

Evaluering av innføring av

6-TIMERS ARBEIDSDAG

hos SinkaBerg-Hansen AS



FORFATTERE Hans Torvatn
 Sturle Danielsen Tvedt
 Thale Kvernberg Andersen
 Gaute A. Knutstad
 Hanne Olofsson Finnestrand

UTGIVELSE Juli 2007

ISBN 978-82-14-042220-7



SINTEF Teknologi og samfunn
Ny praksis

Postadresse: 7465 Trondheim
Besøksadresse: S P Andersens veg 5
7031 Trondheim
Telefon: 73 59 37 89
Telefaks: 73 59 03 30

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

SINTEF RAPPORT

TITTEL

Evaluering av innføring av 6-timers arbeidsdag hos SinkaBerg-Hansen AS

FORFATTER(E)

Hans Torvatn, Sturle Danielsen Tvedt, Thale Kvernberg Andersen, Gaute A. Knutstad, Hanne Olofsson Finnestrand

OPPDRAGSGIVER(E)

Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond

RAPPORTNR. SINTEF A1794	GRADERING ÅPEN	OPPDRAGSGIVERS REF. Bente Sørum / Rune Dyrvik	
GRADER. DENNE SIDE ÅPEN	ISBN 978-82-14-042220-7	PROSJEKTNR. 505532	ANTALL SIDER OG BILAG 108 sider
ELEKTRONISK ARKIVKODE		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Hans Torvatn <i>Hans Torvatn</i>	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Per Øystein Saksvik <i>Per Øystein Saksvik</i>
ARKIVKODE	DATO 2007-07-03	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Tore Nilssen, forskningssjef <i>Tore Nilssen</i>	

SAMMENDRAG

I oktober 2005 innførte fiskeforedlingsbedriften SinkaBerg-Hansen AS i Nord-Trøndelag 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon for arbeidstakere i produksjonen. Denne rapporten inneholder en samlet evaluering av ordningen, som har blitt fulgt av forskere i perioden oktober 2005 til desember 2006. Bedriftens hovedmål med innføringen var produksjonsmessig og økonomisk. Bedriften ønsket å øke sin kapasitet og å utnytte maskinene bedre, alternativet var å legge ned driften.

Samtidig ønsket bedriften å redusere belastningen hos arbeidstakerne, ved å redusere tiden arbeidstakerne er på arbeid. Ved å innføre 6-timers arbeidsdag kombinert med innføring av to-skiftsordning økte bedriften sin produksjonstid og produksjonskapasitet, samtidig som den enkelte arbeidstaker arbeider kortere. Dette skulle bedre helsen og redusere sykefraværet. Det som ble innført var altså en 6-timers skiftordning, ikke en 6-timers dag.

I hovedsak kan en si at ordningen har fungert slik ledelsen ønsket det. Bedriften kunne opprettholde produksjonsavdelingen med større produksjonskapasitet, større produksjonsvolum og mindre finanskostnader. Den var også attraktiv på jobbmarkedet da den skulle rekruttere.

På arbeidsmiljøside er gevinstene mindre. Arbeiderne opplever at intensiteten har økt. De har færre pauser og de har mindre kontakt med kollegene enn før. Helsegevinster kan ikke sees, men bedriften har hatt en positiv utvikling av sykefravær. Dette kan ikke alene tilskrives innføring av 6-timers skift, men denne ordningen kan ha samvirket med bedriftens øvrige IA-arbeid og ha bidratt til reduksjonen. Vi kan heller ikke se noen likestillingsgevinster eller gevinster i forhold til arbeid/familie-konflikt. De begrensede resultatene hva arbeidsmiljø, helse og sykefravær angår er ellers i tråd med tidligere forskning på 6-timers dag.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Arbeidsliv	Work life
GRUPPE 2	Evaluering	Evaluation
EGENVALGTE	Sykefravær	Sickness absenteeism
	6-timers dag	6 hours working day

Innhold

	Forord	V
	Sammendrag	VII
1	Innledning	1
	1.1 Hva handler denne rapporten om	1
	1.2 Om evalueringen.....	1
	1.3 Arbeidstidsreduksjon og 6-timers arbeidsdag: Et politisk og mediemessig minefelt.....	2
	1.4 Oppbygging av rapporten	3
2	Tro og tvil om arbeidstid	5
	2.1 Hvorfor endre på arbeidstidsordninger	5
	2.2 Den norske debatten om arbeidstidsreduksjon.....	7
	2.2.1 LOs argumenter for 6-timers arbeidsdag	7
	2.2.2 NHOs argumenter mot arbeidstidsreduksjon	8
	2.2.3 Noen paradokser i dagens debatt.....	9
	2.3 Arbeidstidsordninger i et historisk perspektiv	10
	2.3.1 Utvikling av arbeidstiden over tid.....	10
	2.3.2 En motsatt sammenheng mellom arbeidstid og arbeidsmengde?	11
	2.3.3 Utvikling av velferd, helse, sysselsetting og likestilling – sammenheng med arbeidstidsreduksjon?	12
3	Modeller for effekter av 6-timers arbeidsdag	13
	3.1 Produktivitet og arbeidstidsreformer: Løse forbindelser eller faste forhold?	13
	3.1.1 Intensivering av arbeidet.....	13
	3.1.2 Ny teknologi	14
	3.1.3 Ny kunnskap om arbeidsutførelse	15
	3.1.4 Ny organisering av arbeidet.....	15
	3.1.5 Samvirke og interaksjon i forhold til produksjon	16
	3.2 Sammenheng mellom arbeidstid, helseplager, arbeidsmiljø og sykefravær.....	16
	3.3 Arbeidstidsreduksjoner og velferd.....	18
4	Erfaringer med arbeidstidsendringer i Norge og Sverige	19
	4.1 Hva finnes av forskning på arbeidstidsreduksjoner?.....	19
	4.2 Evalueringsrapporter med direkte empiri.....	19
	4.2.1 Oversikt over rapporter fra forsøkene	20
	4.2.2 Kiruna-forsøkene	20
	4.2.3 Stockholm-1	20
	4.2.4 Helsingborg.....	20
	4.2.5 Oslo	21
	4.2.6 Stockholm-2	21
	4.2.7 Andre forsøk med redusert arbeidstid	21
	4.2.8 Oppsummeringer og kunnskapsstatusrapporter.....	22
	4.3 Forsøk det ikke er forsket på	22
	4.4 Hvilke resultater kan vi se av disse forsøkene?	23
	4.4.1 Om forsøkene	23
	4.4.2 Om resultater av forsøkene	24

5	Forskningsdesign, metoder og data i denne evalueringen	29
5.1	Vårt evalueringsdesign.....	29
5.2	Hvilke data har vi samlet inn?.....	30
5.2.1	Arkivdata fra bedriften.....	30
5.2.2	Survey til ansatte.....	30
5.2.3	Kvalitative intervjuer med ansatte og ledelse.....	30
5.2.4	Observasjon.....	31
5.2.5	Sekundærdata/referansegrunnlag.....	31
5.2.6	Samtaler, e-poster og lignende.....	31
6	Bedriften og dens mål	33
6.1	Historie og organisatoriske forhold.....	33
6.1.1	Historie.....	33
6.1.2	Organisasjonsstruktur.....	34
6.1.3	Lokale eiere.....	35
6.1.4	Fravær av akkordlønn.....	35
6.2	SBHs programteori for å innføre 6-timers skift.....	36
6.2.1	Automatisering for å effektivisere.....	36
6.2.2	Bedriftens mål med innføring av 6-timers skift.....	36
6.2.3	SBHs resonnementskjede.....	37
6.2.4	Mangler i resonnementskjeden.....	39
6.3	Oppstart: Innføringen av 6 timers skift oktober 2005 til desember 2005.....	39
6.3.1	"Det er jo det vi ønsker de aller fleste" - de ansatte om innføring av ordningen.....	40
7	Sosioteknisk analyse	41
7.1	Om sosioteknisk analyse.....	41
7.2	SBHs produksjonslinje.....	41
7.3	En sosioteknisk analyse av produksjonen ved SBH.....	43
7.3.1	Prinsipp 1: Kompatibilitet.....	43
7.3.2	Prinsipp 2: Minimum kritisk spesifikasjon.....	43
7.3.3	Prinsipp 3: Variasjonskontroll, grenselokalisering og informasjonsflyt.....	44
7.3.4	Prinsipp 4: Makt og autoritet.....	45
7.3.5	Prinsipp 5: Flerfunksjonalitet.....	45
7.3.6	Prinsipp 6: Systemkonsistens.....	46
7.3.7	Prinsipp 7: Endringskapasitet.....	46
7.4	Endringer i sosioteknisk system som følge av innføring av 6-timers skift.....	46
8	Økonomisk og produksjonsmessig utvikling i SBH	47
8.1	Om periodisering - en generell diskusjon.....	47
8.1.1	Generelle utfordringer når vi skal vurdere hva som er før og hva som er etter.....	47
8.1.2	Våre valg i forhold til sammenligning.....	48
8.2	Utvikling av økonomi og produksjon.....	49
8.2.1	Råvarepris og salgspris.....	49
8.2.2	Produksjon og salg.....	50

8.2.3	Lønnskostnader per kilo produsert fisk	51
8.2.4	Finanskostnader per kilo	52
8.3	Utvikling av antall ansatte	52
8.4	Bruk av overtid	53
8.5	Samlet analyse av økonomi og produksjonsutvikling.....	54
9	Arbeidsmiljøet hos SBH sammenlignet med resten av bransjen	55
9.1	Hvordan sammenligner vi	55
9.2	Fysisk arbeidsmiljø	55
9.3	Psykososialt arbeidsmiljø	57
9.4	Arbeid og familie	58
9.5	Normer	59
9.6	Jobbutsikter.....	60
9.7	Stress som en følge av arbeidet	61
9.8	Fysiske helseplager	61
9.9	Oppsummering, statistiske sammenligninger	62
9.9.1	Oppsummering fysisk arbeidsmiljø.....	62
9.9.2	Oppsummering psykososialt arbeidsmiljø.....	62
9.9.3	Forholdet mellom arbeid og familie.....	63
9.9.4	Oppsummering normer på arbeidsplassen.....	63
9.9.5	Oppsummering jobbutsikter, jobbstress og fysisk helse	63
10	Panelstudie på utvikling av arbeidsmiljø og normer	65
10.1	Metode	65
10.2	Gjennomgang av data.....	65
10.2.1	Panelstudie, utvikling av fysisk arbeidsmiljø	65
10.2.2	Panelstudieutvikling av psykososialt arbeidsmiljø	66
10.2.3	Helse, stress og trivsel	67
10.2.4	Konflikt mellom arbeid og familie	69
10.2.5	Normer	70
10.3	Helsegevinster av kortere eksponeringstid.....	71
10.4	Oppsummering	71
11	Utvikling av sykefravær før og etter innføringen av 6-timers skift	73
11.1	Noen definisjoner og avgrensninger	73
11.1.1	Hvilke data er registrert	73
11.1.2	Avgrensninger	73
11.2	Oversikt over sykefraværet	74
11.2.1	Månedsvis fordeling av fraværet i SBH.....	74
11.2.2	Kort og mellomlangt fravær: Stabilt gjennomsnitt.....	74
11.2.3	Utvikling av totalt sykefravær	75
11.3	Er utviklingen av sykefravær koblet til innføringen av 6-timers skift.....	77

11.3.1	Argumenter for at innføringen har påvirket sykefraværsutviklingen positivt.....	77
11.3.2	Utvikling av sykefraværet i bransjen	77
11.3.3	Argumenter for at innføringen av 6-timers skift har påvirket sykefraværsutviklingen negativt.....	78
11.3.4	Er det riktig type sykefravær som er redusert?	79
11.3.5	IA-arbeid i SBH - alternativ årsak til fallet i sykefravær	79
11.3.6	Konklusjon.....	80
12	Ansattes vurdering av arbeidstidsordningen	83
12.1	Oppstart og det første halve året	83
12.1.1	Intervjudata, mars 2006	83
12.1.2	Innføring og effekt av ordningen, mars 2006	83
12.2	Vurdering arbeidstidsordningen i desember 2006	84
12.2.1	Egenvurdering av hvordan den nye arbeidstidsordningen virker.....	84
12.2.2	Egenvurdering av effektivitet under ny organisering	86
12.3	Vurdering av forholdet arbeid, familie og fritid, desember 2006.....	87
12.3.1	Skiftproblematikk relatert til familie og fritid	87
12.3.2	Andres forventninger til 6-timers skift.....	88
12.3.3	Arbeid i hjemmet.....	88
12.3.4	Kvalitetstid med familien	89
12.3.5	Konflikt mellom arbeid og familie	89
12.3.6	Kjønn og omsorgsansvar	90
12.3.7	Fritidsinteresser og egenpleie.....	90
12.4	Innføring av og tilfredshet med ny arbeidstidsordning, desember 2006	91
12.4.1	Innføring av ny arbeidstidsordning	91
12.4.2	Tilfredshet med ny arbeidstidsordning, vurdering desember 2006.....	93
12.5	Oppsummering av utvikling av ansattes vurdering av arbeidstidsordning.....	94
13	Hva kan vi lære av dette?	95
13.1	Bedriftens resultater.....	95
13.1.1	Positive resultater	95
13.1.2	Negative resultater	95
13.1.3	Hvorfor har 6-timers skift vært vellykket for SBH?.....	96
13.2	De ansattes resultater.....	96
13.2.1	Positive sider ved ordningen sett fra de ansattes side	96
13.2.2	Negative sider ved ordningen sett fra de ansattes side	97
13.2.3	Oppsummert situasjon for den ansatte.....	97
13.3	Samfunnet/andre resultater	97
13.4	Erfaringene fra SBH sammenholdt med forskning og teorier omkring 6-timers arbeidsdag	98
13.5	Overførbarhet til andre virksomheter	99
	Referanser	101

Forord

Idéen om 6-timers arbeidsdag har vært en del av den politiske debatten i flere tiår. I den senere tid har debatten tiltatt i styrke, og det har vært gjennomført flere eksperimenter med ulike varianter av 6-timers arbeidsdag.

Vårt fagmiljø har ikke vært med i denne debatten i særlig grad. Vi har vært opptatt av arbeidsmiljø, arbeidspraksis, omstilling, ledelse, osv, men ikke arbeidstid på samme vis - til nå. På grunn av vår interesse for omstillingsprosesser kom vi i kontakt med bedrifter som eksperimenterte med reduserte arbeidstidsordninger. Gjennom vårt arbeid med HMS, sykefravær, arbeidsmiljø og vårt kjennskap til næringsmiddelindustrien har vi fått anledning til å gjøre denne studien av innføring av 6-timers skift i SinkaBerg-Hansen AS (SBH). Dette er vår første oppsummering av et prosjekt med redusert arbeidstid, men vi har andre pågående prosjekt, og vi har ikke tenkt at denne rapporten skal bli den siste om temaet.

Når rapporten nå avsluttes, er det noen personer som fortjener anerkjennelse og takk for sin innsats. Geir Guttormsen ved avdeling Smartere sammen så mulighetene for et slikt prosjekt og var avgjørende for å dra det i gang. Bente Sørum i Fiskeri- og Havbruksnærings Landsforening har vært en tålmodig, forståelsesfull og innsiktsfull oppdragsgiver og har sørget for å dytte prosjektet fremover.

Skal vi forskere kunne studere effekten av en slik ordning, er vi selvsagt avhengig av at bedrifter hvor dette skjer åpner dørene for oss. Det har bedriften SinkaBerg-Hansen gjort på alle måter. Åpenheten og rausheten i bedriften har lagt forholdene godt til rette for denne rapporten. Vi vil takke Finn Sinkaberg for å slippe oss til, alle i ledelsen og de ansatte som har stilt opp til intervju, til samtaler når vi observerte, og ikke minst fylt ut spørreskjemaene vi sendte. En spesiell takk til våre paneldeltakere som har gjort en stor innsats og til personalsjef Frode Lauritzen som har vært vårt kontaktpunkt i bedriften.

Rapporten er et fellesprodukt av mange forskeres innsats. Undertegnede har vært prosjektleder og har hatt redaksjons- og integreringsansvar.

Hovedforfatterskap på de ulike kapitlene er:

Kapittel 1	Hans Torvatn	Kapittel 8	Hans Torvatn
Kapittel 2	Hans Torvatn	Kapittel 9	Thale Kvernberg Andersen
Kapittel 3	Hans Torvatn	Kapittel 10	Sturle Danielsen Tvedt
Kapittel 4	Hans Torvatn	Kapittel 11	Hans Torvatn
Kapittel 5	Hans Torvatn		Sturle Danielsen Tvedt
Kapittel 6	Hanne O. Finnstrand		Thale Kvernberg Andersen
	Gaute Knutstad	Kapittel 12	Sturle Danielsen Tvedt
	Hans Torvatn		Hans Torvatn
Kapittel 7	Gaute Knutstad	Kapittel 13	Hans Torvatn

I tillegg til disse må Marte Pettersen Buvik, Tove Helland Hammer og Per Øystein Saksvik nevnes. Marte Pettersen Buvik er kollega ved avdeling Ny praksis og var med i oppstarten av prosjektet, gjennomførte intervjuer, utformet spørreskjema og satte i gang prosjektet. Tove Helland Hammer, professor ved Cornell University i USA, gjorde en stor innsats som kvalitetssikrer i diskusjonene rundt sykefraværutvikling i kapittel 11. Per Øystein Saksvik, professor ved NTNU, har gjennom hele prosjektet fungert som kvalitetssikrer og dialogpartner for prosjektet.

Sist, men ikke minst, forskningssjef Tore Nilssen ved Ny praksis har vært sparringspartner samt gitt muligheter til å forfølge en del analyser i dybde, som en del av avdelingens strategiske satsing. Alle nevnte og hele fagmiljøet ved Ny praksis har gjort en innsats for å legge til rette for dette prosjektet.

Trondheim, juli 2007

Hans Torvatn, *seniorforsker*

SINTEF Teknologi og samfunn
Ny praksis

Sammendrag

Om rapporten

Denne rapporten er en evaluering av innføringen av 6-timers skift i fiskeforedlingsbedriften Sinka Berg-Hansen AS (SBH). I oktober 2005 innførte denne bedriften på eget initiativ en ordning med 6-timers arbeidstid med full lønnskompensasjon for produksjonsarbeiderne i bedriften. Rapporten er primært en empirisk studie av effektene av arbeidstidsreduksjonen i denne bedriften. For å sette det empiriske i perspektiv har vi også tatt med en teori-gjennomgang av tidligere forskning på 6-timers dag.

Tidligere forskning på 6-timers dag

6-timers dag er et politisk omdiskutert tema. Det foreligger relativt lite forskningsbasert kunnskap, men stikkordmessig kan den samlede norske og svenske forskningen på effekter av 6-timers dag oppsummeres som følger:

- Sysselsettingsgevinstene er små
- Ingen effekter på sykefravær
- Ingen eller små effekter på fysisk og psykisk helse, med et mulig unntak
- Ingen eller uklare gevinster på arbeidsmiljø
- Likestillingsgevinster er små, det ser ut til at kvinner bruker mer tid på familie
- Uklare produksjonsgevinster
- Der det ikke er skiftordninger innføres de
- Flertallet av arbeidstakerne er fornøyde, men et mindretall negative
- Problemer knyttet til reduksjon av arbeidstid (mer møtetid, flere ledelsesoppgaver)
- Lokale effekter er ikke generelle

Om datamaterialet

SINTEF har i samarbeid med NTNU fulgt SBH fra oktober 2005 og ut år 2006 for å se hvilke effekter arbeidstidsreduksjonen har hatt der. I prosessen har det vært samlet inn et omfattende datamateriale:

- Arkivdata fra SBH i form av anonymiserte og aggregerte sykefraværdata, overtidsdata, månedsvise regnskap og oversikt over antall ansatte
- To runder med observasjon av produksjonssystemet
- Gjentatte runder med spørreskjema til et panel av ansatte
- To runder med spørreskjema til alle ansatte i foredlingsavdelingen
- Totalt 19 intervjuer med ledelse og ansatte på ulike tidspunkt i perioden desember 2005 til oktober 2006

I tillegg kommer den løpende kontakten vi har hatt med bedriften i form av telefoner, e-post og møter fra oktober 2005 til juni 2007.

Bedriften, dens mål og den endring som ble gjort

SBH er en fiskeoppdretts- og fiskeforedlingsbedrift lokalisert i Nærøy kommune i Nord-Trøndelag. Selve oppstarten av SBH kan føres tilbake til 1977, da Finn Sinkaberg startet med fiskeoppdrett i Ytre Namdal. Bedriften hadde eget slakteri allerede fra oppstarten, og filetproduksjon fra 1996. I dag er SBH et vertikalt integrert selskap med egen produksjon fra fiskeri og settefisk til ferdig bearbeidet produkt. Dette er en bevisst strategi fra ledelsens side, hvor en skaffer seg kontroll over hele verdikjeden fra smolt til slaktning og foredling. Ledelsen er også bevisst på at bearbeiding er en del av det bedriften skal drive med. Dette leddet i verdikjeden har ikke alltid vært like lønnsomt som det å selge "helfisk", det vil si fisk som bare er slaktet og bløgget.

Våren 2005 hadde ledelsen ved SBH flere utfordringer knyttet til bearbeiding av slaktet fisk:

- Prisen på bearbeidet fisk er relativt sett lav, det er bedre fortjeneste ved å selge fisken hel
- Lerøy (kunde) etterspør større mengde bearbeidet fisk for å fortsette å levere
- Kapitalkostnadene ved maskinene som SBH har kjøpt inn må forrentes

Det første problemet kan bedriften gjøre lite med. Det kortsiktige mest lønnsomme vil trolig være å slutte med bearbeiding og bare drive oppdrett og slakt. Da ville hele produksjonsavdelingen bli lagt ned, og maskinene solgt. Her tar eier og daglig leder en strategisk beslutning på at *"dette skal vi drive med. Da må vi være med på oppturer og nedturer"*.

De to andre problemene lar seg enklest løse ved å øke tiden maskinene går. Da øker volumet, og Lerøy kan tilfredsstilles. Samtidig kan en forrente kapitalen bedre. Det er maskinene som er den mest kritiske innsatsfaktoren for produksjonen. SBH kan ikke begrense maskinbruken til normalarbeidsdag uten å tape penger.

Løsningen ble å innføre 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon og en skiftordning. Det gjorde bedriften attraktiv som arbeidsplass, det muliggjorde at produksjonstiden totalt gikk opp, det reduserte antall pauser innenfor skiftet og bedriften unngikk overtidstillegget ved skiftordning. De ansatte på sin side fikk med andre ord en kortere arbeidsdag med samme lønn. Det bør imidlertid understrekes her at det de ansatte fikk var ordning med 6-timers skift, ikke 6-timers dag.

Forslaget om innføring av 6-timers skift ble godt mottatt av de ansatte. I tillegg til de produksjonsmessige mål hadde bedriften et ønske om å:

- Redusere overtidsbruk som er dyrt og belastende
- Være en attraktiv arbeidsplass
- Bedre de ansattes helse og redusere sykefraværet

Effekter av tiltaket

Selv om SBH har gjort en stor endring i organiseringen av arbeidet, er det mange forhold som er uforandret. Vi gjennomførte en sosioteknisk analyse av produksjonssystemet, og fant at endringen til 6-timers skift har medført to ting:

- Skiftordning øker behovet for intern kommunikasjon
- Reduksjonen i arbeidstid, inkludert frafallet av pauser, øker utfordringene med å få til læring og utvikling

Dette er som forventet, det var en endring i tid, ikke en endring i praksis det var snakk om. Når vi sammenligner arbeidsmiljøet i SBH med et representativt utvalg fra fiskeindustrien i Norge, finner vi også at SBH, etter at arbeidstidsendringen er innført, i hovedsak har samme arbeidsmiljøforhold som resten av bransjen. Når vi ser på utviklingen av arbeidsmiljøet gjennom panelstudie av syv arbeidstakere finner vi liten endring.

Samtidig viser analyse av produksjonssystem, økonomi, overtidsdata og ansattes evaluering av tiltaket at det har skjedd en del endringer. Vi starter med bedriften, og deler diskusjonen om dens resultater i 3. Først de positive resultatene, så de negative, deretter en samlet vurdering av hva som har skjedd.

Bedriftens positive resultater som følge av innføring av 6-timers skift lar seg oppsummere som følger:

- Økt produksjonskapasitet
- Økt produsert og solgt volum
- Opprettholdelse av lønnskostnadene på samme nivå, inkludert lønnsoppgjøret
- Redusert overtidbruk
- Rekruttering av 15 nye arbeidstakere i et stramt jobbmarked
- Utnytting av kapasiteten på råvaresiden
- Attraktivitet på arbeidsmarkedet
- Som en del av samlet IA-arbeid, gitt bidrag til redusert langtidsfravær

Enkelt sagt har bedriften oppnådd de økonomiske mål den satte seg. Videre har SBH vært, og er så langt vi kan se, attraktiv på et stramt arbeidsmarked. Når det gjelder sykefravær og arbeidsmiljø er resultatene mindre. Vi vurderer det slik at 6-timers skift har bidratt til å redusere langtidsfravær, men da som en del av det øvrige arbeidet med å redusere fravær.

De gode resultatene har hatt en pris. De negative sidene for bedriften er kanskje ikke så synlige, men det er viktig å ta dem med i en oppsummering. De er:

- Betydelige oppstartskostnader over lang tid
- Flere ledelsesoppgaver
- Mindre tid til læring og refleksjon

Samlet sett er vår vurdering at SBH har lyktes med satsingen sin. Bedriften gir også uttrykk for det i diskusjoner med oss rundt effektene i juni 2007.

Hvordan ser så situasjonen ut for de ansatte? De ansatte gir i desember 2006 ikke noe klart synspunkt for eller mot ordningen, 40 prosent er for, 40 prosent er mot, 20 prosent både/og. Så hva er de gode og de negative sidene ved ordningen sett fra de ansattes side?

For de ansatte ser de positive sidene ved ordningen ut som følger:

- Opprettholdelse av arbeidsplasser i produksjonsavdelingen
- Reduksjon av arbeidstid med samme lønn
- Redusert eksponering for helseskadelig fysisk arbeidsmiljø (ergonomi, lave temperaturer, støy)
- Bedre tid til seg selv
- Mer kvalitetstid med familien
- Mindre overtid
- Mer fleksibilitet til å ordne ulike nødvendige ærender som leger og offentlige kontorer utenom arbeidstid
- Som en del av samlet IA-arbeid bidratt til redusert langtidsfravær

De ansatte har flere gevinster ved ordningen, men det er faktisk en rekke negative sider også:

- Skiftarbeid
- Færre pauser
- Mindre sosial tid med kolleger
- Økt intensitet og mer belastende arbeid
- Større behov for planlegging av fritid og familietid
- Redusert lønn på grunn av redusert overtid
- Mindre tid til ærend i arbeidstiden
- Et mindretall (30 prosent) rapporterer ekstratid brukt til husarbeid
- Et mindretall (40 prosent) har mindre overskudd nå enn før
- Ikke redusert arbeid/familie-konflikt, heller tendenser til økende konflikt?

Som det fremgår har den nye arbeidstidsordningen både positive og negative sider for de ansatte. De ansatte har fått en del, men har også gitt en del. Om bytteforholdet er riktig, er vanskelig å avgjøre. Det viktige for oss her er imidlertid ikke å si om ordningen netto er god eller dårlig. Det som er viktig er å vise at det faktisk er en del kostnader for de ansatte å gå inn på en endring av arbeidstiden. Da forslaget om 6-timers skift ble lansert, kunne ikke de ansatte se noen ulemper. Det kan de nå.

Hva kan læres

Når erfaringer herfra skal overføres til andre settinger, er det viktig å huske forutsetningene som gjaldt for SBH:

- SBH hadde ikke akkordlønn
- SBH er en bedrift hvor teknologi er av avgjørende betydning for produktivitet
- SBH innførte skift og økte driftstiden. De resultater som bedriften oppnådde er avhengig av dette
- SBH hadde tilgang til (gjennom eget oppdrett) tilstrekkelig med råvarer
- SBH er en privat bedrift i en konkurransesituasjon hvor kontinuerlig produktivitets- og kvalitetsøkning er nødvendig for å overleve
- De ansatte og ledelsen hadde en felles forståelse av situasjonen da 6-timers skift ble innført
- SBH har lokal eier som er tålmodig og villig til å investere for å få gevinst

For virksomheter hvor disse forholdene ikke er til stede kan vi ikke forvente å overføre de positive produktivitetresultatene.

På helse- og arbeidsmiljøside, samt likestillings- og familieforhold, er resultatene i stor grad i samsvar med tidligere forskning. Kan hende er resultatene noe mindre positive for SBH enn annen forskning, men grovt sett støtter dette caset opp om tidligere forskning her. Når det gjelder sykefravær er SBH-caset mer positiv enn tidligere forskning. Det må imidlertid understrekes at vi ikke har funnet at 6-timers arbeidstid alene er nok til å redusere sykefravær. Vår vurdering er at denne ordningen kan bidra i samvirke med andre tiltak. Resultatene her er avhengig av at ny arbeidstidsordning inngår i en større satsing på sykefravær.

1 Innledning

1.1 Hva handler denne rapporten om

Denne rapporten er en evaluering av innføringen av 6-timers skift i fiskeforedlingsbedriften SinkaBerg-Hansen AS (SBH) i Rørvik i Nord-Trøndelag. I oktober 2005 innførte denne bedriften på eget initiativ en ordning med 6-timers arbeidstid med full lønnskompensasjon for arbeidstakerne i foredlingen. For en nærmere beskrivelse av bedriften og arbeidstidsreduksjonen henviser vi til kapittel 6.2.

Vi vil gjøre en språklig avklaring umiddelbart. Arbeidstidsreduksjonen i SBH blir av mange kalt 6-timers dag. Vi kaller denne ordningen 6-timers skift, fordi det er en skiftordning og fordi bedriften selv kaller den for 6-timers skift. Når vi bruker betegnelsen 6-timers dag, er det om den generelle idéen om 6-timers dag, ikke om den konkrete arbeidstidsreduksjonen i SBH.

Rapporten er primært en empirisk studie av effektene av arbeidstidsreduksjon i de to bedriftene. SINTEF har i samarbeid med NTNU har fulgt SBH ut år 2006 og sett hvilke effekter arbeidstidsreduksjonen har hatt der. En oversikt over data innsamlet er gitt i metodekapitlet, kapittel 5.

Selv om rapporten primært er en empirisk studie har vi også inkludert en gjennomgang av tidligere forskning på temaet arbeidstidsreduksjon, for å kunne se hvordan SBHs resultater stemmer overens med og avviker fra andre forsøk med arbeidstidsreduksjoner.

1.2 Om evalueringen

Denne rapporten er kalt en evaluering, fordi den forsøker å kartlegge om SBH når sine mål med innføringen av ordningen. I tillegg ser vi også på i hvilken grad det er andre effekter av ordningen, effekter som ikke nødvendigvis var mål for SBH. Da er vi spesielt interessert i endringer som kan være av allmenn interesse.

Det har vært mange ulike oppdragsgivere til denne rapporten. Evalueringen av SBH er gjort på oppdrag av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF) og Innovasjon Norge, men SINTEF Teknologi og samfunn, Ny praksis har brukt av egne strategiske midler for å utvide fokus og volum på prosjektet¹. FHF/Innovasjon Norge har primært vært interessert i effekter på arbeidsmiljø og sykefravær, mens SINTEF har utvidet fokus ved å se mer på produktivitet og verdikjeder. I tillegg til disse to har NTNU gjennom prosjektet Sunne omstillingsprosesser, finansiert av Direktoratet for arbeidstilsynet, gjennomført en del intervjuer og datainnsamling på SBH. Fokus har her vært på selve innføringsprosessen. Dette datamaterialet inngår også i det totale datamaterialet. Endelig har WORKS-programmet², et forskningsprogram innenfor EUs 6. rammeprogram, finansiert deler av studien på verdikjeder.

Selv om det har vært fire ulike oppdragsgivere og tre ulike fokusområder bak dette, har i praksis alle disse interessene vært tett sammenvevd. De mange aktører har ikke fungert som "for mange kokker", snarere har de gitt en unik mulighet til å gå både i dybde og bredde på en slik arbeidstidsordning. Videre har denne blandingen av finansieringskilder, ikke minst egenfinansieringen, gitt oss som oppdragsforskere stor frihet til å forfølge de problemstillinger vi ønsket oss i et politisk hett tema.

1 SINTEF har grovt sett bidratt med omtrent like mye som Innovasjon Norge og FHF til sammen.

2 Hovedmålet for WORKS-prosjektet er å forbedre forståelsen av endringer i arbeid i de kunnskapsbaserte samfunn (KBS), hva som er drivkrefter for endring og hvilke implikasjoner endringene har for bruk av kunnskap, ferdigheter og livsstandard. Spesielt vil nye former for arbeidsorganisering bli analysert og sett i lys av globale verdikjeder og regional kontekst.

1.3 Arbeidstidsreduksjon og 6-timers arbeidsdag: Et politisk og mediemessig minefelt

En rapport om 6-timersdagen går inn i en av de største og aller mest polariserte debattene om arbeidslivet i Norge for tiden³. NHO og LO står steilt på hver sin side i denne debatten, en situasjon som er relativt uvanlig i norsk arbeidsliv, lønnsoppgjør holdt utenfor. De to sidenes posisjon er nærmere beskrevet i kapittel 2.2. Her skal vi bare si noe om konsekvensene av denne debatten for virksomheter som eksperimenterer med arbeidstidsreduksjon og for forskere som følger eksperimentene.

LO er i utgangspunktet tilhenger av 6-timers dag, en pådriver for forsøk og forskning på 6-timersdagen. NHO har grovt sett det motsatte standpunktet. Når en bedrift på eget initiativ innfører arbeidstidsreduksjon, reagerer NHO negativt, mens LO og venstresiden i norsk politikk applauderer. Da Nardo Bil AS i Trondheim innførte et forsøk på 6-timers dag, fikk daglig leder blomster av Klassekampen, noe han ikke følte seg udelte komfortabel med⁴. Både SBH og Nardo Bil opplevde at tiltak de hadde satt i verk for å løse konkrete lokale problemer ble "kidnappet" av andre aktører som hadde agendaer bedriftene ikke kjente seg igjen i, og som ønsket å gjøre tiltakene til noe mer enn det bedriftene så for seg.

LO har på egen hånd initiert og finansiert et forskningsprosjekt for å studere effektene av 6-timers arbeidsdag, et prosjekt som skal rapportere til landsmøtet i 2009. LO har imidlertid det problemet at organisasjonen ikke kan sette i gang arbeidstidsreduksjoner på egen hånd, det må arbeidsgiversiden gjøre. Det gjør det vanskeligere å gjøre forskning, siden en ikke nødvendigvis har noe å forske på. Så langt har LO fått laget en oppsummeringsrapport (Olberg, 2006), i tillegg har FAFO med midler fra LO igangsatt en del evalueringer som pågår i skrivende stund.

NHO og dets medlemsbedrifter kan igangsette forsøk, men NHO ønsker ikke det. NHO har klare meninger om effekter av 6-timersdagen, men ønsker ikke noen eksperimenter med dette⁵. Debatten har ikke gått bare mellom LO og NHO. Den er heller ikke utelukkende norsk. I Trondheim, med Arbeiderpartiet og SV i flertall i bystyret, er det iverksatt flere forsøk, noen av disse er SINTEF/NTNU inne i som evaluatører⁶. Regjeringen, ved Fornyings- og administrasjonsdepartementet, er også interessert, og har fått utarbeidet en kunnskapsoversikt (Rambøll, 2006). Statsråden har gitt klart uttrykk for at det skal komme flere forsøk og mer forskning.

Dette er heller ikke en spesifikk norsk debatt. I Sverige har det vært langt flere forsøk, mer forskning og antageligvis like mye debatt. Frontene har vært de samme der som i Norge. I andre europeiske land har det også pågått en debatt om 6-timersdagen, men en har hatt litt andre mål med en slik reform enn de to skandinaviske. Det er derfor primært de svenske erfaringene som er viktige for debatten i Norge, og vi vil, som andre forskere, derfor trekke veksler på dette.

Media har vært en sak og fulgt opp, fordi et slikt tema naturlig nok er av stor interesse for media. Under arbeidet med dette prosjektet fikk vi henvendelser fra fire aviser og to TV-stasjoner. For forskere er en slik interesse uvanlig, spesielt når vi ikke har noen rapport og funn å komme med. Medias interesse er en viktig årsak til at vi omtaler bedriftene ved navn og ikke pseudonymer - bedriftene og deres erfaringer er allerede i det offentlige rom. Vi synes at debatten omkring dette temaet er best tjent med at vi er klare med hensyn på hvem som har høstet hvilke erfaringer.

3 Sykefraværdebatten og debatten om sosial dumping er trolig større, men de er ikke så polariserte som debatten om 6-timersdagen.

4 Nardo Bil var case-bedrift i sunne omstillingsprosjektet. Bedriften eksperimenterte med 6-timers skift, men gikk senere tilbake på det.

5 Se <http://www.tu.no/industri/article88958.ece>

6 Trondheim parkering og Miljøservice er to av disse.

1.4 Oppbygging av rapporten

Denne rapporten har fire hovedbolker, hver bestående av flere kapitler. Den første er "Innledning og eksisterende kunnskap." I denne bolken inngår dette innledningskapitlet, et riss av historiske erfaringer med arbeidstidsordninger, en oppsummering av LOs og NHOs standpunkter, og en gjennomgang av forskning på dette temaet i Norge og Sverige.

Den andre bolken har vi kalt "Metode og bedrift". Her beskriver vi konkret forskningsdesign og datainnsamling, samt gir en beskrivelse av SBH som bedrift. Hva den har gjort, hvorfor den har gjort det og hvilke mål den hadde med endringen.

Den tredje bolken er "Resultater av innføring av 6-timers skift". Dette er selve evalueringen. Her presenterer vi resultater på en rekke ulike områder. Hovedområdene som diskuteres er:

- Jobbskaping/attraktivitet
- Økonomi/produktivitet
- Organisering/arbeidstid
- Arbeidsmiljø og helse
- Ansattes vurdering av ordningen
- Effekter på likestilling/tidsbruk
- Sykefravær

Den fjerde bolken er "Samlet vurdering og overførbarhet". I denne bolken gir vi en oppsummering av resultatene. Vi ser i hvilken grad SBH har oppnådd sine mål med innføringen og hvilke andre effekter som finnes. Vi avslutter med en diskusjon om hvilke resultater som er overførbare til andre virksomheter og under hvilke forutsetninger. Det er mange bedrifter som eksperimenterer eller vurderer å eksperimentere med innføring av arbeidstidsreduksjoner. Vi tror at bedrifter så vel som fagforeninger i en slik situasjon kan lære av SBHs erfaringer og få til bedre innføringer, eventuelt la være å innføre dersom forutsetningene ikke er til stede. Det er dette som er fokus ved avslutningen av rapporten.

2 Tro og tvil om arbeidstid

2.1 Hvorfor endre på arbeidstidsordninger

Den som vil foreslå en eller annen reform trenger en begrunnelse for forslaget sitt, et mål som skal oppnås. Endringer i arbeidstiden er ikke noe unntak, de som har ønsket endring har selvsagt også hatt sine begrunnelser for dette. Vi har flere begrunnelser for å redusere arbeidstid uten å redusere lønn samtidig:

- 1 *Rettferdighet* i forholdet mellom arbeidstid og annen tid, arbeidstiden til lønnsarbeid skal ikke ta for stor del av livet ditt.
- 2 Økt *velferd* i form av mer tid til andre aktiviteter, arbeidstakere får bedre forhold mellom ytelse og utbytte.
- 3 Bedre *helse*, som en følge av redusert belastning og mer tid til restitusjon. Knyttet til dette er også bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær.
- 4 Bedret *familieliv og likestilling* fordi arbeidet tar en mindre del av tiden.
- 5 Muligheter for at *flere kan delta i arbeidslivet*, en kan dele på arbeid.
- 6 Endringer i *produktivitet*, økning eller kvalitetsmessige endringer.
- 7 Eventuelle *lokale målsettinger* som kan oppnås for en bestemt enhet, men som ikke er knyttet til samfunnsnivå, for eksempel bedre utnyttelse av dyr teknologi.

Før vi går videre her kan det være grunn til å påpeke to ting. For det første er denne listen ikke ny. Ser vi på Martin Byrkjelds (2006) gjennomgang av arbeidstidsforkortninger fra 1880 og til i dag, ser vi at med ulik styrke har de samme argumentene blitt reist ved hver eneste arbeidstidsreduksjon vi har hatt i Norge siden 1880-årene. Vekten på argumentene har vært litt ulik. I de tidligste årene var nok ulike varianter av rettferdighet og velferd de mest sentrale⁷. I dag er det nok likestilling og familieliv som står mest sentralt. Alle argumentene har imidlertid vært der i hele perioden fra 1880 og fremover.

Det andre er at de målene vi har identifisert her finnes på ulike nivå. Vi har, som påpekt av Erling Bart (2006), effekter både på arbeidstaker- og virksomhetsnivå. Men i tillegg vil 6-timers arbeidsdag påvirke hele samfunnet, og forskning må studere effekter også på samfunnsnivå. Når vi skal diskutere måloppnåelse for 6-timers arbeidsdag, må vi huske disse nivåene og gjøre en totalvurdering av måloppnåelse på alle nivå.

Begge disse målene er subjektive og vanskelig å vurdere. Det første målet er i bunn og grunn umulig å måle; når er en arbeidstidsreduksjon rettferdig og i forhold til hva? Bedre velferd er mer konkret. Her kan en si at målet er oppnådd automatisk når arbeidstaker får samme lønn for mindre arbeidstid. Ønsker vi å gå litt bak denne rent økonomiske betraktningen, kan vi forsøke å si noe om hvordan den enkelte arbeidstaker, som får arbeidstidsreduksjonen, opplever det. Bedre velferd kan undersøkes, men de fleste av oss vil i utgangspunktet være fornøyd med like mye penger for mindre utført arbeid, så verdien av å undersøke dette er relativt liten.

Det tredje målet, bedre helse, bygger på en implisitt antagelse av arbeid som helsefarlig, i alle fall om det blir for mye av det. Reduksjon i arbeidstid reduserer ulike eksponeringer og belastninger. Dette antas å gi et bedre arbeidsmiljø, og dermed bedres helsen og sykefraværet reduseres. Om en da ikke gjør noe som er enda mer belastende i den tiden en ikke er på arbeid. Målsettingen er delvis på arbeidstakernivå (helse), under ligger en tro på at en kan oppnå mål på både individ-, bedrifts- og samfunnsnivå (arbeidsmiljø og sykefravær).

⁷ Samt noen argumenter om at arbeidstakerne i industrien ikke kunne bli gode borgere og deltagere i samfunnet dersom de arbeidet så mye at de var helt utslitte. Se Byrkjeland (2006, s. 10).

Det fjerde målet, familieliv og likestilling, handler nettopp om hva de frigjorte timene brukes til. Dette er et mål delvis på arbeidstakernivå og delvis på samfunnsnivå. Frigjort tid for arbeidstaker er mål på individnivå, mens økt likestilling er strengt tatt et mål på samfunnsnivå. Arbeidstakerens fritid er arbeidstakerens egen tid. Hvordan kan vi gå fra måloppnåelse på arbeidstakernivå til samfunnsnivå?

En arbeidstaker som har mer fritid til disposisjon kan bruke mer tid på familien, eller på noe annet. Brukes tiden så på familien, er det rimelig å anta at en får et bedre familieliv. Det er imidlertid fremdeles et spørsmål om det fremmer likestilling dersom kvinnelige arbeidstakere bruker mer tid på familien, siden de gjør mest i familien allerede.

De fire første målene har primært handlet om den enkelte arbeidstakers nytte av arbeidstidsreduksjon. Det femte målet er et mål på samfunnsnivå, nemlig muligheten til å dele et begrenset gode, arbeid. Når vi arbeider mindre, trenger vi flere til å utføre det samme arbeidet, og vi kan dermed skape flere arbeidsplasser.

Med det tredje målet antar vi at arbeidsdeltakelse er positivt, i alle fall opp til en viss grense. Det er ikke nødvendig med en produktivitetsøkning per ansatt for å oppnå dette målet. Dersom reduksjonen i arbeidstid for enkeltarbeidere blir fulgt opp av å ansette flere arbeidere, kan bedriftens totale driftstid øke, selv om den enkelte arbeidstaker opplever en arbeidstidsreduksjon. For en bedrift kan dette være aktuelt i situasjoner hvor fortjenesten av å øke driftstiden er større enn et eventuelt produktivitetstap. I så tilfelle trenger faktisk ikke bedriften å øke produktiviteten per ansattime. Det finnes allerede eksempler på dette i Norge, bedriften "Industrimekanikk" i Sandefjord prøvde ut dette på begynnelsen av 90-tallet (Høgsnes & Rogstad, 1995). Men skal et slikt virkemiddel være interessant, må det være et marked som kan ta imot de ekstra varene/tjenestene som blir produsert, ellers er det selvsagt bortkastet å produsere mer.

Det sjette målet, produktivitetsendring, er på virksomhets- og samfunnsnivå. En reduksjon av arbeids-tiden betyr at en reduserer en av innsatsfaktorene – tid - som gir produksjon. Det skulle i utgangspunktet medføre redusert produktivitet, men av flere ulike årsaker trenger ikke det å være tilfellet. Andre forhold kan bidra til økt produktivitet, selv om arbeidstiden reduseres. Reduksjon av arbeidstid kan også gi økt kvalitet på produksjon. Vi skal se nærmere på sammenhengen i kapitlene 2.3.2 og 3.1, da med fokus på den enkelte virksomhet. Vi tar ikke opp virkninger på samfunnsnivå her.

Det syvende målet, lokale målsettinger, er en sekkepost. En enkeltstående virksomhet kan ha sine egne høyst lokale mål for en arbeidstidsreduksjon, mål som ikke nødvendigvis kan oppnås av alle andre. En bedrift kan for eksempel innføre 6-timers arbeidsdag for å spre sitt eget arbeid jevnere over en periode og unngå permitteringer. Den kan ønske å utnytte maskinparken annerledes. Den kan også ha som mål å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, i kamp om arbeidskraft er det klart at en 6-timers ordning kan være et virkemiddel. Eller virksomheten kan ha helt andre mål som er knyttet til dens spesifikke situasjon. Når en virksomhet iverksetter 6-timers arbeidsdag på eget initiativ, er det uansett viktig å identifisere eventuelle målsettinger.

I en evaluering av 6-timersdagen, eller arbeidstidsreduksjoner generelt, bør en for å få en god forståelse av situasjonen alltid sjekke ut eventuelle lokale mål og se om virksomheten har nådd dem. Samtidig er det viktig å huske på at mange lokale mål ikke lar seg generalisere til samfunnet. Av ulike grunner kan de være rasjonelle og mulige å oppnå for en enkelt virksomhet, uten at de dermed kan eller bør oppnås av alle virksomheter.

2.2 Den norske debatten om arbeidstidsreduksjon

I innledningskapitlet tok vi opp at det er en stor pågående debatt om arbeidstidsreduksjoner både i Norge og Sverige i dag. Debatten er reist av LO/norsk venstreside i politikken, og den har reist kravet om "6-timersdagen". Det er den neste store reformen for LO. Kravet er reist med betydelig styrke, og med den rød-grønne regjeringen i posisjon har det blitt satt i gang utredninger, og det er stadig snakk om ulike forsøk⁸. Arbeidsgiversiden, både NHO, KS og HSH, har avvist kravet med stor styrke. Faktisk avvises ikke bare en generell reform, de har i alle fall noen ganger også vært motstandere av forsøk⁹. Vi skal kort se på de to sidenes hovedargumenter.

2.2.1 LOs argumenter for 6-timers arbeidsdag

Historisk har arbeidstakerne argumentert med ønsker om et mer rettferdig utbytte av sin arbeidsinnsats, behovet for mer fritid, bedre arbeidsforhold, behovet for å regulere arbeidstiden slik at arbeiderne unngår å slite seg ut. Slagordet om 8-timers arbeid, 8-timers søvn, 8-timers fritid er et godt eksempel på rettferdighetsargumentet, det virker umiddelbart som en rettferdig deling av arbeidstiden: Like mye til arbeidsgiver, til arbeidstaker og til restitusjon.

Situasjonen har endret seg noe etter at en fikk 8-timersdagen. Etter at den ble innført i 1919 har kampen stått mer om ferie og lørdagsfri enn reduksjon av den daglige arbeidstiden. Det er vanskeligere å nå gjennom med rettferdighetsargumentet her, i alle fall må en finne et nytt slagord. I den pågående diskusjonen om 6-timersdagen har argumentet om rettferdighet i liten grad vært fremme fra arbeidstakersiden.

