbakemelding på at samarbeidsklimet er godt da. Men som alle så kan jo fluktuere. I disse tider der vi har vært og kuttet ned på stillinger og i ferd med å gjenoppta 7,5 timers dagen, så har vi kommet oss godt gjennom det.

-Hva slags lønningssystem benytter dere dere av?

Svar leder 1: Lik lønn på likt nivå.

Svar leder 2: så var det bonusordningen, Det er noe alle har her. Vi går etter motivasjonsavtalen, som går ut på fravær, avvik.

-Så dere har prestasjonsbasert lønn i bedriften?

Svar leder 1: Fravær og effektivitet er de største i motivasjonsavtalen.

Svar leder 2: Det er årlige utbetalinger da, som betales en gang,

-Har dere medarbeidersamtale?

Svar leder 2: Ja. En gang i året utføres det. Pluss at vi kjører åpen dør policy, som vi sier, det vil si at vi nærmest har daglige slike samtaler uoffisielt.

Svar leder 1: Vi følger opp folk med vårt nærvær, om de trengs å følges opp, for eksempel om de sliter litt på en eller annen måte. De har vi jo ukentlig samtaler med.

-Hvor mange møter utfører dere hverdag?

Svar leder 1: Altså de såkalte ledermøtene som jeg har med tillitsvalgte, verneombud og produksjonsledere, så er det hver fjortende dag. Resultatsikring som jeg har med produksjonslederne, utfører vi ukentlig. Med meierisjefen er det møte en gang i uka. Ellers så er det prosjektmøter for meg som dels lokalt og dels investert av marked.

Svar leder 2: Så har vi produksjonslederne tavle møte på ti minutter hver morgen.

Svar leder 1: Men jeg føler at vi har tatt møteaktiviteten ned, til tross for de faste møtene jeg fortalte om.

-Så det er effektive og korte møter?

Svar leder 1: Ja det variere jo, jeg skal ikke skryte at vi til enhver tid har det..

Svar leder 2: Vi prøver å tenke, hva skal vi ha med inn og hva skal vi ha med ut, og hvis vi ikke har noe å ta inn, så tenker vi at vi kanskje skal sløyfe de møtene.

-Men hvis jeg skulle spørre om en det var en utfordring som gjentok seg fra en tid til en annen, og dere tok det opp på møtene, hva skulle det har vært?

Svar leder 1: Vi har vel hatt litt utfordring med teknisk avdeling, hvordan de tar ansvar.

Svar leder 2: Vi ser at vi ikke er bestandig så flink med å forebygge feil og forsinkelser i

driften med så mange som jobber her. Vi har lite beredskap når det gjelder brannslukking dersom det ble store feil i driften. Samtidig så er det mange beslutninger som skal tas i løpet av dagen, og det er kanskje litt vanskelig å få på plass alt, i og med det er så mye å ta tak i.

-Er det noe annet du vil tilføye som vi ikke har snakket om når det gjelder sekstimersdagen?

Svar leder 2: Altså jeg tror at vi snakke om det vi kaller Heimdalsmodellen og nøkkelen til suksessen. Nøkkelen er nok den samhandlingen vi har fått til. Det handler mye om de lederfilosofien og lederprinsippene som ligger til grunn. Men lederne tar samtidig ikke æren for det her, det er det organisasjonen som gjør det. Vi er på en måte en lærende organisasjon som er ansvarliggjort og det er ikke på grunn av sekstimersdagen at vi har lyktes, men på grunn av alt det som skjedde før sekstimersdagen.

-Vil du si at det er organisasjonskulturen som står for suksessen?

Svar leder 2: Ja, Altså sekstimersdagen har lært oss til å bli enda mer bindene til organisasjonskulturen.

- Vi er jo kjent med Tine Heimdal har hatt gode produksjonstall gjennom årene med sekstimersdagen, tror dere suksessen fortsetter etter avslutningen av sekstimersdagen, eller vil det oppstå tilbakefall?

Svar leder 2: Det er veldig vanskelig å svare på, men jeg vil jo tenke at vi får et lite tilbakefall. Men så lenge vi klarer å stå i det, vi lederne og organisasjonen, så kan det være bra. Men så har du det at nå som vi utfører nedskjæringer, så er det med på å hjelpe på situasjonen, fordi at folk forstår alvoret, og at de øker engasjementet. Men det som bekymrer meg er at vi kjører folket for hardt, hvor du forstår. Jeg er veldig opptatt av å ta vare på mennesket. Det går av å kneppe mer, og det er det som er forventet, men jeg er litt skepsis, for jeg mener at vi har allerede kneppet til nok allerede. Skal vi ha medarbeidere, så må vi finne nye måter å skape motivasjon på. Vi må tenke på utfordringene nå, hva skal tankesett skal vi ha nå, og hvordan skal vi unngå å slite ut folket. Det er lett å kutte kostnadene, det er det enkleste saken i verden, og du får garantert resultatet umiddelbart, men hva skjer om tre år? Og det er det som er store spørsmålet, og det tror jeg som sagt er vanskelig å svare på. Samtidig så kommer automatisering og digitaliseringsbiten som på en måte reduserer antall ansatte, osv, osv. Men

så lenge vi har vårt tankesett og den organisasjonskulturen, så skal vi klare det relativt godt. Men da må vi ha fokus på medarbeiderne og menneske har det opp i dette. Det var jo det spesielle med sekstimersdagen, husk at hovedmålet med sekstimersdagen var økt livskvalitet til den enkelte, og det ser vi at vi har lyktes med. Får du livskvalitet så får du økt motivasjonen. Får du økt motivasjonen, så får du resultater, så det henger sammen.

-Så TINE Heimdal kommer til å komme seg fint gjennom 7,5 timers dagen også?

Svar leder 2: Ja, men kanskje med litt redusert kapasitet, og kanskje en økning i sykefravær. Det får tiden vise. Nå har vi til september å jobbe ut sekstimersdagen på. Vi skal som vi har gjort tidligere å involvere de øvrige ansatte, om å utføre møter med tillitsvalgte om hvordan vi skal jobbe med en 7,5 timers dag igjen. Vi utfører møter, og tester vi om eventuelle tiltak virker i vår nye modell. Så må vi telle om vi har kommet i mål, hvis ikke må det korrigeres helt til vi kommer i mål.

-Er det noen til annet du vil tilføye som vi ikke har vært innom før?

Svar leder 2: Forskjellen mellom TINE Heimdal og andre bedrifter er at jeg for eksempel har fått lov til å uttrykke meg selv og være meg selv. Jeg håper at de som er leder, sier det samme. Det begrenser seg litt når det gjelder produksjonsarbeid på hvor mye kan uttrykke seg selv, men jeg tror at følelsen av at det her er faktisk mitt og det her tar jeg ansvar for, er det som hemmeligheten for at folk kommer hit og gjør en god jobb. Vi snakker ikke bare involvering, men får det til i praksis, får du det til i praksis, så får folk eierskap til arbeidsplassen, og da når man målet sitt. Det er også viktig å ha høy takhøyde, å la folk komme til, det tror jeg nettopp er viktig. Vi lederne kan tørre å si at vi tok feil, når vi faktisk tar feil og lar medarbeiderne komme til å vise seg frem når de kan mer enn lederen. Samtidig er det viktig å være tydelig på at man er lederen.

Avslutning

- Takker informantene for deres tid og deltakelse