LOs argumenter for 6-timersdagen når sekretariatet vedtar å starte et prosjekt som skal gjennomføre forsøk med 6-timersdagen, er ikke rettferdighet, men at 6-timersdagen skal gi¹⁰:

- Redusert sykefravær
- Økt effektivitet
- Bedre familieliv
- Økt sysselsetting dersom forsøkene er riktig organisert

Figur 1 LOs vurdering av effekter av 6-timers dag



Figur 1 fremstiller LOs modell grafisk. Argumentasjonen er ganske annerledes enn den som førte til 8-timersdagen, men fremdeles er ønsket om mer fritid til stede, her i form av bedre familieliv. Fritid og bedre familieliv er riktignok ikke helt det samme, men idéen er at økt fritid skal medføre bedret familieliv. Tidligere LO-leder Gerd Liv Valla har flere ganger i media vektlagt behovet for å få gjort noe med det hun kaller "ulvetimen", som er timen mellom kl 1600

8 SV lover det i sin oversikt over hva regjeringen har lyktes med og hva den skal arbeide med. Den henviser spesielt til erfaringene fra Toyota i Sverige. Se http://www.sv.no/partiet/regjering/nyheter/dbaFile116288.html#4_arbeidsliv

9 Se for eksempel intervju med Knut E. Sunde, direktør for næringspolitikk i TBL, i Dagens Næringsliv 13. september 2005. Se også intervju med sjefsøkonom Dørum i DNB Markets 22. september 2005.

10 Uttalelse fra 2. nestleder Geir Mosti om hva LO håper å oppnå med 6-timersdagen. 8. november 2005.

og kl 1700, hvor foreldre springer mellom jobb, hjem og butikken. En 6-timers dag ville ifølge Valla gjøre hverdagen lettere for foreldre.

De sentrale argumentene for fagbevegelsen er altså helse, likestilling og redusert sykefravær. Interessant nok argumenterer fagbevegelsen i dag i noen sammenhenger også med bedre kundeservice, økt produktivitet og delvis høyere intensitet i arbeidet ved 6-timers dag¹¹. Som vi skal se nedenfor deles argumentet om intensitet faktisk også av NHO.

Litt mer sekundært er et håp om at en skal få flere arbeidsplasser. Her er LO riktignok tilbakeholdne, det er en forutsetning at forsøkene er riktig organisert. Men det ligger under et ønske om å dele på det arbeidet som er.

Det bør til slutt tilføyes at det ikke er full enighet i LO internt. En sentral LO-leder som Kjell Bjørndalen, leder i Fellesforbundet, uttaler til Dagens Næringsliv 3. juni 2005 at 6-timersdagen er risikosport, og noe han ikke ønsker å risikere industriens konkurranseevne på. Bjørndalen mener imidlertid at forsøk er interessant, for å se hvor og når slike endringer kan lykkes, og for å få kartlagt sammenhengen arbeidsliv og helse¹².

2.2.2 NHOs argumenter mot arbeidstidsreduksjon

NHO er generelt skeptisk til 6-timersdagen. I en kronikk i Dagens Næringsliv 30. september 2005 gir arbeidspolitisk direktør i NHO, Sigrun Vågeng, sine innvendinger til kjenne. Overskriften på kronikken er at 6-timersdagen svekker vanlige folks velferd. All velferd bygger på arbeid. Svekker vi arbeidet, så svekker vi velferden.

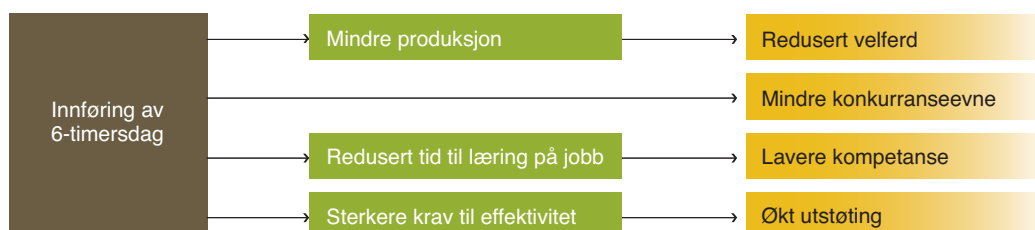
Vågeng argumenterer med at 6-timersdagen er en dyr velferdsreform, som hun mener vi ikke har behov for. Hun sier at *"det er vanskelig å hevde med troverdighet i dag at vi har behov for denne reformen..... Voksne friske mennesker orker å arbeide 40 timer i uken."* Videre er det tvilsomt om en slik reform vil ha noen positive effekter. Det vil svekke vår konkurransekraft i forhold til våre partnere. Det vil ikke føre til noen nye arbeidsplasser. Den vil ikke få flere til å stå i jobb lenger. Det vil svekke vår kompetanse, fordi kompetanse på arbeidsoppgavene våre er avhengig av at vi faktisk arbeider med dem over tid. Vi vil altså være mindre egnet til å konkurrere i et stadig hardere internasjonalt marked. Endelig hevder Vågeng at en undervurderer de samfunnsmessige konsekvensene av å ta 325.000 årsverk ut av arbeidsmarkedet.

Et spesielt interessant punkt i kronikken er påstanden om at innføring av 6-timersdagen vil føre til et mye hardere arbeidsliv. Vågengs argumentasjon er som følger: *"Innføring av 30 timers uke vil medføre et langt mer krevende arbeidsliv for de som befinner seg der, i form av sterkt økte krav til effektivitet og produktivitet. Mange vil støtes ut av arbeidslivet, og antallet uføretrygdede vil øke betydelig"*. Dette er altså stikk motsatt argumentasjon av LO i forhold til effekter av 6-timersdagen. NHO og Vågeng er imidlertid ikke alene om denne argumentasjonen, temmelig tilsvarende argumentasjon med et økonomisk perspektiv som utgangspunkt er gjort av Steinar Holden i en artikkel i "Søkelys på arbeidsmarkedet" (2006).

11 Se for eksempel argumentasjonen fra Rolf Hagebjørk i Kommunalbetarforbundet i Kiruna i "Fagbladet" 19. desember 2005, eller Grethe Fossli i LO i Morgenbladet 2. desember 2005, LOs andre nestleder Geir Mosti uttalelser 8. november 2005 i forbindelse med at LO ønsker å gjennomføre forsøk på 6-timers arbeidsdag/30-timers uke.

12 Se <http://www.dn.no/forsiden/politikk/Samfunn/article525405.ece>

NHOs hovedargumenter kan fremstilles grafisk som i Figur 2:



Figur 2 NHOs vurdering av effekter av 6-timers dag

2.2.3 Noen paradokser i dagens debatt

At LO og NHO er uenige om konsekvensene av en arbeidstidsreform, er kanskje ikke så overraskende. Tross alt skal organisasjonene ivareta interessene til to grupper som i mange sammenhenger har mot-stridende interesser, arbeidsgiver-kapitaleiere og arbeidstakere-lønnsinntakere.

Det som er litt mer overraskende er hvilke argumenter de bruker. LO argumenterer for bedre helse og dermed redusert sykefravær, mer tid til familien, økt effektivitet og økt sysselsetting. Bedre helse og mer tid til familie er gode argumenter for en arbeidstidsreduksjon, og ser ved første øyekast fornuftig ut. Økt sysselsetting virker logisk om det samme arbeidet skal deles på flere. Men hvordan har LO tenkt at en arbeidstidsreduksjon skal fungere effektivitetsfremmende? Det spesifiseres ikke nærmere på websidene. Uansett kan vi merke oss at to av disse argumentene lett kan oppfattes som i strid med hverandre. Dersom vi skal få økt effektivitet, kan vi da få flere jobber å dele på?

NHO har andre, men like klare, idéer om hvordan 6-timersdagen vil virke i forhold til effektivitet. NHO tror at arbeidstidsreduksjon fører til økt intensitet i arbeidslivet, for å opprettholde eller eventuelt øke produksjonen. I så fall følger det at flere vil ha vansker med å følge tempoet i arbeidslivet, og dermed støtes ut fra arbeidet. NHO argumenterer altså stikk motsatt av LO med hensyn på idéer om bedre helse, men det kan faktisk se ut som om begge forventer økt intensitet i arbeidslivet som følge av 6-timersdagen.

Det er ikke et problem at de to sidene har ulike idéer og teorier om hvordan 6-timersdagen vil virke. Sett med forskerøyne er det imidlertid et problem at begge sidene antar sammenhenger uten å gi noen form for teori eller modell som beskriver litt mer presist hvordan arbeidstidsreduksjon skal gi de forventede konsekvensene. Denne mangelen på klare og detaljerte beskrivelser av *hvordan* innføring av 6-timersdagen skal virke er et gjennomgående problem i debatten. Det er svært usannsynlig at arbeidstidsreduksjon skal ha de samme effektene i alle bransjer og yrker, uavhengig av hvordan det innføres, sett i sammenheng med hvilke andre endringer som skjer i virksomheten samtidig, og så videre.

Vårt utgangspunkt er i det videre tvert imot at effektene av 6-timers arbeidsdag ikke er gitt, de vil variere avhengig av hvor reformen innføres, hvordan den innføres, eksakt hva 6-timers dag betyr i den konkrete virksomhet¹³ og en rekke andre forhold. Det er et sterkt behov for å utvikle teorier om de mellomliggende forhold mellom arbeidstids-

13 Det er antagelig stor forskjell på å innføre en 30-timers arbeidsuke fordelt på fem dager, eller en 30-timers uke fordelt på fire dager.

reduksjon og de effekter som er nevnt av LO og NHO. Vi trenger ikke flere generelle påstander om 6-timers arbeidsdag, vi trenger flere mer "lokale" teorier som forklarer hvilke effekter som oppstår under hvilke betingelser.

2.3 Arbeidstidsordninger i et historisk perspektiv

Før vi forsøker å utvikle noen mer teoretiske argumenter omkring effekter av 6-timersdagen, skal vi kort se på hva som har skjedd etter reduksjon i arbeidstidsordninger tidligere.

2.3.1 Utvikling av arbeidstiden over tid

Historisk sett har det aldri vært noen klar definisjon av hvor mye arbeidstakeren skulle arbeide i løpet av en arbeidsdag, og hva han skulle få i lønn. I Bibelen forteller Jesus lignelsen om vingårdseieren som på ulike tidspunkt på dagen går ut og leter opp arbeidstakere, setter dem i arbeid fram til solen går ned og deretter betaler alle like mye, uavhengig av hvor lenge de hadde arbeidet. Lønna var avtalt ved arbeidskontraktens inngåelse, og alle får etter avtale, men de som hadde arbeidet hele dagen syntes det var urettferdig at de som kom sent og arbeidet mindre, skulle få like mye i lønn som de som hadde arbeidet hele dagen. Vingårdseieren svarte at de hadde visst hva de skulle få i lønn da de tok på seg jobben. Den frivillig inngåtte avtalen forble slik den var. De arbeidstakerne som hadde klaget fikk ikke noe gjennomslag for sitt argument. Vi skal ikke gå inn på de religiøse sidene ved denne lignelsen, bare fastslå at allerede for 2000 år siden hadde arbeidstaker og arbeidsgiver konkurrerende idéer om hva som var rimelig forhold mellom arbeid og lønn i løpet av en gitt tidsenhet. Lengden på arbeidsdagen var imidlertid relativt gitt, dagslyset satte grensene.

Går vi litt nærmere vår egen tid, finner vi at i 1880-årene i Norge var det en stor kamp om 10-timersdagen (Byrkjeland, 2006). I 1885 kom det en Arbeiderkommisjon som forsøkte å regulere arbeidstiden, men selv om kommisjonen gikk inn for regulering, forkastet den Stang-ledede Høyre-regjeringen dette. I 1892 kom en lov som regulerte barnarbeid, og i noen grad arbeidstid, blant annet søndagsarbeid skulle unngås. Fagforeningene tok en rekke initiativ og oppnådde lokale avtaler. 10-timers dag ble innført i store deler av norsk arbeidsliv i 1907, i 1915 i hele. Kort tid etter, i 1919 ble det i Norge vedtatt lov om 48-timers uke, en holdt seg da fremdeles til en bibelsk tolkning av arbeidsfordelingen i uka, hvor det var 6-dagers arbeid og 1 dag hvile. 8-timersdagen ble deretter "normalarbeidsdagen" for lønnsarbeidere. Kampen om arbeidstiden stod deretter om ferie og lørdagsarbeid. Ferieloven av 1948 regulerte ferien til arbeidstakerne. Den neste store norske reformen var innføringen av lørdagsfri, som ble påbegynt i 1959 med redusert arbeidstid lørdag, før fullstendig lørdagsfri ble innført i 1976. Brundtland-regjeringen begynte arbeidet med å få innført en femte ferieuke i 1981 ("Gro-dagen"), men den femte ferieuken kom ikke før i 2000. Den siste store tidsreformen var reduksjon av arbeidstiden til 37,5 timer per uke med full lønnskompensasjon i 1986. En kronologisk oppsummering av de viktigste reformer og reformforsøk etter 1880 er gitt nedenfor¹⁴:

- 1885: Arbeiderkommisjonen foreslo reguleringer, regjeringen Stang stoppet disse
- 1892: Fabrikktilsynsloven, barnarbeid ble begrenset, arbeidstidspunkt regulert
- 1907: 57-timers uke (tariffavtale)
- 1909: Revisjon av Fabrikktilsynsloven, regulering og særlige regler for kvinner
- 1915: Lov om 54-timers uke/10-timers dag
- 1919: Lov om 48-timers uke/8,5-timers dag
- 1947: Ferieloven (18 dager ferie)
- 1954: Arbeidstidskomitéen, mindre enn 48-timers uke foreslått

14 Kilder: Arbeidstilsynets nettsider, www.arbeidstilsynet.no og LOs nettsider, www.lo.no; PaxLexion på nettet: <http://lotus.uib.no/norgeslexi/paxlex/paxleksikon.html>, Byrkjeland (2006).

15 Ekstra ferieuke for ansatte over 60 år. Vi avgrenser oss her til de industrialiserte land.

- 1959: 45-timers uke. Innledning til lørdagsfri
- 1968: 42,5-timers uke
- 1976: 40 timers uke/8-timers dag¹⁵
- 1981: Stortinget innfører femte ferieuke i etapper, første dag i 1983, "Gro-dagen"
- 1984: Arbeidstidsutvalget, en rekke forslag
- 1986/87: 37,5-timers uke/7,5-timers dag
- 2000: Femte ferieuke fullstendig innført

Det er en del mindre reformer som er utelatt, blant annet særlover for bransjer og yrker, gravide, og så videre. Det er uansett klart at det gjennom de siste hundre og femti årene har foregått en sterk reduksjon av det vi for enkelhets skyld kan kalle normalarbeidsdagen. Dette har ikke skjedd uten kamp, snarere tvert imot. De vingårdsarbeiderne i Jesu lignelse som hadde arbeidet lengst, ønsket høyere lønn enn de som hadde arbeidet kortest, men mislyktes i sin kamp. Hovedargumentet vingårdsarbeiderne nyttet var et argument om rettferdighet. De som hadde ytt en stor innsats burde få mer enn de som hadde ytt lite. Argumentet om rettferdighet var et som fagbevegelsen tok opp i sin kamp for arbeiderrettigheter.

Vingårdseierens hovedargument for ikke å gi mer lønn var primært kontraktsrettslig, arbeidstakerne hadde inngått en kontrakt de kjente betingelsene på, frivillig. Dette argumentet har på samme måte også vært et sentralt argument mot å regulere arbeidstid. Hvorfor skulle ikke voksne menn inngå de avtaler om arbeidstid de selv ønsket?

Ved lov at træde i veien for at voxne Mænd etter beste skjøn bruger sine Arbeidskrefter og selv bestemmer hvorledes de skal nyttiggjøre sin Tid, vil imidlertid etter Mindretallets Mening, være fullstendig i strid med de Bestræbelser for Personlighetens Frigjørelse i enhver Retning, der er den Moderne Udvikling høit Skattede Særkjønne. (Mindretallet i Arbeiderkommisjonen av 1885, sitert av Byrkjeland, 2006 s. 11).

Det samme argumentet er også til stede i dagens debatt. Organisert arbeiderbevegelse i det 19. århundre var imidlertid en atskillig sterkere bevegelse enn en tilfeldig samling av dagsarbeidere hentet inn på byens torg samme dag. Det grepet den tok var å erstatte individuelle avtaler med kollektive, og med lov. Det lyktes bevegelsen i. Som det fremgår av oversikten over, har en i Norge fått gjennomslag for lovregulerte reduksjoner i arbeidstid en rekke ganger siden 1900. Hvilke konsekvenser har da dette hatt på produktivitet, helse, sysselsetting, og så videre, kort sagt de mål vi nevnte i kapittel 2.1?

2.3.2 En motsatt sammenheng mellom arbeidstid og arbeidsmengde?

Reduksjonen i arbeidstiden har så langt ikke hatt noen betydning for arbeidsmengden levert i samfunnet¹⁶. I hele perioden med reduksjon av arbeidstid har arbeidsmengden økt, både relativt og absolutt. Produktivetsgevinsten har vært enorm. Det finnes ingen varer vi produserte mer effektivt i det 18. århundre, og neppe noen tjenester heller. Samtidig har både varer og tjenester blitt av bedre kvalitet, og prisnivået har falt. Reduksjonene i arbeidstid i Norge eller andre industrialiserte samfunn har ikke medført noe økonomisk sammenbrudd. Tvert imot har økning i arbeidsmengde og arbeidstidsreduksjon historisk gått hånd i hånd. Det kan derfor være fristende å tro at reduksjon av arbeidstid mer eller mindre automatisk medfører en økning i arbeidsmengde.

Så enkelt er det nok ikke, og vi føler oss temmelig sikre på at en grundigere analyse vil vise at sammenhengen mellom arbeidstid og arbeidsmengde ikke er invers. Det er åpenbart at en ikke kan få produsert noe arbeid uten å bruke noe tid på det. Vi tar det også for gitt at dersom en i en bestemt arbeidssituasjon bare reduserer på tiden som

16 Vi avgrenser oss her til de industrialiserte land.

17 Man kan derimot få en økning i kvalitet på det produserte.

en arbeider, vil resultatet, alt annet likt, være en reduksjon i arbeidsmengde¹⁷. Isolert sett kan ikke arbeidstidsreduksjon ha positive effekter på arbeidsmengde. Det må være andre faktorer enn bare tiden brukt på en arbeidsoppgave som påvirker produksjonsmengde.

Samtidig er det også nokså åpenbart at arbeidstakere blir utslitt dersom arbeidstiden er for lang. Det er også klart at det lett blir reduksjon i kvaliteten på arbeidet som blir levert dersom arbeidet pågår for lenge. Men akkurat hvor grensene går for kvalitetsreduksjon og utslitthet innenfor et døgn eller en serie døgn er forholdsvis uklart, og varierer ganske sikkert mellom individer så vel som mellom arbeidsoppgaver. Det som kan slås fast er at sammenhengen mellom arbeidsmengde og arbeidstid er fleksibel, og avhengig av en rekke andre forhold i arbeidet. Men hvilke faktorer er det da som har bidratt til den voldsomme økningen i arbeidsmengde? Vi skal se nærmere på det i kapittel 3.1.

2.3.3 Utvikling av velferd, helse, sysselsetting og likestilling – sammenheng med arbeidstidsreduksjon?

Sett i et drøyt hundre års perspektiv må en si at de arbeidstidsendringer som så langt har vært gjennomført, har sammenfalt med en historisk periode med sterk forbedring av velferd, allmenn helsetilstand, bedring av likestilling og økt lønnet sysselsetting. I Norge og Sverige er det vanskelig å finne noen mål på velferd, helse og likestilling som en ikke er bedre på i 2006 enn i 1906. Sysselsetting er litt vanskeligere, sysselsetting gjennom lønnsarbeid er svært høy i begge samfunn, men i 1906 var store deler av befolkningen sysselsatt i jordbruk og ikke i lønnet arbeid, så det er mer uklart om det har vært en økning her.

Derimot er det mye vanskeligere å si om det er en årsakssammenheng, eller bare ulike trender som sammenfaller i tid. Det er klart at det høye allmenne helse- og velferdsnivået en har i de to nasjonene, har mange andre årsaker enn arbeidstidsreduksjon. Det samme gjelder likestilling. Helse og velferd påvirkes helt sikkert også av medisinske fremskritt, av en rekke andre reformer i samfunnet, bedre kosthold og bedre boliger. Likestilling er trolig påvirket av en rekke reformer utenfor arbeidstidsregulering, alt fra stemmerett og likestillingslov. Samtidig har reduksjon i arbeidstid muliggjort at familien kan være mer sammen, rett og slett ved å gi far bedre tid til å være sammen med mor og barn. Men generell arbeidstidsreduksjon har ikke vært nok. Det har vært kjempet gjennom en rekke rettigheter knyttet direkte til foreldres samvær med barna: Fødselspermisjon, pappapermisjon, rett til fravær ved barns sykdom og lignende. Dette er kollektive rettigheter til å bruke arbeidstid på barna uten å gå ned i lønn eller å miste jobben. Den generelle arbeidstidsreduksjonen har således ikke vært nok i seg selv til å fremme den likestilling og det familieliv som samfunnet har ønsket.

Vi ser at vi kan verken isolere effektene av arbeidstidsreformer på velferd, helse, sysselsetting og likestilling fra andre utviklingstrekk i samfunnet eller avgjøre om det er en årsakssammenheng. Det vi kan si er at arbeidstidsreduksjoner har vært en del av en generell utvikling, hvor vi har forbedret en rekke andre forhold parallelt med reduksjonene. Den historiske erfaringen er så langt at arbeidstidsreduksjoner og velferdsutvikling går hånd i hånd. Basert på de historiske erfaringene skulle en dermed bare gå i gang med arbeidstidsreduksjoner. Det ville imidlertid være å trekke historiske leksjoner altfor langt. De franske militære ledere i 1930-årene hadde basert sine erfaringer på en sterk teori om hvordan neste krig med Tyskland skulle foregå, og planla forsvaret av Frankrike på den. Neste krig kullkastet erfaringene fra den forrige. Vi kan ikke ukritisk tro at utviklingen fortsetter i samme retning. Makroøkonomiske analyser av britiske forskere (Ngai & Pissarides, 2005) har sett på forholdet mellom økonomisk vekst og gjennomsnittlig antall arbeidstimer per uke. I tidlige faser av økonomisk vekst er det vanlig at antall arbeidstimer reduseres mens veksten opprettholdes, men på senere stadier er det ikke noen klar tendens. Det vi trenger er derfor et sett teorier og modeller som viser mer detaljert sammenhengen mellom arbeidstidsreduksjon og produktivitet.

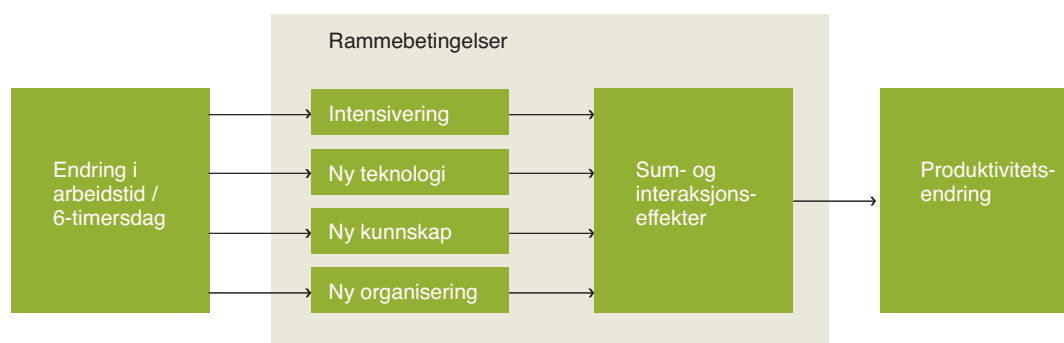
3 Modeller for effekter av 6-timers arbeidsdag

Vi skal i dette kapitlet forsøke å utvikle noen modeller som beskriver effekter av 6-timers arbeidsdag. Vi har som et sentralt utgangspunkt at det ikke så mye er arbeidstidsreduksjonen men hvilke andre grep som blir tatt parallelt, som er avgjørende. Som Anxo (1998) sitert i Rambøll Managements rapport (2006, s. 30) sier om utviklingen av produktivitet: *"What matters is the measures put in place in the aftermath of a cut in working time, rather than the cut itself"*. Dette gjelder ikke bare produktivitet, det gjelder alle de mål og effekter vi er interessert i å oppnå. Vi vil konsentrere diskusjonen til følgende tema: Produktivitet, helse, arbeidsmiljø, sykefravær og velferd, likestilling og effekt på sysselsetting lokalt. Vi gjør ikke noe forsøk på å si noe om sysselsettingseffekter mer generelt.

3.1 Produktivitet og arbeidstidsreformer: Løse forbindelser eller faste forhold?

Dersom tid som innsatsfaktor holdes konstant eller reduseres, er det, som et minimum, fire hovedfaktorer som kan sies å være hoveddrivkrefter bak økningen av arbeidsmengde i samfunnet. De fire er tett sammenvevd og vil i svært mange tilfeller opptre sammen, eller samvirke. De fire er¹⁸: Intensivering av arbeidet, ny teknologi, ny kunnskap om arbeidsoppgavene og ny organisering av arbeidet¹⁹.

Figur 3 Sammenheng arbeidstidsreduksjon og produktivitet



Figur 3 er en prinsippskisse som viser de fire faktorene vi mener påvirker og samvirker, og som sammen skaper produktivitetsendringer. Vi skal gå nærmere inn på hvert enkelt av elementene i figuren. Før vi gjør det vil vi understreke viktigheten av å kartlegge de lokale forhold og de forutsetninger som endringen skjer i. I figuren er disse oppsummert i boksen "Rammebetingelser", og påvirker både de ulike enkeltfaktorene og hvordan disse samvirker.

3.1.1 Intensivering av arbeidet

En arbeidstime er ikke alltid lik en arbeidstime. Det å få arbeidstakeren til å yte mest mulig har alltid vært en utfordring for kapitaleieren. Ifølge Edwards (1979) har en arbeidsgiver tre hovedmetoder for å øke arbeidsintensiteten: Direkte kontroll ved hjelp av formenn eller andre agenter, teknologisk kontroll – her er samlebandet det mest kjente eksemplet, eller egen kontroll gjennom arbeidstakernes verdier og normer, det vil si deres egne ønsker om å produsere. Edwards hevdet videre at det var en stigende effektivitet i disse tre hovedmetodene, hvor den minst effektive er direkte kontroll og den mest effektive er arbeidstakernes egenkontroll. Dersom en klarer å etablere et sett

¹⁸ Vi er åpne for at det kan finnes en femte eller en sjettede hovedfaktor, men det endrer ikke på hovedargumentet om at disse faktorene er viktigere for å forstå produktivitetsendringer enn selve arbeidstidsreduksjonen.

¹⁹ Vi velger her å se på bemanningsendringer som en form for reorganisering. Det er selvsagt mulig å se på dette separat.

normer med høye produktivetskrav, vil arbeidstakerne selv sørge for å produsere etter disse normene. En studie av Barker (1993) viser for eksempel hvordan selvstyrte grupper oppretter og opprettholder høyere produktivetsnormer enn de normene som eksisterte i en mer tradisjonell organisering.

Arbeidstakernes normer for produktivitet og betydningen av disse er velkjent i organisasjons- og ledelsesteorien. Allerede Fredrick W. Taylor var svært opptatt av normer, og hans hovedbegrunnelse for å skrive sin bok om "Scientific Management" var å få redusert all unnasluntring og skoft (Taylor, 1911). Taylor så på dette som moralsk forkastelig, noe som ledelsen måtte få bukt med gjennom en mer vitenskapelig metode å arbeide på. Taylor forsøkte med andre ord å øke intensiteten. Han klarte det også, i hans mest kjente eksempel firedoblet han en arbeidstakers løft av jernbarrer. Forsøkene på å øke intensiteten av arbeidet innenfor den tilmålte arbeidstiden endte naturligvis ikke med Taylor. Sverre Lysgårds (1981) beskrivelse av arbeiderkollektivet som arbeidstakernes kollektive forsvarsmekanisme mot det teknisk-økonomiske ubønhørlige kravet til effektivisering er på mange måter samme beskrivelse, men det Taylor ser på som umoralsk unnasluntring, ser Lysgård på som beskyttelse. Senere forskning på produktivetsnormer støtter Lysgård i at det kan være et visst behov for beskyttelse. Hammer og kolleger viser at det er en sammenheng mellom høye produktivetsnormer på en arbeidsplass og arbeidsrelatert stress (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004).

Intensivering av arbeidet er altså en mekanisme en kan bruke for å øke produktiviteten, spesielt om en kan klare å innføre teknologi eller normer som støtter opp om intensiveringen. Dersom en arbeidstidsreduksjon på en eller annen måte inkluderer en mekanisme for å øke intensiteten ved direkte kontroll, teknologi eller normer, så kan en få en produktivetsgevinst ut av en arbeidstidsreduksjon. For forskere som skal studere eller predikere effektene av en arbeidstidsreduksjon blir altså et sentralt spørsmål hvordan den konkrete reduksjonen påvirker intensiteten. Enten ved at arbeidsreduksjonen medfører en intensivering av den gjenværende arbeidstiden direkte, eller i kombinasjon med en eller flere av de andre faktorene.

3.1.2 Ny teknologi

Den mest åpenbare faktoren som påvirker produktivitet utenom arbeidstid er teknologi. I den perioden arbeidstiden har blitt redusert har vi hatt en helt enorm teknologisk utvikling, og her ligger mye av årsaken til produktivetsgevinsten i samme periode.

Ny teknologi er et svært omfattende begrep. Det kan være alle former for teknologi som inngår eller blir introdusert i en arbeidsprosess, eller til støtte for prosessen. En god og fyllestgjørende definisjon på teknologi er vanskelig å finne, men ofte deles teknologi inn i tre elementer (MacKenzie & Wajkman, 1985, s. 3):

- Fysiske objekter av ulike typer, her inkludert programvare, som skal utføre en eller annen oppgave
- Den praktiske bruken av disse maskinene som menneskelige operatører står for
- Den kunnskapen brukerne av teknologi har om teknologien, hva brukeren kan i tillegg til hva brukeren gjør

Siden vi her skiller mellom kunnskap og teknologi, vil vi i denne sammenhengen begrense bruken av ordet teknologi til ulike former for fysiske objekter som anvendes av en organisasjon i prosessen med å forvandle råvarer til produkter²⁰. Samtidig viser MacKenzie & Wajkmans tre punkter at fysiske objekter ikke er nok, de må følges av noen som kan bruke dem og forstår hva det er vedkommende arbeider med. Koblingen mot ny kunnskap i vår modell er sterk.

Når vi skal vurdere effekten av teknologi på produktivitet i en virksomhet, må vi også huske at "ny" ikke betyr at dette er et helt nytt påfunn, "ny" betyr ny for den virksomhet som innfører teknologien. Vi må også huske at ny teknologi

20 Alternativt å levere de tjenester en organisasjon tilbyr.

nesten alltid vil medføre og være relatert til ny kunnskap, og at en ofte vil reorganisere en virksomhet etter en større teknologisk endring.

3.1.3 Ny kunnskap om arbeidsutførelse

Arbeid smartere, ikke hardere - er et slagord. Ny kunnskap om hvordan arbeidsoppgavene kan utføres kan få arbeidstakerne til å arbeide på en mer effektiv, eventuelt hardere måte. Dette er ikke noe nytt, Fredrick Taylors arbeidere fikk trening i når de skulle løfte og når de skulle hvile, det var både ny kunnskap og intensivering i hans modell. Hans mest berømte produktivitetsøkning, hvor en arbeidstaker løftet fire ganger så mye jernbarrer i løpet av en dag som han hadde gjort før, var i stor grad basert på "vitenskapen" jernbarreløfting. Det vil si at han forsøkte å tilføre mer kunnskap. Denne skulle videreføres og anvendes av arbeidstakerne. Opplæring var et av Taylors fire hovedelementer i "Scientific Management" (Taylor, 1911).

Ny kunnskap om arbeidet er stadig en sentral måte å forbedre produktiviteten på. Rengjøringsbransjen er et eksempel. Her har det vært satset mye på ny kunnskap om vaskemetoder. En gjennomgående trend her har vært å få rengjøringsansatte til å bruke mindre vann, og til å vaske etter behov i stedet for alltid å vaske. I pleie- og omsorgstjenesten er nye løftemetoder et annet eksempel, i samme bransje kan ny kunnskap om sykdommer og nye behandlingsformer gi bedre pleie. Innenfor psykiatrien kan ny kunnskap om voldelige pasienter lette arbeidsforhold og produktivitet for de ansatte (Ellingsen & Lungwitz, 2003). Nye statistiske metoder for kvalitetskontroll, nye hygieneregler og forskrifter er andre eksempler på at ny kunnskap kan gi produktivetsgevinster i bransjer som driver med næringsmidler. Ny kunnskap om logistikk kan gi redusert lagerhold og kutte kostnader, samt øke gjennomstrømming av varer (Womack, Jones, & Roos, 1990).

Ny kunnskap kan altså som nevnt over opptre som en isolert faktor og gi produktivetsgevinst på egenhånd. Det er likevel mer sannsynlig at ny kunnskap vil opptre sammen med ny teknologi og/eller organisering og/eller intensivering. Nye IKT-systemer i energibransjen må følges opp av nye arbeidsformer for å gi ønsket gevinst (Næsje, Torvatn, Langdal, & Ylvisåker, 2005). Når rengjøringspersonell lærer om moppbruk, får de ofte en mopp. Når de skal rengjøre med mikrofiber, kombineres opplæring og ny teknologi (Knutstad, 2007). Når bedrifter innfører "Just-In-Time"-systemer eller lignende, kombinerer en ny kunnskap om lager og logistikk med ny teknologi, for eksempel nye styringssystemer (Nilssen & Rolfsen, 2000).

3.1.4 Ny organisering av arbeidet

Reorganisering, restrukturering, fusjon, outsourcing, offshoring - listen over ulike organisatoriske grep som gjøres for å oppnå større effektivitet i ulike organisasjoner er lang. Bevæpnet med en passende amerikansk lærebok, et internasjonalt konsulentfirma, et flott navn på den nyeste formen for omorganisering og overoptimistiske kost/nytteberegninger har mang en leder startet slike prosesser de siste årene (Rolfsen, 2000; Rolfsen & Knutstad, 2002). Målene er alltid en eller annen variant av det samme: Mer produktivitet, mer innovasjon og lavere kostnader.

Effekten av alle organisasjonsendringene er høyst uklart hva produktivetsgevinst angår (Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty, & Pierce, 2004; Næsje, Torvatn, Langdal, & Ylvisåker, 2005), og flere studier viser at slike prosesser kan ha negative helsemessige konsekvenser for arbeidstakerne (Quinlan, Mayhew, & Bohle, 2001; Saksvik & Gustafson, 2004; Westerlund et al., 2004). Likevel, selv om langt fra alle reorganiseringer av arbeidet er vellykket, er det klart at ulike reorganiseringer av arbeidet kan gi store effekter, både på helse og produktivitet. Potensialet er der for både tap og gevinst. Derfor må alle analyser av arbeidstidsreduksjon se hvordan arbeidet organiseres før og etter en arbeidstidsreduksjon.

En arbeidstidsreduksjon vil alltid innebære en eller annen form for reorganisering av arbeidet. Det samme, eller helst mer, arbeid skal utføres på mindre arbeidstid for hver enkelt arbeidstaker. Hvordan konkret skal arbeidet organiseres når arbeidstakerne er der i kortere tid? Selv relativt enkle grep for å håndtere denne utfordringen, som flere ansatte eller skiftordninger, introduserer organisatoriske utfordringer. Ansettes flere arbeidstakere, er det en reorganisering. Blir det mange nye arbeidstakere, må en fort innføre noen nye koordineringsmekanismer. Legger en om til skift, er det en annen arbeidsorganisering, og alle skiftordninger medfører overgangsutfordringer mellom skiftene.

Det er mulig å kombinere reduksjon i arbeidstid med andre organisatoriske grep enn de som er nevnt her. Det viktige poenget her er at når en innfører en ny arbeidstidsordning vil en – om en skal opprettholde produksjonen, nesten alltid²¹ gjøre en eller annen reorganisering av arbeidet. Denne reorganiseringen har effekter både på arbeidsmiljø og produktivitet. Skal vi forstå effektene av 6-timers dag, må vi også se hvilke(n) reorganisering(er) som skjer, og hva den eller de skaper av effekter.

3.1.5 Samvirke og interaksjon i forhold til produksjon

Selv om det analytisk er mulig å isolere hver enkelt av de fire faktorene i Figur 3, er det mest sannsynlige at flere av dem opptrer samlet. Gevinstene av ny teknologi er trolig liten uten mer kunnskap. Ny teknologi åpner for intensivring, ofte vil en ved innføring av ny teknologi reorganisere. For den virksomheten som gjennomfører tiltakene er det nettoeffekten som er viktig. For å se på den er det viktig å se hvordan de samvirker med hverandre, hvordan de eventuelt forsterker eller motvirker hverandre.

3.2 Sammenheng mellom arbeidstid, helseplager, arbeidsmiljø og sykefravær

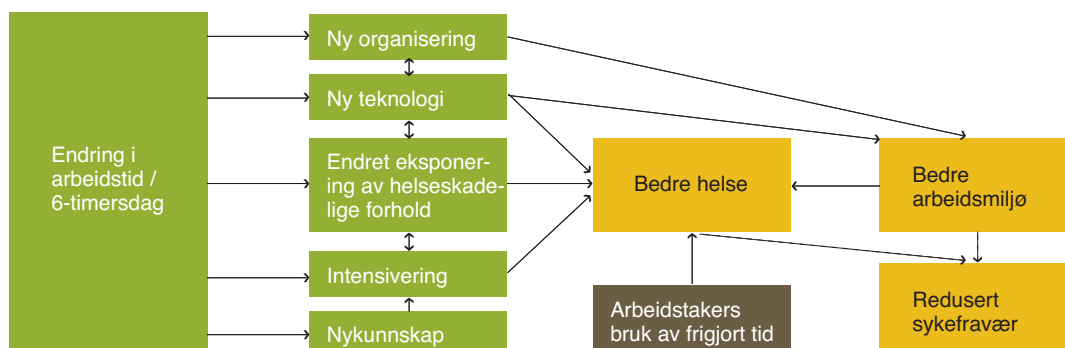
Sammenhengen mellom arbeidstid, helseplager og sykefravær ser ved første øyekast ut til å være enkel. Lengden på arbeidstid påvirker helseplager ved at lengre tids belastninger medfører økt "dose" helseskade og økt plage. Økning i helseplager vil deretter medføre økning i sykefravær. Går vi til ytterpunktene, null arbeidstid og alltid arbeidstid, holder modellen. Dersom en ikke arbeider, kan en ikke bli syk av arbeidet eller få sykefravær. Dersom en alltid arbeider, vil all sykdom være knyttet til arbeidslivet. Men ingen av de to ytterpunktene vil opptre i en reell arbeidssituasjon.

Sammenhengen mellom arbeidstid, helseplager, arbeidsmiljø og sykefravær er meget kompleks. Det første vi kan merke oss er at de tre målene er på ulike nivå, bedre helse er på arbeidstakernivå, arbeidsmiljø er på virksomhetsnivå, mens sykefravær er på virksomhets- og delvis samfunnsnivå. Dette bør få enhver arbeidslivsforsker til å tenke seg om før han eller hun postulerer sterke sammenhenger. Det er nemlig ikke slik at bedre helse automatisk medfører bedre arbeidsmiljø eller redusert sykefravær (Nytrø, 1995). Helse og arbeidsmiljø er to ulike ting. Sykefravær er i tillegg et fenomen som påvirkes av svært mange ulike forhold, og effektene av bedre helse kan svært fort forsvinne på grunn av andre forhold.

Videre er det slett ikke sikkert at en får bedre helse av reduksjon i arbeidstid. Som diskutert over vil en virksomhet som innfører 6-timers dag ofte gjøre noe annet samtidig (ny teknologi, ny kunnskap, ny organisering, intensivring), og dette vil ha effekter på flere nivå. Endelig vil den arbeidstaker som får redusert arbeidstid bruke denne arbeidstiden til noe. Dette noe kan, men trenger ikke, være helsefremmende. I Figur 4 viser vi noen mulige sammenhenger.

21 Med mindre man skal ta all produktivitetsgevinst som økning i intensitet.

Figur 4 Sammenheng mellom arbeidstidsendringer og ulike helsemål



Tar vi utgangspunkt i de samme variablene som for produktivitet, nemlig intensivering, teknologi, ny kunnskap og organisering, er det lett å se at i alle fall tre av disse kan virke negativt på helse og arbeidsmiljø. Intensivering av arbeidet øker presset på arbeidstaker og kan øke "dosen" av helseskadelig eksponering i arbeidet. Ny teknologi kan på ulikt vis virke helseskadelig, alt fra farlige og bråkete maskiner, skadelig kjemikalier, dårlig ergonomi til mer ensidig arbeid. Samtidig kan ny teknologi fjerne en rekke av disse problemene, så nettoeffekten av ny teknologi må avgjøres i hvert enkelt tilfelle. Ny organisering av arbeidet kan på ulikt vis være helseskadelig. Det er mange muligheter her, to åpenbare er at en organiserer arbeidet mer individuelt, slik at arbeidstakerne blir mer isolerte. Da reduseres arbeidstakernes samhold, de blir lettere stresset, og de mister den kollektive beskyttelsen. En annen mulighet er at en introduserer skift- eller nattarbeid, endringer i arbeidsorganisering vi vet har negative effekter på arbeidstakernes helse (Veiersted & Boix, 2004). Ny kunnskap vil isolert sett neppe ha noen betydning for helseforhold, men kan bidra til mer intensitet, eventuelt redusere intensitet.

Endelig er det et spørsmål om hva arbeidstakerne bruker sin frigjorte tid til. Dette er noe som arbeidsgiver per definisjon ikke har kontroll over. Arbeidstaker kan gjøre ting som er helseskadelig, helsefremmende eller helseøytrale. Hva nettoeffekten vil være må avgjøres fra virksomhet til virksomhet. Det som burde være klart er imidlertid at de virksomheter som ønsker en bestemt type bruk av denne tiden, bør vurdere hvilke insentiv som kan stimulere til ønsket tidsbruk. Det er usannsynlig at ønsket tidsbruk kommer helt uten påvirkning.

I Figur 4 har vi også forsøkt å vise at 6-timers arbeidsdag kan ha ulike effekter på ulike nivå av mål. For den enkelte arbeidstaker kan en oppnå målet "bedre helse" ved å redusere eksponering slik vi her har nevnt. Helse er imidlertid også påvirket av det arbeidsmiljøet en arbeidstaker er i. Arbeidsmiljøet kan endre seg fordi ny teknologi eller intensivering av arbeidet påvirker relasjoner på arbeidsplassen, eller gjennom omorganisering. Eksponering av helseskadelige forhold kan bli redusert eller forsterket av andre arbeidsmiljøendringer. For eksempel kan en reduksjon i krav til arbeidstaker bli motvirket av redusert sosial støtte gjennom innføring av skiftordninger, samtidig som skiftordninger er helsemessig negative i seg selv.

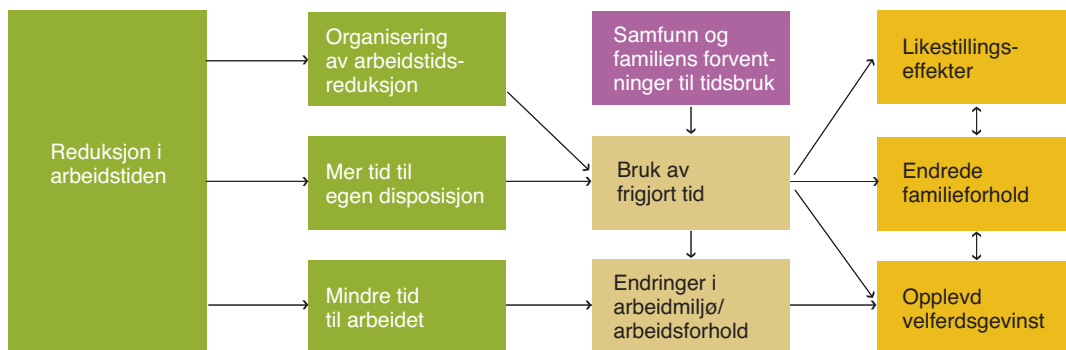
Ser vi på det tredje målet, sykefravær, er sykefravær som fenomen så sammensatt og komplisert at det er relativt lite sannsynlig at en skal få store effekter av å redusere arbeidstiden. Samtidig er det logisk sett mulig, og må studeres.

3.3 Arbeidstidsreduksjoner og velferd

Vi deler inn velferdseffekter i tre: Individuelle opplevde velferdseffekter, familieeffekter og likestillingseffekter.

Vi har laget en samlet modell som skisserer hvordan arbeidstidsreduksjoner med full lønnskompensasjon påvirker disse tre.

Figur 5 Velferdseffekter som følge av reduksjon i arbeidstid



I utgangspunktet er modellen enkel. Reduksjon i arbeidstiden gir mer tid til egen disposisjon som arbeidstaker kan bruke selv. Hvordan han eller hun bruker denne tiden, vil påvirke grad av opplevd velferdsgevinst. Siden han eller hun har fått mer tid til disposisjon, skulle det nesten uansett tidsbruk være en opplevd velferdsgevinst. Tidsbruk vil imidlertid påvirke om det skjer noen endringer i familiesituasjonen eller ikke, og om det skjer noen likestillingsutvikling eller ikke. Den enkelte arbeidstaker kan få mer tid til å se på hjemmekino eller gå ut på byen uten at det bedrer verken likestilling eller familiesituasjon. Videre trenger ikke en endring av familiære forhold medføre likestilling. Dersom en kvinne velger å bruke enda mer tid på familien mens mannen ikke gjør det, er det atskillig vanskeligere å si at vi har en likestillingseffekt. De tre målene vil også interagere, bedre velferd for den enkelte kan ha negativ innvirkning på både likestilling og familieforhold. Eller positiv, dersom dette ikke går ut over den tiden arbeidstakeren fortsatt bruker til familie.

Vi har imidlertid lagt til et par elementer i modellen som vi mener det er viktig å ta hensyn til. Den ene er at reduksjon i arbeidstiden per definisjon betyr mindre tid på arbeid. Dette endrer på arbeidsmiljø, og siden arbeidet er en sentral del av livene våre, kan det tenkes at det har en negativ effekt på opplevd velferd. Vi kan for eksempel få mindre tid til sosialt samvær på arbeidet. Videre kan vår egen bruk av frigjort tid påvirke arbeidsmiljøet, dersom vi for eksempel skulle ta en ekstra jobb eller lignende.

Organiseringen av arbeidstidsreduksjonen er også viktig for hvilke muligheter vi har for å bruke den frigjorte tiden vår. Hva vi faktisk kan gjøre med en reduksjon av arbeidstiden til en 30-timers uke vil være svært forskjellig, avhengig av om vi får arbeidstid kl 9-15 hver dag, 5 dager i uken, skiftarbeid kl 6-12 og så kl 12-18 annen hver uke, eller om vi får 4-dagers arbeidsuke.

Hva vi gjør med arbeidstidsreduksjonen vår er også påvirket av hvilke normer og forventninger samfunnet rundt oss har til det. Dersom det forventes at vi skal bruke mer tid på familien, vil det være større sannsynlighet for at vi faktisk gjør det enn om det ikke er noen normer på dette. Om det finnes noen slike normer, og hva de i så fall går ut på, vet vi ikke, men det er verdt å undersøke.

4 Erfaringer med arbeidstidsendringer i Norge og Sverige

Den norske og den svenske debatten om arbeidstidsordninger har vært relativt lik, men Sverige ligger nok noen hestehoder foran hva antall forsøk angår. Antall forsøk påvirker selvsagt hvor mye forskning en kan ha, det er dermed også mer forskning fra svenske forsøk. Det skal imidlertid tilføyes her at forholdet ikke er en til en, det finnes forsøk som det ikke er forsket på. Vi skal komme tilbake til det helt på slutten av dette kapitlet.

4.1 Hva finnes av forskning på arbeidstidsreduksjoner?

Norsk og svensk forskning om 6-timers arbeidsdag kan deles i tre hovedgrupper:

- 1 Analytiske/ teoretiske resonnement omkring effektene av 6-timers dag
- 2 Evalueringsrapporter med direkte empiri
- 3 Oppsummerende rapporter/kunnskapsstatus (oppsummeringer av punkt 2)

Den første typen forskning er primært teoretisk resonnerende om effekter av 6-timers arbeidsdag. Denne forskningen har sjelden egen empiri, det er primært ulike teoretisk begrunnede vurderinger av konsekvensene av 6-timersdagen. Dette er litteratur av mer drøftende og teoretisk karakter som er bygd opp rundt et sett resonnement i større grad enn empirisk forskning. Disse kan være både for og imot 6-timersdagen som idé, eller de kan primært fokusere på hvordan slike tiltak bør evalueres. Eksempler på slik litteratur er Holdens analyse av 6-timers arbeidsdag i økonomisk perspektiv (Holden, 2006); Barth (2006) om gjennomføring av forskning, en rekke arbeider om 6-timers dag og sysselsetting (Barth & Yin, 1995); (Brunstad & Holm, 1983); (Høgsnes & Rogstad, 1995). Hovedinntrykket her er at økonomene er negativt innstilt til reduksjon av normalarbeidsdagen, og tvilende til sysselsettingsgevinster. Det foreligger imidlertid også analyser som er for 6-timersdagen, se for eksempel "Tida er inne. Nye muligheter for 6-timersdagen", fra De Facto (2001). Argumentasjonen for innføring er først og fremst helse og likestilling.

Selv om denne typen forskning har en stor verdi nettopp i det å føre en del resonnementer helt ut og å gjennomføre en del diskusjoner som evalueringsrapporter ofte ikke gir rom for, mener vi at det er viktigere å konsentrere diskusjonen om hvilke erfaringer vi faktisk har med arbeidstidsreduksjoner de siste årene. Vi vil konsentrere diskusjonen omkring de empiriske studiene, det vil si evalueringsrapporter og oppsummeringer. Den forskning som dessverre mangler er grundigere forsøk på å bygge teori med utgangspunkt i den empiri som foreligger.

4.2 Evalueringsrapporter med direkte empiri

Det foreligger en rekke studier av ulike forsøk med arbeidstidsreduksjon i Norge og Sverige. Selv om det er store forskjeller i prosjektene som evalueres og hvordan de er rapportert, er det noen likheter også.

Med ett unntak er all empirisk forskning vi refererer til såkalt "grå litteratur". Det vil si at det er utredninger, konsulentoppdrag og evalueringer av ulike slag utgitt av den som utfører evalueringen. Det er ikke bøker på forlag, det er ikke tidsskriftsartikler, og det er faktisk heller ikke konferanse-proceedings. Vi har ikke gjort formelle søk²², men det er svært usannsynlig at vi har oversett en stor mengde journalpubliserte arbeider.

Det vil si at det har ikke vært noen ekstern kvalitetskontroll på det arbeidet som gjøres. Det er helt naturlig at en evaluering utgis som en rapport, slik vi gjør her. Det som er betenkelig er at det i så liten grad gjøres forsøk på å sammenstille og utvikle kunnskapen til et nivå hvor det er interessant for en bokutgivelse eller en journalpublikasjon. Proceedings, journalpublikasjoner og bøker er forskerkollegiets kollektive kvalitetskontroller, det sted hvor andre kikker deg i kortene og vurderer godheten av arbeidet du har gjort. Generelt er en sikrere på at de konklusjonene som fremkommer i slike publikasjoner har større troverdighet enn de som kommer kun i egenutgitte arbeider. At det i

22 Merk at både Rambøll Management og STAMI har gjort mer systematiske søk i Norge og internasjonalt, de finner lite norsk og svensk journalpublisert forskning.

så liten grad er publisert på 6-timers arbeidsdag av norske og svenske forskere er beklagelig, og viser behovet for å løfte kunnskapsnivået opp til et teoretisk og mer generelt nivå.

4.2.1 Oversikt over rapporter fra forsøkene

Norsk/svensk forskning på arbeidstidsreduksjoner kan deles inn etter hvilket forsøk de har forsket på. Det er fem hovedforsøk²³ som det har blitt forsket på: Kiruna²⁴, Helsingborg, Stockholm-1, Stockholm-2 og Oslo. Som en sjette kategori har vi "Andre forsøk".

4.2.2 Kiruna-forsøkene

Forsøkene i Kiruna er uten tvil de største, lengste og mest kjente av forsøkene med 6-timers arbeidsdag. I perioden 1989 til 2005 hadde "hjemmehjelpen" (vårdbitråden) ved hjemmetjenesten i Kiruna 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon. Kiruna kommune sa opp ordningen fra januar 2005. Dette hadde vært en del av valgkamp-løftene til Moderaterna som vant lokalt, og hovedbegrunnelsen var at det var for dyrt. En ny avtale økte arbeidstiden til 37 timer i uken for alle, med unntak for personer født før 1948. Det finnes nå fire rapporter som beskriver erfaringene: (Eggvall, 2005) (Baldwin & Dareblom, 1996); (Olsson, 1991); (Poromaa & Styrberg, 1991). Av disse har vi ikke vært i stand til å skaffe en kopi av Poromaa & Styrbergs arbeid, etter bestilling gjennom bibliotek.

Av de vi har fått tilgang på er Johanna Eggvalls rapport den mest oppdaterte, den eneste som dekker hele perioden, og som dessuten er lett tilgjengelig. Hennes hovedkonklusjon er at det ikke er mulig å si noe om effekter av 6-timersdagen på sykefravær, fordi det mangler oversikter over fraværet da 6-timersdagen innføres. Videre er det små forskjeller i opplevd arbeidsmiljø mellom enheter med og uten 6-timers dag.

Av øvrige konklusjoner som trekkes i rapportene er at de ansatte er fornøyde med tiltaket, selv om det er noen problemer med en 6-timers dag. Vi kan merke oss at det er en god del økonomiske arbeider og resonnementer rundt Kiruna-forsøkene. Dette mangler ellers.

4.2.3 Stockholm-1

I Stockholm fikk 41 arbeidstakere i hjemmehjelpen, sykehjem eller barnehager redusert arbeidstiden sin fra mer enn 7 timer per dag til 6 timer i 32 måneder fra mai 1996 til desember 1998. Det ble satt inn ekstra personell for å hindre økning i intensitet. Dette var et eksperiment med kontrollgruppe, 22 arbeidstakere med tilsvarende jobber og mer enn 35-timers arbeidsuke. Se ellers Wergeland et al., (2003).

4.2.4 Helsingborg

I Helsingborg var det 60 arbeidstakere i et sykehjem, som også leverte hjemmehjelp og hjemmebaserte omsorgstjenester, som reduserte arbeidstiden fra 8 timer per dag til 6 timer per dag. Det ble satt inn ekstra personell for å hindre økning i intensitet. Kontrollgruppen var 89 arbeidstakere i tilsvarende institusjon. Se ellers Wergeland et al., (2003).

²³ Her følger vi Dag Olbergs (2006) identifikasjon av hovedforsøk med 6-timersdagen, vi har bare tilføyd Helsingborg til hans liste.

²⁴ Vi bruker de navnene forsøkene er kjent med. Disse forsøkene er kjent under sine geografiske navn, andre er kjent under sine bedriftsnavn. Forsøkene i Toyota-verkstedene i Gøteborg er for eksempel mest kjent som "Toyota-modellen".

4.2.5 Oslo

Forsøket med 6-timers dag i pleie- og omsorgsyrkene i Oslo var en del av arbeidet med å redusere sykefraværet i Oslo kommune. Forsøket innebar at 103 pleie- og omsorgsarbeidere fikk redusert den daglige arbeidstiden til 6 timer i 22 måneder, fra juni 1995 til mars 1997. Det var et eksperimentelt design, med en kontrollgruppe som bestod av alle i bydel 1, 2 og 3, som arbeidet heltid med samme arbeidsoppgaver. Det ble samlet inn data gjennom spørreundersøkelser på flere ulike tidspunkt før og etter.

Selv om hovedproblemstillingen var sykefravær og helse, var Oslo-forsøket gjenstand for en omfattende evaluering hvor en rekke ulike forhold ble tatt opp:

- Virkninger for arbeidstaker (trivsel, helse, sykefravær, likestilling, tidsbruk, stress)
- Virkninger for pasienter og brukere (arbeidstakers egnevaluering av levert tjenestekvalitet og brukernes fornøydhet)
- Virkninger for administrativ ledelse (kvalitative intervjuer)

Forsøket ble evaluert av Torkel Bjørnskau (1997) på FAFO. I tillegg inngår en undergruppe på 46 av forsøket som grunnlag i Wergeland et al., (2003) oppsummeringsartikkel.

4.2.6 Stockholm-2

Det andre forsøket med redusert arbeidstid i Stockholm skjedde i perioden september 2004 til januar 2006. Det var en gruppe på totalt 102 personer i to ulike omsorgsinstitusjoner i Stockholm som skulle få redusert arbeidstid etter den såkalte "Toyota-modellen" for arbeidstidsreduksjonen:

- 1 Arbeidstidsforkortning fra 37 til 33 timer per uke
- 2 Arbeid går over til to skift
- 3 Tiltak for å bedre helsen, "Friskvård", som bestod i en times planlagt aktivitet hver uke
- 4 Utdanning i form av en studiesirkel med 13 kurs (en time i uken til dette)

"Toyota-modellen" er interessant som modell for arbeidstidsreduksjon, fordi denne eksplisitt kombinerer flere elementer enn bare tidsreduksjon. Det er et omorganiseringselement, og det er et kompetanseelement.

Forsøkene i Stockholm ble evaluert av to ulike grupper, en som hadde fokus på stress og sykefravær (Thiele, Lindfors, & Lundberg, 2006) og en som hadde fokus på effektene av endringene på brukerne (Johansson, (2006).

4.2.7 Andre forsøk med redusert arbeidstid

Det har vært en del forsøk med andre former for redusert arbeidstid og andre måter å organisere arbeidstiden på enn 6-timersdagen. I Norge har det vært forsøk med såkalt 3+3-ordninger og med såkalt tillitstid (Nicolaisen & Olberg, 2005). Disse forsøkene er beslektet med 6-timersdagsforsøk, og kunnskap derfra er viktig innspill i vår totale forståelse av arbeidstidsreduksjon. Det finnes også en god del mer lokale tilpasninger av arbeidstid, for eksempel har ordninger med opparbeiding av plusstid og egeninitiert uttak av innarbeidet tid vært i bruk lenge og fungerer som tradisjonelle velferdsgoder på arbeidstakernes premisser (Olberg, 2005). Det har også vært gjort forsøk med å innføre lengre skift, kombinert med lengre perioder av fritid.

I Sverige har det også vært gjort en rekke slike forsøk, blant annet med 3+3-ordninger. En oversikt over dem finnes i Bergström & Ollofsdotter, (2000) og i Brynja & Bildt, (2005). Disse diskuteres også i neste avsnitt om oppsummeringer og kunnskapsstatusrapporter.

4.2.8 Oppsummeringer og kunnskapsstatusrapporter

Gitt hvor få forsøk det har vært i de to landene, er det overraskende mange oppsummeringer og kunnskapsstatusrapporter som er skrevet. I Norge har vi bare siden 2004 fire ulike rapporter: Veiersted & Boix, (2004); Olberg, (2005); Olberg, (2006); Rambøll, (2006). De fire rapportene er mer ulike og gir mye mer variert kunnskap enn en skulle tro, selv om noen prosjekt går igjen. Veiersted & Boix arbeid er en litteraturstudie av primært medisinsk forskning, publisert i journaler, identifisert etter søkeord, på temaet arbeidstid og helse inkludert kortere arbeidstid. Siden rapporten fokuserer på artikler i internasjonale tidsskrift med review-ordninger, faller mange av rapportene nevnt her utenfor, men den dekker internasjonal forskning godt. Olbergs to rapporter har ulike innfallsvinklinger. 2005-rapporten gir en oversikt over lokale norske avtaler om arbeidstid. Den er strengt tatt ikke en oppsummeringsrapport siden den inneholder konkret egen empiri. Den er med her fordi den er en oversiktsrapport. 2006-rapporten oppsummerer de mest kjente forsøkene i Norge og Sverige med grundig analyse av de metodiske grepene som er brukt. Endelig har vi Rambøll Managements rapport for Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Den oppsummerer både norske erfaringer og EU-erfaringer med arbeidstidsreduksjoner og er basert på litteratursøk, men fokuserer ikke så strengt på journalartikler som Veiersted & Boix. Hovedfokus hos Rambøll her er effekter på produktivitet og sysselsetting, selv om arbeidsmiljø og sysselsetting tas opp. Samlet gir de fire rapportene mye informasjon om ulike sider ved arbeidstidsreduksjon, og er en rask vei inn til kunnskap om temaet.

I Sverige har vi identifisert fire større oppsummeringer. Tre av disse er skrevet av forskere ved Arbetslivsinstitutet, den siste er skrevet av Kommunal, som er et svensk fagforbund. Den eldste er Bergström og Olofsdatters (2000) rapport til regjeringen, som oppsummerer erfaringer med vekt på sysselsetting. I 2003 utga Malmberg, Byrgren, & Hansson, (2003) en rapport med en oversikt over flere ulike arbeidstidsforkortninger. Her gjennomgås en rekke svenske forsøk med ulike modeller. Den siste rapporten fra Arbetslivsinstitutet er Brynja & Bildts (2005), som har et helsefokus. Den overlapper overraskende lite med Veiersted og Boix, til tross for at Brynja & Bildt fokuserer på svenske erfaringer i evalueringsrapporter. Sist, men ikke minst utga fagforbundet Kommunal (2006) rapporten "Att förlägga sin tid - arbetstids-modeller och förkortat arbetstid"²⁵.

Som en felles norsk/svensk oppsummering må vi også nevne artikkelen til Wergeland et al., (2003) om Stockholm-1, Helsingborg og Oslo. Dette er en metaevaluering som setter sammen data fra tre ulike forsøk og ser hvilke effekter en kan se på tvers av forsøkene. I våre øyne skiller den seg positivt ut fra andre publikasjoner av to grunner. Den ene er at den kombinerer empiri fra flere "case", og bygger en teori på tvers av disse. Den andre er at den faktisk er en journalpublikasjon. Det er det eneste eksemplet vi har funnet av slikt arbeid.

Den viktigste konklusjonen i Wergelands artikkel er at innføring av 6-timers dag med full lønnskompensasjon reduserte smerter i nakke og skulder, men ikke i rygg. Wergeland et al. anbefaler 6-timers arbeidsdag for arbeidstakere i spesielle yrker.

4.3 Forsøk det ikke er forsket på

Det ligger i sakens natur at det er umulig å få en fullstendig oversikt over forsøk det ikke er forsket på, men fra media har vi i alle fall identifisert to: Toyota-verkstedet i Gøteborg og Minera Norges skiferverk på Oppdal.

At det ikke er mulig å finne noen forsknings- eller evalueringsrapport på Toyota i Gøteborg er overraskende, gitt at dette forsøket har skapt en modell for arbeidstidsreduksjon som bærer navnet "Toyota-modellen". Det er ikke vanskelig å finne beskrivelser av dette tiltaket²⁶, og det har vært mange ulike delegasjoner til bedriften, men noen samlet evaluering av tiltaket foreligger ikke.

²⁵ I forbindelse med denne rapporten utga Kommunal også Johanna Eggvalls rapport om 6-timersdagen i Kiruna.

²⁶ Se for eksempel Dagens Næringsliv (<http://www.dn.no/forsiden/article579203.ece>), Klassekampen (http://www.klassekampen.no/kk/index.php/news/home/artical_categories/nyheter/2006/january/slik_gjoer_toyota_suksess), TV2 på <http://pub.tv2.no/nettavisen/innenriks/article535664.ece>

Når det gjelder Minera Norge innførte denne bedriften på eget initiativ 6-timers dag for hele bedriften²⁷. Vi har spurt om tilgang til bedriften som forskere, men bedriften har så langt ønsket å gjøre sine egne vurderinger og ikke å ha forskere til stede. Det mest interessante ved Minera Norges forsøk er at dette er et av de få forsøk med 6-timers arbeidsdag på det vi kan kalle "kontoryrker". Etter omkring ett år med 6-timers dag rapporterer bedriften i media²⁸ at den har gode resultater, og anbefaler ordningen for andre. Det har imidlertid skjedd en avgrensning av ordningen som få har fått med seg. Bedriften har gått tilbake til 8-timers arbeidsdag for de ansatte i administrasjonen, med begrunnelse av at *"det ble fort klart at for de kontoransatte ville tida bli for knapp"*²⁹. Bedriften har altså ikke funnet noen mekanisme som kan klare å kompensere for tapet i arbeidstid for denne gruppen ansatte.

Selv om det har vært en del medieoppslag om dette forsøket, har det vært mye mindre oppmerksomhet om det enn for eksempel Toyota. Alle andre forsøk er fra helsesektoren eller produksjonsarbeidere. SBH innførte for eksempel ikke noen 6-timers arbeidsdag for sine kontoransatte. Det hadde derfor vært interessant å ha data fra Minera Norge, men vi vet i alle fall at bedriften fant det umulig å fortsette med 6-timers dag for denne gruppen ansatte, mens det derimot var mulig å fortsette for produksjonsansatte.

I tillegg til disse to er det en del pågående forsøk hvor det foregår forskning som ikke er rapportert. Som en del av prosjektet Sunne omstillingsprosesser har NTNU og SINTEF vært inne i Nardo Bil, og vi er også inne i andre forsøk som gjennomføres i Trondheim kommune. Disse involverer blant annet parkeringsbetjener og renholdsarbeidere, som det er viktig å få dokumentert. I tillegg har Tine i Trondheim nettopp startet et større forsøk med 6-timers arbeidsdag, dette evalueres av FAFO.

4.4 Hvilke resultater kan vi se av disse forsøkene?

Det er faktisk relativt entydige resultater som fremkommer i de ulike rapportene. Til tross for ulik empirisk tilfang, ulik innfallsvinkel hos forfatter(e) og ulikt tidspunkt og land er erfaringene svært like.

4.4.1 Om forsøkene

Det er flere likhetstrekk ved forsøkene slik de er gjennomført. Disse kan oppsummeres som følger:

- Hovedbegrunnelse er arbeidstakernes helse, men tiltak iverksatt av bedriftene selv har ofte andre begrunnelser
- Forsøkene er rettet mot personer i yrker med hardt fysisk arbeid
- Ofte på steder det går skift allerede
- Det er enten kvinnelige helse- og omsorgsarbeidere (Oslo, Kiruna, Helsingborg, Stockholm-1, Stockholm-2). I slike forsøk foreligger det nesten alltid en eller annen form for kontrollgruppe
- ... eller mannlige industriarbeidere (Toyota, Minera Norge, Nardo Bil). Merk at disse forsøkene gjennomgående er dårlig dokumentert, så kunnskapen vår er primært basert på kvinner i helsesektor
- Liten erfaring med "kontoryrker"
 - Et forsøk i Sverige (mangler rapport)
 - 3+3-ordninger har inkludert andre yrkesgrupper
- Forsøkene er forsøk, de er småskala. Det typiske forsøk har rundt 100 deltagere. Flere har kontrollgrupper
- Kostnadssiden er lite diskutert, den er også vanskelig å få oversikt over
- Beskrivelsen av lokale forhold varierer, men er ofte relativt liten

27 <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article697620.ece>

28 Se http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hrk_trondelag/1.2028736 og <http://www.frifagbevegelse.no/arbeidslivet/norge/article2645929.ece>

29 E-post fra produksjonsleder datert 29. mai 2007.

Det aller mest slående er kanskje at forsøkene er så vidt like, og tross alt så få. Dersom en virkelig ønsker å skaffe kunnskap for å forberede en generell reform, er det nødvendig med en mye mer systematisk satsing på å få med flere yrkesgrupper, få med begge kjønn, oppsummere kostnadssidene bedre og endelig forsøke å beskrive prosjektene og omstendighetene slik at en kan si noe om generaliserbarhet og bygge noen overordnede teorier.

4.4.2 Om resultater av forsøkene

Vi kan oppsummere effektene av 6-timersdagsforsøkene i følgende punkter, og vil så utdype hvert enkelt punkt:

- Sysselsettingsgevinstene er små
- Ingen effekter på sykefravær
- Ingen eller små effekter på helse
- Ingen eller uklare gevinster på arbeidsmiljø
- Likestillingsgevinster er små, ser ut til at kvinner bruker mer tid på familie
- Produksjonsgevinster er uklare
- Der det ikke er skiftordninger innføres de
- Flertallet av arbeidstakerne er fornøyde, men et mindretall negative
- Noen problemer knyttet til reduksjon av arbeidstid (møtetid, flere ledelsesoppgaver)
- Lokale effekter er ikke generelle

Sysselsetting har i liten grad vært mål for de ulike svenske og norske forsøkene, de har stort sett fokusert på helse. De ulike forsøkene har da heller ikke hatt store sysselsettingsmessige gevinster, og i sin rapport til den svenske regjeringen sier Arbeidslivsinstituttet i Sverige at redusert arbeidstid ikke har noen særlig sysselsettingsgevinst (Bergström & Ollofsdotter, 2000). Ingen senere rapporter har noen andre funn, Rambøll Management (2006) finner heller ikke noen slike gevinster, verken i norske eller andre lands forsøk.

Vi må presisere at det selvsagt har vært nødvendig å ansette en del ekstra arbeidskraft for å opprettholde døgnkontinuerlig drift på institusjoner som innfører redusert normalarbeidstid. Kiruna har for eksempel under forsøksperioden flere sysselsatte i hjemmetjenesten enn sammenlignbare kommuner (Eggvall, 2005). Problemet er imidlertid at det er dyrere å ha ansatte i hjemmehjelpen i Kiruna enn tilsvarende andre kommuner. Kommunen kan altså skape flere arbeidsplasser ved å bruke mer penger, men det er knappest noe nytt. Dersom en kommune ønsker å bruke mer penger på mer personell i pleie- og omsorgssektoren, kan det være en fornuftig prioritering, men hvorfor da gå veien om 6-timers arbeidsdag? Vi kan ikke se at dette er en sysselsettingsgevinst.

Arbeidstidsreduksjoner har ingen effekt på *sykefravær*. Verken i konkrete evalueringsrapporter eller i oppsummeringsrapportene som foreligger er det noen som har kunnet vise til reduksjoner i sykefravær som følge av reduksjon i arbeidstid. I Kiruna-forsøkene var det noen tidlige reduksjoner (Baldwin & Dareblom, 1996), men kontrollgruppene hadde like stor reduksjon. I oppsummeringen i 2006 sier Eggvall at det er umulig å si noe om effekter. I Oslo-forsøket var det ingen gevinst (Bjørnskau, 1997), forsøket med tillitstid ga ingen eller negativ effekt, men det gjorde forsøket med 3+3-ordninger (Nicolaisen & Olberg, 2005). De oppsummeringer som er gjort på helse diskuterer faktisk ikke sykefravær, verken STAMI eller Arbeidslivsinstituttet. Dette resultatet kan ikke sies å være overraskende for noen som har forsket på sykefravær. Det er nemlig så enkelt som at sykefravær har sammenheng med en lang rekke forhold.

I forhold til *helse* er også konklusjonen klar, det har ingen eller svært liten påviselig effekt. I Oslo-forsøket, hvor helse er grundig kartlagt, finner Bjørnskau (1997) ingen forskjell i egenopplevd helse, ingen bedring i helseplager, like psykisk slitne, mindre fysisk slitne og mer stresset. Det er med andre ord ingen nettogevinst. Veiersted & Boix (2004) oppsummerer sin litteraturgjennomgang slik: *"Ansatte med deltidsarbeid og kortere arbeidsdager rapporterer økt velvære, trivsel samt sosiale fordeler sammenlignet med fulltidsansatte. Det finnes begrenset dokumentasjon for helseeffekter av nedsatt arbeidstid. Ved kortere arbeidsdag, der arbeidstiden ble redusert fra >7 til 6 timer daglig med samme lønn og arbeidsintensitet, er det påvist redusert forekomst av nakke/skulder plager, men ikke av rygg-*

plager.” Det ene unntaket er altså reduksjon av nakke- og skulderplager. Det er basert på artikkelen til Wergeland et al., hvor Veiersted er en av medforfatterne. Det kan her bemerkes at Bjørnskau (1997) ikke finner en slik effekt i sin evaluering av Oslo-forsøket, de dataene inngår i Wergelands artikkel. At det finnes funn på aggregert nivå, men ikke på underliggende nivå, er trolig en del av effektene av en slik metaevaluering, hvor en finner effekter som er for små til å være statistisk signifikante på enkeltprosjekt. Det viser hvordan en kan få bedre kunnskap ved å sette sammen data fra flere prosjekt, men samtidig viser det at effektene ikke kan være veldig store, siden de ikke er til stede i enkeltprosjektene.

Den svenske oppsummeringen om helsegevinster ved arbeidstidsreduksjoner av Arbeidslivsinstituttet avslutter diskusjonen slik: *”I stort finns inte någonting som pekar på at den medisinske hälsan förbättras utifrån de arbetstidsförkortningsförsök som gjort hitintills, orsaken til detta er dels att det inte föreändrat människors faktiska hälsa, dels att undersökningarna löpt under för kort tid”* (Brynja & Bildt, 2005). Heller ikke de svenske oppsummeringene finner altså noen nevneverdig helsegevinst. Det antydes at det har gått for kort tid til å måle effekter, men Eggvall rapporterer ikke helseeffekter i Kiruna etter 18 år. Heller ikke de aller nyeste svenske studier i Stockholm-2 gir noen indikasjon på helsegevinster. Thiele, Lindfors, & Lundberg, (2006) finner etter ett år ingen gjennomgående helsegevinst, samtidig som de finner noen negative effekter.

Når det gjelder *arbeidsmiljø* er dette sjelden hovedfokus for forsøkene, som regel konsentrerer en seg om arbeidstakernes helse. Dersom vi ser bort i fra eksponering for skadelige forhold, er det overraskende lite om arbeidsmiljø i de ulike rapportene.

Det er jo vanlig å se på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og helse, som at arbeidsmiljø produserer helse eller uhelse. Måten å skaffe god helse på blir dermed å bedre arbeidsmiljøet. Da er det overraskende at denne mellomliggende variabelen stort sett ikke drøftes i rapporter og oppsummeringer.

En årsak kan være at ved å sette fokus på arbeidsmiljø blir det mange forhold som må tas opp. Arbeidsmiljø er mye mer enn helse. Det handler om hvordan arbeidet er organisert, om sosiale relasjoner, om ledelse og en rekke andre forhold. Kun to rapporter diskuterer arbeidsmiljø i særlig grad, Bjørnskaus evaluering (1997) av Oslo-forsøkene og Eggvalls evaluering (2005) av Kiruna-forsøkene. I sin oppsummering av erfaringene av Kiruna-forsøket sier Eggvall at arbeidsmiljøet fortsatt etter arbeidstidsreduksjonen oppleves som tungt. Samtidig rapporterer hun at personalet ved de ulike enhetene vil at arbeidsmiljøet skal være *”trivsamt och roligt”*. Det er med andre ord ikke sikkert at en reduksjon i arbeidstid gir noen særlig lettere arbeidssituasjon, kan hende er også de psykososiale sidene viktigere. I så tilfelle kan faktisk arbeidstidsreduksjon skade arbeidsmiljøet, dersom intensiteten øker og ingen får tid til å ta en pust i bakken med kolleger og ha det trivelig sammen. I oppsummeringen etter Oslo-forsøket sier imidlertid Bjørnskau at arbeidstakerne trives bedre med kolleger, har bedre kontakt med pasientene og større muligheter til å bestemme arbeidstempo etter innføringen av 6-timers arbeidsdag. Det er en positiv utvikling som i noen grad motstrider Eggvall. Samtidig er det andre dimensjoner ved utviklingen av arbeidsmiljø som er uheldige, som vi skal drøfte lenger ned.

Hvordan 6-timersdagen påvirker arbeidsmiljøet er antagelig i stor grad avhengig av hvordan vi definerer arbeidsmiljø. Legger vi vekt på skadelig eksponering? På sosiale relasjoner? På organiseringen av arbeidet? På kravstruktur som møter arbeidstakere? På utviklings- og læringsmuligheter? På et rettferdig bytteforhold mellom arbeid og fritid? På arbeidstakerens egen tilfredshet med situasjonen? Det er ikke sannsynlig at disse vil utvikle seg likt etter innføringen av redusert arbeidstid.

Likestillingsgevinstene er små, faktisk kan de tolkes som negative. Dette diskuteres grundigst i Oslo-forsøket der det rapporteres at kvinnene i forsøket bruker mer tid på familien (Bjørnskau, 1997), men det kan også diskuteres om dette er en likestillingsmessig gevinst så lenge mennene ikke gjør det. En utfordring her er å finne et godt mål på likestilling. Malmberg og kolleger drøfter også dette (2003, s.12) og påpeker: *Att generalisera resultat utifrån arbetstiden över hur relationerna mellan kön påverkas på en strukturell nivå visar problem. Arbetsorganisatoriske*

förändringar påverkar förhållandet mellan familje och arbete. De ökade krav som kan komma att ställas på individen vid mer flexibla arbetstidslösningar, kan till en viss grad öka motsättningen mellan de två områdena". Det er altså vanskelig å trekke noen konklusjon om forholdet mellom kjønnene med utgangspunkt i arbeidstidsendringer, og videre er det en mulighet for at økt fleksibilitet på arbeidsplassen kan ha negative innvirkninger på arbeid/familie-konflikt.

Produksjons- og produktivetsgevinster er uklare, med en negativ tendens. I Kiruna-forsøket var det som nevnt dyrere å ha ansatte i hjemmehjelpen i Kiruna enn i tilsvarende andre kommuner. I Oslo-forsøket studerte Bjørnskau (1997) effektene på arbeidets kvalitet etter arbeidstidsreduksjon. De ansatte mente det var en forbedring, men pasienter og pårørende så ikke noen slik. På den andre siden er fornøydheten hele tiden over 90 prosent, så det vil være vanskelig å fastslå en effekt. Stockholm-2-forsøkene var organisert etter "Toyota-modellen", hvor en skulle forbedre kvalitet og brukertilfredshet for hjemmehjelpen. Her fant Johansson (2006) at brukerne opplevde dårligere kontinuitet etter arbeidstidsreduksjon, og at "Toyota-modellen" ikke oppnådde målene. Rambølls rapport (2006, s. 48) oppsummerer det med at *"På kort sikt kan det se ut som om redusert arbeidstid har en gunstig effekt på sysselsetting og økt produktivitet, men på litt lenger sikt forsvinner dette ... eksemplene fra Skandinavia tyder på at de forventede virkningene i de fleste tilfeller har uteblitt"*. Det siste ser ikke ut til å være å ta munnen for full.

En innføring av 6-timers arbeidsdag innebærer ofte en innføring av skiftordning der det før ikke var noen, eller en endring av skiftordninger der de eksisterer. Dette tas ikke alltid opp i rapportene, men det er klart at i de virksomheter som skal gå døgkontinuerlig, må en endre på skiftordninger når en skal redusere arbeidstiden. Dette skaper nye overganger i bedriftene, og kan ha negative effekter for brukere så vel som arbeidstakere, se Johansson (2006) for en diskusjon av "Toyota-modellens" virkning i Stockholm. Videre er det flere eksempler på innføring av skiftordninger der det ikke var noen. Målet er da å utvide virksomhetens totale driftstid og utnyttelse av maskinparken.

Dette er en viktig side av debatten om 6-timers arbeidsdag som ikke kommer fram. Når en snakker om 6-timersdagen, er det lett å tro at det er snakk om en arbeidstid fra kl 9-15 i stedet for kl 8-16. Det er ikke tilfellet. Det er mer sannsynlig at arbeidstiden etter en 6-timersdagsreform vil variere mellom kl 6-12 og kl 12-18 i skiftordning. Det eneste forsøket vi er kjent med hvor en faktisk innførte 6-timers dag uten skiftordning er på Minera Norge, hvor en lot kontoransatte få 6-timers arbeidsdag. Det gikk en etter noe tid tilbake på. Vi tror det er viktig og undervurdert i debatten at arbeidstidsreduksjon i dag i stor grad handler om innføring av skift, og dermed innebærer en oppheving av normalarbeidsdagen. Er det det vi vil med en arbeidstidsreform? Avslutningsvis vil vi sitere Kommunals (Petterson, 2006, s. 7) oppsummering av arbeidstidsspørsmål. Her sies det at *"Goda arbeidstidsvilkor handlar inte enbart om hur länge vi arbetar, utan i lika stor utsträckning om när vi arbetar och hur, under vilka vilkor vi arbetar"*.

Hva så med arbeidstakernes opplevelse av reformen? Flertallet av arbeidstakerne er fornøyde. Dette er vel ett av de aller mest entydige funnene i rapportene, arbeidstakere som har fått ordningen vil beholde den. Det er imidlertid en del misfornøyde arbeidstakere også, se Baldwin & Dareblom, (1996) eller Bjørnskau, (1997).

Det finnes noen *problemer med innføring av 6-timers arbeidsdag*. De er relativt sjelden fremme, men følgende problemer er nevnt i litteraturen:

- Mindre tid til møter, planlegging og utvikling
- Større utfordringer og arbeidsbyrde ved planlegging av arbeidet for ledelsen
- Mindre tid til sosialt samvær
- Mer stress på grunn av økt intensitet for de ansatte

Vi kan vel for eget vedkommende tilføye at innføring av skiftordninger nesten alltid medfører overganger mellom skift, med tilhørende "overgangsproblemer". Vi tror også at Sigrun Vågeng i NHO er inne på noe viktig når hun påpeker muligheten av kompetansetap ved redusert arbeidstid³⁰. De negative sidene ved 6-timers arbeidsdag er i altfor liten grad diskutert i litteraturen, unntaket er negative økonomiske konsekvenser. Men vi mener at det finnes andre negative konsekvenser, av mer organisatorisk og arbeidsmiljømessig art.

Endelig påpekes det en rekke ganger i rapporter og oppsummeringer viktigheten av ikke å trekke for sterke konklusjoner på grunnlag av foreliggende rapport(er). De løsninger som er oppnådd lokalt lar seg ikke uten videre overføre til andre steder. Vi kan avslutte med to sitater om dette:

Debatten om fleksible arbeidstidsordninger er dels preget av enkeltteksempler og suksesshistorier som viser at man har fått til alternative og fremtidsrettede ordninger lokalt. Virkeligheten er mer sammensatt (Olberg, 2005).

Når en arbeidstidsforandring gjennomføres på lokalt nivå, där det finns möjlighet att anpassa den både til produktions krav och de anställdas önskemål, så kan effektarna bli positive (Bergström & Ollofsdotter, 2000).

Det er altså mulig å oppnå gode resultater, men de er avhengig av lokal tilpasning. Tilsvarende blir da generaliserbarheten mindre. Alle suksesshistorier så vel som fiaskoer har begrenset gyldighet.

30 Et indirekte støtte for dette argumentet finner vi i en egen kartlegging av tidsbruk blant offshore-ledere. Disse gir klart uttrykk for at deres muligheter til operativt arbeid har gått ned i de senere årene, på grunn av økning i administrativt arbeid. Offshore-lederne hevder videre at dette medfører kompetansetap på slike arbeidsoppgaver. Kompetanse skapes, brukes og opprettholdes i arbeidspraksis og forvitrer når praksis reduseres.

5 Forskningsdesign, metoder og data i denne evalueringen

5.1 Vårt evalueringsdesign

Som det fremgår av forrige kapittel har det vært gjennomført evalueringer av de ulike 6-timersdagforsøkene. Disse evalueringene har noen fellestrekk hva angår evalueringsdesign, de er basert på et design med før- og ettermålinger og en kontrollgruppe³¹.

Et slikt design har en rekke fordeler, se for eksempel Donald T. Campbells (1969) klassiske artikkel om evalueringsdesign og viktigheten av å unngå å legge for stor vekt på "grateful testimonials" til brukere som gjerne vil forsvare et gode som de har fått. Arbeidstakere som får samme lønn for kortere arbeidstid har fått et gode. De må forventes å være svært positive i sin vurdering av tiltaket. Spesielt gjelder det der arbeidstakerne ikke gir fra seg noen goder. Høgsnes og Rognstad (1995) kalte 6-timersdagforsøk, hvor arbeidstakerne ikke har noen kostnader ved arbeidstidsreduksjon, men velter alt over på fellesskapet, for å være "*i samsvar med rene egoistiske interesser*" (s. 8). Vi kan med andre ord ikke legge for stor vekt på utsagn fra dem i evalueringen. Vi må rett og slett regne med at de forsvarer et tiltak som er et gode for dem. Dette er åpenbart en viktig grunn til både å etablere kontrollgrupper i slike forsøk og å tolke utsagn fra deltagerne kritisk. Samtidig har eksperimentelt design blitt svært kritisert av mange forskere på praktisk, etisk og vitenskapsteoretisk grunnlag (Guba & Lincoln, 1989; Patton, 1986; Torvatn, 1993; Weiss & Rein, 1970). Innenfor evalueringsteorien er det utviklet en rekke alternative design til eksperimentet.

I dette tilfellet kan vi nøye oss med de praktiske problemene. Vi har ikke hatt noen mulighet til å ha en kontrollgruppe. Det er SBH som iverksetter endringen. Denne endringen er ikke innført for at forskere skal være helt sikre på effekter, men for å løse konkrete problemer i bedriften. Det var ikke noen andre bedrifter tilgjengelig som kontrollgruppe³², og vi måtte gjennomføre en evaluering under de forhold som faktisk var. Det er ikke noe unormalt i det, tvert imot er vel det heller normaltstanden i evalueringer.

Vi har valgt et evalueringsdesign kalt "Program theory design". Det er originalt utviklet på 80-tallet (Chen, 1990; Chen & Rossi, 1983) i USA. Amerikanernes bruk av ordene program og teori er litt annerledes enn vår. En enklere, men litt unøyaktig norsk oversettelse kunne faktisk være mål/middel-modeller. Programteori finnes i dag i en rekke varianter (Finne, Levin, & Nilssen, 1995; Frechtling, 2007; Molas-Gallart & Davies, 2006; Torvatn, 1999; C. H. Weiss, 1997). Evalueringsdesignene varierer en del, men hovedelementene er de samme:

- 1 Etabler en eller ofte flere former for modell som beskriver hvordan et tiltak har tenkt å gå fram for å nå sine mål. Beskriv den tekstlig, men også gjerne grafisk. Inkluder kontekst og forutsetninger, mål på ulike nivå, aktiviteter og sammenhenger mellom disse.
- 2 Sjekk ut om ulike aktører har ulike modeller, og sammenhold dem med hverandre, revider og konstruer en felles modell, om mulig, eller operer med flere, om umulig.
- 3 Følg denne modellen i datainnsamling og analyse, og forsøk å fastslå om utviklingen går i retning av endelig mål. Beskriv både prosess og resultat. Bruk falsifiseringslogikk for å avgjøre om det er sannsynlig at eventuelle endringer i måltilstanden (det evaluanden skal påvirke) skyldes evaluanden eller sannsynligvis har andre årsaker.

Når det gjelder punkt 1, fremstilling grafisk, har vi laget en figur som vi kaller bedriftens resonnementskjede, som viser sammenhengen mellom bedriftens aktiviteter og dens mål. I vår sammenheng kan vi se bort i fra punkt 2. Det er bare relevant å se på programteorien til ledelsen i SBH, det er den som har satt i gang forsøket. Vi har etablert en slik programteori for SBH. Den er beskrevet i kapittel 6.2 med en oppsummerende Figur 9. Når det gjelder punkt 3 er det strengt tatt resten av rapporten.

31 Dag Olberg (2006) har en meget grundig gjennomgang av metoder i de mest sentrale forsøkene.

32 Se likevel avsnittet om referansedata.

5.2 Hvilke data har vi samlet inn?

Vi har fulgt SBH fra oktober 2005, og har i perioden samlet inn store mengder data av svært ulik art. Primærdata kan deles i fire: Arkivdata fra bedriften (kvantitative), surveys til de ansatte, formelle strukturerte intervju med de ansatte og observasjon på bedriften. I tillegg kommer det noen sekundærdata som sammenligningsgrunnlag og løpende kontakt mellom bedrift og forskere på e-post og telefon. I det følgende er det redegjort detaljert for de ulike datakildene.

5.2.1 Arkivdata fra bedriften

SBH har stilt anonymiserte og aggregerte sykefraværdata, overtidsdata, årsregnskap og oversikt over antall ansatte til disposisjon. Vi har primært fått data for perioden 2004-2006, med noen unntak, som oppgitt under:

- Månedsregnskap for 2004
- Månedsregnskap for 2005
- Månedsregnskap for januar til november 2006
- Sykefraværstatistikk (månedstall) for 2004
- Sykefraværstatistikk (månedstall) for 2005
- Sykefraværstatistikk (månedstall) for 2006
- Totalt sykefravær for januar til mars 2007
- Kvartalstall for antall ansatte 2004 til 2006
- Overtid i antall timer og prosent av totaltimer (månedstall) 2005
- Overtid i antall timer og prosent av totaltimer (månedstall) 2006

5.2.2 Survey til ansatte

Det er gjennomført en rekke surveys blant de ansatte:

- Samme spørreskjema om arbeidsmiljø til de samme ti ansatte i oktober 2005, mars 2006, oktober 2006 og desember 2006. I oktober 2005 og desember 2005 svarer alle ti, i mars 2006 svarte ni og i desember 2006 svarte syv.
- *Arbeidsmiljøkartlegging* til alle ansatte i produksjonen i mars 2006, kombinert med et lite sett spørsmål om 6-timersdagen. 82 skjema delt ut, 61 svar, svarprosent 74.
- *Ansattes evaluering av 6-timers skift* i desember 2006, alle ansatte i produksjonen. 60 skjema delt ut, 32 svar, svarprosent 53.

5.2.3 Kvalitative intervjuer med ansatte og ledelse

Det ble gjennomført en rekke intervjuer og gruppesamtaler med ansatte og ledelse i perioden, oversikt nedenfor:

- Desember 2005: Syv intervjuer med ledelse og ansatte, ett gruppeintervju med tre ansatte
- Mars 2006: Fem intervjuer med enkeltansatte
- Mai 2006: Ett gruppeintervju med fire ansatte
- Oktober 2006: Fem intervjuer med enkeltansatte

I tillegg ble det i desember 2006 gjennomført en del intervjuer med ledelse og ansatte i andre deler av SBH, som del av WORKS-prosjektet. Dette ga noe informasjon til beskrivelsene av verdikjeden og forholdet til Lerøy, men fokus her var ikke arbeidstidsordningen. De er derfor ikke listet her.

5.2.4 Observasjon

Ved to anledninger (mai 2006, oktober 2006) var forskere i produksjonen, hvor de observerte og skrev systematiske feltnotater.

5.2.5 Sekundærdata/referansegrunnlag

Vi har to datasett som er viktige for å sammenligne SBH med "normale" bedrifter: Arbeidsmiljøkartlegging i næringsmiddelindustrien fra 2005, se Andersen, Torvatn, & Finnestrand, (2006) og fraværdata for FHL i perioden 2001-2006.

5.2.6 Samtaler, e-poster og lignende

Underveis i prosjektet har vi ved besøk hatt samtaler med ledelse, og e-postutvekslinger og telefoner med kontaktperson ved SBH. Dette har primært dreid seg om prosjekttekniske forhold, men også bedriftens vurdering av egen måloppnåelse har vært diskutert.

6 Bedriften og dens mål

I dette kapitlet gir vi en presentasjon av bedriften og dens mål med innføring av 6-timers skift. Vi gir også en beskrivelse av hva som skjedde de første månedene etter at 6-timers skift var innført.

6.1 Historie og organisatoriske forhold

6.1.1 Historie

SinkaBerg-Hansen AS (SBH) er en fiskeoppdretts- og fiskeforedlingsbedrift lokalisert i Nærøy kommune i Nord-Trøndelag. Selve oppstarten av SBH kan føres tilbake til 1977, da Finn Sinkaberg startet med fiskeoppdrett i Ytre Namdal. Bedriften hadde eget slakteri fra 1980, og filetproduksjon fra 1996. I 1998 fusjonerte Sinkaberg med Bindalssmolt, hvor Bjørn Berg Hansen hadde startet smoltanlegg i 1985. Etter fusjonen tok konsernet navnet SinkaBerg-Hansen AS.

Ekspansjonen har fortsatt gjennom ytterligere oppkjøp. Konsernet består i dag av fire bedrifter, der SinkaBerg-Hansen AS avd. matfisk og SinkaBerg-Hansen AS avd. slakteri først og fremst er lokalisert på Marøya i Nærøy kommune. Bindalssmolt AS er 100 prosent eid av konsernet, og de eier 50 prosent av Aqua AS. I tillegg kommer Åsen Settefisk AS som igjen eier Flatanger Settefisk AS.

Figur 6 Oversikt over selskapets strukturendring



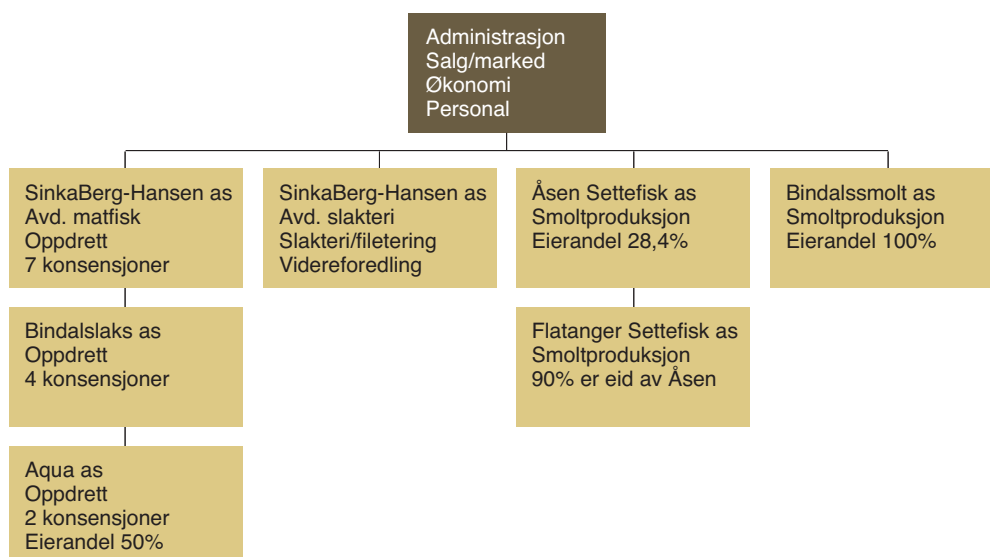
Gjennomgangen i Figur 6 viser at SBH er et vertikalt integrert selskap med egen produksjon fra fiskeri og settefisk til ferdig bearbeidet produkt. Dette er en bevisst strategi fra ledelsens side, hvor en skaffer seg kontroll over verdikjeden fra smolt til slaktning og foredling. Ledelsen er også bevisst på at bearbeiding er en del av det bedriften skal drive med. Dette leddet i verdikjeden har ikke alltid vært like lønnsomt som det å selge "helfisk", det vil si fisk som bare er slaktet og bløgget.

Etter foredling er det imidlertid stopp. Den videre verdikjeden i løpet fra "mære til bord" er ikke interessant for bedriften. All transport, distribusjon, markedsføring, salg, osv, som skal til for å bringe fisken ut til restauranter og supermarked over hele verden, er overlatt til Lerøy AS. Når fisken forlater SBH, er den pakket og merket som Lerøy Seafood. Vi kan også merke oss at ekspansjonen er relativt avgrenset geografisk. Alle anleggene ligger mindre enn 2 timer fra hovedkontoret. SBH har en klar regional forankring, og ønsker å opprettholde den.

6.1.2 Organisasjonsstruktur

SinkaBerg-Hansen AS er delt i fire avdelinger; smolt, matfisk, slakteri og bearbeiding. I tillegg til økonomiansvarlig og regnskapsansvarlig har bedriften egen personalansvarlig. Vi viser for øvrig til Figur 7 for et overblikk over strukturen i konsernet, samt Figur 8 som viser organisasjonskartet.

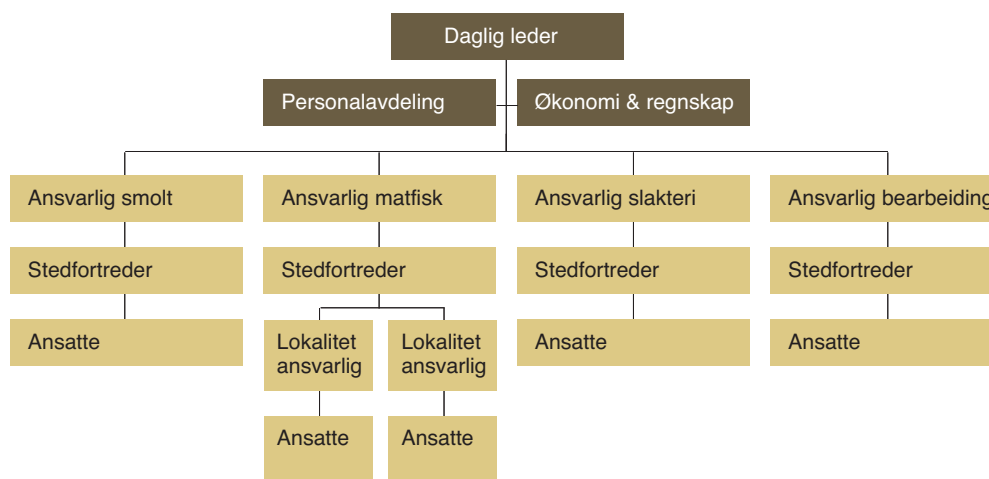
Figur 7 Konsernstruktur for SBH



SBH har i dag (sommer 2007) til sammen 115 ansatte. Ansatte i oppdrettselskap inngår i dette tallet, for eksempel er ansatte i Aqua AS regnet som ansatte i SBH, med samme arbeidsbetingelser. De fleste er fast ansatte og heltidsansatte. Det er imidlertid noe sesongbetonte svingninger i antall ansatte, spesielt i produksjonsavdelingen. Tallet for ansatte vil derfor svinge noe.

21 av de ansatte arbeider i slakteriavdelingen og 60 med filetering og bearbeiding. Det er den siste avdelingen, og kun den, hvor det har vært innført 6-timers skift som en ny arbeidstidsordning.

Figur 8 Organisasjonskart for SBH



Figur 8 viser organisasjonskartet for selve SBH. Endringene i arbeidstidsordning har skjedd i "bearbeiding". Vi bruker vanligvis betegnelsen "produksjon" om denne avdelingen.

6.1.3 Lokale eiere

Som nevnt er SBH en bedrift med lokale eiere, og ledelsen består av personer fra lokaldistriktet. De ansatte er i stor grad fra stedet eller inngiftet på stedet, noe som fører til at stort sett alle har fast bosted i kommunen eller nabokommunen. I perioder har det arbeidet sesongarbeidere, men dette er ikke særlig utbredt. SBH har ord på seg for å være en god arbeidsplass, noe som er med på å øke den lokale søkermassen når det utlyses jobber.

Det at dette er en bedrift med lokale eiere kan føre til at de ansatte føler større eierskap til bedriften. I motsetning til mange lignende fiskebedrifter langs norskekysten forblir verdiene i større grad lokalt. Bedriften har på den måten en større betydning for stedet. Det spekuleres også i om ikke lokalt eierskap kan ha betydning for fiskebedriftenes sikkerhet og overlevelsessevne. Selv om dette ikke er dokumentert godt nok i forskningen, er det en klar forestilling blant befolkningen i Ytre Namdal om at dette kan ha en sammenheng. De siste årene har de lokalt eide fiskeribedriftene i Vikna kommune, samt SBH i Nærøy kommune, kunnet vise til svært gode resultater. På Abelvær i Nærøy kommune ble fiskeforedlingsbedriften lagt ned bare få år etter at den ble kjøpt opp av et større internasjonalt konsern. Det lokale eierskapet og den lokale holdningen bak dette er verdt å ta med seg når en skal forstå enkelte mekanismer i bedriften.

6.1.4 Fravær av akkordlønn

Det er ordnede og ryddige ansettelsesforhold på bedriften, og lønn utbetales i forhold til tariff. Lønnen regnes ut på grunnlag av antall arbeidstimer, og bedriften opererer ikke med akkordutbetaling. De ansatte er fornøyd med dette, og mener at de får betalt like mye eller mer enn ansatte på andre fiskebedrifter i nærheten.

Manglene akkordutbetaling åpner i større grad opp for rullering mellom arbeidsoppgavene. I bedrifter hvor en opererer med akkordutbetalinger, er det enkelte avdelinger som oppfattes som mer lukrative enn andre fordi de gir mulighet for større utbetalinger. Selv om selve arbeidsoppgaven i realiteten er mer slitsom og krevende enn andre oppgaver, blir den som åpner opp for høyere utbetalinger likevel foretrukket fremfor de mindre belastende oppgavene. I konkurransen mellom rullering og faste arbeidsstillinger taper ofte det langsiktige helsevernet for økt lønn. For SBH sin del betyr fraværet av akkordutbetaling at rullering ikke blir sett på som et problem, men derimot som et ønske fra de ansattes side. Enkelte arbeidsoppgaver blir fortsatt oppfattet som bedre enn andre, men det er likevel langt lettere å få gjennomslag for økt rullering mellom arbeidsoppgavene så lenge lønn ikke er et tema.

I en studie av overgangen fra 8-timers dag til 6-timers skift er fravær av akkord spesielt viktig, fordi en innarbeidet og forventet akkordutbetaling blant de ansatte i stor grad ville ha vanskeliggjort eller umuliggjort en arbeidstidsendring av dette formatet. Siden kortere arbeidstid også reduserer muligheten til å arbeide inn bonus og økt lønn gjennom akkordutbetaling, er det mulig at motstanden blant de ansatte ville ha blitt for stor.

6.2 SBHs programteori for å innføre 6-timers skift

I dette delkapitlet vil vi kort beskrive i tekst og ved hjelp av en resonnementskjede (se Figur 9) hva som var målet til ledelsen i SBH med innføringen av 6-timers skift, og hvilke sammenhenger den så mellom tiltaket "6-timers skift" som bedriften gjennomførte, og de mål den hadde. Vi starter med en beskrivelse av den overordnede strategien som 6-timersskiftordningen ble innført i.

6.2.1 Automatisering for å effektivisere

Ledelsen i SBH har ikke bare hatt en klar strategi for å få kontroll over verdikjeden og for hva som skal inngå i den, men også for hvordan bedriften skulle bli mer effektiv. Denne strategien kan oppsummeres med ett ord: *Automatisering*. SBH har i de siste årene investert i en rekke nye maskiner, samt flyttet slakteri- og produksjonsanlegg inn i et nytt fabrikkbygg på Marøy rett ved Rørvik. Automatiseringen har pågått kontinuerlig. Eier sier i samtale i oktober 2006 at bedriften har investert titalls millioner ut over 2000-tallet, og dette har den tenkt å fortsette med.

I en konkurransesituasjon, hvor transportkostnader³³ relativt sett ofte er svært små og fisk som skal selges i Europa kan bli fraktet til Kina for bearbeiding, for så å fraktes tilbake igjen, er dette trolig den eneste mulige strategien. Det er umulig ellers å være tilstrekkelig produktiv på internasjonalt nivå. Uten en bevisst automatisering, ingen produksjon.

I tillegg til å være en forutsetning for å drive med bearbeiding av fisk, har automatiseringen to ulike hovedkonsekvenser for virksomheten:

- 1 Den medfører et stort behov for å forrente kapitalen og for å utnytte maskinparken effektivt. For SBH må finanskostnader og produksjonskostnader per produsert kilo ned.
- 2 Den stadige introduksjonen av nye maskiner, kombinert med nytt fabrikkbygg, endrer også arbeidsforholdene for produksjonsarbeid.

Behovet for å forrente kapitalen, det vil si utnytte maskinparken effektivt, er det sentrale punktet for å forstå hvorfor SBH innfører 6-timers skift. Vi skal diskutere dette grundigere i det følgende, men det er også viktig å huske at innføringen av nye maskiner har en rekke andre konsekvenser for arbeidsforholdene. I mange tilfeller har ny teknologi en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Nye maskiner kan fjerne tunge løft, bygge inn farlige arbeidsoperasjoner, bedre arbeidsstillinger, og så videre. De nye lokalene, som vi her ser på som en del av ny teknologi, er lysere og triveligere enn de gamle. De er rett og slett mer egnet for produksjon. På SBH har automatiserings- og flytteprosessene samlet resultert i et mindre belastende og triveligere arbeidsmiljø. Dette er prosesser som har gått over flere år, og som på ingen måte er avsluttet.

6.2.2 Bedriftens mål med innføring av 6-timers skift

Våren 2005 har ledelsen ved SBH flere utfordringer knyttet til bearbeiding av slaktet fisk:

- Prisen på bearbeidet fisk er relativt sett lav, det er bedre fortjeneste ved å selge fisken hel
- Lerøy etterspør større mengde bearbeidet fisk for å fortsette å levere
- Kapitalkostnadene ved maskinene som SBH har kjøpt inn må forrentes

33

I sin bok "The Box" om containernes historie hevder Marc Levinson at transportkostnadene nå er så lave at det i mange tilfeller er enklest å se bort fra dem, når man vurderer hvor man skal plassere en fabrikk.

Det første problemet kan bedriften gjøre lite med. Det kortsiktige mest lønnsomme vil trolig være å slutte med bearbeiding og bare drive oppdrett og slakt. Da ville hele produksjonsavdelingen bli lagt ned, og maskinene solgt. Her gjør eier og daglig leder en strategisk beslutning på at *"dette skal vi drive med. Da må vi være med på oppturer og nedture"*³⁴.

De to andre problemene lar seg enklest løse ved å øke tiden maskinene går. Da øker volumet, og Lerøy kan tilfredsstillers. Samtidig kan en forrente kapitalen bedre. Det er maskinene som er den mest kritiske innsatsfaktoren for produksjonen. SBH kan ikke begrense maskinbruken til normalarbeidsdag. Dermed er bedriften nødt til å innføre en eller annen form for skiftordning for å få økt produksjonen.

En løsning var å innføre en vanlig skiftordning uten å redusere på arbeidstiden. Det var flere grunner til at det ikke var attraktivt. For det første øker lønnskostnadene ved skiftarbeid. For det andre er det en øvre grense for hvor stort volum SBH ønsker å produsere. SBH vil i størst mulig grad unngå å kjøpe inn fisk fra andre anlegg enn de en kontrollerer selv. For det tredje ønsket ledelsen også å redusere overtidsarbeid, få ned sykefraværet og gjøre SBH til en mer attraktiv arbeidsplass. Det siste var viktig, siden det uansett måtte rekrutteres flere arbeidstakere. For det fjerde var produksjonen organisert slik at det var flere pauser i løpet av normalarbeidsdagen, noe som heller ikke er gunstig for å få utnyttet produksjonsanlegget skikkelig. Som en i ledelsen sa det i desember 2005: *"Det er klart at en halvtimes pause den blir ikke en halvtime den. Det tar tid å kle av og på og opp på pauserom og så videre"*. Det å få redusert pauser vil dermed gi en gevinst i seg selv. Endelig var en klar over at produktiviteten gikk nedover utover dagen. Det var med andre ord relativt lite å få ut av de siste produksjonstimene en ansatt arbeidet. Den tredje økta ved maskinene var ikke like produktiv som de foregående.

Løsningen ble å innføre 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon og en skiftordning. Det gjorde bedriften attraktiv som arbeidsplass, det muliggjorde at produksjonstiden totalt gikk opp, det reduserte antall pauser innenfor skiftet og bedriften unngikk overtidsstillegget ved skiftordning. De ansatte på sin side fikk en kortere arbeidsdag med samme lønn, samt det ikke helt uvesentlige faktum at enheten ble opprettholdt. Selv om eier og daglig leder ønsket å opprettholde bearbeidingen, var det nødvendig å gjøre noen grep for å effektivisere.

6.2.3 SBHs resonnementskjede

I Figur 9 har vi oppsummert SBHs programteori³⁵ i en resonnementskjede som viser sammenheng mellom innføringen av 6-timers skift og bedriftens mål. I denne figuren har vi oppsummert mål og sammenhenger mellom mål, som ledelsen i SBH så for seg da de innførte 6-timers skift. Det er viktig at vi husker at innføringen skjer i en situasjon hvor SBH ønsker å utvide sin produksjon - men bare opp til en viss grense, at bedriften ikke har akkordlønn, og med en langvarig automatiseringsstrategi underliggende alt som skjer. Bedriftens primære mål er økonomisk:

- Reduserte kostnader (både finans og drift)
- Økt produksjonskapasitet

Sekundære mål er å:

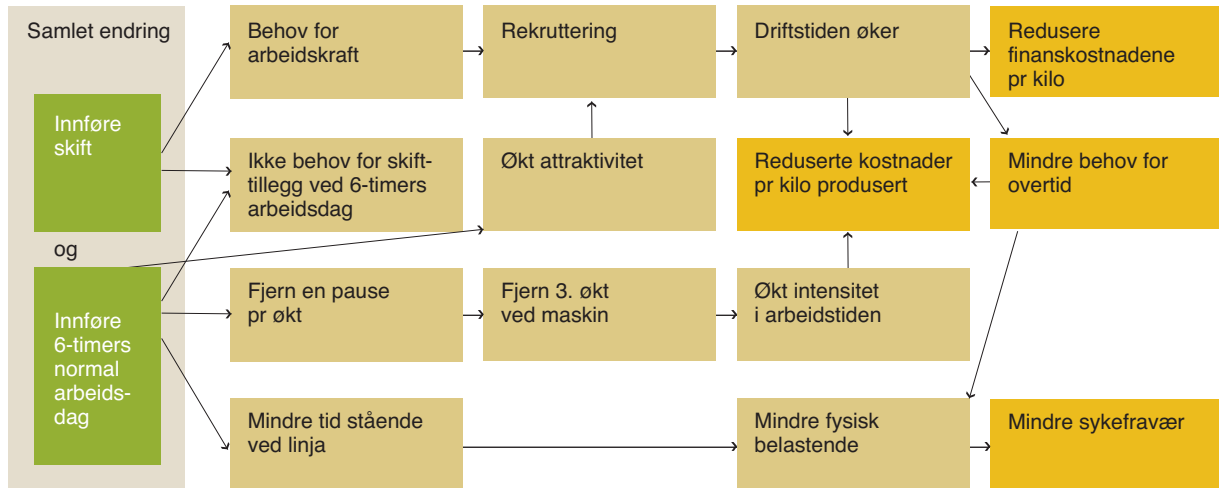
- Redusere overtidsbruk (dyrt og belastende)
- Være en attraktiv arbeidsplass
- Bedre helse, redusere sykefravær

Bedriften er ikke interessert i mål om likestilling eller tidsbruk i hjemmet, men vi vil likevel se hvordan 6 timers skift virker på dette.

³⁴ Intervju med daglig leder oktober 2005.

³⁵ Det er vi som bruker betegnelsen programteori her, SBH har bare beskrevet hvilke mål og sammenhenger de så for seg med 6-timersskiftforsøket.

Figur 9 Programteori for SBHs innføring av 6-timers skift



Det viktige grepet ledelsen ved SBH tar ved innføringen er at en kombinerer to prinsipielt uavhengige grep, 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon, med innføring av skift. I prinsippet kunne bedriften ha gjort hver enkelt av disse tingene enkeltvis, men ved å gjøre dette samlet får bedriften noen interessante samspilleffekter.

Den første "linja" i figuren viser hvordan skiftordningen skaper et behov for mer arbeidskraft samtidig som det muliggjør økt produksjonstid, reduserer finanskostnader per kilo og reduserer behovet for overtid. Dette kan bedriften oppnå uansett lengde på det enkelte skiftet. Ved å innføre 6-timers skift i stedet for normale 8-timers skift forsvinner behovet for skifttillegg, og bedriften blir attraktiv for arbeidssøkere i et presset jobbmarked.

6-timers skift har også den fordel at en kan kutte ut en pause på en halvtime og at den minst produktive arbeidstiden, 3. økta ved maskinene, forsvinner. Det ligger altså et håp om en intensivering av arbeidet innenfor rammene av en 6-timers arbeidsdag, eller i alle fall at de minst produktive delene av arbeidstiden blir borte. Dette er en effekt en ikke ville fått ved standard 8-timers skift.

Endelig innebærer 6-timers skift den fordel at arbeidstaker står kortere tid ved maskinene. Arbeidstaker får dermed totalt mindre belastning av tungt fysisk arbeid, og bedre helse og lavere sykefravær. Her kan det ligge en del tidsforsinkelser. Vi vet at det kan ta tid å utvikle belastningsskader, og det vil ta tid før reduksjon av belastningene vil gi bedre helse. Disse effektene ville en kunne oppnådd uavhengig av skiftordning eller ikke.

6.2.4 Mangler i resonnementskjeden

Resonnementsskjeden i Figur 9 viser hvordan ledelsen i SBH så på sammenhengen mellom arbeidstid, produktivitet, helse og økonomi. Det mangler imidlertid noen sammenhenger i denne modellen som vi vil påpeke. Den ene er at modellen ignorerer de potensielt negative helsemessige virkningene ved innføring av 6-timers skift.

For det første er det fjernet en pause. Hver enkelt arbeidsøkt er nå lenger enn den var tidligere. Den økte intensiteten det legges opp til vil kunne motvirke de positive effektene av redusert totaltid ved maskinene. For det andre legges det opp til en skiftordning, og det foreligger mye forskning som viser at skiftordninger har negative helsemessige virkninger (Kleiven, 2001; Veiersted & Boix, 2004). Dette kan balansere ut, eller i alle fall redusere, de positive helsemessige gevinstene ved innføring av 6-timers arbeidstid.

Det er interessant å se at SBH tar hensyn til tre av de fire hovedvariablene vi nevnte som sentrale for økt produktivitet i kapittel 3.1. De tre hovedforholdene som er dekket er: Teknologi (gjennom nye maskiner), organisering (innføring av skiftarbeid), intensitet (fjerne de minst produktive delene av arbeidsdagen, fjerne pauser). Det siste forholdet vi nevnte var *kompetanse*. Vi ser ingenting i modellen som tyder på at SBH har forventet eller sett behov for noen form for kompetanseheving for å oppnå de ønskede resultatene.

6.3 Oppstart: Innføringen av 6 timers skift oktober 2005 til desember 2005

Ut fra resonnementene over implementerte SBH kortere arbeidsdag for de ansatte i filetproduksjonen, og forsøkte i perioden oktober til desember 2005 en løsning hvor de ansatte gikk tre skift, fra kl 0600-1230, kl 0900-1530 og/ eller fra kl 1230-1900. I samme periode økte antall ansatte i produksjonen sterkt, fra 45 ansatte sommer 2005 til 79 ansatte desember 2005. Bedriften var meget attraktiv på arbeidsmarkedet. Den fikk ifølge en av lederne 300 søknader da de lyste ut stillinger med 6-timers arbeidsdag³⁶.

Den første perioden var imidlertid ikke uten problemer. En ting var den voldsomme økningen av ansatte i produksjonen som medførte ekstra arbeid knyttet til opplæring og koordinering for ledere så vel som for erfarne arbeidstakere. En annen ting var at en oppdaget en del praktiske problemer med skiftordningen. Ansatte som var alene med barn hadde problemer med å hente og levere barn i barnehagen, for en del ansatte var det rett og slett ikke mulig å følge skiftordningen.

Etter å ha evaluert den nye arbeidstidsordninger kombinert med tilbakemeldinger fra de ansatte, så bedriften seg nødt til å gå over fra tre til 6-timers skift. De nye skiftene gikk fra kl 0600-1230 og fra kl 1230-1900. I tillegg beholdt de et "ekstra" 8-timers skift fra kl 0815-1615 for de arbeiderne som av praktiske årsaker ikke kunne arbeide på ukurante tidspunkt. Størrelsen på dette midtskiftet, som det ble kalt, varierte etter behov. Den nye arbeidstidsordningen, kombinert med rullerende matpauser, resulterte i kontinuerlig produksjon fra kl 0600-1900 og økt utnyttelse av produksjonslinjen.

Ser vi bort fra innkjøringsperioden og mellomskiftet, har en arbeidstaker på produksjonsavdelingen på SBH endret arbeidstiden sin som følger:

Tabell 1 Arbeidstid før og etter innføring av 6-timers skift

"Før" 8-timers normalarbeid	"Etter" 6-timers skift
- Felles start kl 0700	- Rullerende skiftstart (kl 0600/1230)
- 2 1/2 t arbeid ved linja til kl 0930	- Start kl 0600/1230
- 1/2 t pause til kl 1000	- 3 t arbeid til kl 0900/1530
- 2 1/2 t arbeid ved linja til kl 1230	- 1/2 t pause til kl 0930/1600
- 1/2 t pause til kl 1300	- 3 t arbeid til kl 1230/1900
- 2 t arbeid ved linja til kl 1500	
- Total arbeidstid: 8 t	- Total arbeidstid: 6 1/2 t
- Pauser: 1 t	- Pauser: 1/2 t
- Totalt: 7 t ved linja i 3 runder	- Totalt: 6 t ved linja i 2 runder
- Total prod.tid: kl 0700-1500	- Total prod.tid: kl 0600-1900
- 8 t med to pauser	- 13 t med to pauser

6.3.1 "Det er jo det vi ønsker de aller fleste" - de ansatte om innføring av ordningen

Beslutningen om å fortsette med bearbeiding så vel som å innføre 6-timers skift var tatt av ledelsen. Det hadde vært interne diskusjoner i ledelsen om ordningen, men de ansatte var ikke involvert direkte i beslutningen om 6-timers arbeidsdag.

Dette var imidlertid ikke noe problem for de ansatte. For det første viser intervjuene fra desember 2005 at de ansatte delte ledelsens virkelighetsoppfatning om den økonomiske situasjonen og utfordringene knyttet til å drive bearbeiding. For det andre var resonnementene omkring utnyttelse av maskinparken velkjent, og for det tredje stemte idéen om 6-timers arbeidsdag godt med de ansattes egne ønsker om mer fritid og kortere arbeidstid.

Da ledelsen bekjentgjorde planene tidlig høsten 2005 ble de godt mottatt. Det var overhodet ingen motstand mot idéen. Tvert imot følte en rekke av de ansatte vi intervjuet i desember 2005 at denne idéen var helt i samsvar med deres interesser. Som en av de ansatte sa: *"Det er jo det vi ønsker de aller fleste, å få mer fritid blant annet"*. En annen sa at på det tidspunktet ledelsen kom med utspillet, hadde vedkommende følt seg utmattet og ønsket at bedriften skulle gjøre noe for å redusere belastningen, og da fikk til svar at *"nå blir det jo det, seks timers skiftarbeid"*. Idéen falt definitivt i god jord da den kom.

De ansatte ble også involvert i gjennomføringen av ordningen. Bedriften hadde allerede sommeren 2005 gjennomført undersøkelser om starttidspunkt, og det var klart at de ansatte ønsket at en skulle starte tidlig. Derfor begynte produksjonen kl 0600. Fra ledelsens side kunne den begynt kl 0700 og vart til kl 1930 i stedet for kl 1830. Videre forsøkte bedriften å involvere de ansatte i løsningen av de praktiske problemene som oppstod.

Selv om de ansatte var for ordningen før den ble innført, viste intervjuene i desember 2005 også, som nevnt over, at det var en del problemer med selve gjennomføringen. Lederne i produksjonen hadde fått mer å gjøre med å administrere ordningen, og med å håndtere nyansatte. Det var også slik at mens morgenskiftet var populært, var kveldsskiftet tilsvarende upopulært. Et annet problem som ble nevnt av omtrent alle ansatte var at de hadde fått mindre sosial kontakt med kollegene sine. Videre påpekte en del av de ansatte at det var blitt mer hektisk og mer intensivt, de stod jo lenger tid kontinuerlig ved maskinene. Tre måneder etter innføring av ordningen var kostnadene ved ordningen tydeligere for de ansatte, men samtidig var det samlet en overordnet positiv vurdering av ordningen.

7 Sosioteknisk analyse

Foregående kapittel har gitt teori og bakgrunn for ordningen med 6-timers skift i SBH. I dette og de følgende 5 kapitlene ser vi på hvilke resultater SBH har fått av innføringen av 6-timers skift. Vi starter i dette kapitlet med en sosioteknisk analyse, deretter følger en analyse av økonomi og produksjonssystem sett gjennom regnskaps-tall, to kapitler vurderer utvikling av arbeidsmiljø, deretter følger ett kapittel om sykefravær og ett om de ansattes syn på ordningen.

7.1 Om sosioteknisk analyse

SBH har gjennom fusjoner de siste årene økt sin aktivitet oppstrøms i verdikjeden. Vi vil i dette kapitlet gjøre en sosioteknisk analyse av den innomhus produksjonen til SBH på Marøya. Sosioteknisk analyse har sitt utspring i analyser av engelske kullgruver på 50-tallet (Trist & Bamforth, 1951) og ble videreutviklet i Skandinavia, Nederland og Tyskland (de Sitter, den Hertog, & Dankbaar, 1997; Thorsrud & Emery, 1970).

Sosioteknikken krever en endring i hvordan en forestiller seg organisering av arbeid. Den "gamle" idéen om separate tilnærminger til de sosiale og tekniske systemene er ikke lenger tilstrekkelig. Organisasjoner eksisterer for et definert arbeid – noe som innebærer at mennesker bruker teknologi til å utføre et sett av arbeidsoppgaver som knytter seg til en spesifisert overordnet målsetting. Et slikt perspektiv innebærer at en må ta utgangspunkt i arbeidsorganiseringen som ett sosioteknisk system, og ikke som to separate systemer; ett teknisk og ett sosialt. Det sosiale og det tekniske systemet er de vesentlige innsatsfaktorene – menneskene og utstyret. Økonomisk prestasjon og jobbtilfredshet er resultatet, hvor nivået er avhengig av hvor godt innsatsfaktorene er tilpasset hverandre.

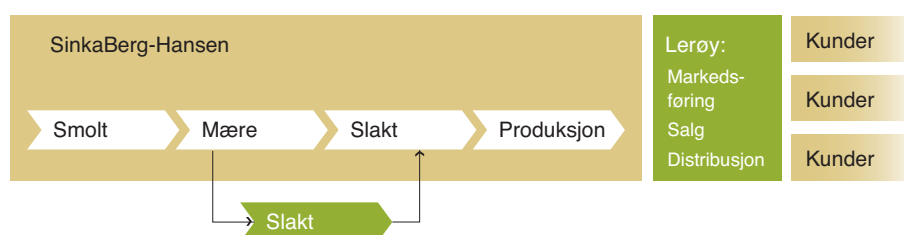
Felles optimalisering av det tekniske og sosiale systemet blir ofte feil tolket til å handle om modifisering av det tekniske systemet av hensyn til det sosiale. En sosioteknisk analyse er basert på en felles design, hvor beslutninger nås med en gjensidig argumentasjon i både det tekniske og sosiale systemet. En sosioteknisk analyse er et diagnoseverktøy for å avdekke sammenhengene i verdikjeden og resultatdriverne i denne. I et sosioteknisk perspektiv er medvirkning i utvikling av arbeidsorganiseringen en sentral og grunnleggende verdi. Videre ligger det også i en sosioteknisk analyse at i enhver arbeidsorganisering finnes det mer enn en løsning på hvordan arbeidet kan organiseres for å løse den definerte oppgaven (Chern, 1987; Eijnatten, 1993; Trist, 1981).

For å analysere hvor optimalt det sosiale og tekniske systemet er tilpasset hverandre er det utviklet syv prinsipper for sosioteknisk arbeidsdesign. Normalt er det ni prinsipper, men vi har av analytiske årsaker valgt å slå tre av dem sammen til en. Vi kommer tilbake til disse i kapittel 7.3.

7.2 SBHs produksjonslinje

Før vi går inn i en mer omfattende analyse vil vi beskrive produksjonslinjen hos SBH. Først vil vi se på hele linja, så ser vi på bare produksjonsenheten. I Figur 10 viser vi en skisse av den overordnede verdikjeden i SBH fra mære til kunde.

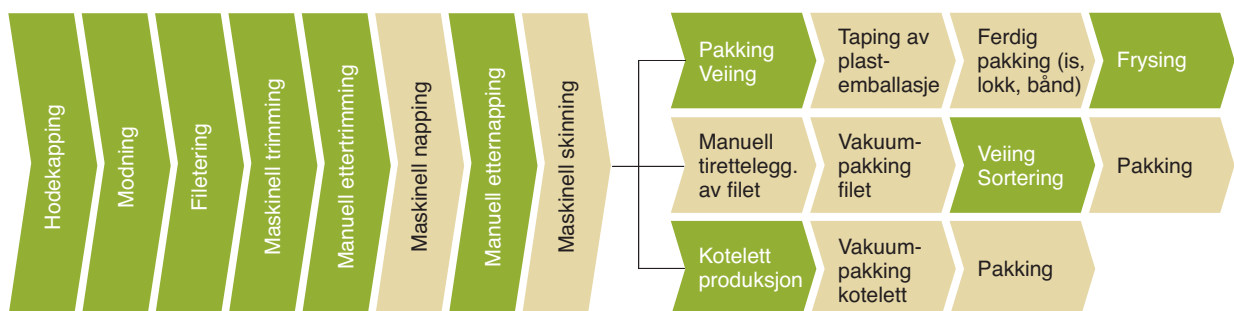
Figur 10 Overordnet verdikjede SBH



Etter smolt og oppvekst blir laks fraktet med brønnbåter³⁷ fra havmærene inn til produksjonsmærene som ligger ved kaia utenfor SBH sine produksjonslokaler på Marøya i Rørvik kommune. Ved hjelp av vann blir levende laks pumpet inn i slakteriet. Der havner laksen først i et kaldtvannsbasseng. Hensikten med dette er å roe og kjøle ned fisken før den blir bløgget. Bløgging er manuelt arbeid, som utføres av to operatører. Arbeidstempoet her varierer, da fisken kommer til bløggestasjonen i puljer.

Etter bløgging går fisken inn i et nytt basseng for utblødning før den kommer inn i slakteriet. Første arbeidsstasjon grovsorterer fisken etter størrelse, samt at fisk som ligger feil på samlebandet blir lagt "riktig" vei. Grovsortering utføres manuelt av én operatør. Langsetter samlebandet står det tre helautomatiske slaktemaskiner. Hver av disse maskinene blir overvåket og passet på av én operatør. Alle fisker som har vært automatisk sløyd blir kontrollert, og om nødvendig etterbearbeidet. Den fjerde slaktemaskinen styres manuelt av én til to operatører som tar hånd om all ukurant fisk. Ferdig sløyd fisk fortsetter så videre på et samleband for sortering. Sortering utføres ved to "stasjoner" bemannet med hver sin operatør. Fisken blir manuelt vurdert innenfor tre kategorier; superior, normal og produksjon. Dette er en visuell kvalitetsvurdering basert på utvendig og innvendig beskaffenhet og fargekvaliteten på kjøttet. Når kvalitetskontrollen og kategoriseringen er gjort, blir fisken elektronisk "merket", hvorpå den går inn i helautomatisk sorteringsanlegg. I prinsippet blir laksen i dette anlegget sortert inn i to hovedstrømmer. Den ene hovedstrømmen består av hel laks som blir pakket direkte i kasser ut fra vektstørrelse og gjort klar for utsending. Den andre hovedstrømmen består av fisk som skal videre til bearbeiding. Dette er produksjonsenheten i Figur 10, og dersom vi går mer detaljert inn i den, får vi følgende verdikjede:

Figur 11 Verdikjeden i produksjonen SBH. Gul markering betyr operatørarbeid



På første stasjon i bearbeiding blir laksen hode- og halekappet. Deretter går fisken videre til modning for at den skal bli lettere å bearbeide. Modning er en ren temperaturprosess for at skinn og bein skal "slippe" lettere i bearbeidingen. Modnet fisk kommer deretter inn til fileteringsmaskinene. Ved denne stasjonen står én operatør og legger fisken til rette for filetering. Ferdige fileter blir så transportert inn i en helautomatisk trimmemaskin. I trimmemaskinen blir, ved hjelp av tre ulike verktøy, fett fjernet fra fileten. I etterkant av trimmemaskinen utfører to operatører kvalitetskontroll, og om nødvendig manuell etterbearbeiding. Filetene blir her også lagt til rette før de går videre til automatisk napping. Napping er en prosess hvor bein i fileten blir fjernet. Etter nappemaskinen står fire operatører, to på hver side av samlebandet, og kontroller fileten for beinrester. Eventuelle beinrester blir manuelt fjernet. Disse operatørene sørger også for at filetene ligger riktig før de går videre til automatisk skinning. Avhengig av både kvaliteten på ferdig filet og kundeordre går så filetene videre i tre "spor". Filetene blir enten pakket hel og fersk, eller de blir vakuumpakket, eller de går til laksekotelettproduksjon³⁸. Produksjon av "laksekoteletter" består i at fileter blir skåret opp i porsjonsstykker, som så vakuumpakkes og pakkes videre i kasser før de sendes til kunden. All pakking og vakuumering utføres av tre til fem operatører.

37
38

Brønnbåtene er operert av et annet firma, og derfor markert med annen farge i figur 10.
Laksekotelett er en lokal betegnelse. I butikken er dette ofte omtalt som "laksebill".

7.3 En sosioteknisk analyse av produksjonen ved SBH

Vi vil nå analysere produksjonssystemet ved SBH ved hjelp av de syv prinsippene vi nevnte i kapittel 7.1.

7.3.1 Prinsipp 1: Kompatibilitet

Kompatibilitet er det første og mest sentrale prinsippet. Dette prinsippet legger grunnlaget for i hvilken grad de påfølgende prinsippene lar seg oppfylle. Prinsippet stadfester at organisasjonen kun vil fungere optimalt dersom det sosiale og tekniske systemet er designet for å tilpasse hverandre og organisasjonens omgivelser. Kompatibilitet griper essensen i sosioteknisk design, hvor organisatorisk utvikling handler om felles optimalisering av begge systemene (Eijnatten, 1993, Trist, 1981). Som kontrast vil de aller fleste tilnærminger for å forbedre organisatorisk effektivitet fokusere kun på det sosiale systemet, og i det ta teknologien og det tekniske systemet for gitt og uforanderlig. Selv om det å gripe tak i og utvikle det sosiale systemet kan være hensiktsmessig i noen tilfeller, er det i all vesentlighet for snevert til å bidra til den overordnede organisatoriske prestasjonsevnen. Fra et sosioteknisk perspektiv aksepteres ikke teknologi som en gitt innsatsfaktor. Omorganisering handler om en utforskning av samspillet mellom mennesker og teknologi, og til å finne en arbeidsorganisering som både bidrar til økt organisatorisk prestasjonsevne og til økt arbeidslivskvalitet.

SBH har i de senere år gjort omfattende teknologiske investeringer gjennom økt automatisering av produksjonslinjen. Dette innebærer blant annet at mye av det som tidligere var manuelt arbeid utført av operatører, nå blir utført av maskiner. Hvordan SBH gjensidig har utviklet både det tekniske systemet (økt grad av automatisering) og det sosiale systemet (operatørene og arbeidsrelasjonen mellom dem) er avgjørende for graden av felles optimalisering. Ut fra våre studier av bedriften er dette vanskelig å fastslå. Likevel ser det ut til gjennom våre observasjoner og samtaler med de ansatte at teknologien er valgt uten stor involvering av operatørene, og uten at disse har hatt stor påvirkning på utforming av den nye arbeidsorganiseringen. Operatørene ser ut til i stor grad å være tilretteleggere for maskinene, i tillegg til å utføre kontroll og manuell etterbearbeiding. Vi observerte også at når noe gikk i stå med automatikken, var det formann og vedlikeholdspersonell som trådte til for å ordne opp. Dette kan være en indikasjon på at operatørene langs produksjonslinjen ikke har nok kunnskap om teknologien og maskinene til at de selv kan gripe inn. Gitt at dette er riktig, bidrar en slik kunnskapsmangel på fremmedgjøring og forsterker opplevelsen av at operatørene mer er forlengede armer for maskinene og automatikken, enn at det er en gjensidig tilpasning, hvor også teknologien bidrar til økt arbeidslivskvalitet. At teknologien bidrar til at det manuelle arbeidet blir lettere er det liten tvil om, men det vil samtidig være en fare for at arbeidsoppgavene blir mer ensformige. Det er heller ingen tvil om at økt automatisering har bidratt til økt produksjonsvolum og økt omsetning, men om den totale arbeidslivskvalitet for operatørene har økt, er vanskeligere å fastslå.

7.3.2 Prinsipp 2: Minimum kritisk spesifisering

Minimum kritisk spesifisering peker på graden av organisatorisk valg og i hvilken utstrekning ansatte får være med å påvirke disse valgene. Det største omfanget av slike valg vil være når de ansatte får være med på å påvirke utforming av det tekniske systemet, og mer spesifikt valget av teknologiske løsninger og deres funksjonalitet. Det andre store valget er utstrekningen av de ansattes påvirkning på utformingen av arbeidsorganiseringen i relasjon til teknologien. Jo flere regler, prosedyrer og rutiner som er spesifisert, og spesifisert av andre enn de som utfører arbeidsoppgavene, jo mindre vil valgfriheten være. Og riktignok er det ikke uvanlig med høy grad av spesifisering ut fra en tanke om å redusere usikkerhet. I et sosioteknisk system vil prinsippet være at spesifiseringen knytter seg til hva som skal gjøres, og at hvordan oppgaven skal utføres overlates til de ansatte (Trist, 1981). Spesifiseringen skal ikke være mer omfattende enn strengt nødvendig for å kunne gi rom for at kvaliteten på arbeidsutførelsen stadig skal kunne få utvikle seg etter hvert som de ansatte lærer mer og mer. Dette innebærer også at en oppfordrer til eksperimentering nettopp for å finne bedre løsninger på utførelsen.

Mange av operatørene hos SBH har lang erfaring i bedriften. De har utbredt kunnskap til å vurdere kvaliteten på laksen. Dette er en kunnskap hvor både øyne og hender brukes til å vurdere kvaliteten på bearbeiding som utføres maskinelt, og de vet godt hva som må gjøres av ekstra bearbeiding for å sikre riktig kvalitet på råvarene. Det være seg på slakteriet eller langs produksjonslinjen for filetering. I hvilken grad den enkelte arbeidsoppgave er spesifisert har vi lite grunnlag for å vurdere. Samtidig har det heller ikke under våre observasjoner og intervjuer fremkommet i hvilken grad operatørenes kunnskap og erfaring brukes til å videreutvikle arbeidsorganiseringen.

7.3.3 Prinsipp 3: Variasjonskontroll, grenselokalisering og informasjonsflyt

I utgangspunktet er dette tre prinsipper. Men de henger så nært sammen at vi finner det formålstjenlig å analysere dem i sammenheng. Variasjonskontroll handler om to sentrale forhold. For det første at teknisk variasjon i produksjon, knyttet til råmaterialet eller maskiner, blir fanget opp og korrigert så nær kilden som mulig, slik at et avvik ikke forplanter seg videre i verdikjeden. For det andre handler variasjonskontroll om at arbeidet er organisert slik at operatørene har frihet, ferdigheter og kompetanse til å fange opp og korrigere variasjoner innenfor sin arbeidsenhet. Grenselokalisering peker på at organisatoriske grenser bør etableres for å bidra til at informasjon, kunnskap og læring skjer mellom dem som utfører tilknyttede oppgaver. Dette betyr at operatører som utfører relaterte oppgaver organiseres slik at de lett kan utveksle og koordinere sin innsats. En sentral karakteristikk er at ingen grenser, verken fysiske eller strukturelle, skal forhindre deling av informasjon, kunnskap eller læring. De ansatte trenger oppdatert informasjon slik at de kan utføre variasjonskontroll og sine tildelte oppgaver. Man søker å gi informasjon direkte til de som har behov knyttet til utførelsen av oppgavene (Chern, 1987; Eijnatten, 1993; Trist, 1981).

Hos SBH har operatørene omfattende ansvar for variasjonskontroll knyttet til kvaliteten på laksen. Operatørene utfører kontinuerlig manuell kontroll av fisken etter hver arbeidsstasjon langs produksjonslinjen. I et sosioteknisk perspektiv blir dermed variasjoner korrigert så nær opptil der hvor avviket oppstår. Korrigeringen blir utført av kompetente operatører som bruker sin erfaring og ferdighet til å sørge for at fisken til enhver tid har den kvalitet som kreves før den blir videre bearbeidet. Under vårt besøk observerte vi hvordan operatørene brukte øyne, og ikke minst hendene, til å kvalitetssikre laksens beskaffenhet. Men som vi har pekt på tidligere så har operatørene i liten grad kompetanse til å justere maskinene for de avvik de måtte generere. Variasjonskontroll omfatter dermed først og fremst korrigerende avvik på fisken – altså råvarene, og i liten grad av teknologien. Men operatørene har myndighet til å stanse produksjonslinjen dersom noe går galt med en av maskinene. Operatøren som står først langs fileteringslinjen har også muligheter til å justere arbeidstempo gjennom hvor raskt laksen legges til rette for filetering. Denne arbeidsstasjonen er plassert høyere enn resten av fileteringslinjen, slik at operatøren har god oversikt over flyten langs linjen. Dessuten har denne operatøren "headsett"-kommunikasjon med både slakteriet og de som pakker ved enden av fileteringslinjen. Dette sikrer informasjonsflyt mellom grensen langs produksjonslinjen, og er en informasjon som bidrar til å justere både kvalitet og tempo. For eksempel vil operatøren her kunne gi tilbakemelding til slakteriet på kvaliteten på laksen som kommer derfra. Av det ovenstående er det også rimelig å påpeke at innenfor både slakteriet og fileteringslinjen har operatørene en viss grad av selvstyring. Informasjon til de ansatte ut over dette er, ut fra de samtaler vi hadde, noe mer varierende og tilfeldig. Slik vi oppfattet det er informasjon om for eksempel marked, kunder, økonomi, volum og bakterieinnhold i fisken en type informasjon som ikke systematisk blir gjort tilgjengelig for og viderebrakt de ansatte. I den grad operatørene hadde slik informasjon, var det mye basert på den enkeltes interesser.

Langs produksjonslinjene er det to fysiske grenser, én mellom bløgging og slakteriet og én mellom slakteriet og fileteringslinjen. Mellom bløgging og slakteri er det rotasjon på arbeidsoppgavene. Det er også en viss rotasjon mellom arbeidsstasjonene på slakteriet. Langs fileteringslinjen er det også noe rotasjon mellom arbeidsstasjonene. Men det er lite, om ingen, rotasjon mellom slakteriet og fileteringslinjen. Slakteriet er med et par unntak mannsdominert, mens fileteringslinjen i stor grad er kvinnedominert. Om årsaken til dette knytter seg til stor forskjell på arbeidsoppgavene er vanskelig å konstatere. Samtidig utgjør slakteriet og fileteringslinjene to helhetlige og naturlige arbeidsenheter, og grensene mellom dem er gitt som følge av rimelige bearbeidingsmessige hensyn.

7.3.4 Prinsipp 4: Makt og autoritet

I all hovedsak handler dette prinsippet om arbeidsinnflytelse, noe som er et tosidig begrep. De som trenger utstyr, materiell eller andre ressurser til å utføre sine arbeidsoppgaver skal også ha tilgang til dem og myndighet til å rekvirere dem (Chern, 1987). Dette prinsippet er også nært knyttet til informasjonsflyt. I jo større omfang ledelsen "sitter på" informasjon som de bruker til "fjernstyring" av produksjon, desto mindre er den ansattes mulighet til innflytelse over utførelsen av eget arbeid. Iboende i prinsippet ligger også en antagelse om at de ansatte trenger innflytelse over og påvirkning av eget arbeid, for at de samtidig skal kunne ta ansvar for utførelsen og resultatet av arbeidet.

Innenfor de ulike arbeidsstasjonene har operatøren stor påvirkning både på utførelsen av selve arbeidsoppgaven og på hvilke redskaper en ønsker å bruke. Det blir også, slik vi oppfattet det, laget egne redskaper etter "spesifikasjon" fra operatørene, som de "ønsker" seg for å kunne utføre arbeidet enklere og mer effektivt. Det er også slik at dersom det oppstår produksjonsproblemer av en eller annen karakter, så kommer både formann og/eller vedlikeholdspersonell straks en operatør ber om det. I en viss utstrekning er det rimelig å si at operatørene hos SBH har rom for arbeidsinnflytelse. Men slik vi også har observert denne innflytelsen og tolket den, er den lokalt knyttet til den enkeltes arbeidsutførelse. I det store samspillet mellom menneske-maskin har operatørene liten innflytelse og påvirkning.

7.3.5 Prinsipp 5: Flerfunksjonalitet

Utgangspunktet for dette prinsippet er at organisasjoner trenger, og sågar må tilpasse seg, sine omgivelser. Dette er det eksterne argumentet for overskudd av funksjoner. Det interne argumentet, og i realiteten det viktigste, for overskudd av funksjoner relaterer seg til at ulike organisatoriske enheter må tilpasse seg hverandre (Trist, 1981). Det finnes to måter å skape overskudd av funksjoner på, enten ved å tilføre nye roller eller ved å utvikle de eksisterende rollene. Ansette spesialister og eksperter vil være en mekanisk respons til dette. Trene og utvikle de ansatte for å bygge deres kompetanse er en organisk respons til det samme (Chern, 1987).

Hos SBH bygges flerfunksjonalitet gjennom rotasjon mellom arbeidsstasjoner. Men rotasjon foregår i stor grad innenfor slakteri eller filetproduksjon. Tanken bak dette prinsippet er at jo mer den enkelte kan og gjennom det forstår helheten, jo bedre vil den enkelte være til å respondere på komplikasjoner og utfordringer som oppstår i produksjonen. Det er mulig å se for seg enda større grad av flerfunksjonalitet ved at det også roteres mellom avdelingene. Utvikling av kompetanse på maskinene, prosessene og automatikken vil også bidra til overskudd av funksjoner. Vi er ikke kjent med i hvilken utstrekning operatørene har fagbrev eller i hvilken grad det eksisterer systematisk opplæring av operatørene. Derfor er det urimelig å konkludere med noe i denne sammenheng. Men ut fra hva vi har observert, og beskrevet, ser det ut til at det eksisterer et utnyttet potensial. Økt tverrfaglighet og dermed overskudd av funksjoner vil øke fleksibiliteten i arbeidsstokken. Det vil også bidra til økt kunnskap og ferdigheter til variasjonskontroll og til hvordan den enkelte operatør relaterer seg til hverandre. Jo mer vi kan om hverandres arbeidsoppgaver, jo "bedre" kolleger vil vi kunne være.

7.3.6 Prinsipp 6: Systemkonsistens

Dette prinsippet peker på nødvendigheten av at systemer som støtter og bygger opp under arbeidet forsterker dette designet. Normalt vil et slikt design sammenligningsvis være lett å akseptere for produksjon, vedlikehold og kvalitetskontroll. For å etablere et grunnleggende organisatorisk design, med involvering, medvirkning og kompetente og autonome team, vil systemkonsistens normalt kreve omfattende endringer i belønnings- og informasjonssystemene, i økonomistyring og i hvordan marked, salg, innkjøp og planlegging organiseres. Med den innsikt vi har om SBH er det ikke mulig for oss å vurdere i hvilken grad bedriften er konsistent i sine systemer.

7.3.7 Prinsipp 7: Endringskapasitet

Alle produksjonssystemer må gi grunnlag for læring, fordi systemene forutsetter å måtte utvikles. Iboende i dette er nødvendigheten av å organisere arbeidsdagen slik at det er rom og tid for kontinuerlig og systematisk læring og utvikling. I moderne organisasjoner, og ikke minst i vareproduserende industri, begynner tanken om "Lean Production" (Womack, Jones, & Roos, 1990) å slå solid rot. "Lean Production" handler i all vesentlighet om ikke å bruke mer ressurser, det være seg tekniske eller sosiale, enn strengt tatt nødvendig. Og et overordnet fokus er til enhver tid å fjerne sløsing. Sløsing er alt "unødvendig" som ikke bidrar til verdiskaping. Dessverre er det slik at læring og utvikling i et slikt perspektiv ofte blir nedprioritert, blant annet fordi det er for lite ressurser til læring og utvikling. I motsetning til en slik tankegang har et sosioteknisk system hatt som en av sine grunnleggende byggesteiner å bidra til arbeidslivs-kvalitet. Det betyr organisatorisk fleksibilitet også med tanke på kontinuerlig læring og utvikling (Dankbaar, 1997).

7.4 Endringer i sosioteknisk system som følge av innføring av 6-timers skift

Vi har ikke gjort noen intervjuer med ansatte eller observasjoner av produksjonssystemet før innføringen av 6-timers skift, og har ingen data som klart forteller om endringer i det sosiotekniske systemet som følge av endringen i arbeidstid.

Det vi med stor sannsynlighet kan si er at endringen til 6-timers skift har medført to ting:

- 1 Skiftordning øker behovet for kommunikasjon mellom skiftene
- 2 Reduksjonen i arbeidstid, inkludert frafallet av pauser, øker utfordringene med å få til læring og utvikling

At skiftordninger øker behovet for kommunikasjon mellom skiftene kan sies å være selvsagt. En skiftoverlevering er som å overlevere en stafettpinne, det er mange små detaljer som kan gå galt. Det kreves gode rutiner og mye kommunikasjon for å få det til. For oss er det uklart om SBH har etablert rutiner for overføring av informasjon mellom skiftene. Vi har ikke sett det, men heller ikke etterspurt det. Dette er imidlertid et område vi anbefaler at bedriften ser på, for å sikre seg at informasjon flyter riktig.

Den andre utfordringen er knyttet til læring og utvikling. Vi har ikke data på dette før innføring av 6-timers skift. Vi kan derfor ikke si sikkert i hvilken grad det hos SBH tidligere var rom for systematisk læring og utvikling. Men ut fra våre studier av innføring av 6 timers dag hos SBH, ser det med denne arbeidstidsordningen ikke ut til å være tid for læring og utvikling. Kortere arbeidsdag innebærer at arbeidet er intensivert, blant annet fordi det er færre pauser. Det er færre operatører på skiftene, men det skyldes også økt automatisering av produksjonen. Men dette innebærer også at det er mindre tid tilgjengelig til systematisk læring og utvikling. Jo mindre tid det avsettes til å bygge endringskapasitet, jo mer ad-hoc-basert vil organisasjonen bli i hvordan den løser sine utfordringer.

8 Økonomisk og produksjonsmessig utvikling i SBH

Forrige kapittel beskrev produksjonssystemet i detalj. I dette kapitlet går vi gjennom den økonomiske utviklingen til produksjonsavdelingen i SBH i perioden rundt innføring av 6-timers skift. Analysen er bygget på de månedsvise regnskapene for produksjonsavdelingen til SBH, som er stilt til vår rådighet. Regnskapstallene går fra januar 2004 til november 2006.

For å få et helhetlig bilde av økonomi og produksjonsmessig utvikling i SBH vil vi også se på to andre forhold over tid: Bruk av overtid og antall ansatte i produksjonen. Disse analysene bygger også på tall fra bedriften, månedsvise tall for overtid fra januar 2005 til november 2006 og kvartalsvise oversikter over antall ansatte i produksjonen fra januar 2004 til desember 2006.

Vi starter kapitlet med en generell diskusjon om periodisering ved før og etter målinger, deretter følger en gjennomgang av økonomisk utvikling, av antall ansatte og overtidsbruk. Til slutt gir vi en samlet oppsummering av den økonomiske og produksjonsmessige utviklingen i SBH.

8.1 Om periodisering - en generell diskusjon

Det sentrale spørsmålet vi forsøker å besvare i denne rapporten er hvordan økonomiske og andre forhold har utviklet seg i SBH etter at ordningen med 6-timers skift ble innført. Det vi gjør er å se på "før" ordningen ble innført og "etter" at ordningen ble innført. Har det skjedd noen endring, og i så tilfellet hvilken? Selv om dette ser enkelt ut, er det faktisk en del utfordringer når det gjelder å finne ut hva som er før og etter en slik endring. De utfordringene vi har her med å velge periode for økonomisk analyse er de samme som vi har når det gjelder analysen av sykefraværstall som vi også har i tidsserier. Vi tar den samlede diskusjonen for begge datasettene her.

8.1.1 Generelle utfordringer når vi skal vurdere hva som er før og hva som er etter

Det er ikke så lett å avgjøre hva som er før og hva som er etter. Siden 6-timers skift ble innført i oktober 2005 kunne vi si at alt som er fram til og med september 2005 er før, mens alt fra og med oktober 2006 er etter. Dette gir oss et enkelt og greit skille, siden vi har data på måneds- eller kvartalsform.

Det er imidlertid ikke helt uproblematisk å analysere på denne måten. Det er fire hovedproblemer vi må forsøke å ta hensyn til når vi ser på "før" og "etter". De er:

- 1 Hvor lang oppkjørings- og innkjøringsperiode skal vi ta hensyn til?
- 2 Hvor langt før og etter innføringen skal vi måle?
- 3 Hvor mye skal vi ta hensyn til sesongvariasjoner?
- 4 Er det riktig i det hele tatt å fjerne data fra analysen?

For det første, for at sammenligningen mellom før og etter skal være interessant, må begge periodene være i mest mulig stabil drift. Det er liten vits å sammenligne to helt spesielle perioder med spesielle forhold med hverandre. Når det gjelder oppkjøring og innkjøring er det åpenbart at en større omstilling av produksjonen vil ha både oppkjørings- og innkjøringsfaser. I oppkjøringen kommer planlegging, forventninger, nyansettelse, og så videre, og påvirker hele virksomheten. I innkjøringsperioden må ting gå seg til, en må kanskje justere på organiseringen, det er opplæring og omstilling. Månedene før og etter selve innføringen er på et vis unntaksmåneder, og gir ikke et godt bilde av stabil drift. Erfaringsmessig vet vi også at sykefraværet øker i og rundt en slik omstilling (Bjørnskau, 1997). Spørsmålet er da om en skal kutte ut noen av månedene før og etter, og i så tilfelle hvor langt i begge retninger?

For det andre er det uklart hvor langt før og etter vi skal måle. Når det gjelder etter innføringen er det ofte rent praktiske forhold som avgjør hvor langt vi kan måle. Det er det som begrenser oss her. Det ville vært interessant å følge utviklingen over tid, men det må settes en sluttstrek. Når det gjelder hvor langt bak vi skal gå er det også

uklart. Vi har fått data fra og med januar 2004, som en praktisk dato å begynne registreringer på. Det er begynnelsen av et nytt kalenderår, og det betyr også at vi har et helt år før året 2005, hvor innføringen skjer.

For det tredje er det et spørsmål om hvordan vi håndterer sesongsvingninger og lengde av perioder. Siden det er store sesongvariasjoner både når det gjelder etterspørsel og sykefravær, er det ikke ideelt å sammenligne juli ett år med januar et annet. Det er heller ikke bra om den ene av periodene "før" eller "etter" er av ujevn størrelse. Ideelt sett skulle periodene vi sammenligner være like lange og inneholde de samme månedene, 12 måneders perioder er ideelle i så måte. Men samtidig ønsker vi ikke å kutte for mye data.

Den fjerde utfordringen nevnt over er om det er riktig å kutte ut data. Vi ønsker ideelt sett å gi et mest mulig riktig bilde av en utvikling. Er det da riktig å ta ut data som er registrert på samme måte som øvrige, data vi ikke har noen grunn til å tro er feilaktige?

8.1.2 Våre valg i forhold til sammenligning

Vi har ikke noen klare endelige løsninger på disse fire utfordringene. Vi har imidlertid gjort en del valg hvor vi har forsøkt å balansere disse forholdene mot hverandre.

For det første presenterer vi alle data vi analyserer for hele perioden. Økonomidata fra januar 2004 til november 2006, overtid 2005 til 2006, sykefravær 2004 til mars 2007 (totalt fravær) og januar 2004 til desember 2006 (andre sykefravær). Disse data presenteres i tidslinjer på måneds- eller kvartalsoppløsning. Vi viser alltid med en strek i figuren når oktober 2005 var, det vil si når innføringen skjedde.

Ved å presentere data på denne måten gir vi hele bildet, og leseren får anledning til å vurdere om han eller hun er enig med oss i vår vurdering. I noen tilfeller gir tidslinjene oss også mulighet til å gjøre en vurdering av utviklingen bare ved å se på dem.

For det andre, dersom vi så skal gjøre en statistisk analyse, tar vi ut innkjørings- og oppkjøringsperiode og forsøker å få like lange perioder å sammenligne med. Siden vi ikke har data like lenge i etterkant, blir det litt forskjellige perioder. De ulike periodene vi sammenligner med er:

Regnskapsdata:

Før er 12-månedersperioden, fra og med august 2004 til og med juli 2005

Etter er 11-månedersperioden, fra og med januar til og med november 2006

Sykefraværdata, totalt fravær:

Før er 12-månedersperioden, fra og med april 2004 til og med mars 2005

Etter er 12-månedersperioden, fra og med april 2006 til og med mars 2007

Overtidsdata:

Før er 9-månedersperioden, fra og med januar 2005 til og med september 2005

Etter er 14-månedersperioden, fra og med oktober 2005 til og med november 2006

Antall ansatte (kvartalsvise data):

Før er fra med 1. kvartal 2004 til og med 2. kvartal 2005

Etter er fra og med 3. kvartal 2005 til og med 4. kvartal 2006

I forhold til sykefraværdata hadde vi en spesiell utfordring som gjorde at vi la oss på denne periodiseringen. Det er tidsforsinkelse før vi kan forvente effekt. Det SBH håpet å oppnå var at redusert arbeidstid reduserer belastningen, og dermed sykefraværet. Men her ligger det en tidsforsinkelse, vi må forvente at det tar noe tid før den reduserte arbeidsbelastningen kan gi seg uttrykk i bedre evne til å arbeide. Ved å se på perioden fra og med april 2006 har vi i alle fall gitt endringen 6 måneder til å vise effekt.

Overtidsdata og antall ansatte vil bli vurdert uten noen statistisk analyse. De blir tolket ut fra en oversikt over hele perioden.

Etter å ha etablert periodiseringen er det sentrale spørsmålet om gjennomsnittet av en eller annen variabel over perioden, er forskjellig i perioden etter sammenlignet med før. I noen tilfeller vil som sagt inspeksjon av data gi svaret, i noen tilfeller trenger vi statistiske tester for å avgjøre.

Vi har valgt å teste dette med T-test, signifikansnivå $p < 0,05$. Denne testen er for å teste en uavhengig variabel i to ulike settinger (Greene & D' Oliveira, 1982), som er det vi trenger. Hver måned regnes da som ett målepunkt.

8.2 Utvikling av økonomi og produksjon

SBHs fortjeneste er gitt ved salgsinntekter minus kostnader. Inntektssiden er rett og slett antall kilo produsert multiplisert med kilopris³⁹. Fra bedriftens side er det store spørsmålet hvor god pris en klarer å få.

Kostnadssiden består en rekke ulike komponenter som inkluderer råvarer, lønnskostnader, emballasje, lokalleie, administrasjonskostnader, ulike finanskostnader og diverse andre kostnader.

Vi vil ikke gå inn på en detaljert analyse av alle regnskapspunkt SBH har. Det vil være feil å offentliggjøre alle tall, og vi har heller ikke bruk for det. Når vi skal evaluere innføringen av 6-timers skift, konsentrer vi analysen om de forhold som skulle påvirkes av ordningen. Innføringen av 6-timers skift skulle for eksempel ikke påvirke emballasjekostnader eller administrasjonskostnader. Derfor ser vi ikke på det. Vi har også valgt å ta inn prisutvikling på råvarer så vel som ferdigprodukt. Det siste gjør vi ikke fordi SBH forventet å påvirke dette ved å innføre 6-timers skift, men som et bakteppe som viser rammebetingelsene for virksomheten.

Det vi ser på er:

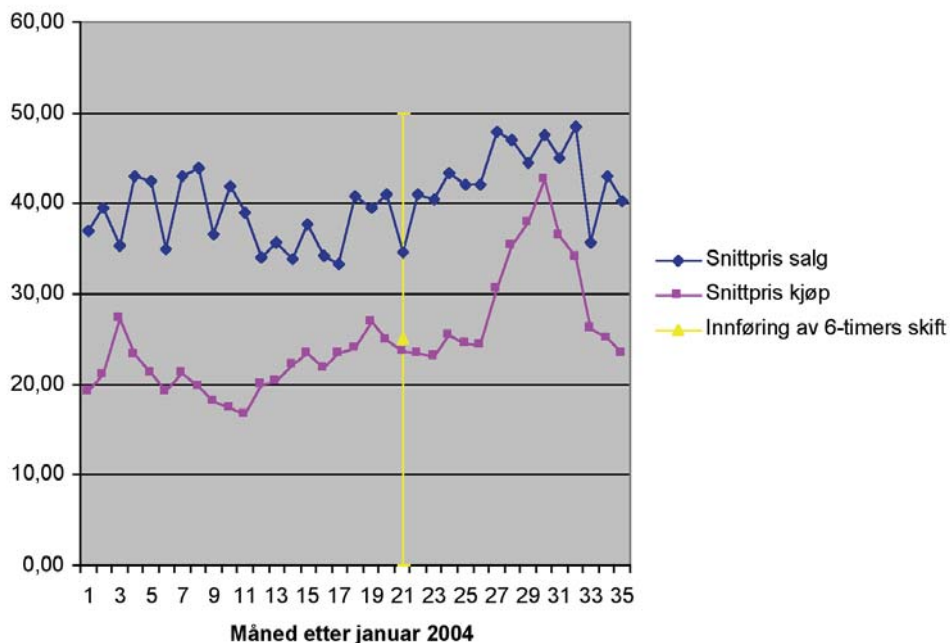
- Råvarepris og salgspris per kg
- Produksjons- og salgsvolum
- Lønnskostnader per kilo
- Finanskostnader per kilo

8.2.1 Råvarepris og salgspris

Råvarepris og salgspris er de to viktigste faktorene for å forstå økonomien i produksjonsenheten til SB. Råvarepris er en pris SBH selv setter på fisken inn i produksjonen, den er alternativ pris. Det vil si at SBH kunne solgt "helfisk" til denne prisen som alternativ til å la den inngå i produksjon. Salgspris er gjennomsnittlig pris som SBH får for varene sine. Siden SBH har flere produkter, skjuler gjennomsnittsverdien en del informasjon, men vi går ikke her inn på hvilke produkter som er mest og minst lønnsomme.

³⁹ Ulike varer har ulik pris, men vi ser her bare på gjennomsnitt.

Figur 12 Utvikling av råvare- og salgspriser ved SBH januar 2004 til november 2006



Som vi ser av Figur 12 går både salgspris og råvarepris opp i hele perioden. Det er også en signifikant⁴⁰ økning i gjennomsnittspris etter innføring av 6-timers skift. I den grad dette måtte ha noen sammenheng med 6-timersskiftet måtte det være at SBH produserer andre varer med høyere pris etter enn før. Dette ble da også nevnt av daglig leder i oktober 2006. Siden vi ikke har oversikt over sammensetning av produkter og priser, kan vi ikke si om dette er en tilfeldig utvikling eller ikke, men det var uansett ikke den primære hensikten med omstillingen å påvirke pris. Det vi kan si er at med noen svingninger er det et økende marked med økende priser SBH opererer i.

En annen ting vi kan se av Figur 12 er at råvareprisene også går opp. De går også signifikant opp etter innføringen, og vi ser av figuren at differansen mellom gjennomsnittlig råvarepris og salgspris i perioden etter 6-timers skift er liten, til tider svært liten. SBH har i en del måneder faktisk negativt dekningsbidrag på produksjonsenheten.

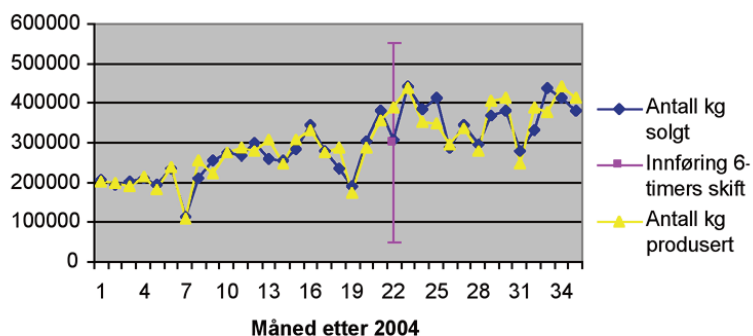
Heller ikke denne prisen kan forventes å være knyttet til 6-timersskiftet. Den utvikler seg som følge av internasjonal etterspørsel. Det vi kan si ved å se på denne prisen er at SBH har små marginer, og at det derfor er viktig å drive effektivt.

Vi ser også at kapasitet og fleksibilitet blir viktigere enn totalt volum. Det som gjelder er å kunne tilpasse produksjonen til det rådende markedet, ikke alltid å ha høy produksjon.

8.2.2 Produksjon og salg

Vi starter med å se på produksjons- og salgsutviklingen for hele perioden, vist i Figur 13.

Figur 13 Produksjon og salg av fisk, per måned januar 2004 til november 2006



Vi kan merke oss at dette er "Just-In-Time"-produksjon, produsert fisk selges. Eller snarere motsatt, solgt fisk produseres. SBH produserer fullstendig ordrestyrt. Videre ser vi at det er en økning i antall kilo produsert, men samtidig går markedet opp og ned. Hovedtrenden over hele perioden er at volumet produsert øker. Videre er det klart at bedriftens produksjonskapasitet er stigende. Det maksimale produksjonsvolumet er større etter innføringen enn før, dette var som ønsket.

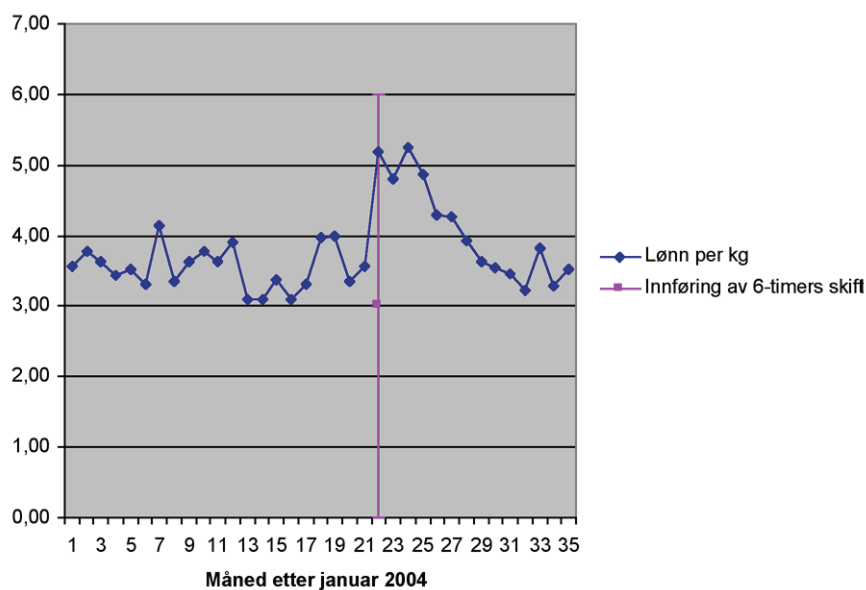
Forskjellen mellom produsert volum før og etter er signifikant⁴¹, produksjonsvolumet har gått opp. Men som vist i kapittel 8.2.1 og Figur 12 er det ingen vits i å produsere mer enn en absolutt må i de perioder en har høy råvarepris i forhold til salgspris. Det viktige vi kan se av

Figur 13 er at SBH nå har en kapasitet til å produsere og selge som er mye høyere enn det bedriften hadde før. Så utfordringen er å tilpasse produksjon og salg til rådende prisforhold.

8.2.3 Lønnskostnader per kilo produsert fisk

Utviklingen av SBHs lønnskostnader per kilo er vist i Figur 14.

Figur 14 SBHs lønnskostnader per kilo januar 2004 til november 2006



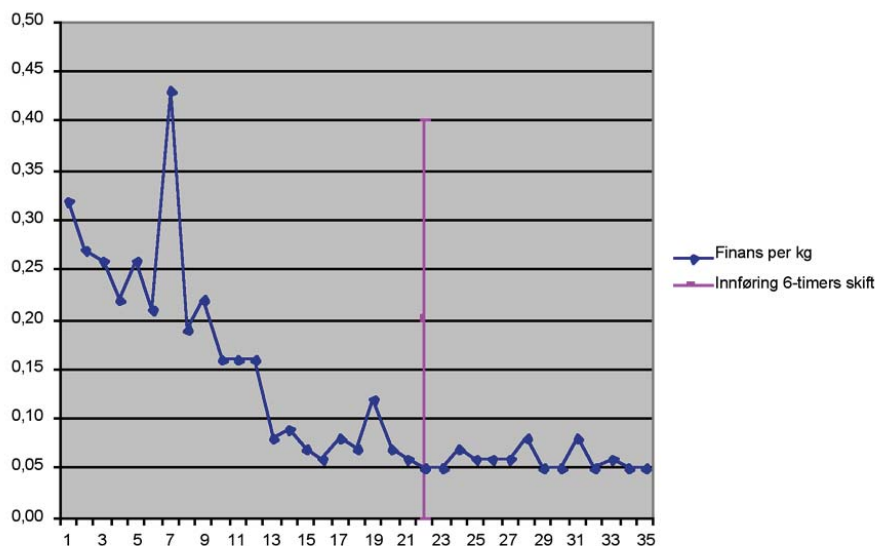
41 T-test, $p < 0,05$.

Lønnskostnadene⁴² per kilo er i perioden fram til sommeren 2005 (måned 19) relativt stabil, med svingninger som primært er knyttet til svingninger i produksjonsvolum. I 3. og 4. kvartal i 2005 øker lønnskostnadene sterkt. Dette er knyttet til to ting: En sterk vekst i antall ansatte og innføringen av 6-timers dag. Disse to tingene skjer samtidig og henger nøye sammen. Vi ser også at lønnskostnadene i perioden etter, over tid faller. Ser vi bort fra innkjøringsperioden (ref. diskusjon i kapittel 8.1) finner vi at lønnskostnadene per kilo er stabile. SBH har altså innført 6-timers arbeidsdag i form av skift uten at lønnskostnadene har økt per kilo produsert. Produksjonsøkningen i volum har altså vært stor nok til å kompensere for økningen i kostnader knyttet til antall ansatte og kortere arbeidstid per ansatt. Vi skal komme tilbake til dette i kapittel 8.5, når vi har sett på utviklingen av antall ansatte og overtidsbruk.

8.2.4 Finanskostnader per kilo

SBH ønsket å øke maskinenes oppetid, utnytte teknologien bedre og redusere finanskostnadene per kilo produsert. Utvikling av finanskostnader per kilo er gitt i den følgende figuren.

Figur 15 Utvikling av finanskostnader per kilo i perioden januar 2004 til november 2006



Som det fremgår av Figur 15 faller finanskostnadene over tid. Det er lett å se at det er et fall i løpet av perioden. Men er det knyttet til 6-timers skift? Den største delen av fallet er før innføringen av 6-timers skift, og må altså være knyttet til andre forhold enn 6-timers skift. Det er faktisk en reduksjon i ettertid også⁴³, så 6-timers skift kan være en årsak. Det er logisk at finanskostnadene per kilo går ned, ettersom antall kilo produsert går opp. Samtidig er det litt uklart hva som egentlig inngår i finanskostnader. Avskrivninger inngår ikke i finanskostnadene. Her er det ingen forskjell mellom før og etter. Resultatet er positivt, men finanskostnadene er langt fra den viktigste kostnaden for bedriften. For bedriftens totale resultat betyr dette lite.

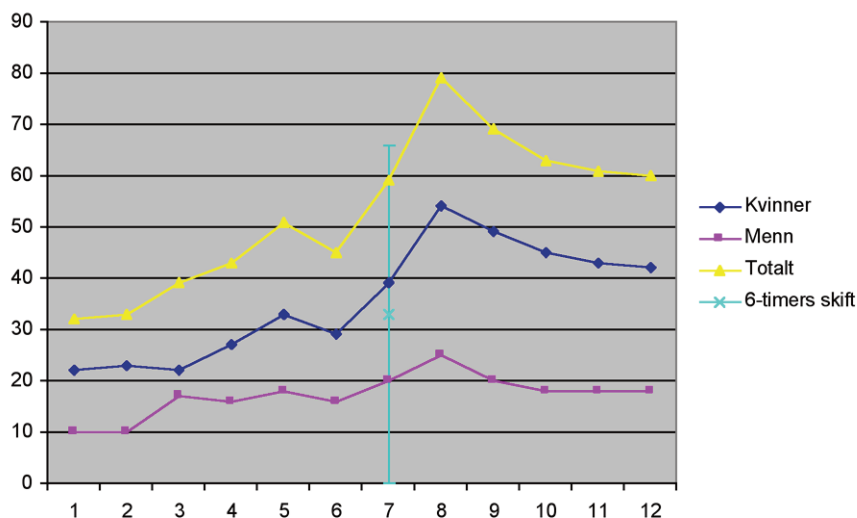
8.3 Utvikling av antall ansatte

Utviklingen av antall ansatte i produksjonsavdelingen er vist i Figur 16.

⁴² Kostnadene er i absolutte tall. Lønnsoppgjør inngår.

⁴³ T-test, $p < 0.05$

Figur 16 Utvikling av antall ansatte i produksjonsavdelingen SBH, kvartalsvise tall



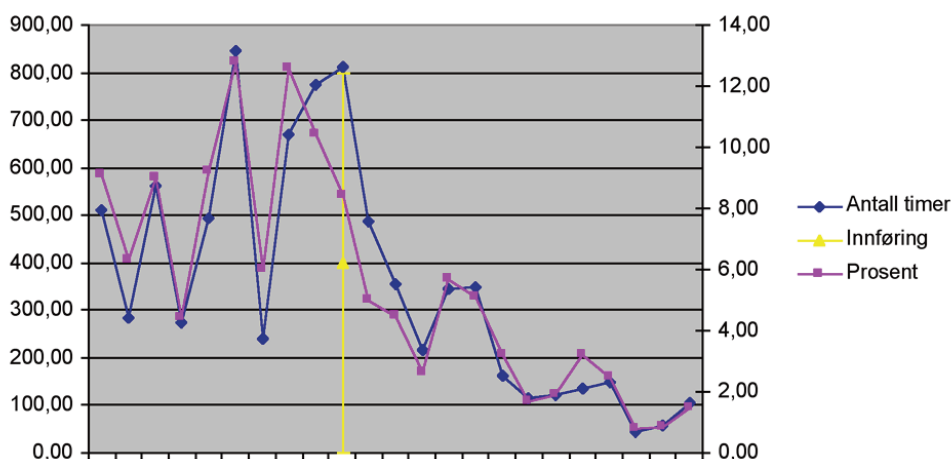
Da SBH innførte 6-timers skift høsten 2005, ble det også ansatt en rekke nye medarbeidere i produksjonen. Det var imidlertid mange av disse som var på tidsbegrensede kontrakter, og i løpet av 2006 er det mange som ikke fortsetter. I forhold til toppen i desember 2005 (79) faller antall ansatte til samme nivå som ved innføring (59). Sammenligner vi med 2. kvartal 2005, på det tidspunktet bedriften begynner oppkjøringen til 6-timers skift, har SBH hatt en økning i antall ansatte på 15.

Innføringen av 6-timers skift har altså ikke hatt noen varige store sysselsettingsmessige gevinster. Det har heller ikke vært bedriftens mål å ha store økninger, men derimot har det vært et mål å ha god arbeidskraft. Bedriften har rekruttert nye ansatte i et vanskelig jobbmarked. Da den søkte etter nye ansatte høsten 2005, samtidig med at den kunngjorde 6-timers arbeidsdag, fikk den 300 søkere. I et stramt arbeidsmarked betyr det at bedriften kunne velge sine ansatte med omhu.

8.4 Bruk av overtid

Vi har månedlige data på overtidbruk i timer og prosent av antall totale timer for år 2005 og fram til november 2006. I Figur 17 viser vi overtidbruken i antall timer og prosent av totaltimer i perioden 2005 til november 2006.

Figur 17 Overtidsbruk i SBH



Vi ser et klart og tydelig fall i overtidsbruken. I de 9 første månedene av 2005 ble det utført totalt 4.655 overtidstimer. Dette var et gjennomsnitt på 8,9 prosent av total tid. Etter innføring av 6-timersdagen ble det over 14 måneder utført 3.453 overtidstimer, eller gjennomsnittlig 3,4 prosent av total tid. Overtids-bruken etter innføring av 6-timers skift er bare 40 prosent av før. Ser vi kun på 2006, og ser bort fra 3 innkjøringsmåneder, var gjennomsnittlig overtidsbruk 2,6 prosent av total tid. I 2006 var altså overtidsbruken 29 prosent av perioden før 6-timers skift. Innføring av 6-timers skift har med andre ord redusert overtidsbruken med en faktor på mellom 2 og 3.

8.5 Samlet analyse av økonomi og produksjonsutvikling

Hvordan skal vi tolke utviklingen av økonomi, overtidsbruk og antall ansatte i SBH? La oss først punktvis oppsummere den utviklingen som har skjedd. Etter innføring av 6-timers skift har SBH:

- Økt produksjonskapasitet
- Økt produsert og solgt volum
- Opprettholdt lønnskostnadene på samme nivå, inkludert lønnsoppgjør
- Redusert overtidsbruken
- Rekruttert (netto) 15 nye arbeidstakere i et stramt jobbmarked

I tillegg har salgsinntektene per kilo økt, men råvareprisene har også økt. Den første utviklingen kan være knyttet til endret produks sammensetning etter innføring av 6-timers skift, men vi kan ikke se at utviklingen av råvareprisen skulle være det.

Vår samlede vurdering er at SBH oppnådde de produksjonsmessige målene som ble satt. Sammenligner vi de siste tre månedene (juli, august, september 2005) før innkjøringen mot tilsvarende måneder etter, finner vi at i 2005 produserte 45 ansatte 748 tonn, eller 16,6 tonn per ansatt. I samme periode i 2006 produserte 63 ansatte 1.095 tonn, eller 17,4 tonn per ansatt. Hver ansatt produserte da 0,8 tonn mer ett år etter. Lønn per kilo produsert var den samme, ett lønnsoppgjør inkludert. Det har med andre ord skjedd en produktivitetsøkning. Vi vil ikke påstå at alt dette er knyttet til innføring av 6-timers skift, men vi finner det rimelig å anta at en del av det er. SBH har også organisert produksjonen sin bedre. Det er mindre overtidsbruk, hvilket gjør kostnadene mer forutsigbare. Når SBH får en ekstraordre, kan den utføres innenfor eksisterende produksjonsrammer.

De gode resultatene har imidlertid ikke kommet gratis. SBH har investert både tid og penger. I analysene våre har vi lagt vekt på hvordan forholdene i SBH er en periode etter innføringen. Det har vært en oppkjørings- og innkjøringsperiode, og de periodene har vært dyre. Se for eksempel på lønnskostnadene per time. De fire første månedene etter innføring (inkludert oktober 2005) er lønnskostnadene mer enn 5 kr per kg produsert. Det tar tid før lønnskostnadene kommer ned på samme nivå som de var før innføringen. Produksjonen svinger også ned en periode etter innføring. Noe av dette kan være knyttet til sesongvariasjoner, men regnskapstall så vel som de intervjuene vi har gjort, forteller oss klart og tydelig at det er en innkjøringsperiode på 3 til 6 måneder. Bedrifter som ønsker å innføre en slik ordning må være forberedt på, og villig til å betale, oppstartskostnadene.

9 Arbeidsmiljøet hos SBH sammenlignet med resten av bransjen

Dette, og det neste kapitlet ser på arbeidsmiljøet i SBH. I dette kapitlet ser vi hvilke forskjeller det er på arbeidsmiljøet i SBH sammenlignet med resten av bransjen, i det neste kapitlet ser vi hvordan arbeidsmiljøet i SBH har utviklet seg etter innføring.

Det er ikke et mål i seg selv å finne forskjeller eller likheter, men det kan være interessant å få et bilde av hvor SBH står i forhold til øvrige fiskeforedlingsbedrifter i Norge. Vi bruker gjennomsnittet av disse målingene som et middel-mål på hva som er "det normale". Men det at noe er "normalt" trenger ikke bety at det er bra eller positivt. Det er viktig å understreke at én ting er forskjellene mellom bransjen og SBH, men det er av vel så stor betydning å se på hva tallene faktisk sier i seg selv for å kunne virkelig vurdere tilstanden på arbeidsmiljøet.

9.1 Hvordan sammenligner vi

Vi har sammenlignet målingene som er gjort ved hjelp av spørreskjema på bedriften i mars 2006 med resultatene fra en nasjonal kartlegging av arbeidsmiljøet i næringsmiddelindustrien som ble gjennomført i 2005. Se Andersen, Torvatn, & Finnestrand, (2006) om denne undersøkelsen, og kapittel 5.2.2 om vår survey.

For å være sikre på at resultatene er sammenlignbare har vi kun inkludert bedrifter som opererer i samme bransje som SBH. Siden vår studie skjer i en produksjonsavdeling, har vi kun tatt med personer som oppga at de arbeidet med produksjon. Utvalget (N) i SBH var på 62 ansatte, utvalget med produksjonsarbeidere i fiskebedrifter (N) var på 180 personer.

Vi anvendte en T-test på gjennomsnittet av spørsmålene for å teste om det var forskjeller mellom de to gruppene. Vi valgte et signifikansnivå på $p < 0,01$ for å si at det faktisk er en forskjell. Vi la et så vidt strengt krav til grunn fordi de to gruppene må forventes å være like, og det er derfor viktig å være sikker på at forskjeller faktisk er forskjeller og ikke tilfeldigheter. I tabellene er alle tall i prosent, og der det er signifikante forskjeller mellom de to gruppene, er dette markert i uthevet skrift for spørsmålet. Tallene er ikke uthevet.

9.2 Fysisk arbeidsmiljø

Tabell 2 gir en oversikt over noen kritiske aspekter knyttet til det fysiske arbeidsmiljøet, som vi har gruppert i tre kategorier: Ergonomiske utfordringer, fysiske belastende forhold og forhold som kan representere en direkte trussel mot liv og helse.

Tabell 2 Fysisk arbeidsmiljø. Tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthevet skrift

Ergonomiske utfordringer	Under halvparten av tiden		Halvparten av tiden		Over halvparten av tiden	
	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt
Ensidige bevegelser	32	27	10	15	58	58
Konstant ryggbelastning	45	38	20	19	35	43
Hendene over skulderhøyde	78	75	13	9	9	16
Løft av mer enn 20 kg	85	76	7	11	8	13
Belastende forhold	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt
Vibrasjoner fra maskiner	75	80	12	5	13	15
Støy	12	29	5	12	83	59
Lav temperatur	48	56	10	14	42	30
Direkte helsefarlige forhold	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt	SBH	Nær & Nyt
Må bruke hørselsvern	5	28	3	6	92	66
Farlige oppgaver	70	84	10	5	20	11
Skarpe gjenstander	23	63	8	7	69	30

Vi ser at når det gjelder ergonomiske utfordringer og det vi har kalt belastende forhold, er det to signifikante forskjeller mellom SBH og lignende bedrifter. Det er langt flere på SBH som er utsatt for lave temperaturer halvparten av tiden eller mer enn det er i bransjen for øvrig, og det er flere som er utsatt for støy.

Som i bransjen for øvrig ser vi i tillegg at nesten tre av fem ansatte utfører ensidige bevegelser halvparten av tiden eller mer, og mer enn en av to utfører arbeidsoppgaver som gir konstant belastning på ryggen halvparten av arbeidstiden eller mer. Dette er faktorer som potensielt kan bli så belastende for den enkelte arbeidstaker at han eller hun risikerer alvorlige slitasjeskader på muskel og skjelett, som har negative konsekvenser for både bedriften og den ansatte. Vi vet at hos SBH bytter de ansatte jevnlig på hvor de står langs linja, og dette er nok et viktig virkemiddel mot forekomsten av muskelplager.

Når det gjelder det som vi har kalt direkte helsefarlige forhold, er tre av tre målte tilstander signifikant til stede i større grad hos SBH enn i resten av bransjen. Det dreier seg om at det er så mye støy at ansatte er nødt til å bruke hørselsvern (95 prosent hos SBH mot 72 prosent i den øvrige bransjen, halvparten av tiden eller mer), om andelen farlige oppgaver (30 prosent hos SBH mot 16 prosent i den øvrige bransjen, halvparten av tiden eller mer), og bruk av skarpe gjenstander (77 prosent hos SBH mot 37 prosent i den øvrige bransjen, halvparten av tiden eller mer).

At SBH-ansatte bruker hørselsvern mer enn andre virksomheter stemmer med at de rapporterer mer støy. Både støynivå, farlige oppgaver og eksponering for skarpe gjenstander er forhold som er knyttet til maskinering. Det vi ser er mest sannsynlig at SBH er mer automatisert enn gjennomsnittet av bransjen. Det er imidlertid beklagelig at mer maskinering har ledet til et mer helsefarlig arbeidsforhold på disse områdene. Dette blir da ikke endret før maskinene blir skiftet ut, og det viser at det er viktig å stille krav til HMS ved innkjøp av maskiner, slik at automatisering bidrar til å redusere slike forhold, i stedet for å øke dem.

9.3 Psykososialt arbeidsmiljø

Tabell 3 Psykososialt arbeidsmiljø. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthevet skrift

Krav	Sjelden ⁴⁴		Av og til		Ofte	
	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Arbeidet krever konstant tidspress	29	25	27	32	44	43
Arbeidet krever konstant oppmerksomhet	12	14	8	14	80	72
Arbeidet må utføres svært raskt	3	9	22	28	75	63
Arbeidsoppgavene har korte tidsfrister	22	38	39	31	39	31
Arbeidet krever at jeg forholder meg til ny teknologi	47	64	43	26	10	10
Kontroll	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Har innflytelse på beslutninger om egen jobb	35	36	40	27	25	37
Har frihet til å bestemme arbeidsutførelsen	51	38	21	26	28	36
Får videreført viktig informasjon fra nærmeste sjef	37	28	30	34	33	38
Nærmeste sjef delegerer myndighet slik at du kan ta viktige beslutninger selv	59	51	27	28	14	21
Sosial støtte	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Får støtte og hjelp fra nærmeste sjef	23	27	30	32	47	41
Får støtte og hjelp fra arbeidskolleger	13	8	31	32	56	60
Er akseptert i arbeidsgruppen	0	6	7	6	93	88
Det er godt samhold i arbeidsgruppen	0	6	12	13	88	81
Arbeidskameratene stiller opp	2	9	28	26	70	65
Arbeider alene eller isolert	74	82	13	8	13	10
Nærmeste sjef prøver å løse konflikter konstruktivt	21	26	34	36	45	38

Når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø, se Tabell 3, er det heller ikke her mange signifikante forskjeller mellom SBH og resten av bransjen. I psykososialt arbeidsmiljø har vi her inkludert arbeidets grad av krav, arbeidstakernes grad av kontroll i arbeidssituasjonen, og de sosiale relasjonene på arbeidsplassen.

Det er to forhold som skiller seg ut her, nemlig at ansatte ved SBH i signifikant større grad enn andre ansatte i fiskeforedlingsindustrien opplever å ha arbeidsoppgaver med korte tidsfrister, og at de må forholde seg oftere til ny teknologi på jobb. Konstant tidspress kan vel neppe sies å være positivt for noen, mens det å forholde seg til ny teknologi kan oppleves som både stressende og utviklende. En forutsetning for at endring skal oppleves positivt er at bedriften sørger for at de ansatte oppfatter seg selv som *mestringsdyktige*; at de ansatte har tro på seg selv og på at de vil klare å håndtere det som skjer på en god måte personlig og profesjonelt.

Ellers er det ingen signifikante forskjeller mellom SBH og bransjen. Vi ser at ved SBH sier fire av fem at arbeidsoppgavene ofte krever konstant oppmerksomhet, og tre av fire sier at arbeidet ofte må utføres svært raskt. I forhold til opplevd kontroll over arbeidsdag og arbeidsoppgaver, sier en av fire at de ofte opplever å ha innflytelse på beslutninger om egen jobb, mens en av tre føler at de ofte får videreført viktig informasjon fra nærmeste sjef. Rundt en av to føler at de ofte får støtte fra kolleger og/eller fra nærmeste sjef, mens det er litt færre som opplever at nærmeste sjef ofte prøver å løse konflikter konstruktivt. Vi ser dermed at nivået på krav oppleves som høyt, mens nivået på kontroll oppleves som lavt; dette er noe som mye forskning har vist kan føre til redusert jobbtilfredshet og stress (Karasek, 1979).

44 "Sjelden" og "Svært sjelden", og "Ofte" og "Svært ofte", er slått sammen til henholdsvis "Sjelden" og "Ofte".

Når det gjelder sosiale relasjoner er det få som opplever at de jobber mye alene og isolert, og de ansatte rapporterer om godt samhold i arbeidsgruppen. Mer enn ni av ti føler seg ofte akseptert i arbeidsgruppen. Likevel er det ikke flere enn syv av ti som opplever at kollegene ofte stiller opp for dem, og bare 56 prosent av de som har svart på undersøkelsen sier at de ofte får støtte og hjelp fra kollegene sine, selv om 31 prosent svarer "Både/og". Dette er som det fremgår av Tabell 3 tilsvarende øvrig fiskeindustri.

9.4 Arbeid og familie

Sammenhengen mellom arbeid og familie er en faktor som vi har sett har kommet sterkere og sterkere i løpet av de siste årene, og som har betydning for arbeidstakernes helse og trivsel. Nå som kvinner i større grad er yrkesaktive på lik linje med menn, har også familiestruktur og ansvarsfordeling i hjemmet endret seg. I tillegg er kravene i arbeidslivet i stadig endring. Vi har derfor valgt å inkludere arbeid/familie-konflikt som en egen del av det psykososiale arbeidsmiljøet. Tabell 4 viser forholdene i SBH sammenlignet med bransjen for øvrig.

Tabell 4 Arbeid/familie-forhold. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthevet skrift

Forholdet mellom arbeid og privatliv	Uenig ⁴⁵		Både/og		Enig	
	SBH	Nær&Nyt	Nær&Nyt	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Krav på jobb påvirker privatlivet negativt	72	66	15	25	13	9
Jeg er mye hjemmefra på grunn av jobben	64	66	25	21	11	13
Jobbproblemer gjør meg irriterabel hjemme	57	62	26	18	17	20
Det er konstant tidspress for å rekke hjem	73	86	22	10	5	4
Problemer hjemme virker negativt på jobben jeg gjør	97	82	0	11	3	7
Jeg tar med meg problemer fra jobben hjem	67	67	22	22	11	11
Familien og privatlivet kommer foran jobben	32	29	28	25	40	46
Omsorgsoppgaver i hjemmet påvirker arbeidet	82	86	8	12	10	2
Arbeidet reduserer tiden med familien	44	51	21	22	35	27
Familieforpliktelser reduserer tiden til å slappe av	59	72	21	13	20	15
Familieaktiviteter gjør at jeg ikke får nok søvn til jobb	82	86	11	11	7	3

Vi ser at det er tre påstander som viser signifikante forskjeller mellom SBH og fiskebransjen for øvrig. En større andel av de ansatte på SBH opplever at det er tidspress for å rekke hjem etter jobb. Flere mener at arbeidet reduserer tiden en kan tilbringe med familien, og det er flere som mener at familieforpliktelser reduserer tiden en har til å slappe av. Det betyr at forskjellene går begge veier; det er større grad av opplevd press fra jobbkrav i forhold til familien, og fra familieforpliktelser i forhold til jobb. Det er ikke usannsynlig at disse henger sammen; føler en at familietiden er i skvis på grunn av jobb, kan dette fort ha en tilbakevirkende kraft - fordi en opplever å ha mindre tid til plikter og gjøremål hjemme, kan en fort føle at en ikke får nok anledning til å slappe av i fritiden til å komme uthvilt på jobb.

Tatt i betraktning av at SBH nå er på arbeid 6 timer mot industriens 7,5-8 timer, så kan disse svarene ved første øyekast være overraskende. Hvorfor opplever ansatte ved SBH høyere grad av arbeid/familie-konflikt enn resten av fiskeindustrien når de faktisk er på arbeidet kortere tid?

La oss først fastslå at vi ikke vet sikkert om det høyere konfliktnivået skyldes innføring av 6-timers skift. Det er fullt mulig at det er andre forhold på SBH som påvirker dette; jobbreiser, kollektivtilbud eller annet kan ha gjort at SBH

45 "Uenig" og "Helt uenig", og "Enig" og "Helt enig" er slått sammen til henholdsvis "Uenig" og "Enig".

startet enda dårligere før 6-timers skift ble innført. Vi skal i kapittel 10 se nærmere på utviklingen i bedriften, og i kapittel 12.3.2 til 12.3.7 skal vi se på hvordan omgivelsene reagere på 6-timers skift og hvordan frigjort tid blir brukt.

La oss likevel her påpeke noen mulige årsaker til at innføringen av 6-timers skift faktisk forverrer arbeid/familie-konflikten. Nøkkelordet er selvsagt skift. I stedet for å ha et arbeid som er i takt med resten av samfunnet, hvor de ansatte går på arbeid omtrent når de andre starter, og kommer hjem i tide til å hente i barnehagen og deretter delta i det de måtte ønske av fritidsaktiviteter ut over ettermiddagen, kommer og går en nå på umake tider. Morgenskiftet er det enkleste, en starter litt før "resten av verden", arbeider fram til resten av oss er ferdig med lunsj, og har så ettermiddagen til fri benyttelse. Så kan en delta eller ikke delta i andre aktiviteter som en vil. Ettermiddagsskiftet er en annen sak. Ikke får en hentet i barnehage, ikke får en spist middag sammen og ikke får en deltatt i sosiale aktiviteter før etter kl 1900. Og kanskje forventer familien i tillegg at en skal gjøre mer husarbeid fordi en nå har mer tid til det. Og om morgenen får en ikke sove lenge, for da skal jo barna i barnehagen.

De sosiale problemene knyttet til skiftordningen er høyst reelle og til stede for arbeidstakerne i SBH. Vi vet fra intervju at ettermiddagsskiftet er mindre populært enn formiddagsskiftet. Vi vet at enkelte enslige arbeidstakere ikke kan gå skift, fordi de ikke har noen til å hente og levere barn. Vi vet at andre arbeidstakere har mast seg til å få følge "midtskiftet", fordi de ellers opplevde at belastningen hjemme, inkludert barnehenting, ble for stor.

Vi er ikke sikre på at skiftutfordringene er årsaken til problemene. Gitt de dataene vi har, kan vi ikke trekke noen endelig konklusjon. Vi ser at hovedmønsteret i SBH er som for resten av fiskeribransjen, og at flertallet ikke opplever situasjonen som problematisk. Dette er som i arbeidslivet ellers, samtidig som dette er en av de viktigste enkeltkildene til stress og helseplager (Torvatn & Molden, 2001). Arbeid/familie-konflikten bør derfor ikke bli tatt lett på.

9.5 Normer

En organisasjons normer er uskrevne regler som forteller hvordan medlemmer av organisasjonen skal utføre arbeidet og oppføre seg i forhold til hverandre (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004). Normer er "måten vi gjør det på her hos oss". Nedenfor viser vi ulike normer i SBH og fiskeribransjen.

Tabell 5 Normer. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppen er vist i uthevet skrift

Normer på arbeidsplassen	Uenig ⁴⁶		Både/og		Enig	
	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Fraværende sees på som illojale	47	51	33	30	20	19
Det er forståelse for at en ikke alltid orker så mye	25	31	37	29	38	40
Det forventes at en kommer på jobb uansett	48	56	18	14	34	30
Det er mulig å ordne private ærend i arbeidstiden	64	40	13	31	23	29
Her gjelder bare innsatsvilje og resultater	31	34	31	23	38	43
Alle må komme hver dag ellers er arbeidsplassen truet	67	64	25	16	8	20
Her har vi et avslappet forhold til ordet "effektivitet"	69	67	25	21	6	12
Folk som ikke er produktive blir bedt om å se seg om etter ny jobb	56	66	26	15	18	19

46 "Uenig" og "Helt uenig", og "Enig" og "Helt enig" er slått sammen til henholdsvis "Uenig" og "Enig".

Tabell 5 viser at heller ikke når det kommer til et utvalg normer på arbeidsplassen, er det mange forskjeller mellom SBH og bransjen for øvrig. Vi finner én signifikant forskjell på påstanden "*Det er mulig å ordne private ærend i arbeidstiden*"; færre av de ansatte på SBH enn ellers i bransjen opplever at det er en mulighet til å gjøre private ærend i arbeidstiden. Dette er ikke overraskende, gitt at ansatte på SBH er på arbeidsplassen kortere, med få muligheter til pauser, og dessuten med stort sett fri i en del av normalarbeidstiden er både muligheter og behov antagelig mindre.

En annen signifikant forskjell er påstanden "*Alle må komme hver dag ellers er arbeidsplassen truet*"; færre av arbeidstakerne hos SBH mener dette sammenlignet med resten av bransjen, noe som kan tolkes positivt, og som vi kan anta er en konsekvens av det organisatoriske rammeverket arbeidstakerne har å forholde seg til hos SBH, hvor så godt som alle har skrevne kontrakter, faste heltidsstillinger, fast lønn og arbeid gjennom hele året uavhengig av sesongsvingninger. Her skiller SBH seg ganske mye ut fra bransjen for øvrig, vi kommer tilbake til dette punktet senere i rapporten.

9.6 Jobbutsikter

Tabell 6 Jobbutsikter. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthevet skrift

Jobbutsikter	Uenig		Både/og		Enig	
	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
Jeg har små muligheter til å bli forfremmet	8	16	45	47	47	37
Sett i forhold til innsats får jeg den respekten jeg fortjener i jobben	3	6	57	55	40	39
Sett i forhold til innsats er mine jobbutsikter tilfredsstillende	8	6	66	60	26	34
Sett i forhold til innsats er lønnen min akseptabel	12	13	74	64	14	23

I Tabell 6 viser vi resultatene for en kategori som vi har kalt "jobbutsikter". Her finner vi ingen signifikante forskjeller mellom SBH og bransjen for øvrig. På noen punkter er dette kan hende ikke et overraskende resultat. Arbeidstidens lengde skulle ikke påvirke mulighetene til forfremmelse, heller ikke respekt og forholdet mellom jobbutsikter og innsats. Siden SBH nå har 6-timers arbeidsdag med full lønnskompensasjon, er det kan hende mer overraskende at SBH-ansatte ikke er mer fornøyd enn fiskeribransjen som helhet med forholdet lønn-innsats, men her skal vi huske at innføringen av skift kan sees på som noe arbeidstakerne mener seg berettiget til en kompensasjon for.

Ser vi på hvordan SBH og bransjen for øvrig vurderer jobbutsiktene, ser vi at nesten en av to mener at de har små muligheter til å bli forfremmet i deres nåværende jobb. Kun to av fem mener at sett i forhold til den innsatsen de legger i utførelsen av arbeidsoppgavene, får de den respekten de fortjener på arbeidsplassen - antageligvis tolket i forhold til ledelse. En av fire ansatte ved SBH mener at jobbutsiktene er tilfredsstillende, mens kun i overkant av en av ti mener at sett i forhold til innsats er lønnen deres akseptabel. Dette er en fordeling som vi vet er relativt vanlig knyttet opp mot tidligere forskning på vurdering av egen innsats, sett i forhold til hva en anser en fortjener i godtgjørelse.

9.7 Stress som en følge av arbeidet

Utviklingen i samfunnet viser oss at stress er en økende helseplage som følge av arbeidet. I Tabell 7 ser vi på grad av opplevd stress⁴⁷ i forhold til arbeidsmengde, tidspress og tidsfrister, uklarhet forbundet med jobben og fare for permitteringer.

Tabell 7 Jobbstress. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthvet skrift

Hvor mye stress opplever du når det gjelder...	Lite stress		En del stress		Mye stress	
	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
... arbeidsmengde	53	36	21	44	26	21
... tidspress og tidsfrister	28	37	47	35	25	28
... uklarhet forbundet med jobben	53	57	21	32	26	11
... fare for permitteringer	43	53	38	25	19	12

Hovedkonklusjonen her er at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom SBH og den øvrige bransjen. Når det gjelder nivået viser Tabell 7 at en av fire arbeidstakere ved SBH opplever mye stress knyttet til de tre første faktorene, mens omtrent en av fem opplever mye stress knyttet til den siste faktoren. Det er også relativt mange som opplever "En del stress", spesielt i forhold til tidspress og tidsfrister, i tillegg til fare for permitteringer. For både bransje og SBH kan det være et viktig helseforebyggende foretak å tenke over hvilke tiltak som har muligheten til å motvirke denne typen stress, noe som også vil være positivt for sykefraværslivnivået og produktiviteten.

9.8 Fysiske helseplager

Tabell 8 Fysiske helseplager. Alle tall i prosent. Signifikante forskjeller mellom gruppene er vist i uthvet skrift

Arbeidet har ført til...	Ingen plager		Noen/en plager		Alvorlige plager	
	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt	SBH	Nær&Nyt
... hodepine	68	62	32	35	0	3
... muskelsmerter	55	4	45	59	0	37
... søvnproblemer	71	69	30	29	0	2

Når det gjelder fysiske helseplager ser vi at det er ingen hos SBH som opplever alvorlige plager knyttet til hodepine, muskelsmerter eller søvnproblemer vurdert som en følge av arbeidet - tre svært vanlige plager i næringsmiddelindustrien i Norge. Det er positivt overraskende, og forskjellen mellom SBH og bransjen for øvrig er signifikant når det gjelder muskelsmerter.

Vi har to delvis rivaliserende hypoteser som kan forklare dette. Den ene er at redusert arbeidstid gir mindre muskelsmerter. Det er en logisk hypotese, mindre eksponering gir mindre skade. Det er også en hypotese som er støttet i tidligere forskning (Wergeland et al., 2003) og diskusjonen om helseeffekter av 6-timers arbeidsdag i kapittel 4.4.

Samtidig er dette en hypotese som ikke er støttet av flertallet av foreliggende forskning, som sier at helseeffektene er små. Vi har også en rivaliserende hypotese, nemlig at automatiseringen hos SBH har fjernet noen tunge arbeidsoperasjoner, og dermed redusert belastningen. Dersom SBH ligger fremfor de andre i forhold til automatisering, så er dette en mulig forklaring. Denne forklaringen er også konsistent med at det bråker mer, og en er mer utsatt for farlig arbeid på SBH enn i bransjen for øvrig.

47 Stress målt ved Coopers stresstest, 6-punktsskala. Lite stress 1 eller 2, En del stress 3 eller 4, Mye stress 5 eller 6.

Vi kan ikke ved hjelp av disse data skille mellom de to hypotesene, dessuten er de ikke direkte motstridende. Det er fullt mulig å tenke seg at automatisering og redusert arbeidstid begge har bidratt til den positive utviklingen. Vi skal imidlertid se på utvikling over tid i kapittel 10, for å se om det gir oss noe mer informasjon.

Avslutningsvis er det viktig ikke å la seg lure av begrepet "alvorlig", da det er verdt å merke seg at nesten en av to opplever "Noen/en del plager" knyttet til muskelsmerter også hos SBH, som en følge av jobben. Og det kan være alvorlig nok - en plage trenger ikke vurderes som svært alvorlig for at den skal kunne hemme oss i en arbeidssituasjon. Forebygging er overordnet viktig også her. Omtrent en av tre opplever en del plager knyttet til hodepine og søvnproblemer som en følge av jobben, noe som kan tyde på plager fra støy samt stressrelaterte plager på grunn av arbeidsforhold.

9.9 Oppsummering, statistiske sammenligninger

9.9.1 Oppsummering fysisk arbeidsmiljø

Vi ser at SBH skiller seg fra bransjen for øvrig på de følgende punktene:

- De ansatte rapporterer at de oftere jobber i lave temperaturer enn gjennomsnittet i bransjen
- De ansatte rapporterer hyppigere nødvendig bruk av hørselsvern enn gjennomsnittet i bransjen, og de rapporterer mer støy
- De ansatte rapporterer at de oftere utfører farlige oppgaver enn gjennomsnittet i bransjen
- De ansatte rapporterer at de oftere håndterer skarpe gjenstander enn gjennomsnittet i bransjen

I tillegg ser vi at mange ansatte i SBH, som bransjen for øvrig, erfarer halvparten av tiden eller mer:

- Ensidige bevegelser
- Konstant belastning på ryggen
- Støy

Vi forventer ikke nødvendigvis å finne signifikante forskjeller mellom SBH og gjennomsnittet av lignende bedrifter i samme bransje. Sånn sett er det verken uventet eller uvanlig å finne at det fysiske arbeidsmiljøet i en slik bedrift i stor grad preges av støy, ensidige bevegelser og konstant ryggbelastning en stor del av tiden.

Til tross for manglende forventning, ser vi likevel at det er signifikante forskjeller mellom flere forhold, som vi i utgangspunktet har gruppert sammen under merkelappen "direkte helsefarlige forhold". Forskjellene i ansattes rapportering hos SBH sammenlignet med ansatte i bransjen for øvrig kan skyldes flere omstendigheter. For det første kan det godt være mulig at SBH er en farligere arbeidsplass enn en del andre og sammenlignbare bedrifter, blant annet på grunn av teknologiske oppgraderinger og mer utstrakt bruk av maskiner. En annen mulig forklaring er at økt fokus på HMS fra ledelsens og andres side har ført til økt bevissthet knyttet til disse forholdene hos de ansatte, og de vil derfor vurdere en risikosituasjon mer korrekt enn arbeidstakere som har liten eller ingen kunnskap om forhold knyttet til helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen.

9.9.2 Oppsummering psykososialt arbeidsmiljø

Når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet hos SBH er det heller ikke her mange uventede signifikante forskjeller mellom SBH og resten av bransjen.

- Det er en større andel hos SBH enn i bransjen for øvrig som sier at det ofte er kortere tidsfrister
- Det er flere av arbeidstakerne hos SBH som rapporterer at de oftere må forholde seg til ny teknologi enn arbeidstakere i sammenlignbare bedrifter

Som i bransjen for øvrig ser vi at følgende forhold rangeres høyt når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet:

- Arbeidet krever konstant tidspress
- Arbeidet krever konstant oppmerksomhet
- Arbeidet må utføres svært raskt
- Føler meg akseptert i arbeidsgruppen
- Det er godt samhold i arbeidsgruppen

Det vil si at de sosiale relasjonene på arbeidsplassen oppleves som relativt gode, men det er også relativt sterke krav til det å være produktiv samtidig som vi så at graden av kontroll i arbeidssituasjonen oppfattes som rimelig lav. Denne kombinasjonen har vist seg å kunne føre til en rekke stressrelaterte og psykosomatiske helseproblemer hos arbeidstakere.

Når det gjelder opplevelse av støtte fra nærmeste sjef, videreføring av informasjon som oppfattes som viktig for den enkeltes arbeidssituasjon og konstruktiv konfliktløsning ser vi at det er et forbedringspotensial. Tallene for SBH ligger noe høyere enn i bransjen ellers - uten at forskjellene er signifikante. Det er også begrenset i hvilken grad ansatte har frihet til å kontrollere og å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon og i utøvelsen av arbeidsoppgavene sine.

9.9.3 Forholdet mellom arbeid og familie

Vi fant tre signifikante forskjeller mellom SBH og resten av bransjen i ansattes opplevde balansegang av arbeidssituasjon og familiesituasjon:

- Det er konstant tidspress for å rekke hjem
- Arbeidet reduserer tiden med familien
- Familieforpliktelser reduserer tiden til å slappe av

Bortsett fra de siste to punktene, hvor ansatte skårer ganske høyt, ser det ut til å være relativt få problemer forbundet med forholdet mellom arbeid og familie.

9.9.4 Oppsummering normer på arbeidsplassen

Det er to signifikante forskjeller mellom SBH og bransjen for øvrig når det gjelder normer på arbeidsplassen:

- Det er mulig å ordne private ærend i arbeidstiden - færre hos SBH er enige
- Alle må komme hver dag, ellers er arbeidsplassen truet - færre hos SBH er enige

9.9.5 Oppsummering jobbutsikter, jobbstress og fysisk helse

Når det gjelder jobbutsikter og jobbstress fant vi ingen signifikante forskjeller mellom SBH og bransjen for øvrig. Halvparten ser det som lite sannsynlig at de blir forfremmet, mens de fleste er mer eller mindre enige, inkludert "Både/og", i at de får den respekten de fortjener og den lønnen de fortjener, og at sett i forhold til innsats, er jobb-utsiktene tilfredsstillende.

Opplevd jobbstress er en stadig økende helseplage i Norge og kan gi både korttids- og langtidsfravær. Det er ingen signifikante forskjeller her mellom SBH og resten av bransjen, men det er verdt å merke seg at ca en av fire opplever mye stress i forbindelse med arbeidsmengde, tidsfrister - nesten en av to svarer "Både/og" her - og uklarhet forbundet med jobben. Omtrent én av fem sier at de opplever mye stress når det gjelder fare for permitteringer, inkludert "Både/og"-kategorien sier nesten en av to at de opplever en del eller mye stress forbundet med dette aspektet.

I forhold til fysisk helse er det en stor signifikant forskjell mellom SBH og resten av bransjen når det gjelder muskelpager - ingen hos SBH sier at de har alvorlige muskelpager. Men nesten halvparten sier at de har noen/en del pager - noe som bør tas på alvor. Veien er ikke alltid lang mellom "En del" og "Alvorlig". Omtrent én av tre er noe eller en del plaget av hodepine og søvnproblemer som følge av arbeidet og arbeidsforholdene.

10 Panelstudie på utvikling av arbeidsmiljø og normer

10.1 Metode

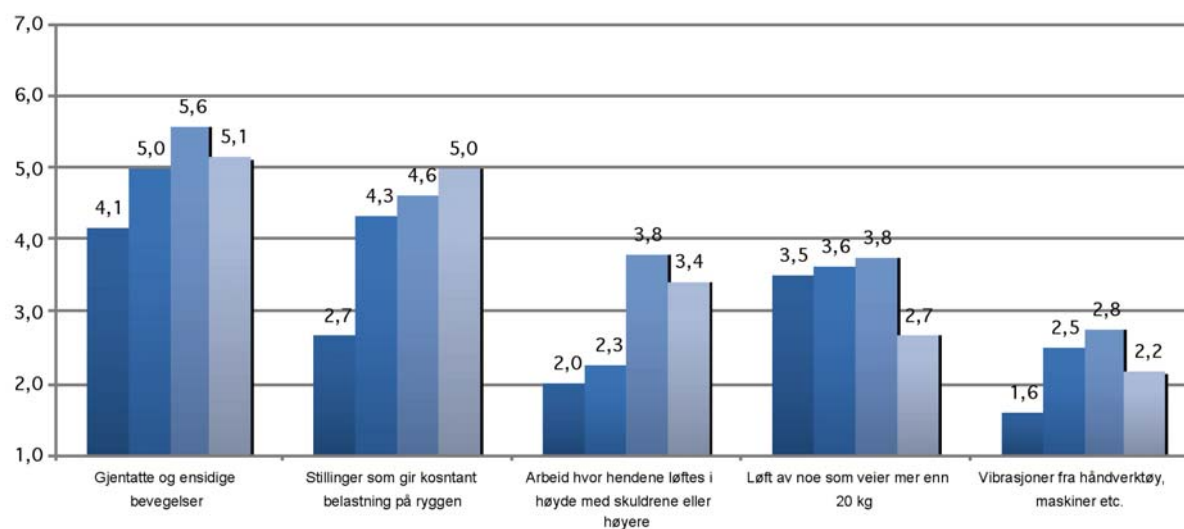
For å følge utviklingen av arbeidsmiljø og normsett hos ansatte før, under og etter innføringen av ny arbeidstidsordning ble et panel på ti ansatte plukket ut. Deltagelse var frivillig hele tiden⁴⁸. Syv av disse fortsatte å svare gjennom hele undersøkelsens fire målepunkt og utgjør våre utviklingsdata. I utgangspunktet er panelet selektert som et strategisk utvalg. Samtlige er fast ansatte i full stilling uten lederansvar, og de har alle omsorgsansvar. Utvalget har fire kvinner og tre menn. Det er relativt sett flere menn med i utvalget enn det ville vært ved tilfeldig trekning. Rasjonalet bak dette strategiske utvalget var å få et panel som ville belyse kjernegruppen av fast ansatte i en familiesituasjon og som med en viss sannsynlighet ville fullføre studien.

Til tross for at utvalget ikke ble tatt med formål om statistisk representativitet, viser sammenligningen av utvalget mot resten av de ansatte at de i høy grad representerer populasjonen. Spørreskjemaet gikk ut til samtlige ansatte omfattet av den nye arbeidstidsordningen i mars 2005, slik at vi har et sammenligningsgrunnlag. Med unntak av at panelet er noe mindre tilfreds med jobben sin, er det ingen signifikante forskjeller mellom panelet og resten av de ansatte på de spørsmålene som gjennomgås i fortsettelsen av kapitlet når vi legger et 5 prosent signifikansnivå til grunn.

10.2 Gjennomgang av data

10.2.1 Panelstudie, utvikling av fysisk arbeidsmiljø

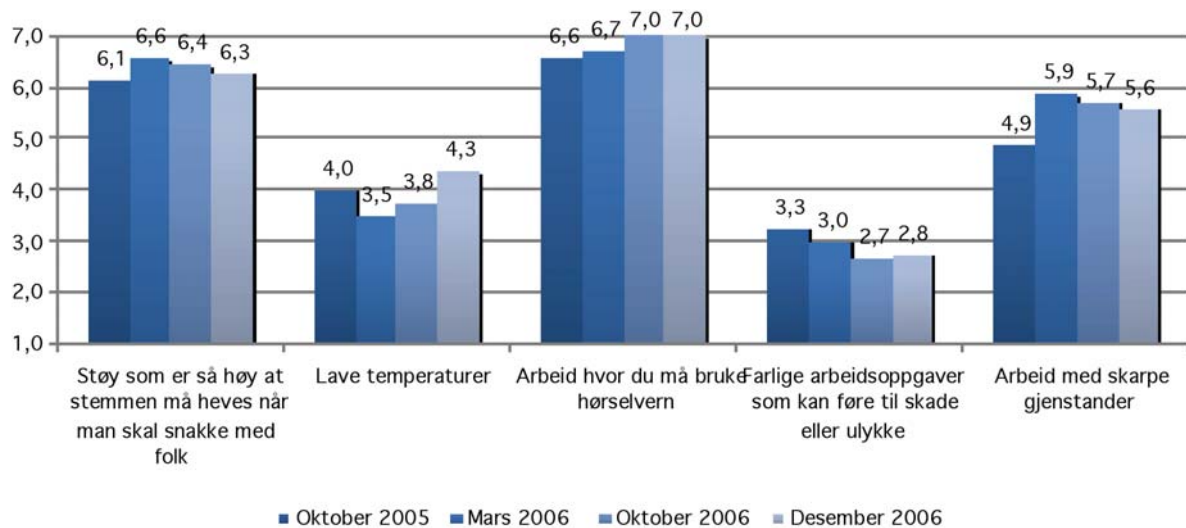
Figur 18 Panelstudie, utvikling av ergonomisk arbeidsmiljø i SBH



De ansatte ble bedt om å bedømme hvor ofte de ble utsatt for ti forhold ved det fysiske arbeidsmiljøet som har relevans for arbeidet i filetproduksjonen, hvor 1 er "Aldri" og 7 er "Hele tida" (se Figur 18 og Figur 19). Vi har delt svarene i to, ergonomiske forhold og fysiske forhold. Vi ser at svarene varierer noe over de fire målepunktene fra første mål i oktober 2005, rett før endringen, til desember 2006. Når vi tester dette statistisk med enveis ANOVA-tester for gjentatte målinger, er det imidlertid bare *Gjentatte og gjensidige bevegelser* og *Stillinger som gir konstant belastning på ryggen* som viser signifikant endring på et 5 prosent signifikansnivå. Videre gir ANOVA-testene kun svar på at det er endring, ikke hvor endringen ligger. Derfor har vi i tillegg gjort T-tester for gjentatte målinger mellom første og siste mål for å avgjøre om den nye arbeidstidsordningen gir endring på sikt i forhold til situasjonen før innføring. Når vi gjør dette, er det kun *Stillinger som gir konstant belastning på ryggen* som viser signifikant forskjell på T-test mellom første og siste mål på et 5 prosent signifikansnivå.

48 Disse ansatte fikk ikke noen form for belønning, ut over en konfektetse til jul 2006 ved siste runde spørreskjema.

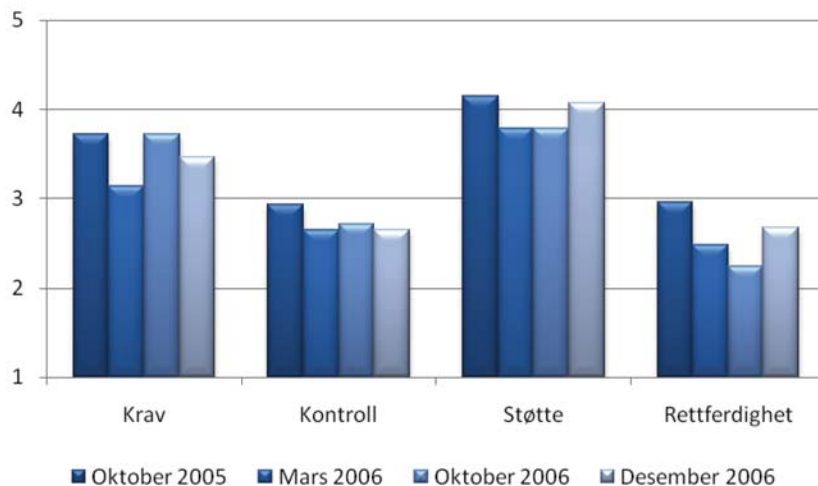
Figur 19 Panelstudie, utvikling av fysisk arbeidsmiljø i SB



10.2.2 Panelstudieutvikling av psykososialt arbeidsmiljø

Figur 20 viser utviklingen over tid av fire sentrale sider ved psykososialt arbeidsmiljø:

Figur 20 Psykososialt arbeidsmiljø

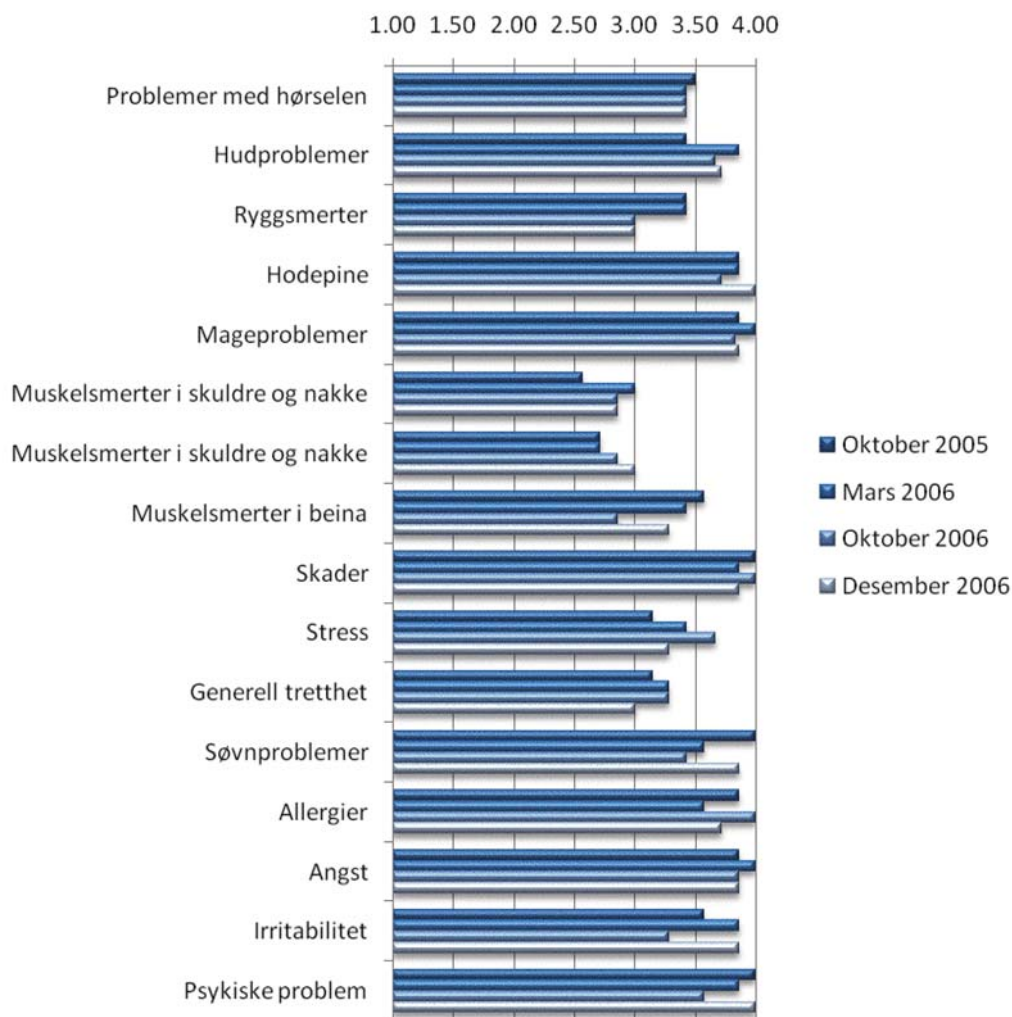


Psykososialt arbeidsmiljø ble målt gjennom fire etablerte dimensjoner i litteraturen: Krav, kontroll og støtte fra Karasek og Theorell sin modell (Karasek, 1979; Karasek, 1990) og rettferdighet fra Siegrist sin ubalansmodell (Siegrist, 1996). Dimensjonene er målt som indekser bestående av delspørsmål, og indeksens verdi er gjennomsnittet av svarene på disse spørsmålene. For krav, kontroll og støtte ble delspørsmålene utformet som påstander som skulle besvares fra 1 "Meget sjelden" til 5 "Meget ofte". Rettferdighet ble målt med påstander som skulle bedømmes fra 1 "Helt uenig" til 4 "Helt enig". I likhet med de fleste spørsmålene om fysisk arbeidsmiljø ser vi at det er litt bevegelse i svarene over de fire målepunktene. Imidlertid viser verken ANOVA- eller T-tester signifikant utvikling på et 5 prosent signifikansnivå.

10.2.3 Helse, stress og trivsel

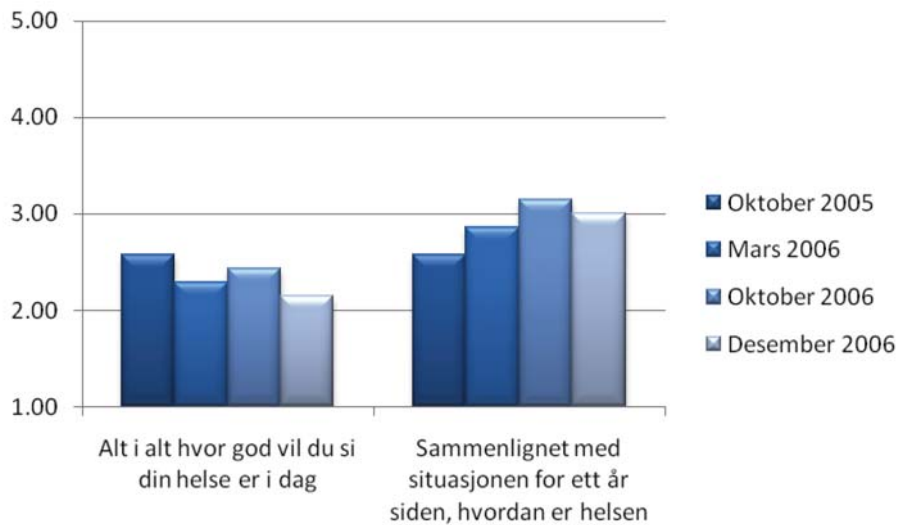
I Figur 21 ser vi ulike spesifikke helseplager vurdert over de fire målepunktene fra 1 "Alvorlig plaget" til 4 "Ikke plaget".

Figur 21 Helseplager



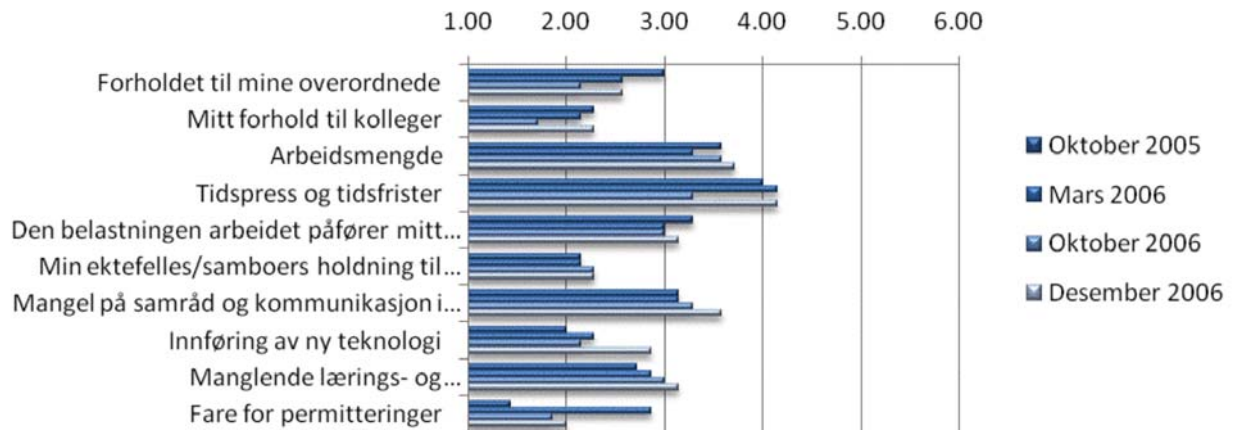
Av de 16 helseplagene som er undersøkt viser "Hudproblemer" og "Muskelsmerter i beina" signifikant variasjon over tid enveis ANOVA for gjentatte målinger på et 5 prosent signifikansnivå. Imidlertid viser disse testene kun at det er variasjon over tid, ikke hvor utviklingen skjer eller i hvilken retning. For å se om det er en varig reduksjon eller økning fra oktober 2005 til desember 2006 tester vi med parete T-tester. Disse viser at det ikke er noen signifikant utvikling på et 5 prosent signifikansnivå.

Figur 22 Generell helse



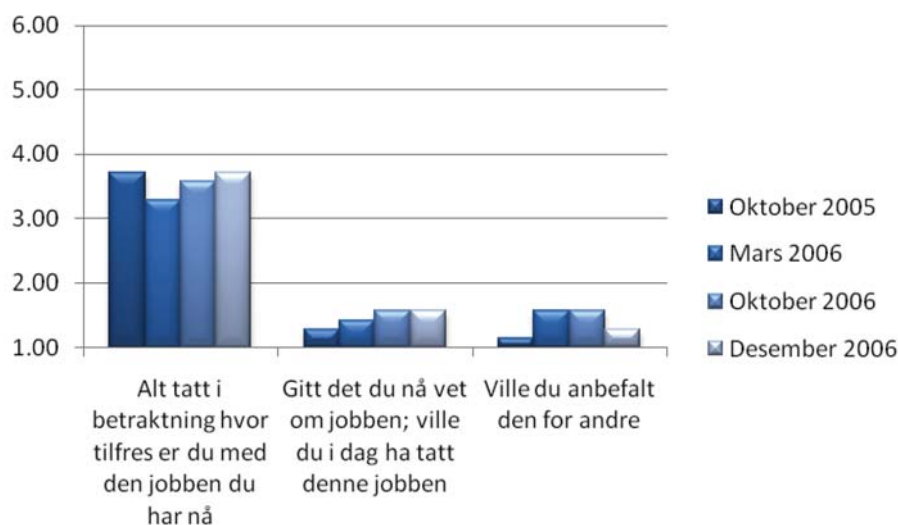
Det samme bildet tegner seg når de ansatte beskriver sin helse generelt (Figur 22). De blir bedt om å beskrive dagens helse fra 1 "Utmerket" til 5 "Dårlig", samt dagens helse i forhold til for ett år siden fra 1 "Mye bedre nå enn for ett år siden" til 5 "Mye dårligere enn for ett år siden". Vi ser noe variasjon i svarene fra oktober 2005 til desember 2006, men ingen signifikant utvikling på et 5 prosent signifikansnivå.

Figur 23 Stressplager, Coopers indeks



På Figur 23 ser vi de syv utvalgte vurdering av spesifikke stressorer fra 1 "Ikke noe stress" til 6 "Svært mye stress". Av grafene går det fram at svarene varierer noe over de fire målepunktene, men ingen av spørsmålene varierer signifikant på et 5 prosent signifikansnivå. Svarene indikerer med andre ord ingen endringer i spesifikke stressorer. De ulike stressorene som vises ovenfor er en del av et anerkjent spørsmålsbatteri for å måle stressnivå (Cooper, 1981), og det er vanlig å bygge indekser av dette som gir samlemaal for stress generelt. Dette målet viser heller ikke noen signifikant utvikling på et 5 prosent signifikansnivå.

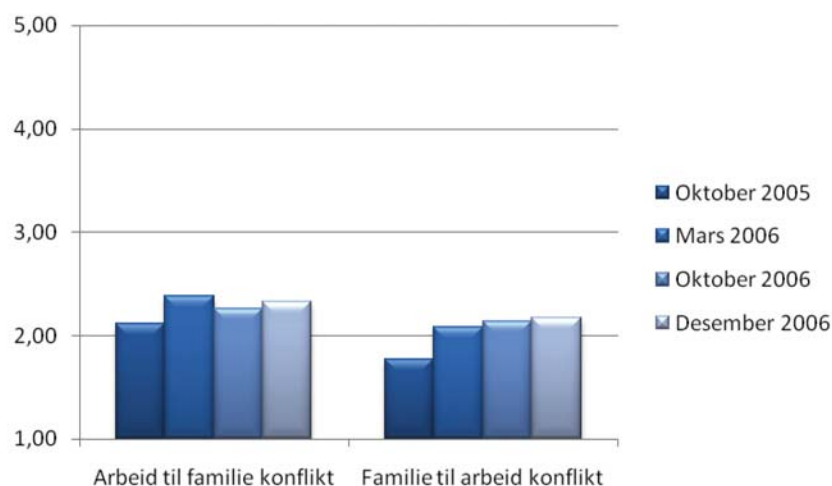
Figur 24 Jobbtilfredshet



Det ble stilt tre spørsmål om jobbtrivsel. Det første ber de ansatte om å vurdere egen trivsel på en skala fra 1 "Svært utilfreds" til 6 "Svært tilfreds". De neste to spørsmålene måler trivsel indirekte ved at de ansatte blir bedt om å vurdere fra 1 "Ja, uten å nøle" til 3 "Nei", om de ville tatt sin jobb på nytt eller anbefalt den for andre. Ingen av trivselsspørsmålene viser noen utvikling ved et 5 prosent signifikansnivå.

10.2.4 Konflikt mellom arbeid og familie

Figur 25 Konflikt mellom arbeid og familie



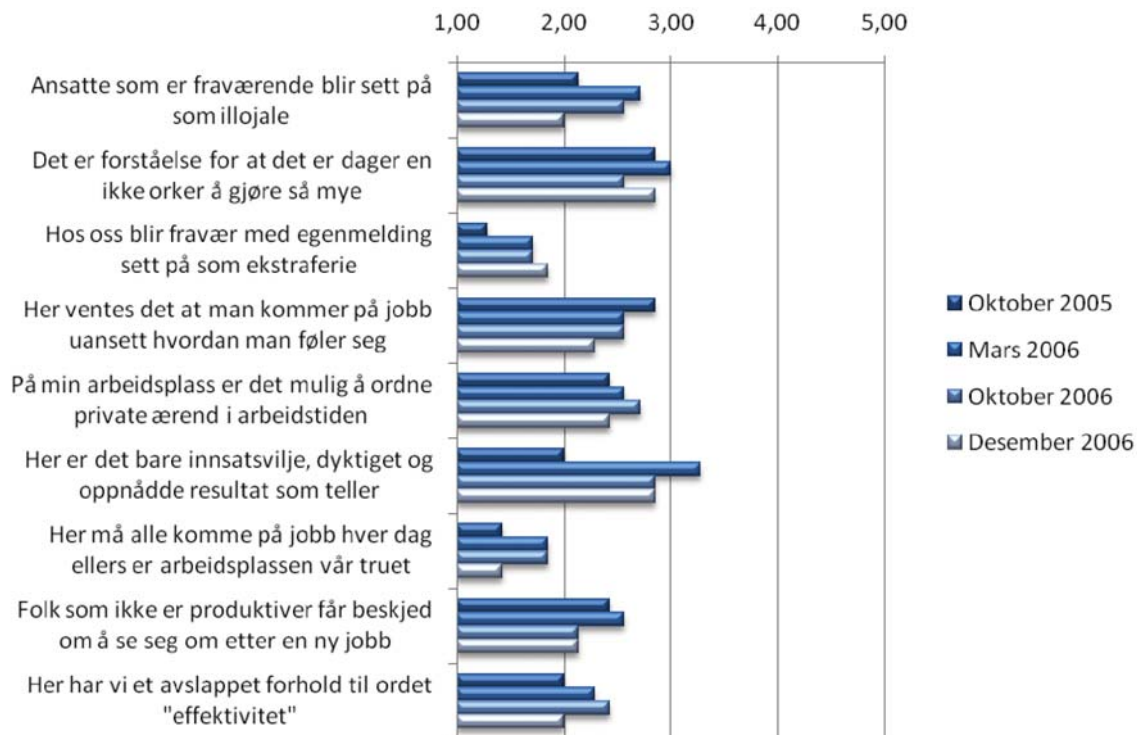
Selv om innføringen av 6-timers arbeidstidsordning ved SBH har sin bakgrunn i produksjonsmessige forhold, blir 6-timersforsøk ellers ofte knyttet til balanse eller konflikt mellom arbeid og familie. Det er derfor naturlig å undersøke hvorvidt innføringen har ført til endringer i denne balansen ved SBH. I forskningslitteraturen er det vanlig å omtale to hovedtyper konflikt: Arbeid til familie konflikt og familie til arbeid konflikt. Den første konflikten handler da om ansatte opplever at arbeidet går ut over familielivet, mens den andre konflikten handler om den motsatte tendensen. Begge

typene konflikt er målt ved SBH ved hjelp av etablerte indekser (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004). Disse indeksene er bygd opp av flere påstander hvor en svarer fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Søylene i Figur 25 indikerer konfliktnivåene ved SBH over de fire måletidspunktene.

Vi ser at konfliktnivået varierer noe. For begge typer konflikter skjer det en økning i begynnelsen av perioden, en økning som ikke går tilbake igjen. Det ser ut til å være en "platåeffekt", konfliktnivået går litt opp og forblir stabilt der. Endringene er imidlertid ikke signifikante på et 5 prosent signifikansnivå. I forhold til diskusjonen om arbeid/familie-konflikt i kapittel 9.4 er det interessant at det er en slik utvikling. Selv om vi ikke har en signifikant negativ utvikling her, kan det være på sin plass å se nærmere på dette i andre forsøk. Vi kan uansett slå fast at innføring av 6-timers skift ikke har redusert konfliktnivået arbeid/familie.

10.2.5 Normer

Figur 26 Normer



Normene ved en arbeidsplass, ofte uttrykt som "hvordan vi gjør det hos oss", kan også endres gjennom innføring av nye arbeidstidsordninger. Figur 26 illustrerer de ansattes svar på påstander om normer over de fire måletidspunktene fra oktober 2005 til desember 2006, fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig". Igjen ser vi litt bevegelse i svarene, men statistisk er ikke dette signifikant på et 5 prosent signifikansnivå, med ett unntak: Både enveis ANOVA- og T-test mellom første og siste målepunkt viser en utvikling hvor de ansatte blir mer enig i påstanden "Her er det bare innsatsvilje, dyktighet og oppnådde resultat som teller". Dette indikerer at de ansatte opplever virksomheten som mer resultatorientert enn tidligere, men vi legger merke til at snittet i desember 2006 ligger i underkant av 3 "Både/og".

10.3 Helsegevinster av kortere eksponeringstid

Det er vel kjent at arbeid på en fiskeforedlingsbedrift som SBH innebærer en rekke arbeidsmiljøutfordringer. Fra annen forskning vet vi at tre store er ergonomi (ensidige arbeidsoppgaver, gjentakende arbeid, vanskelige arbeidsstillinger), termisk arbeidsmiljø (trekk, fuktighet, temperatur) og støy (Guttormsen et al., 2005). Vi vet også fra SBH at alle disse tre forholdene er til stede. I Tabell 2 oppgir 58 prosent at de har ensidige bevegelser mer enn halvparten av tiden, 83 prosent støy, 42 prosent lave temperaturer.

Et felles trekk ved disse tre er at en kan tåle en god del belastninger over tid før det blir permanente helseskader⁴⁹. Her snakker vi ikke om uker eller måneder, men om år og tiår. Et annet viktig trekk er at skader som oppstår er vanskelige og kanskje umulige å reparere. Har en først fått slitasjeskader, er de vanskelig å få gjort noe med, for ikke å snakke om støyskader som ikke kan repareres, bare forebygges.

På disse tre områdene har arbeidstidsreduksjonen i SBH en klar og positiv effekt. Arbeidstakerne blir eksponert i kortere tid for belastende ergonomiske arbeidsstillinger, ugunstig termisk arbeidsmiljø og støy. Skade oppstår som en funksjon av tid multiplisert med eksponering for risikofaktor. Når tiden går ned, reduseres potensialet for helseskader. Vi vet at de ansatte i SBH nå står ved linja i 6 timer mot før 7 timer. Det er en reduksjon i eksponeringstid på 15 prosent.

Mot dette kan det argumenteres med at økt lengde på hver enkelt arbeidsperiode er uheldig og motvirker reduksjonen. Før var periodene 2,5 timer lange, nå er de 3 timer. Vår vurdering er imidlertid at det er viktigere at den totale eksponeringen går ned enn at en delperiode av arbeidsdagen er litt lengre eller litt kortere.

Siden det tar lang tid å utvikle helseskader som følge av disse forholdene, og siden en rekke forhold som påvirker disse arbeidsmiljøforholdene endrer seg i bedriften, er det imidlertid usannsynlig at vi noen gang vil kunne måle effekter av dette i form av redusert sykefravær eller reduserte helseplager. Men selv om størrelsen av effekten ikke kan fastslås, har det skjedd en reduksjon i eksponering, og dette må vi regne som en helsegevinst ved innføring av 6-timers skift.

10.4 Oppsummering

Samlet sett er det vanskelig å påvise store endringer i arbeidsmiljøet ved SBH ved hjelp av panelstudien. Dette er konsistent med annen forskning på 6-timers arbeidsdag, Eggvall (2005) fant det samme da hun så på hjemmehjelpene i Kiruna. Hovedtrekkene i arbeidet hadde ikke endret seg. Dette er i og for seg som vi kunne forvente. Det som har endret seg er arbeidslengde og arbeidstidspunkt, ikke arbeidsinnhold.

Kun én fysisk arbeidsbelastning, "Stillinger som gir konstant belastning på ryggen", viser en signifikant forverring. Helseplager, generell helse, stress og trivsel, samt konflikt mellom arbeid og familie viser ingen signifikant utvikling. Og kun én norm, "Her er det bare innsatsvilje, dyktighet og oppnådde resultat som teller", viser en signifikant økning. Når vi allerede har vist innledningsvis i kapitlet at panelstudien kan betegnes som representativ for arbeidspopulasjonen, må vi slå fast at det er lite arbeidsmiljøendringer ved SBH som følge av innføringen av ny arbeidstidsordning.

Selv om det ikke er noen store endringer, er det to som er interessante. Etter innføringen av 6-timers skift oppleves altså arbeidet som hardere fysisk og med sterkere krav om produktivitet. Dette kan tyde på at det har skjedd en økning i intensiteten i arbeidet, noe vi skal se nærmere på i kapittel 12.2.

49 Det er selvsagt mulig å se for seg kortvarige ekstreme belastninger som gir helseskade, for eksempel voldsom støy, men det vanlig problemet er langvarige belastninger som akkumuleres over tid.

Vi vil også kommentere noen endringer som ikke er der, og hva de betyr. For det første kan vi merke oss at siden vi ikke finner noen tegn på at arbeidsdagen oppleves lettere (faktisk det motsatte) enn før, så er det usannsynlig at den positive forskjellen i opplevde muskelsmerter mellom SBH og øvrig industri (se kapittel 9.8) er knyttet til innføringen av 6-timers skift. Etter å ha sett på disse data er det mer sannsynlig at forskjellen skyldes mer automatisering, som har fjernet ergonomisk belastende arbeidsstillinger. Tilsvarende, siden innføringen av 6-timers skift ikke har påvirket arbeid/familie-konflikt hos panelet, er det usannsynlig at innføringen er årsak til den negative forskjellen i arbeid/familie-konflikt hos SBH-ansatte sammenlignet med øvrig fiskeindustri (se kapittel 9.4). Når det gjelder denne konflikten skal vi se videre på den i kapittel 12.3.

11 Utvikling av sykefravær før og etter innføringen av 6-timers skift

11.1 Noen definisjoner og avgrensninger

11.1.1 Hvilke data er registrert

SBH fører fravær i henhold til retningslinjene fra NAV. Det skilles mellom fire fraværstyper: Sykefravær (kort, middels, langt og fravær over 8 uker), fravær grunnet barns sykdom, permisjonsfravær og skoft. Alle typene fravær måles i antall tilfeller og antall dager. Det skilles mellom kvinner og menn. Endelig registreres for hver måned antall mulige arbeidsdager, dager er justert for deltid. Vi har data fra januar 2004 og ut desember 2006. For de tre første månedene av 2007 har vi også totale sykefraværdata, men ikke de andre dataene.

Med disse registreringene får vi følgende definisjoner:

- Sykefraværprosent betyr her prosentvis antall dager sykefravær av antall mulige produksjonsdager på månedsbasis. Dersom annet ikke er spesifisert, bruker vi begrepet sykefraværprosent om hele sykefraværet for begge kjønn samlet.
- Korttidsfravær betyr fravær på under 4 dager, dette er egenmelding.
- Mellomlangt fravær er fravær fra og med 4 dager til og med 16 dager, sammen med korttidsfravær dekker det arbeidsgiverperioden.
- Langtidsfravær er fravær på mer enn 16 dager, dette er fravær som gir utbetaling av sykepenger fra NAV.
- Fravær over 8 uker er et spesialtilfelle av langtidsfravær, hvor den ansatte har vært borte i mer enn 8 uker sammenhengende på registreringstidspunktet.
- Skoft er fravær som ikke skyldes permisjon, egen sykdom eller barns sykdom.

Med mindre annet eksplisitt er sagt vil vi i den videre diskusjonen for enkelthets skyld bruke betegnelsen SBH om produksjonsavdelingen, siden det er her endringene vi er interessert i å studere skjer.

11.1.2 Avgrensninger

Datamaterialet på fravær muliggjør en rekke analyser. Vi har imidlertid bare gjort de vi anser for mest relevante for vår problemstilling, som er hvordan innføringen av 6-timers skift påvirker sykefraværet.

Vi vil i vår analyse *ikke* se på endringer i skoft, fravær over 8 uker, fravær på grunn av barns sykdom eller permisjon. Skoft er det registrert tre tilfeller av totalt i perioden. Det kan ikke sies å være noe problem på noe tidspunkt. Fravær over 8 uker er tiltaksmessig viktig, men blir for våre formål dekket av øvrige sykefraværanalyser. Fravær på grunn av barns sykdom er ikke sykefravær. En diskusjon om utviklingen her hører hjemme under likestilling, ikke under sykefravær. Permisjon er primært knyttet til forhold i hjemmet/ privatlivet, som for eksempel fødselspermisjon, velferdspermisjon og militærtjeneste, og vi har ingen grunn til å tro at arbeidstidsforholdene påvirker behovet for permisjon.

Videre vil vi i analysen se på sykefraværet for begge kjønn samlet, og ikke gjøre noen analyser av kjønnsforskjeller. Produksjonen i SBH er en kvinnearbeidsplass. Det er i perioden omkring 70 prosent kvinner her. Det vil si at fraværet er dominert av kvinnenes fravær. Samtidig er det totale antallet ansatte relativt lavt (svinger rundt 60), og det å gjøre analyser på menn og kvinner spesifikt vil da innebære at gruppene blir svært små, ca 20 og 40 personer. De blir enda mindre her, når vi ser på de som har vært ansatt fra før oktober 2005, som er en undergruppe av den totale.

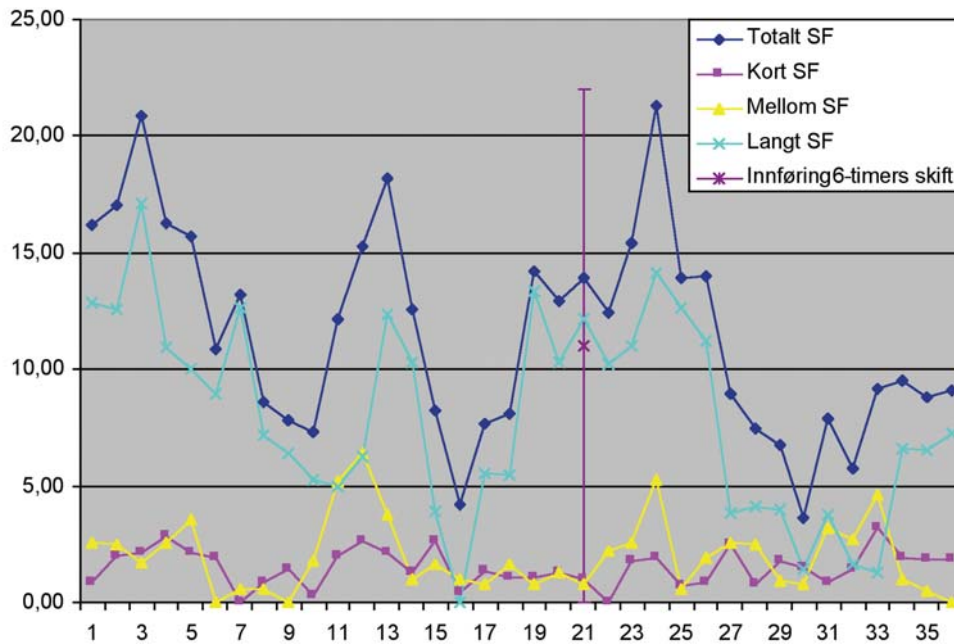
Siden vi er interessert i effekter av innføringen av 6-timers skift på sykefraværet, ser vi heller ikke på det totale sykefraværet på produksjonsavdelingen. Vi ser på hvordan sykefraværet har utviklet seg for *de som var ansatt i produksjonsavdelingen før oktober 2005*. I tiden fram mot oktober 2005 har dette variert noe, men fra da følger vi det aggregerte sykefraværet på en gruppe på totalt 44 personer, 31 kvinner og 13 menn, som vi følger til april 2007.

11.2 Oversikt over sykefraværet

11.2.1 Månedsvise fordeling av fraværet i SBH

Vi kan starte med å få en oversikt over alle former for sykefravær, månedsvise.

Figur 27 Sykefravær i prosent for produksjonsavdelingen i perioden januar 2004 til desember 2006



Vi kan ikke ut fra Figur 27 uten videre avgjøre om innføringen av 6-timers skift har endret sykefraværet i produksjonsavdelingen. Noen forhold er det imidlertid mulig å se fra figuren. For det første er det totale sykefraværet dominert av langtidsfraværet. Dette er helt i tråd med alt vi vet om sykefravær fra før. For det andre er det store svingninger i det totale sykefraværet, men mindre i det korte og mellomlange sykefraværet.

11.2.2 Kort og mellomlangt fravær: Stabilt gjennomsnitt

I debattene om sykefravær er det vanlig å fokusere på langtidsfravær. For det første er det den største delen av det totale fraværet, for det andre ligger utgiftene til samfunnet per definisjon på denne delen av fraværet. For en virksomhet er imidlertid kort og mellomlangt fravær viktig av to årsaker. For det første fordi det jo er virksomheten som betaler lønnsutgifter til fraværet i denne perioden, for det andre fordi hyppig kort og mellomlangt sykefravær hos enkeltpersoner er et tegn på at en arbeidstaker er i faresonen for langtidsfravær og utstøting av arbeidslivet. Utviklingen av kort og mellomlangt sykefravær er derfor viktig.

Figur 27 tyder på at det er skjedd svært lite med det korte og mellomlange sykefraværet i SBH etter at bedriften har innført 6-timers skift. I Tabell 9 ser vi en oppsummering av kort og mellomlangt fravær i en del perioder.

Tabell 9 Gjennomsnitt kort og mellomlangt fravær i prosent

	Periode	Korttidsfravær	Mellomlangt fravær
	Hele perioden	1,50	1,98
<i>Før- etter innføring av 6 timers dag</i>			
	Før okt.2005	1,48	1,90
	Fra okt 2005-des 2006	1,53	2,09
<i>Per år</i>			
	2004	1,57	2,27
	2005	1,33	1,89
	2006	1,60	1,78

Tabell 9 viser klart det samme som Figur 27. Det korte og mellomlange fraværet er relativt stabilt i perioden, og har ikke endret seg etter innføringen av 6-timers skift. Ingen av forskjellene er signifikante. Innføringen av 6-timers skift har ikke påvirket dette fraværet.

11.2.3 Utvikling av totalt sykefravær

Som det fremgår av Figur 27 er det en del variasjon i det totale sykefraværet i perioden. Dette er som forventet. Vi har et lite utvalg, og det er alltid sesongvariasjoner i sykefravær. Selv om det ikke er lett å lese ut av figuren, er det imidlertid en nedgang dersom vi sammenligner perioden 2004 til september 2005 med perioden oktober 2005 til desember 2006. I den første perioden er det gjennomsnittlige sykefraværet 12,44 prosent. I den neste perioden er det gjennomsnittlige sykefraværet 10,46 prosent. Selv om denne forskjellen på nesten 2 prosentpoeng kan sies å være betydelig, er den faktisk ikke statistisk signifikant.

Vi har tidligere i kapittel 8.1 argumentert for at disse periodene ikke egner seg som sammenligningsgrunnlag. Vi skal ikke gå detaljert gjennom argumentene her, men det vi ønsker å sammenligne er to perioder før og etter innføring som:

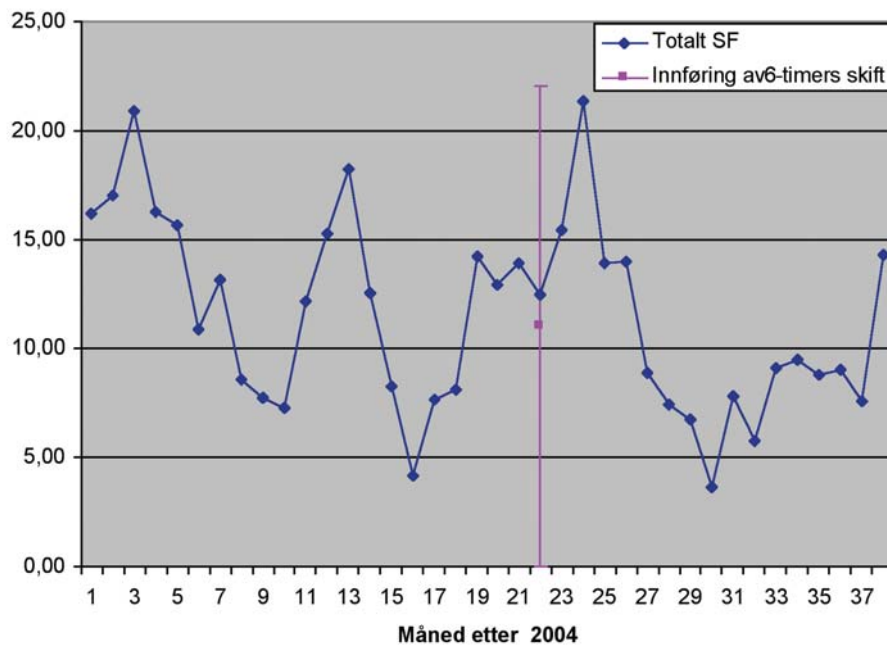
- Er like lange
- Inneholder de samme månedene for å få samme sesongsvinginger
- Tar hensyn til oppstarts- og innføringseffekter
- Gir tilstrekkelig med tid til at reduksjonen i arbeidstid kan få effekt

Det beste sammenligningsgrunnlaget vi fant var å sammenligne periodene:

- Før er 12-månedersperioden fra og med april 2004 til og med mars 2005
- Etter er 12-månedersperioden fra og med april 2006 til og med mars 2007

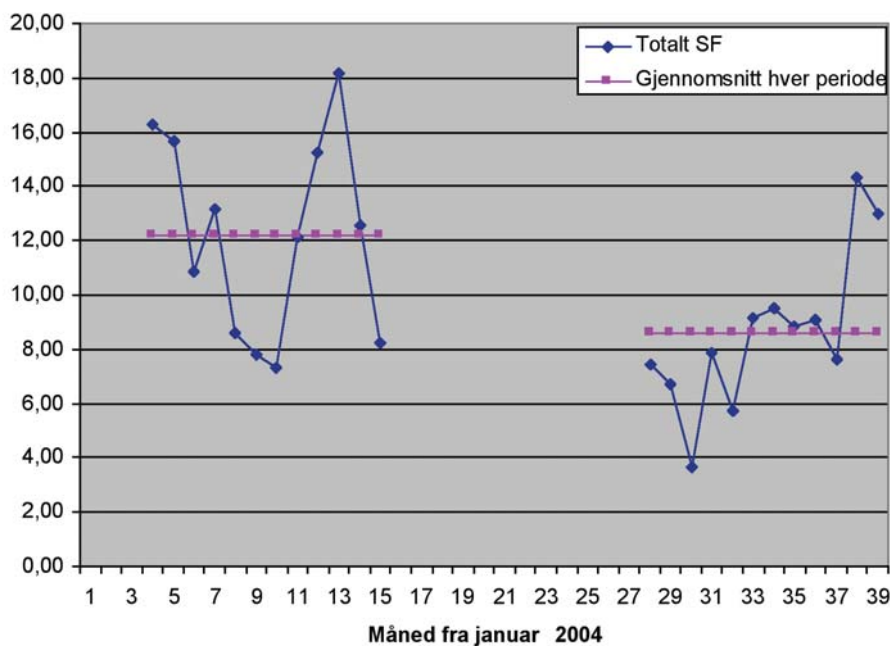
For å få til dette måtte vi hente inn ekstra data på sykefraværsutviklingen i januar og februar 2007. For perioden januar 2004 til mars 2007 ser utviklingen av det totale sykefraværet ut som følger:

Figur 28 Oversikt over totalt sykefravær januar 2004 til mars 2007, per måned, i prosent



Det er ikke helt lett å trekke noen klare slutninger om utviklingen av det totale fraværet i denne perioden ut fra Figur 28, men det *kan* se ut som om vi har en reduksjon etter måned 22. Vi kan merke oss at vi har en svingning opp på slutten av perioden. Figur 28 inneholder imidlertid en del måneder som ikke inngår i før- og etterperiodene vi mener er de riktige. La oss så se hvordan fraværet er for disse periodene.

Figur 29 Sykefravær før og etter, innkjøringsperiode tatt vekk



Gjennomsnittlig sykefravær i førperioden er 12,2; i etterperioden 8,6 prosent. Forskjellen er signifikant. Etter en oppkjørings- og innkjøringsperiode finner vi at det totale sykefraværet i SBH er lavere etter enn før.

11.3 Er utviklingen av sykefravær koblet til innføringen av 6-timers skift

Vi har altså en reduksjon i sykefraværet, men kan vi koble denne reduksjonen i sykefravær til innføringen av 6-timers skift? Dette er et mye vanskeligere spørsmål. Vi har ikke noen kontrollgruppe å sammenligne med, så vi kan ikke bruke denne metoden for å avklare. I stedet vil vi føre en del argumenter for og imot at innføringen av 6-timers skift har påvirket utviklingen av sykefravær, det vil si redusert sykefraværet. I det videre bruker vi for enkelthets skyld bare betegnelsen "innføring", ikke innføring av 6-timers skift.

Denne analysen vil vi gjøre i tre steg. Først vil vi argumentere for at det finnes muligheter for at innføringen har påvirket sykefraværsutviklingen positivt, det vil si at det finnes et mulig årsaksforhold. Deretter vil vi se på mulige rivaliserende årsaksforhold, det vil si andre forhold som kan tenkes å påvirke fraværsutviklingen på annet vis. De forhold vi skal se på er: Utvikling av sykefravær i bransjen, negative sider ved innføring av 6-timers skift, hvilken type fravær er redusert og IA-arbeid i SBH. Til slutt trekker vi en samlet konklusjon.

11.3.1 Argumenter for at innføringen har påvirket sykefraværsutviklingen positivt

Det er to argumenter som taler for at innføringen har redusert sykefraværet i SBH. Det første er at de ansatte har fått redusert den tiden de fysisk arbeider, de blir altså i mindre grad utsatt for belastende arbeid. Det skulle gi mindre muskel- og skjelettplager, som igjen skulle gi mindre sykefravær. Innføringen av 6-timers skift innebar en reduksjon av arbeidstiden fra 8 timer til 6,5 timer i døgnet, men med tap av en pause. Hver arbeidsdag arbeider da de ansatte nå 6 timer mot før 7 timer.

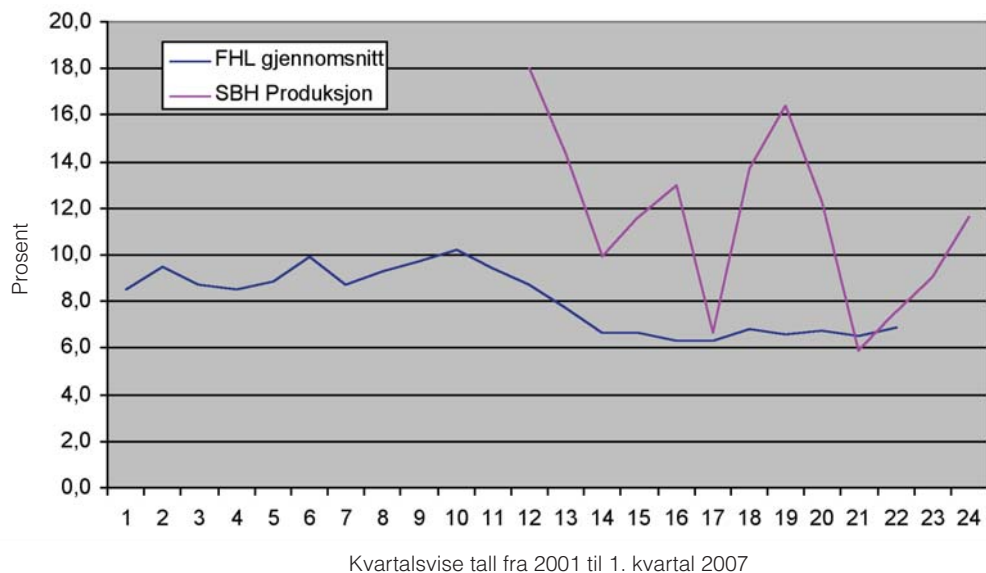
Den andre er en variant av den første. Det har blitt mindre overtidsbruk i SBH, se kapittel 8.4 for en mer detaljert gjennomgang. Overtidsarbeid er redusert til ca 1/3 av hva det var før innføringen. Den tiden arbeidstakerne fysisk arbeider har blitt redusert, ikke bare gjennom selve reduksjonen, men også ved at overtid har forsvunnet.

Arbeidet i produksjonen ved SBH er fysisk hardt. Det skjer i et vått, kaldt og støyende miljø. Reduseres den tiden en er utsatt for dette, reduseres en rekke belastninger på kroppen, og helsen burde bedres, i alle fall ikke bli forverret. Vi kan si at vi har en mulig årsak til reduksjonen i totalt sykefravær.

11.3.2 Utvikling av sykefraværet i bransjen

En mulig årsak til at fraværet i SBH går nedover kan være at det er skjer en utvikling på bransje- eller samfunnsnivå som påvirker sykefraværet i bedriften. For å avklare det vil vi sammenligne fraværet i SBH (for den gruppen som er ansatt før oktober 2005) med bransjetallene fra Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening (FHL). Her er sykefraværet ført etter samme regler som beskrevet over, men registreringene er kvartalsvise, ikke månedsvise.

Figur 30 Sykefravær i FHL og SBH, kvartalsvise tall fra 2001 til 1. kvartal 2007



Statistikken for FHL starter 1. kvartal 2001, så langt tilbake har vi ikke sett på data for SBH. For SBH begynner statistikken først i 1. kvartal 2004, som tilsvarer 12. kvartal i figuren. For SBH har vi data til og med 1. kvartal 2007. Innføringen av 6-timers skift skjer i kvartal 20 i figuren, oktober 2005.

Vi ser flere ting av denne figuren. For det første har produksjonsavdelingen i SBH gjennomgående høyere sykefravær enn FHL. Dette er som vi kunne forvente. Hele FHL inkluderer mange enheter som ikke er produksjon; ulike administrasjons-, salgs- og personalavdelinger, samt havbruk. Også internt i SBH er sykefraværet for hele virksomheten lavere enn sykefraværet for produksjonen. For det andre ser vi at sykefraværet i SBH svinger mye mer enn i FHL. Dette er delvis et størrelsesspørsmål, fraværet på landsnivå vil svinge mindre enn fraværet i en enkeltbedrift. For det tredje ser vi at fraværutviklingen i SBH ikke ser ut til å følge noen overordnet trend i bransjen. Det er ikke noen spesielle bransjeforhold som gjør at fraværet i SBH utvikler seg slik det gjør, det er interne forhold. Vi kan ikke se at det er utviklingstrekk i bransjen som gjør at fraværet i SBH går ned i perioden.

11.3.3 Argumenter for at innføringen av 6-timers skift har påvirket sykefraværutviklingen negativt

Ordningen med 6-timers skift har også noen potensielt negative konsekvenser for sykefraværet. For det første innføres en skiftordning. Det foreligger mye forskning på at skiftordninger har ulike negative konsekvenser på arbeidsmiljø og sykefravær, (Bast-Pettersen & Jebens, 2004; Kleiven, 2001). Nå er mye av den diskusjonen koblet opp til 3-skiftsordninger, ordninger hvor en går natt. Det er mer uklart om effektene av 2-skiftsordninger er like store, men i alle fall kommer arbeidstakerne i utakt med resten av samfunnet og familien. Dette skjedde også på SBH, se kapittel 9.4 for en diskusjon.

En annen negativ konsekvens av 6-timers skift innebærer redusert sosial kontakt med øvrige arbeidstakere. Det er blant annet færre pauser hvor en kan ha kontakt med de andre, og en treffer nå bare sitt eget skift. Det er mye forskning som dokumenterer at sosial støtte virker som en buffer mot ulike arbeidsrelaterte helseplager (Karasek, 1990; Saksvik & Nytrø, 2003). Når arbeidstakerne får mindre sosial støtte, reduseres deres evne til å tåle belastningene.

En tredje negativ konsekvens av 6-timers skift er spesiell for SBH. For gruppen med 10 ansatte som vi registrerte løpende arbeidsmiljøforhold for, fant vi en negativ utvikling av opplevd fysisk belastende arbeid, kapittel 10.2.1. Vi finner også at en stor andel av de ansatte opplever at intensiteten i arbeidet har økt, se kapittel 12.2.

Samtidig vet vi at de ansatte står mindre ved maskinene før enn etter. En mulig årsak til den opplevde økningen er at to økter med pause oppleves som sammenhengende mer belastende enn tre økter med to pauser. Opplevelsen av arbeidsmiljø er imidlertid viktig, fordi hvordan arbeidstakeren opplever arbeidsmiljøet faktisk påvirker sykefraværet.

Så selv om vi kan argumentere for at innføringen har positive effekter på helse og sykefravær, ser vi at det også finnes negative effekter av innføringen. Hva som er nettoeffekt kan vi ikke tallfeste, men det er viktig å se at det finnes både positive og negative effekter av innføringen. Det bidrar også til å forklare hvorfor det er vanskelig å se effekter der vi kunne ha forventet det.

11.3.4 Er det riktig type sykefravær som er redusert?

Innledningsvis definerte vi flere ulike fraværstyper og fastslo at endringene hadde skjedd i totalfraværet, med endringer i langtidsfravær som drivkraft. Derimot har det ikke skjedd endringer i kort og mellomlangt sykefravær. Kort var fravær under 4 dager, mellomlangt opp til 16 dager. Sett fra den syke og fra samfunnets side er det selvsagt helt fint at det er langtidsfraværet som går ned. Fra bedriftens side er det også selvsagt positivt at ansatte kommer tilbake fra sykefravær, men bedriftens utgifter til sykefravær reduseres altså ikke.

At det ikke skjer noen endring i korttidsfraværet er imidlertid bekymringsverdig når vi vurderer effekten av 6-timers skift på sykefravær. Den dominerende årsak til langtidsfravær i Norge er muskel- og skjelettlidelser. Uten å ha tilgang til diagnoser for de som har hatt sykefravær i SBH, kan vi anta at det er et stort problem her også. Den vanlige forståelsen av utviklingen av slike fraværsløp er at de starter med å utvikle smerter i ulike deler av kroppen, deretter mange kortvarige fravær, hvor den ansatte ved å være borte en kort periode klarer å gå tilbake til jobben. Denne formen for fravær, hvor den ansatte "henter seg inn" har vært velkjent i Norge siden 80-tallet (Brandt, 1982). Hele idéen om utvidet egenmelding, som er en sentral del av IA-avtalen, handler om å få de ansatte til å ta mer korttidsfravær og å hente seg inn, slik at de kan unngå langtidsfravær (Dahl-Jørgensen, Mo & Saksvik, 2002).

Dersom arbeidstakeren ikke klarer å hente seg inn, vil belastningene over tid sette seg mer og mer i kroppen, og smertene blir større og større, mer og mer kroniske, det blir vanskeligere og vanskeligere å gå på jobb, og fraværene blir lengre og lengre. Blir belastningene store nok over tid, blir den ansatte etter hvert ikke i stand til å gjøre jobben. Langtidsfraværet blir et faktum og arbeidstakeren støtes ut av yrkeslivet, i alle fall den konkrete jobben.

Når vi da i SBH ikke ser noen endring av korttidsfraværet, bare en endring av langtidsfraværet, er det med andre ord mindre sannsynlig at 6-timers skift har redusert belastningene i særlig grad. Da burde vi også hatt mindre kort og mellomlangt fravær. Samtidig rapporterer de ansatte om en økt opplevd intensitet i arbeidet, se kapittel 12.2. Dette taler mot at det er ordningen med 6-timers skift som er årsak i reduksjonen av sykefraværet hos SBH.

Det er også slik at endringene tross alt har virket i kort tid. De som har store belastningsproblemer har bygd dem opp over lang tid, gjerne et tiår. At en på ett og et halvt år skulle fått en så stor reduksjon i belastninger at det skulle redusere langtidsfraværet, er lite sannsynlig, i alle fall når en ikke får noen endring i kort eller mellomlangt fravær.

Effektene av reduksjon i belastninger vil trolig kreve tid for å gi utslag på helsen. Det er hovedårsaken til at vi har valgt å se bort fra de første 6 månedene etter innføringen. Vi kan rett og slett ikke forvente effekter så tidlig.

11.3.5 IA-arbeid i SBH - alternativ årsak til fallet i sykefravær

Dersom vi aksepterer at sykefraværet faktisk har endret seg og at det ikke er en tilfeldig endring, så er det stadig flere forhold enn 6-timers skift som kan ha skapt endringen. Antallet faktorer som påvirker sykefraværutviklingen er stort, og de finnes både på individuelt nivå, virksomhets- og samfunnsnivå. Vi har tidligere vist at utviklingen i SBH ikke ser ut til å sammenfalle med noen bransje- eller samfunnsutvikling. Vi vet heller ikke av noen store endringer i samfunnet for øvrig som skulle påvirke sykefravær. Sykelønnsordninger, trygderegler, og så videre, er stabilt i

perioden. Hva individuell utvikling angår har vi ingen opplysninger om. Vi kan ikke si om noen av de ansatte i SBH har endret livsstil eller på annen måte økt eller redusert sykefraværet som følge av egne handlinger. Derfor vil vi konsentrere oss om bedriftens eget sykefraværarbeid.

SBH er en IA-bedrift fra slutten av 2002. Den har lange tradisjoner for arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid⁵⁰. Sentrale elementer i bedriftens sykefraværarbeid siden 2002 har vært:

- Skape en mer positiv bedriftskultur
- Utvikle personalpolitikk og bedre dialogen med de ansatte
- Lette arbeidsoppgavene ved innføring av ny teknologi/fjerne tungt fysisk arbeid
- Lette arbeidsstillingene
- Tilrettelegge arbeidet og bruk av aktiv sykemelding
- Bedre samarbeidet med Trygdeetat/NAV
- Styrke samarbeidet med BHT
- Bedre oppfølgingen av langtidssyke

Finn Sinkaberg sier til Idebanken for Inkluderende arbeidsliv at *"For noen år siden var dette en helt annen arbeidsplass. Det var fuktig, kaldt og trekkfullt og arbeidet var fysisk veldig tungt. Nå er det passe varmt, lyst og trivelig. En robot stabler fiskekasser som tidligere ble stablet for hånd. Å løfte 2000-3000 kasser på vel 30 kg om dagen er ingen spøk, det fører lett til belastningsskader"*.

Videre sier han at: *"Bærebjelken i SBH er å ha tillit til de ansatte. Å skape sunne holdninger er en prosess som tar tid. Visjonen vår er å kunne finne alternativt arbeid til alle uansett sykdom."*

I et IA-perspektiv er alt dette velkjente grep for å redusere sykefraværet. Hvert enkelt av disse tiltakene kunne hatt effekt, og en del av dem er rettet direkte inn mot langtidssykefravær, mer enn det innføringen av 6-timers skift er. Se Nytrø (1997), Torvatn & Vedi (2000) og Mikkelsen (2002) for en diskusjon og oversikt over tiltak, og hvordan de forventes å virke.

Så hvordan kan vi skille ut 6-timers skift fra annet IA-arbeid? Vi kan ikke det. Som det fremgår over er 6-timers skift for bedriften blant annet en del av IA-arbeidet. Men listen over viser at det er sannsynlig at utviklingen av sykefraværet i SBH har flere årsaker, ikke bare selve ordningen med 6-timers skift. At det ikke er 6-timers skift isolert sett som er årsaken, er også styrket av at sykefraværet har vært i en nedadgående tendens hele perioden fra 2004 til 2007. Dette er en periode med IA-arbeid hele tiden, men ikke med 6-timers skift hele tiden.

11.3.6 Konklusjon

La oss aller først slå fast at det er umulig å finne endelige, avgjørende bevis for at innføringen av 6-timers skift i SBH har påvirket sykefraværet. Ut fra klassiske modeller om årsakssammenheng skulle vi hatt en kontrollgruppe å sammenligne med, som skulle oppført seg identisk, bortsett fra å ikke innføre 6-timers skift. Det har vi ikke, så vi må gjøre det vi har gjort her: Presentere data, gjennomføre det vi kan av analyser av hva som taler for og hva som taler mot en sammenheng, og deretter gjøre en samlet vurdering. Dette er i tråd med modeller for teoribasert evaluering som vi har presentert tidligere (Chen, 1990; Finne, Levin, & Nilssen, 1995; Torvatn, 1999). Basert på den gjennomgangen vi har gjort konkluderer vi som følger:

⁵⁰ Beskrivelsen av SBH som IA-bedrift foreligger på Internett, som bedriftseksempel hos "Idebanken for inkluderende arbeidsliv". Se <http://www.idebanken.org/default.asp?show=art&artID=1818> og tilhørende artikler.

Det er usannsynlig at ordningen med 6-timers skift i SBH isolert har redusert sykefraværet i bedriften. Effekten er ikke stor nok. Den er ikke klar nok i etterkant av innføringen, snarere kan den være en del av en trend i SBH. Reduksjon i belastning har ikke virket lenge nok til å gi virkninger på langtidsfraværet uten å virke på kort og mellom-langt fravær. Det er for mange alternative like gode forklaringer på utviklingen om vi ser på andre sider av bedriftens IA-arbeid. Dessuten har ordningen også potensielt negative konsekvenser som også reduserer sannsynligheten for at det er innføringen av 6-timers skift som er årsaken til reduksjonen i sykefravær. SBH kan etter vår vurdering ikke brukes som et argument for at 6-timers skift reduserer sykefravær, uten at andre tiltak iverksettes parallelt.

Kan innføringen ha samvirket positivt med andre sider av SBHs IA-arbeid, og dermed gitt et bidrag til utviklingen? Dette er et mye mer åpent spørsmål. Et sentralt og overordnet trekk i IA-arbeidet til SBH er å redusere belastninger hos de ansatte. Innføring av ny teknologi, lettere arbeidsstillinger og reduksjon av tiden de ansatte står ved linja er alle tiltak som reduserer den fysiske belastningen av arbeidet. Ordningen med 6-timers skift samvirker med andre tiltak, og kan slik sett bidra til å forsterke annet positivt arbeid.

Et annet viktig trekk ved SBHs IA-arbeid er dialog med ansatte. Hvordan virker innføringen av 6-timers arbeidsdag på dette? Det avhenger blant annet av hvordan arbeidstakerne vurderer ordningen. Ved innføringen var de klart positive til ordningen, og dermed bidro den til å styrke en positiv bedriftskultur. I desember 2006 var holdningen mer reservert til ordningen, men den var ikke negativ.

Ordningen med 6-timers skift har imidlertid noen negative sider i forhold til IA-arbeid og positiv bedriftskultur. Ordningen reduserer den sosiale kontakten mellom arbeidstakerne, og svekker dermed bedriftskulturen. Ordningen har også en direkte negativ effekt i forhold til helse, fordi den er en skiftordning.

Dersom vi forsøker å vurdere disse effektene opp mot hverandre, kan vi si at selv om det er noen negative elementer i forhold til IA-arbeid ved å innføre 6-timers skift, er det også styrking av andre sider av SBHs IA-arbeid. Nettoeffekten er trolig positiv, i alle fall så lenge de ansatte vurderer den slik.

Vi konkluderer med at innføringen av 6-timers skift i SBH kan i samvirke med virksomhetens øvrige IA-arbeid ha hatt en positiv effekt på sykefraværet, men vil ikke gi noen anslag om størrelsen på bidraget.

Videre mener vi at det er rimelig å forvente en positiv innvirkning på helsen til de ansatte over tid, ettersom bedriften har redusert eksponeringen av tungt fysisk arbeid. Metodisk vil vi her tilføye at det er usikkert om dette vil la seg måle på noe som helst tidspunkt, da det er mange ulike forhold som påvirker helse og sykefravær over tid.

12 Ansattes vurdering av arbeidstidsordningen

Dette kapitlet ser hvordan de ansatte vurderte arbeidstidsordningen. Siden vi har fulgt ordningen over tid har vi både intervju og survey på ulike tidspunkt, med start i desember 2005 (intervju), mars 2006 (intervju og survey), oktober 2006 (intervju) og desember 2006 (survey). Siden de ansattes vurdering av ordningen har endret seg over tid, presenterer vi data kronologisk.

12.1 Oppstart og det første halve året

Ifølge intervjuene vi gjorde i desember 2005 startet alt bra. Da de ansatte ble informert om ordningen sommeren 2005, var reaksjonen utelukkende positiv. Alle hadde positive forventninger til 6-timers arbeidstid, og vi fant ingen indikasjoner på noe motstand i organisasjonen. Samtidig kunne vi allerede i desember 2005 se en del problemer med ordningen. Den var ikke så lett å tilpasse i praksis. SBH hadde allerede da gått vekk fra den originale idéen med at alle skulle gå skift, og tilpasset seg ved et "midtskift" på vanlig 8-timers arbeidsdag.

12.1.1 Intervjudata, mars 2006

Vi har ingen survey fra det tidspunktet, men i mars 2006 besøkte vi bedriften på nytt og gjennomførte både intervju og survey. Det var fremdeles en god positiv tone i intervjuene:

*"Det er jo så mange positive ting at alle de små negative tingene går an å leve med."*⁵¹

*"Før så tok jo jobben halve døgnet mitt. Så for meg så fikk jeg et helt annet liv jeg altså nå etter 6-timersdagen. Så jeg er veldig positiv."*⁵²

Det var også klart at tidligskiftet var det mest populære:

"Når du går kveld, så skal du på jobb til den er kvart over tolv. Du får ikke anledning til å gjøre så mye hjemme først. Så kommer du hjem når klokka er kvart over sju. Den uka der føler jeg meg helt forferdelig, du har ikke noe annet liv enn jobben føler jeg."

Kveldsskiftet var altså en belastning, men oppsummert var stemningen klart positiv. Samtidig gjennomførte vi en survey, hvor vi også hadde noen få spørsmål om de ansattes syn på arbeidstidsordningen og innføringen av den.

12.1.2 Innføring og effekt av ordningen, mars 2006

I forskningslitteraturen på omstillinger skiller vi gjerne mellom innføringsprosess og resultat eller innhold av omstillingen (Burke, 2002; Murphy, 1989). Resultatet/innholdet av endringen handler om hva en skal oppnå, prosess om hvordan endringen skal gjennomføres. Det hevdes at dårlige resultater som følge av omstillinger kan skyldes dårlig forståelse for innføringsprosesser (Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002). I forhold til innføring legger litteraturen videre vekt på medvirkning og god informasjon for vellykkede omstillingsprosesser, noe som også gjenspeiles av den nye Arbeidsmiljøloven av 2006, § 4-2.

Vi skal nå se hvordan de ansatte i SBH vurderte innføringsprosess og resultat i mars. Svarfordelingene er gitt på en 5-punktsskala for graden av enighet med ulike utsagn.

51 Arbeidstaker mars 2006.

52 Arbeidstaker mars 2006.

Tabell 10 Ansattes vurdering av innføringsprosessen, mars 2006, tall i prosent

Utsagn	Enig	Både/og	Uenig
Ledelsen har gjort mye for å involvere de ansatte i endringsprosessen	38	42	20
Det har vært motstand blant de ansatte mot endringen	27	48	25
Det har vært greit å uttrykke uenighet om endringen til ledelsen	39	34	27
Endringen har ført til at jeg har blitt usikker på hva som forventes	14	20	66

Som det fremgår har det nå vært noe motstand (27 prosent) og uenighet (39 prosent) i forhold til endringene. Ledelsen har involvert de ansatte, kun 20 prosent er uenige i dette. Endringene har ikke ført til at en har blitt spesielt usikre på hva som forventes i jobben (66 prosent uenig). Vi kan se noe konflikt, og noe usikkerhet, men vi vurderer ikke disse tallene som spesielt negative. Det er alltid noe usikkerhet og konflikt rundt en større endring.

Ser vi på hvilke resultater de ansatte mener de har fått av endringene, så har vi en oversikt i Tabell 11.

Tabell 11 Ansattes vurderinger av effekter av 6-timers skift, mars 2006, alle tall i prosent

Utsagn	Enig	Både/og	Uenig
Mer tilfreds med livet etter innføring av 6-timers dag ⁵³	63	20	18
Må i større grad planlegge fritiden ut i fra jobben	50	22	28
Etter innføringen av 6-timers dag har fritiden blitt viktigere for meg	51	33	16
Etter innføring av 6-timers dag er familien mer i fokus	41	43	16
Etter innføring av 6-timers dag har jeg mer kvalitetstid med familien	48	30	21
Foretrekker normalarbeidstid fremfor 6-timers dag	27	13	61

Ordnningen har god støtte blant de ansatte. Vi ser at de er klart mer fornøyd med livet og foretrekker 6-timers dag. Familie og fritid har begge kommet mer i fokus etter 6-timers skift, men fritiden krever mer planlegging. Som familiepolitisk tiltak ser ordningen så langt ut til å virke slik LO hevder i kapittel 2.2.1, selv om dette aldri har vært et mål for SBH.

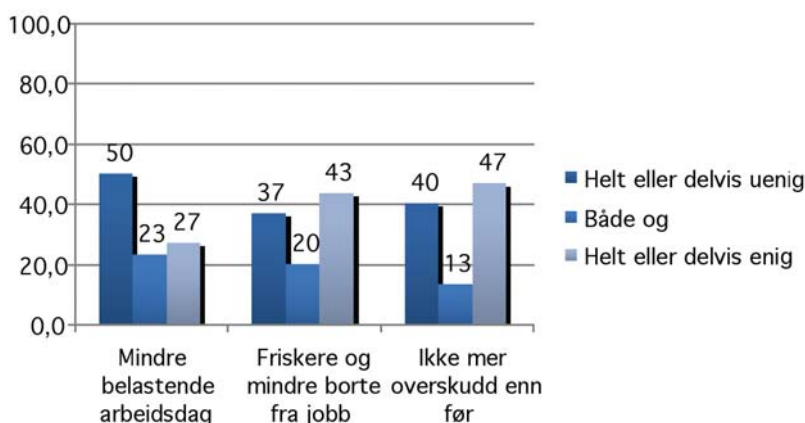
12.2 Vurdering arbeidstidsordningen i desember 2006

I desember 2006 foretok vi den siste målingen av hvordan de ansatte så på ordningen. I dette delkapitlet går vi gjennom resultatene. Vi hadde da utvidet spørreskjemaet en del for å få de ansattes vurdering av tiltaket på flere punkter.

53 Etter intervjurunden i mars endret vi begrepsbruk fra 6-timers dag til 6-timers skift. Skjemaene var imidlertid delt ut.

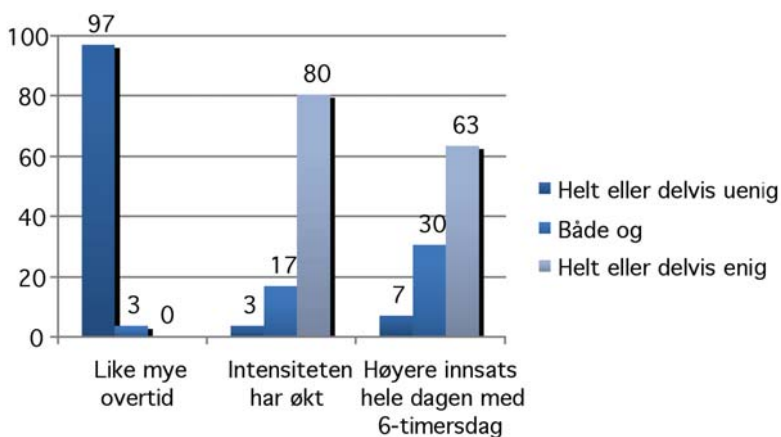
12.2.1 Egenvurdering av hvordan den nye arbeidstidsordningen virker

Figur 31 Egenvurdering av den nye arbeidstidsordningen, desember 2006, svar i prosent



Det er ingen klar tendens i forhold til om ansatte føler mer overskudd eller er friskere og mindre borte fra jobb. I stedet er det en jevn fordeling fra uenig til enig som viser at det er delte meninger blant de ansatte på dette spørsmålet. På spørsmålet om arbeidsdagen har blitt mindre belastende, svarer derimot 50 prosent uenig og bare 25 prosent enig. I desember 2006 oppleves altså arbeidsdagen som mer, ikke mindre belastende. Grunnen til at ansatte svarer slik etter at arbeidstiden er redusert til 6 timer, kan forklares av noen uheldige sider ved den nye ordningen, se Figur 32.

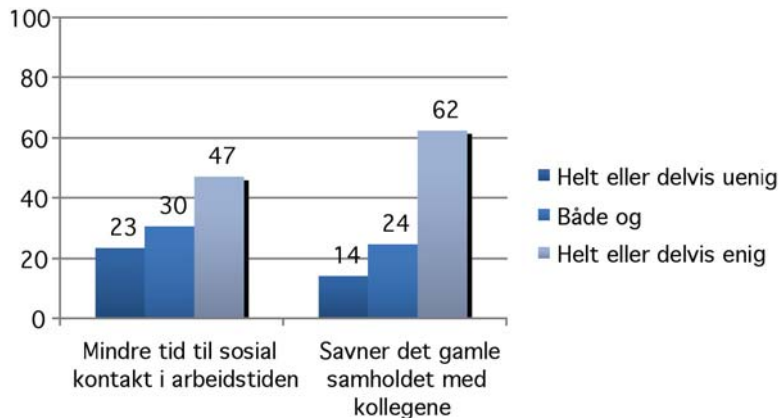
Figur 32 Faktorer som påvirker opplevelsen, desember 2006, svar i prosent



I Figur 32 har vi noen faktorer som påvirker opplevelsen av arbeidsdagen. I tråd med SBHs egen overtidstatistikk (kapittel 8.4) svarer så godt som samtlige at de ikke lenger har like mye overtid. Utsagn fra gruppeintervjuer indikerer at dette er en faktor som er med på å gjøre jobben mindre belastende, så vi må lete videre for å finne det som kan være uheldige sider ved arbeidstidsordningen. Hvis vi ser på intensiteten i arbeidet, svarer 80 prosent at intensiteten har økt, mens mindre enn 5 prosent er uenig i denne påstanden. Likeledes er 63 prosent enig i at innsatsen er høyere gjennom hele dagen, mens 7 prosent er uenig i denne påstanden. Med andre ord er det en utbredt oppfattelse blant de ansatte at arbeidet er mer intenst, og at de holder en høyere innsats gjennom arbeidsdagen. Hvis vi

ser nøyere på hvordan arbeidet er organisert, ser vi at arbeidsdagen er organisert i to økter på 3 timer, avbrutt av én pause, i stedet for tre økter tidligere på 2,5 timer avbrutt av to pauser. Den økte lengden av arbeidsøktene virker da i sum å oppleves som en intensivering.

Figur 33 Utvikling av sosial kontakt på arbeidsplassen, desember 2006, svar i prosent

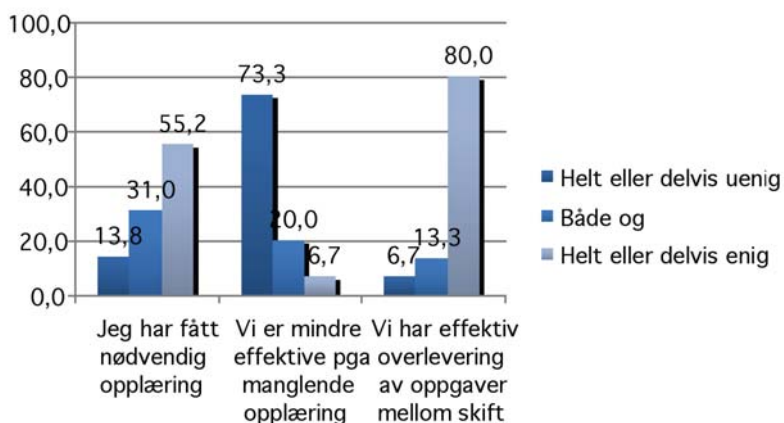


Organiseringen av arbeidsøkter og pauser får også følger for den sosiale kontakten på arbeidsplassen. 45 prosent av de ansatte rapporterer at de har mindre tid til sosial kontakt i arbeidstiden, mens 25 prosent er uenig i dette. Dette kan relateres til at de har mistet en pause. Imidlertid svarer 60 prosent enig på påstanden om at de savner det gamle samholdet med kollegene, fordi de ikke lenger møter dem regelmessig, bare 15 prosent er uenig i dette. Fordeling på ulike skift er altså et større problem for den sosiale kontakten enn at det forsvinner en pause. Dels gir det seg selv at ikke alle er på jobb samtidig lenger, og dels fører rotering og bytting av skift til at en ikke lenger har samme kontinuitet og forutsigbarhet i hvem en møter på jobb.

Samlet bidrar økt intensivering og mindre sosial kontakt med kolleger til en negativ opplevelse av arbeidsdagen, som kan forklare hvorfor arbeidstakerne ikke opplever arbeidsdagen som mindre belastende.

12.2.2 Egenvurdering av effektivitet under ny organisering

Figur 34 Egenvurdering av effektivitet, desember 2006, svar i prosent

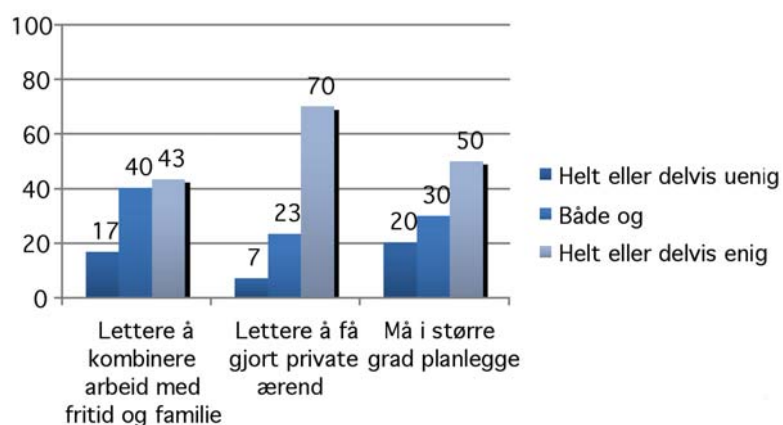


Mens 55 prosent av de ansatte rapporterer at de har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller, er det 31 prosent som svarer "Både/og", samt 14 prosent som er uenig. Sammenholdt med informasjon fra ledelse og intervjudata er det rimelig å se denne svarfordelingen som uttrykk for en betydelig mengde nyansatte som kanskje selv har savnet opplæring, og at det har hvilt på flere av den opprinnelige staben å innta en opplæringsrolle. I tillegg er det etablert en ny funksjon på produksjonslinjen i form av linjeledere, og disse linjelederne er rekruttert blant ansatte som før jobbet på linjen selv. Fra intervjudata kom det fram at for noen av disse nye linjelederne var det en overgang å innta en slik organiserende rolle. Selv om det altså rapporteres utfordringer på opplæringsiden, er 73 prosent uenig i at de som kollektiv har blitt mindre effektive på grunn av manglende opplæring, og bare 10 prosent er enig i påstanden om redusert effektivitet. Det er også en utbredt oppfatning at de klarer å håndtere overlevering av oppgaver mellom skiftene. 80 prosent er enig i dette og bare 10 prosent er uenige. De ansatte mener altså selv at de håndterer den nye organiseringen med større mannskap og flere skift på effektivt vis, på tross av utfordringer med manglende opplæring.

12.3 Vurdering av forholdet arbeid, familie og fritid, desember 2006

12.3.1 Skiftproblematikk relatert til familie og fritid

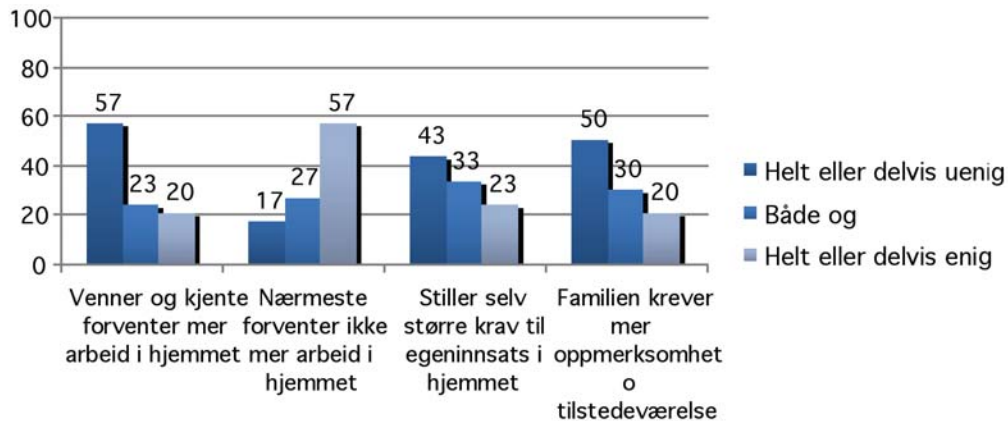
Figur 35 Skiftproblematikk relatert til familie og fritid, desember 2006, svar i prosent



Vi har ovenfor sett at den nye skiftordningen fører til at mange opplever at den sosiale kontakten på jobb blir brutt opp. Innføringen av skift får også konsekvenser for forholdet mellom arbeid, familie og fritid, på godt og vondt. På et generelt spørsmål om det er lettere å kombinere arbeid med familie og fritid er 43 prosent enig, 40 prosent svarer "Både/og" og 17 prosent er uenig. Det er med andre ord ikke slik at den nye arbeidstidsordningen er entydig bra for kombinasjonen arbeid, familie og fritid. Noe av forklaringen ser vi når vi går inn på mer spesifikke spørsmål: 70 prosent er enig i at det er lettere å få gjort private ærend og oppgaver, mens under 10 prosent er uenige. På den andre siden svarer 50 prosent at den nye arbeidstidsordningen medfører større behov for planlegging av fritiden, mens 20 prosent er uenige i dette. Vi kan merke oss at denne vurderingen er stabil fra mars til desember. Kort sagt, det er ikke overraskende at ordningen med 6-timers skift medfører økte muligheter og fleksibilitet. Samtidig øker imidlertid behovet for å organisere fritiden.

12.3.2 Andres forventninger til 6-timers skift

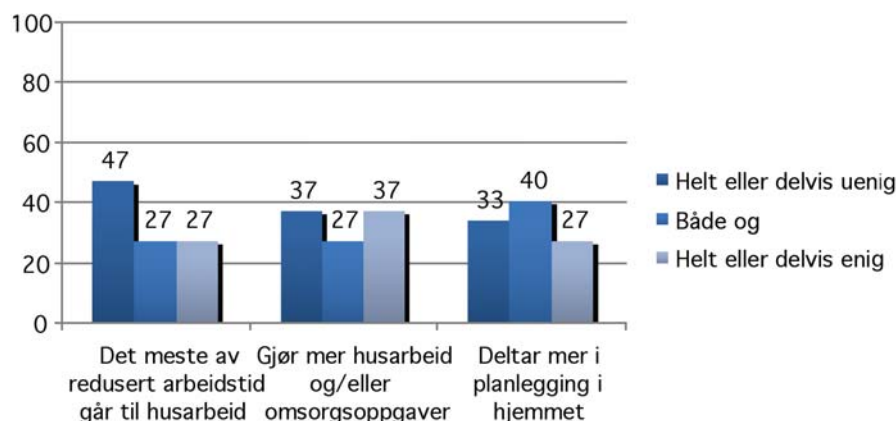
Figur 36 Forventninger til 6-timers skift, desember 2006, svar i prosent



Forsøk med nye arbeidstidsordninger slik som 6-timers skift som SBH forsøker, blir ikke innført i et vakuum. I tillegg til faktorer ved organiseringen av selve løsningen vil innføringen også preges av forventninger hos ansattes omgivelser samt ansattes egne forventninger til hva den nye ordningen innebærer. Mer spesifikt for en arbeidstidsreduksjon gjelder dette forventninger knyttet til hjemmearnaen og hva den økte fritiden skal brukes til. For å undersøke disse forventningene har vi spurt etter ansattes egne forventninger til økt innsats, forventninger fra nærmeste om mer hjemmearbeid, venner og kjentes forventninger til mer hjemmearbeid og familiens forventninger til mer oppmerksomhet og tilstedeværelse. 45 prosent av de ansatte mener de selv ikke stiller større krav til egen innsats i hjemmet, mens 30 prosent er usikre, og over 20 prosent mener de stiller større krav til egen innsats i hjemmet. Svarmønsteret gjentar seg for venner og kjentes forventninger til mer hjemmearbeid, og nærmestes forventninger til mer hjemmearbeid⁵⁴, samt familiens krav om mer oppmerksomhet og tilstedeværelse. Alle disse spørsmålene om forventninger indikerer med andre ord at et mindretall opplever økte forventninger fra seg selv og mer eller mindre betydningsfulle personer i omgivelsene. I tillegg er det en enda større gruppe som lander på "Både/og". Dette kan bety at de møter uklare forventninger, som i seg selv kan være vel så krevende som en klar forventning om større innsats.

12.3.3 Arbeid i hjemmet

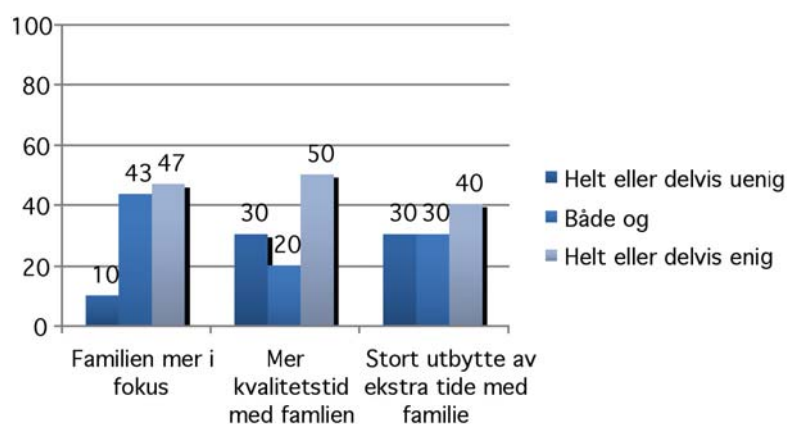
Figur 37 Arbeid i hjemmet, etter innføring av 6-timers skift, desember 2006, svar i prosent



Forventninger til innsats i hjemmet er én sak, men det er også viktig å undersøke om ansatte opplever å yte større innsats i hjemmet. Et mindretall på nær 30 prosent er enige i den relativt sterke påstanden om at det meste av den reduserte arbeidstiden går til husarbeid, mens nærmere 50 prosent er uenige. I forhold til den modererte påstanden om at en gjør mer husarbeid og/eller omsorgsoppgaver, får vi en tilnærmet uniform fordeling med over 35 prosent både enig og uenig. Vi får også en jevn fordeling på påstanden om at en deltar mer i planlegging i hjemmet, men her svarer 40 prosent "Både/og".

12.3.4 Kvalitetstid med familien

Figur 38 Kvalitetstid med familien, etter innføring av 6-timers skift, desember 2006, svar i prosent



Økt tid til hjem og familie betyr selvsagt heller ikke bare mer husarbeid. 40 prosent mener de har fått et stort utbytte av ekstra tid med familien, mens 30 prosent er uenige i dette. Nærmere 50 prosent rapporterer også at familien er mer i fokus med 6-timers arbeidstidsordning, mens bare 10 prosent er uenige i dette. I forhold til mars 2006 har vi fått en økning (41 prosent enige, 16 prosent uenige) i andel som setter familien mer i fokus.

Nesten 50 prosent mener også de har fått mer kvalitetstid med familien, mens 30 prosent er uenige i dette. Tallene fra mars er tilsvarende når det gjelder andelen som har mer kvalitetstid, men her har andelen uenig gått opp fra 21 til 30 prosent. Disse tallene underbygger funn fra intervjuene og rapporter fra tidligere kvalitative studier. Samtidig er det en snau tredjedel som ikke rapporterer mer kvalitetstid eller stort utbytte. Dette kan indikere at spørsmålet ikke har relevans for ansatte uten familie, eller at hjemmearbeidet overskygger de positive sidene ved økt tid hjemme.

12.3.5 Konflikt mellom arbeid og familie

Resultatene ovenfor kan være med å forklare en motsigelse i litteraturen omkring forsøk med 6-timers arbeidsdag. Kvalitative undersøkelser legger vekt på økt opplevd kvalitetstid med familie, mens tradisjonelle kvantitative mål på opplevd rollekonflikt mellom arbeid og familie ikke har vist noen endring. Tallene fra SBH viser også at arbeid/familie-konflikt ikke har blitt redusert. Faktisk er det flere antydninger til at de har økt.

Samtidig som vi ikke ser noen nedgang i arbeid/familie-konflikt, ser vi også økt opplevd kvalitetstid og fokus på familie. Våre respondenter gir klart uttrykk for at kvalitetstid og fokus på familie har økt. Når vi sammenholder dette med økte opplevde forventninger til arbeid i hjemmet og noe økt rapportering av hjemmearbeid, er det naturlig å slutte at det er balansen mellom arbeid og familie som har blitt forrykket i familiens favør.

Grunnen til at dette ikke reduserer arbeid/familie-konflikten kan rett og slett være at ansatte tillegger familien en større plass i livet enn de tidligere gjorde. En kan si at "spillet" får nye regler, og at det som før var et rettmessig innhogg i familietiden fra arbeidet, nå kan oppleves som et konfliktgrunnlag. Vi så også ovenfor at skiftorganiseringen gir både nye muligheter og økte krav til planlegging. Selv om summen av muligheter og krav i forbindelse med skiftarbeidet ikke trenger være negativ, vil større krav til organisering trolig medføre bevisstgjøring av interessekonflikten mellom arbeid og familie. Siden arbeid/familie-konflikt måles som en bevisst opplevd konflikt, kan bevisstgjøring være med på å opprettholde det rapporterte konfliktnivået. Fra intervjuene kjenner vi også at for noen ansatte gir skiftorganiseringen store problemer i forhold til familieliv. Dette kan også være med på å opprettholde tallene for arbeid/familie-konflikt. Etter hvert har SBH løst dette problemet med å tilby et vanlig 8-timers midtskift, uten at det nødvendigvis bedrer tallene. (De som jobber normalarbeidsdag er generelt litt "misunnelige" på sine kolleger med 6-timers arbeidsdag, selv om det er grunnet egen forespørsel til ledelsen at de jobber 8-timers dag.)

12.3.6 Kjønn og omsorgsansvar

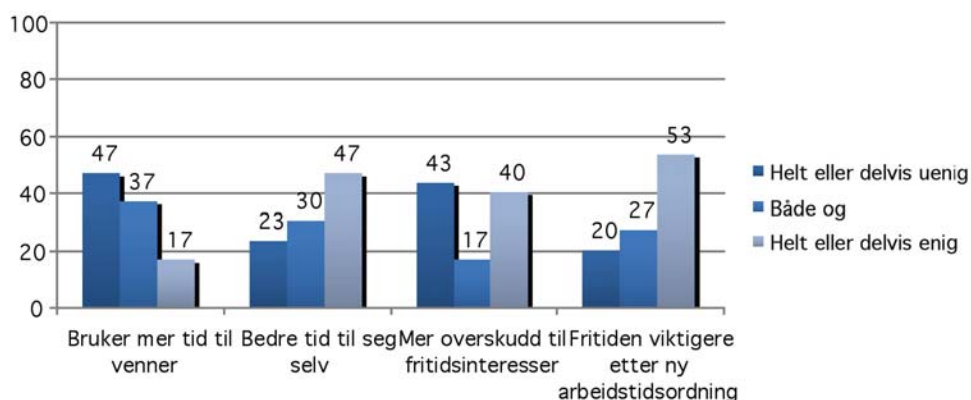
På SBH ville det ikke være unaturlig å forvente forskjeller i svar avhengig av ansattes kjønn og omsorgsansvar for barn eller voksne. Imidlertid finner vi ingen signifikante klare sammenhenger her. Noe av grunnen kan være at grupperingene blir små når vi deler de ansatte opp på denne måten. Blant de ansatte som svarte på siste spørreskjemarunde i desember 2006 er det kun syv menn. Når det gjelder ansvar for barn er det tolv ansatte som har helt ansvar, syv som har delt og elleve som ikke har ansvar. Kun to har omsorgsansvar for voksne. Det er mulig at tydeligere sammenhenger ville kommet til syne dersom det var flere ansatte i de ulike kategoriene. For SBH sitt vedkommende må vi nøye oss med å slå fast at flertallet av ansatte i fiskeforedlingen er kvinner og har omsorgsansvar for barn. Svarene fra SBH sine ansatte må tolkes i lys av dette.

12.3.7 Fritidsinteresser og egenpleie

Reduksjon i arbeidstid kan også gi konsekvenser for fritidsbruken som ikke nødvendigvis er forbundet med familie. 50 prosent av de ansatte mener at fritiden deres har blitt viktigere, mens drøyt 20 prosent er uenige i dette. Tallene fra mars og desember er stabile på dette området.

Hvordan arter fritidsbruken seg? 45 prosent mener de har fått bedre tid til seg selv, mens snaut 25 prosent er uenige i dette. Til sammenligning er det bare litt over 15 prosent som bruker mer tid til venner. Over 45 prosent er uenige i dette. Når det gjelder overskudd til fritidsinteresser er de ansatte delt med rundt 40 prosent som svarer enig og uenig. Hovedtrekket er altså at de ansatte har fått mer tid til seg selv og at denne tiden har blitt viktigere. De er ganske delte på om de har fått mer overskudd til fritidsinteresser, og kun et fåtall bruker mer tid til venner.

Figur 39 Fokusskift og konflikt mellom arbeid og familie, desember 2006, svar i prosent



12.4 Innføring av og tilfredshet med ny arbeidstidsordning, desember 2006

I kapittel 12.1.2 skilte vi mellom innføring og effekter av ordningen med 6-timers skift, og så hvordan de ansatte vurderte dette i mars. Nå skal vi se hvordan de vurderer samme forhold i desember.

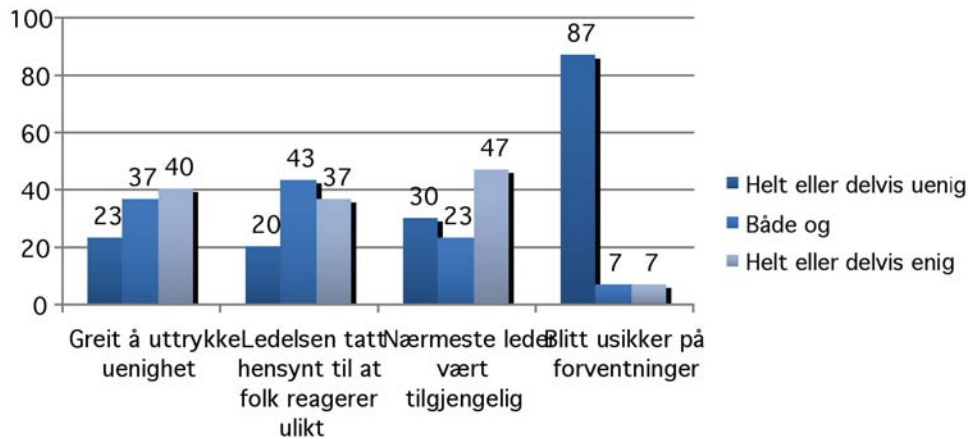
12.4.1 Innføring av ny arbeidstidsordning

Medvirkning og informasjon er sentrale begreper for å få til en god omstilling, men det er ikke akkurat presise og enkle begreper. Saksvik og kolleger (Saksvik et al., 2007) har gjennom en større kvalitativ undersøkelse av omstillingsprosesser kommet fram til et sett sunnhetsfaktorer som sammen beskriver en omstillings sunnhet.

Fire slike faktorer er benyttet for å evaluere omstillingsprosessen ved SBH: Den første faktoren er kalt bevissthet om mangfold i reaksjoner. Denne faktoren beskriver i hvilken grad en tar hensyn til at det kan være forskjellige meninger blant ansatte om en omstillingsprosess, og at det gjøres grep for å slippe de forskjellige meningene fram. Den andre faktoren kalles ledertilgjengelighet og handler om at nærmeste leder er tilgjengelig for ansatte til å diskutere personlig relevante spørsmål om ansattes egen arbeidssituasjon. Den tredje faktoren kalles konstruktiv konflikthåndtering og beskriver at ledelsen opptrer på en slik måte at det er greit å uttrykke uenighet omkring omstillingen til ledelsen. Den fjerde faktoren kalles rolleavklaring og handler om at endringer i roller og arbeidsoppgaver blir raskt avklart for ansatte.

De fire sunnhetsfaktorene er i evalueringen av omstillingen ved SBH operasjonalisert som påstander der de ansatte svarer på en fempunktsskala, fra "Helt uenig" til "Helt enig". Sammen utgjør påstandene en indeks som uttrykker omstillingens sunnhet (Change Process Healthiness Index, CPHI). Indeksen er hentet fra en kvantitativ studie (Tvedt, Saksvik, Nytrø, & Buvik, 2006) som undersøker betydningen av omstillingsprosessers sunnhet for det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg har vi hentet påstander om graden av medvirkning og informasjon, samt motstand blant ansatte, fra den samme studien. Studien baserer seg på spørreskjema fra fem ulike virksomheter spredd over forskjellige bransjer og med forskjellige endringer, men hvor alle endringsprosessene har vært relativt sunne. Dermed vil tallene fra studien fungere som en norm som svarene fra SBH kan sammenlignes med.

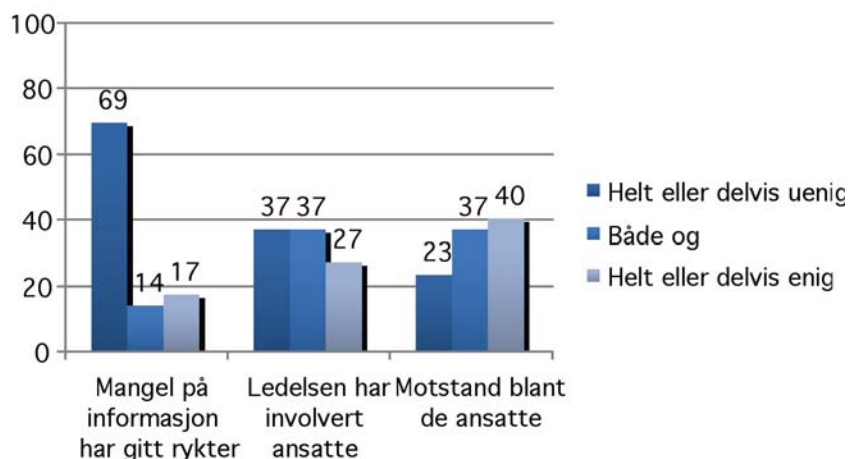
Figur 40 Sunnhetsfaktorer for omstillingsprosessen ved SBH, desember 2006, svar i prosent



Over 40 prosent av de ansatte er enige i påstanden om at ledelsen har tatt hensyn til ulike reaksjoner, mens 23 prosent er uenige og 37 prosent har svart "Både/og". Hvis vi sammenligner den gjennomsnittlige responsen av disse svarene, får vi omtrent hva vi ville forvente ut fra normtallene. Avviket er ikke statistisk signifikant ved et signifikansnivå på 5 prosent. 47 prosent mener nærmeste leder har vært tilgjengelig, mens 30 prosent er uenige i dette. Dette gir også et gjennomsnittssvar rundt hva vi ville forvente ut fra normtallene. 40 prosent mener det er greit å uttrykke uenighet til ledelsen, mens 35 prosent svarer "Både/og", og litt under 25 prosent er uenige. Gjennomsnittsresponsen er her noe dårligere enn vi ville forvente fra normen, men avviket er heller ikke her signifikant. I forhold til endringer i roller og arbeidsoppgaver svarer 87 prosent at de ikke har blitt usikre på hvilke forventninger som stilles til dem, og under 10 prosent har blitt mer usikre. Dette er en positiv økning siden mars 2006, der det var 60 prosent som ikke var blitt usikre.

Gjennomsnittsresponsen er klart lavere enn forventet fra normen, $t(423) = -2.504$, $p < .01$, og tyder enten på liten endring i oppgaver og arbeidsroller, eller at det har vært god rolleavklaring. Som nevnt ovenfor utgjør disse fire påstandene en indeks som gir en verdi som uttrykker omstillingsprosessens sunnhet (Change Process Healthiness Index, CPHI). Med utgangspunkt i normtallene kan vi da si at CPHI-verdien er som forventet for en sunn omstillingsprosess – omstillingsprosessen avviker ikke signifikant fra normen.

Figur 41 Informasjon, medvirkning og motstand, desember 2006, svar i prosent

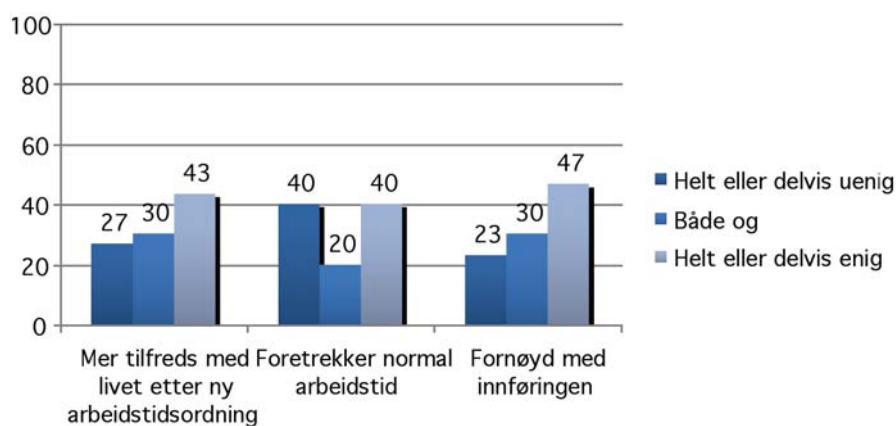


Hvis vi ser på andre interessante mål på endringsprosesser, ser vi at 69 prosent er uenige i en påstand om at manglende informasjon har gitt rykter, mens 17 prosent er enige i denne påstanden. Dette gir en gjennomsnittlig respons

som er betydelig bedre enn forventet ut fra normtallene, og indikerer at ansatte er rimelig fornøyd med informasjonsarbeidet. På den andre siden er det bare 27 prosent som er enig i at ledelsen har gjort mye for å involvere de ansatte, resterende 73 prosent er likt delt mellom "Uenig" og "Både/og". Dette er noe ned fra mars. Disse svarene gir likevel et gjennomsnittssvar som er i tråd med hva vi ville forventet fra normtallene, og avviker således ikke fra normen. Til sist ser vi at 40 prosent av de ansatte rapporterer å ha opplevd motstand mot endringen, mens litt under 25 prosent er uenig i dette. Dette er litt opp fra mars, men igjen utgjør disse prosentene et gjennomsnittssvar som ikke avviker fra hva vi ville forventet ut fra normtallene. Alt under ett må vi kunne si at innføringsprosessen ved SBH har fungert som en sunn innføringsprosess.

12.4.2 Tilfredshet med ny arbeidstidsordning, vurdering desember 2006

Figur 42 Tilfredshet med ny arbeidstidsordning, desember 2006, svar i prosent



Figur 42 viser de ansattes tilfredshet med ulike sider ved 6-timers skift i desember 2006. Det er tre påstander som vurderes, om en er mer tilfreds med livet etter ny arbeidstidsordning, om en foretrekker normal arbeidstid og en er fornøyd med innføringen.

47 prosent svarer at de er fornøyd med innføringen av ny arbeidstidsordning, mens et betydelig mindretall på 23 prosent ikke er fornøyd og nær 30 prosent svarer "Både/og". Dette spørsmålet ble utformet for å måle hvor fornøyde de ansatte var med selve innføringen av ordningen, og det kan se ut som de ansatte skiller dette fra hvordan de ser på selve ordningen. Dette tolker vi som en støtte til innføringsprosessen, etter et drøyt år har ordningen gått seg til.

På lignende vis er 43 prosent mer tilfreds med livet etter den nye arbeidstidsordningen, mens drøyt 27 prosent ikke er det, og 30 prosent svarer "Både/og". Imidlertid er de ansatte delt likt med 40 prosent enig og 40 prosent uenig på spørsmålet om de foretrekker normal arbeidstid. Samtidig må vi ha i mente at noen ansatte er gått tilbake til normal arbeidsdag, og vi vet ikke helt hvordan disse har lest spørsmålet om de var mer tilfreds med livet etter ordningen. Samlet viser likevel tallene at de ansatte er delt på midten i sitt syn på ny og gammel arbeidstidsordning.

Isolert sett kunne vi ha sett på dette som gode resultat. Tross alt er det flere tilfredse med livet etter enn før (43 prosent mot 27 prosent). At de ansatte er delt på midten med om de foretrekker normalarbeidsdag, er også i utgangspunktet akseptabelt.

Disse tallene blir imidlertid problematiske når vi sammenligner dem med Tabell 11. I mars 2006 var det 63 prosent som var mer fornøyd med livet etter innføringen. Det tallet har falt til 43 prosent i desember. Det var tilsvarende 61 prosent som foretrakk ny arbeidstidsordning fremfor gammel i mars 2006, i desember er det 41 prosent. På to sentrale vurderinger av ordningen er altså de ansattes vurdering blitt markert mye mer kritisk i løpet av de drøye ni

månedene som har gått. Tallene fremstår heller ikke bedre når vi vet at i alle andre rapporterte tilfeller av 6-timers-dagsforsøk er de ansatte fornøyd med ordningen. Dette er det første eksemplet vi kjenner til hvor et flertall av de ansatte faktisk ikke gir en klar støtte til 6-timers dag. I dette lys fremstår vurderingene i Figur 42 som svært negative.

Forskjellene kan imidlertid være tilfeldige. Selv om forskjellene er markert, med 20 prosentpoeng differanse på "uenig", blir ikke en T-test signifikant ved 5 prosent signifikansnivå. Dette er overraskende, og vi har ikke noen god forklaring på den manglende signifikansen. Vi kan altså ikke si med mer enn 95 prosent sannsynlighet at dette ikke er tilfeldige endringer i svarene.

Vi mener likevel at det er grunn til å ta endringene vi leser som beskrivelse av en prosess, ikke tilfeldigheter. Årsakene til det er at andre data peker i den retningen. I desember 2006 beskriver 80 prosent arbeidet som mer intensivt, 50 prosent mer belastende, 45 prosent har mindre sosial kontakt i arbeidstiden og 60 prosent savner det gamle samholdet med kollegene. Kombinerer vi det med hva de ansatte sier om ulemper med skiftordning, har vi klare årsaker som kan forklare utviklingen. Videre er det slik at det nivået vi nå måler, 40 prosent for, 20 prosent både/og og 40 prosent mot, er lavt i forhold til tidligere erfaringer. Vi vurderer det som usannsynlig at vi skulle få et resultat som avviker så mye fra tidligere forskning uten at det ligger en prosess bak. Samlet er vår vurdering derfor at det har skjedd en prosess hvor de ansatte blir mer og mer sliten, men vi kan altså ikke utelukke rene tilfeldigheter.

Hva kan i så fall være årsaken? Den enkleste forklaringen vi kan se er rett og slett at ytterligere ni måneder med skiftordning har vært slitsomt for mange. Der en før ordningen ble innført ikke så noen problemer, har den praktiske hverdag, kanskje mer enn arbeidsdagen, vist seg mer slitsom enn en trodde.

12.5 Oppsummering av utvikling av ansattes vurdering av arbeidstidsordning

I løpet av det året vi har fulgt SBH har de ansattes vurdering av ordningen med 6-timers skift endret seg en god del. Dersom vi tar intervjuene i desember 2005 som utgangspunkt, er stemningen før innføringen, det vil si høsten 2005, overveiende positiv. I desember 2005 er den også overveiende positiv, selv om det er noen praktiske problemer, og selv om det må gjøres endringer i det planlagte opplegget.

I mars 2006 er en fremdeles i hovedsak positiv. Et klart flertall foretrekker ordningen, og mener en har fått et bedre liv enn før. Samtidig er det nå tydelig at det er noen som opplever problemer med arbeidstidsordningen. Videre er kveldsskiftet åpenbart lite populært, og oppleves som belastende. På flere punkter rapporterer også de ansatte i SBH større arbeid/familie-konflikt enn gjennomsnittet av fiskeribransjen. I desember 2006 er de ansatte nå nøytrale til den ordningen de ønsket velkommen 12 til 15 måneder tidligere. Arbeidet er mer belastende, og de opplever økt arbeidsintensitet og har mindre kontakt med kollegene.

Bildet er ikke helsvart. De ansatte rapporterer både i mars og desember 2006 at de har mer kvalitetstid med familien, at de har mer tid til å ordne private ærender (som gjøres utenfor arbeidstid), flere er mer tilfreds med livet etter innføringen enn før, og en har fått mer fritid. Dessuten har fraværet gått ned, og mange rapporterer bedre helse og mer overskudd. Endelig, og trolig ikke uvesentlig for de ansatte, produksjonsenheten og arbeidsplassen finnes fortsatt. De ansatte var klar over hvilke utfordringer ledelsen stod overfor sommeren 2005, og at ordningen også var en måte å opprettholde arbeidsplasser på.

Det er ikke opp til oss å gjøre noen vurdering av de positive og negative forholdene ved ordningen opp mot hverandre. Vi mener likevel det er viktig å peke på at ordningen faktisk har en del negative sider. Noen av dem er kanskje mer overraskende enn andre. Økt intensitet kunne en nok forvente, redusert sosial kontakt med arbeidskollegene likeså. Ordningen har nok gitt mer tid til familieliv, men den forbedrer ikke forholdet arbeid/familie på en slik måte som tilhengere av 6-timers dag ofte gir uttrykk for. Ulvetimen som Gerd Liv Valla kalte timen mellom kl 16 og 17 er kanskje en tøff time, men den blir trolig mindre tøff av at den blir delt av alle. Antagelig er fleksibiliteten i familien større i forhold til felles arbeidsoppgaver når en er to som har samme arbeidstid, og denne stemmer overens med resten av samfunnets rytme.

13 Hva kan vi lære av dette?

I dette kapitlet forsøker vi å trekke trådene sammen for å se hvilke resultater de ulike aktørene har fått av den nye arbeidstidsordningen, og hvordan dette kan gi oss ny kunnskap som kan overføres til andre.

13.1 Bedriftens resultater

Vi deler diskusjonen om bedriftens resultater i tre. Først de positive resultatene, så de negative, deretter en samlet vurdering av hva som har skjedd.

13.1.1 Positive resultater

Bedriftens positive resultater som følge av innføring av 6-timers skift lar seg oppsummere som følger:

- Økt produksjonskapasitet
- Økt produsert og solgt volum
- Opprettholdelse av lønnskostnadene på samme nivå, inkludert lønnsoppgjøret
- Redusert overtidsbruk
- Rekruttering av 15 nye arbeidstakere i et stramt jobbmarked
- Utnytting av kapasiteten på råvaresiden
- Attraktivitet på arbeidsmarkedet
- Som en del av samlet IA-arbeid, gitt bidrag til redusert langtidssfravær

Enkelt sagt har bedriften oppnådd de økonomiske mål den satte seg. Her henviser vi ellers til kapittel 8.2. Videre har SBH vært, og er så langt vi kan se, attraktiv på ett stramt arbeidsmarked. Når det gjelder sykefravær og arbeidsmiljø er resultatene mindre. Vi vurderer det slik at 6-timers skift har bidratt til å redusere langtidssfravær, men da som en del av øvrig IA-arbeid.

13.1.2 Negative resultater

De gode resultatene har hatt en pris. De negative sidene for bedriften er kanskje ikke så synlige, men det er viktig å ta dem med i en oppsummering. De er:

- Betydelige oppstartskostnader over lang tid
- Flere ledelsesoppgaver
- Mindre tid til læring og refleksjon

De gode resultatene er kommet etter en lengre, minst 6 måneder, periode med innkjøring. I denne perioden er ikke produktiviteten spesielt god. Det er høyt sykefravær, det må gjøres tilpasninger i skiftstrukturen, og alle bruker mye tid på å få ting til å gå seg til. De kostnadene som bedriften har pådratt seg, kan sees på som en investering, og den må forrentes. Vi har ingen muligheter til å fastslå hvor stor kostnaden er, eller hvor lang tid den vil kreve på forrenting, men at kostnaden eksisterer er åpenbart. En bedrift som ønsker å innføre en slik arbeidstidsordning må være forberedt på å betale for denne investeringen.

Det har også vært, og er, mer ledelsesoppgaver knyttet til å drive i skift. SBH har introdusert flere ledernivå, og den eksisterende ledelsen gir i intervju og samtale inntrykk av at de har hatt mer å gjøre for å holde driften gående under den nye arbeidstidsordningen. At det er mer krevende for ledelsen å drive skift enn vanlig produksjon er kan hende ikke overraskende, men det er også en kostnad som en må ta hensyn til.

En annen negativ side av den nye arbeidstidsordningen er at de ansatte har færre muligheter til læring og utvikling. For det første har de mindre total tid på arbeidet, og dermed mindre tid til læring i utgangspunktet. For det andre har de færre pauser og dermed mindre muligheter for å lære av hverandre gjennom felles diskusjoner, og for det tredje

er arbeidsdagen mer intensiv, med mindre muligheter for å stikke hodene sammen i fem minutter for å finne felles løsninger på ulike problemer. I kapittel 7.3, hvor vi gjør en sosioteknisk analyse av arbeidet, argumenterer vi for viktigheten av slik læring. Vi tror at SBH, og for den saks skyld mange andre bedrifter, vil ha mye å hente på å bli mer systematisk i læring og problemløsning knyttet til produksjonssystemet. 6-timers skift bidrar ikke til dette.

13.1.3 Hvorfor har 6-timers skift vært vellykket for SBH?

Samlet sett er vår vurdering at SBH har lykket med satsingen sin. Bedriften gir også uttrykk for det i diskusjoner om effektene i juni 2007. Men hva er årsaken til at bedriften har lykket?

Ser vi på diskusjonen om produktivitet i kapittel 3.1, ser vi at SBH har benyttet 3 av de 4 innsatsfaktorene vi nevnte der: Økt intensitet, ny organisering og ny teknologi. Egentlig er det teknologi som er drivkraften bak endringen, 6-timers skift er på mange måter en konsekvens av SBHs automatiseringsstrategi. Vi får bekreftet det som blant annet Anxo (1998) har hevdet, at det er ikke arbeidstidsreduksjonen i seg selv, men de andre grep som avgjør hvilke produktivetsgevinster en oppnår. Innføring av 6-timers arbeidsdag kombinert med skift har fungert omtrent slik bedriften så for seg i den resonnementskjeden vi tegnet i Figur 9. I seg selv er altså ikke 6-timers skift nok, men kombinert med en del andre forhold kan en bedrift få ønskede resultat.

13.2 De ansattes resultater

Hvordan ser så situasjonen ut for de ansatte? Diskusjonen i kapittel 12.4.2 viser at de ansatte samlet ikke har noe klart synspunkt for eller mot ordningen. Så hva er de gode og de negative sidene ved ordningen sett fra de ansattes side?

13.2.1 Positive sider ved ordningen sett fra de ansattes side

For de ansatte ser de positive sidene ved ordningen ut som følger:

- Opprettholdelse av arbeidsplasser i produksjonsavdelingen
- Reduksjon av arbeidstid med samme lønn
- Redusert eksponering for helseskadelig fysisk arbeidsmiljø (ergonomi, lave temperaturer, støy)
- Bedre tid til seg selv
- Mer kvalitetstid med familien
- Mindre overtid
- Mer fleksibilitet til å ordne ulike nødvendige ærender som leger og offentlige kontorer utenom arbeidstid
- Som en del av samlet IA-arbeid bidratt til redusert langtidsfravær

Ledelsen og de ansatte hadde i desember 2005 en felles forståelse av at denne reformen var nødvendig for at disse arbeidsplassene skulle overleve. De ansatte fikk gjennom reformen redusert arbeidstid, men opprettholdt lønnen. Fordi arbeidstiden ble redusert, blir også arbeidstakerne mindre eksponert for helse- skadelige sider ved arbeidsmiljøet; ergonomi, lave temperaturer og støy er de tre viktigste som blir redusert.

Mindre tid på arbeid betyr bedre tid til seg selv, og mer kvalitetstid med familien. Dette er gevinster for de ansatte. Vi regner det også som en gevinst at de ansatte har fått mindre overtid, men det har en negativ side i mindre lønnsutbetalinger.

Fordi den ansatte er på arbeid mindre tid, og til varierende tid, har han/hun også fått bedre muligheter til å ordne ulike andre ærender. Endelig har ordningen sammen med øvrige IA-arbeid bidratt til å redusere sykefraværet.

13.2.2 Negative sider ved ordningen sett fra de ansattes side

De ansatte har flere gevinster ved ordningen, men det er faktisk en del negative sider for dem også:

- Skiftarbeid
- Færre pauser
- Mindre sosial tid med kolleger
- Økt intensitet og mer belastende arbeid
- Større behov for planlegging av fritid og familietid
- Redusert lønn på grunn av redusert overtid
- Mindre tid til ærend i arbeidstiden
- Et mindretall (30 prosent) rapporterer ekstratid brukt til husarbeid
- Et mindretall (40 prosent) har mindre overskudd nå enn før
- Ikke redusert arbeid/familie-konflikt, heller tendenser til økende konflikt?

Den første og største ulempen ved ordningen er nok at arbeidet nå er skiftarbeid. Morgenskiftet er vel og bra, å stå opp tidlig ser for de fleste ikke ut til å være noe problem. Men kveldsskiftet ødelegger for familiesamvær. Det gjør det vanskeligere å delta i sosiale settinger, og det medfører større behov for planlegging av fritid og familietid. I forhold til samvær med kollegene har den ansatte færre pauser og dessuten skift, hvilket reduserer sosial kontakt på jobben enda mer. I tillegg er arbeidet mer intenst, og oppleves som mer belastende, og 40 prosent er uenige i at de har mer overskudd enn før.

Reduksjon i overtid har også ført til at en del tjener mindre enn før. Det er positivt for helsen at overtid reduseres, men det har også en økonomisk nedside.

Muligheten til å utføre nødvendige ærend i arbeidstiden er mye mindre nå enn før. Dette oppveies nok i noen grad av at en har større muligheter til slike ærend på fritid.

I forhold til arbeid/familie-konflikten er utviklingen nøytral, på grensen til negativ. Vi kan ikke se noen signifikant utviklingstrend her, men det vi ser er negativt. Vi ser at SBH-ansatte har større arbeid/familie-konflikt enn resten av fiskeribransjen. Vi har ikke noen avklart årsak til dette, men vi kan se noen mulige. Skiftordningen er belastende. Den ansatte har kan hende mer tid, men det må planlegges mer. Den ansatte opplever også i stor grad at fritiden blir brukt til husarbeid, og at det er krav og forventninger fra familie og omgivelser om det. Slik vi ser det, er det ikke umulig at slitasjen på grunn av skiftordning over tid, utgjør en større belastning på familien enn den gevinsten familien har av frigjort tid.

13.2.3 Oppsummert situasjon for den ansatte

Som det fremgår har den nye arbeidstidsordningen både pluser og minuser for de ansatte. Det er mye vanskeligere å gjøre en samlet vurdering for de ansatte enn for bedriften. De ansattes egen vurdering i Figur 42 viser dette greit. Det er verken en klar støtte til ordningen eller en klar avvisning av ordningen.

De ansatte har fått en del, men har også gitt en del. Om bytteforholdet er riktig, er vanskelig å avgjøre. Det viktige for oss her er imidlertid ikke å si om ordningen netto er god eller dårlig. Det som er viktig er å vise at det faktisk er en del kostnader for de ansatte å gå inn på en endring av arbeidstiden. Da forslaget om 6-timers skift ble lansert, kunne ikke de ansatte se noen ulemper. Det kan de nå.

13.3 Samfunnet/andre resultater

Kan vi se noen resultater av innføringen av 6-timers skift som går utenom bedrift og ansatte? Det er faktisk noen slike. På plussiden har vi at:

- Ordningen har bidratt til å opprettholde og utvide produksjonsavdelingen på SBH, noe som er viktig for lokalsamfunnet
- Ordningen har vært et bidrag til redusert sykefravær, noe som er positivt på samfunnsnivå

Det er også to andre effekter av den nye arbeidstidsordningen som peker ut over SBH. Om disse er negative eller positive er i en viss grad avhengig av øynene som ser. De er:

- Økt press på normalarbeidsdagen
- Arbeidet får redusert plass i livene våre

Dersom flere og flere bedrifter innfører 6-timers skift, vil det på sikt føre til at "normalarbeidsdag" forsvinner. Jo flere som arbeider på denne måten, jo færre arbeider normalarbeidsdag, og jo sterkere press vil det bli på at barnehager og skoler skal ha mer fleksible åpningstider, noe som vil forsterke presset på normalarbeidsdagen.

Den andre effekten av 6-timers skift er at arbeidet får mindre plass i livene våre. Vi har diskutert hvordan fokus skifter til familien, eventuelt til oss selv og vår personlige utvikling. Reduserer vi tiden vi bruker på arbeid, reduserer vi også den sosiale kontakten, læringen og utviklingen som skjer der.

Verken reduksjon av normalarbeidstid eller det faktum at arbeid får mindre plass i livene våre, trenger å være negative. Begge deler kan faktisk være ønsket samfunnsutvikling. Men dersom man ikke ønsker de to utviklingstrekkene, bør en tenke seg om før en innfører 6-timers arbeidstid.

13.4 Erfaringene fra SBH sammenholdt med forskning og teorier omkring 6-timers arbeidsdag

I hvilken grad stemmer erfaringene fra SBH overens med tidligere forskning på 6-timers arbeidsdag? Og hvordan stemmer resultatene overens med LOs og NHOs teorier?

Tabell 12 SBHs resultater sammenholdt med tidligere forskning på 6-timers dag

Tidligere funn	Resultat i SBH	Kommentar
Sysselsettingsgevinstene er små	Støttet	Men positiv sysselsettingseffekt
Ingen effekter på sykefravær	Støttet som eneste faktor	Kan ha hatt positive effekter i kombinasjon med annet fraværsreducerende arbeid
Ingen eller små effekter på medisinsk helse, med et mulig unntak	Støttet	Kan muligens oppnås over tid
Ingen eller uklare gevinster på arbeidsmiljø	Støttet	Arbeidsmiljømessig er det flere negative utviklingstrekk, men overtid er redusert
Likestillingsgevinster er små, ser ut til at kvinner bruker mer tid på familie	Støttet	Men mer kvalitetstid til familie
Produksjonsgevinster er uklare	Avvist	Produksjonsgevinster oppnådd
Der det ikke er skiftordninger innføres de	Støttet	
Flertallet av arbeidstakerne er fornøyde, men et mindretall negative	Avvist	Etter ett år er like mange positive som negative
Noen problemer knyttet til reduksjon av arbeidstid (møtetid, mer ledelsesoppgaver)	Støttet	
Lokale effekter er ikke generelle	Støttet	En må være forsiktig ved generalisering herfra

I forhold til økonomiske/produksjonsmessige effekter av en slik ordning er situasjonen at det i liten grad er forsket på økonomi/produktivitet. De gode økonomiske resultatene støtter LOs argumentasjon om det økonomiske og sysselsettingsmessige potensialet i ordningen, og skulle tilsi at NHO har mindre å frykte fra 6-timers dag enn de gir uttrykk for. Vi må imidlertid huske kontekst her. Disse resultatene er oppnådd i en produksjonsbedrift hvor teknologi er en sentral innsatsfaktor, og hvor økt driftstid gir økt produksjonsvolum. Overførbarheten er liten. Vi skal også huske at NHOs argumenter om at ordningen vil føre til mer intensitet og mindre tid til læring er støttet av dette caset.

Når det gjelder helsemessige og arbeidsmiljømessige gevinster er resultatene i dette caset stort sett i samsvar med tidligere forskning. Det er ingen målbare helsemessige gevinster til tross for redusert eksponering ovenfor helse-skadelige forhold. Den klareste og største gevinsten arbeidsmiljømessig er redusert overtid.

Effektene på likestilling og familieforhold er mer uklare. Likestillingsmessig ser det ikke så godt ut, ettersom mange kvinner øker sin andel husarbeid. Redusert arbeidstid gir et styrket fokus på familien.

Det mest overraskende funnet er at de ansatte ikke er sterkt for ordningen. Gjennomgående har ansatte i slike forsøk vært for ordningen, selv om det gjerne har vært et mindretall som er kritiske. Her er det balanse mellom de som er positivt innstilt og de som er negativt innstilt, relativt sett er altså arbeidstakerne på SBH de mest kritiske til 6-timers dag som vi har sett. Som det skulle fremgå av kapittel 12.2 har de ansatte en del grunner til det. Det er viktig å huske på at en 6-timers arbeidsdag i form av skiftordning med full lønnskompensasjon har en pris, selv om den ikke er økonomisk.

13.5 Overførbarhet til andre virksomheter

Dette er en case-studie av en enkelt bedrift. Som en case-studie er den ikke representativ. Vi kan ikke generalisere fra den til en hel populasjon. Dette betyr ikke at vi ikke kan bygge teori eller trekke slutninger utenfor caset (Yin, 1988), men det betyr at vi må ha begrensningene i caset klart for oss.

Når erfaringer herfra skal overføres til andre forhold, er det viktig å huske forutsetningene som gjaldt for SBH:

- SBH hadde ikke akkordlønn
- SBH er en bedrift hvor teknologi er av avgjørende betydning for produktivitet
- SBH innførte skift og økte driftstiden. De resultater som bedriften oppnådde er avhengig av dette
- SBH hadde tilgang til (gjennom eget oppdrett) tilstrekkelig med råvarer
- SBH er en privat bedrift i en konkurransesituasjon hvor kontinuerlig produktivets- og kvalitetsøkning er nødvendig for å overleve
- De ansatte og ledelsen hadde en felles forståelse av situasjonen da 6-timers skift ble innført
- SBH har lokal eier som er tålmodig og villig til å investere for å få gevinst

For virksomheter hvor disse forhold ikke er til stede kan vi ikke forvente å overføre de positive produktivetsresultatene.

På helse- og arbeidsmiljøsidene, samt når det gjelder likestillings- og familieforhold er resultatene i stor grad i samsvar med tidligere forskning. Kan hende er resultatene noe mindre positive for SBH enn annen forskning, men grovt sett støtter dette caset opp om tidligere forskning her. Følger vi Yins (1988) modell for teoribygging fra case, kan vi se på dette som en form for replikasjon av tidligere resultater i en annen setting.

Når det gjelder sykefravær er SBH-caset mer positiv enn tidligere forskning. Resultatene her er imidlertid avhengig av at ny arbeidstidsordning inngår i en større satsing på sykefravær, samt at en 6-timers arbeidsdag passer inn i bedriftens øvrige strategier. Vi tror ikke at en får en forbedring av sykefravær dersom det ikke er samsvar mellom bedriftens produksjonsstrategi og sykefraværarbeid.

Referanser

- Andersen, T., Torvatn, H., & Finnestrand, H. O. (2006). *Utviklingen av arbeidsmiljøet i næringsmiddelindustrien 2000-2005. En evaluering av Arbeidstilsynets "Nær&Nyt" kampanje.*
- Anxo, D. (1998). *Working time: Research and development: Center for European Labour Market Studies.*
- Baldwin, D., & Dareblom, J. (1996). *Myt eller fakta- en belysning av 6-timmars arbeidsdag med 8-timmars løn inom hemtjänsten i Kiruna kommune (No. 20/96).* Umeå: Högskolan i Umeå.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barth, E. (2006). *Forsøk med 6-timersdag* (No. http://odin.dep.no/filarkiv/275873/ISF_jan_06.pdf). Oslo: ISF.
- Barth, E., & Yin, H. (1995). Virkninger av kortere normal-arbeidstid. In M. Nordli Hansen (Ed.), *Deling av arbeid. en utredning om mulige strategier og konsekvenser.* Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.
- Bast-Pettersen, R., & Jebens, E. (2004). Skiftarbeid og helse. In *Arbeidsforhold med betydning for helse* (pp. 18-26). Oslo: STAMI.
- Bergström, J., & Ollofsdotter, S. (2000). *Arbeidstidsforandringer - muligheter og konsekvenser. Rapport til regjeringskanseliets arbeidsgrup gällande arbetstidsfrågan.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bjerke, P., Eilertsen, R., & Dahle, T. (2001). *Tida er inne- nye muligheter for 6-timers dagen.* Oslo: De Facto Kunnskapscenter for fagorganiserte.
- Bjørnskau, T. (1997). *Seks timers dag i omsorgsykker. En evaluering av forsøk i Oslo kommune.* (No. 232). Oslo: FAFO.
- Brandt, B. (1982). *Fravær fra arbeidernes synsvinkel- Interesse og ansvar ved kvinnelige industriarbeideres bruk av fravær* (No. STF82 A82010). Trondheim: SINTEF IFIM.
- Brunstad, R., & Holm, T. (1983). Kan kortere arbeidstid løse arbeidsløshetsproblemet? *Sosialøkonomen*, 9, 19-24.
- Brynja, O., & Bildt, C. (2005). *Arbeidstidsforkorting og helse- en litteraturgjennomgå av befintlig forskning.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Burke, W. W. (2002). *Organizational change. Theory and practice.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Byrkjeland, M. (2006). *Kortare arbeidstid - Eit oversyn over diskusjonen om arbeidstidsforkortingar i Noreg 1880-2006* (No. Notat 7-2006). Bergen: Stein Rokkan Senter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Campbell, D. T. (1969). Reforms as experiments. *American Psychologist*, 24, 409-329.
- Chen, H.-T. (1990). *Theory driven evaluations: A comprehensive perspective.* Newbury Park, California: Sage.
- Chen, H.-T., & Rossi, P. (1983). Evaluating with sense- the theory driven approach. *Evaluation Review*, 7, 283-302.
- Chern, A. (1987). Principle of Sociotechnical Design Revisited. *Human Relations*, 40(3), 153-162.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 217-239.
- Cooper, C. L. (1981). *The stress check.* New York, NY: Prentice Hall.
- Dahl-Jørgensen, C., Mo, T. O., & Saksvik, P. Ø. (2002). Utvidet egenmelding som strategi for å bedre subjektiv helse og redusere sykefravær. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 43, 3-29.
- Dankbaar, B. (1997). Lean Production : Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, 50(5), 567-583.
- de Sitter, L. U., den Hertog, F., & Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the Twentieth century.* New York Basic Books.

- Eggvall, J. (2005). *Sextimarsdagen i kiruna - en utvärdering av arbetstidsförkortningen inom hemtjänsten*. Stockholm: Kommunal.
- Eijnatten, F. M. v. (1993). *The paradigm that changed the work place*. Asen: Van Gorcum.
- Ellingsen, K. E., & Lungwitz, D. (2003). Høy kompetanse, stabilitet og trivsel i voldsutsatte arbeidsmiljø. *Nordisk sosialt arbeid*.
- Finne, H., Levin, M., & Nilssen, T. (1995). Trailing research: A Model for Useful Program Evaluation. *Evaluation*, 1(1), 11-31.
- Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Fransico: John Wiley & sons, inc.
- Greene, J., & D' Oliveira, M. (1982). *Learning to use statistical tests in psychology*. Milton Keynes, England: Open University Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Guttormsen, G., Torvatn, H., Finnestrand, H. O., Frydenlund, F., Gjeving, I., & Gjestland, T. (2005). *HMS i fiskeindustrien - et brukerorientert verktøy for godt HMS-arbeid* (No. STF50 A05204). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 83-97.
- Holden, S. (2006). Kortere arbeidsdag- bedre liv eller trussel mot velferdsstaten? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 1, 83-89.
- Høgsnes, G., & Rogstad, J. (1995). Deling av arbeid- noen forsøk på bedriftsnivå. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 12, 3-11.
- Johansson, P. (2006). *Hur upplever brukaren Toyota-modellen innom hemtjänsten i Hägerstens och Skärholmens statsdeler?* (No. Rapport 38). Stockholm: KC-Kompetensentrum.
- Karasek, R. A. (1979). Jobs demands, Jobs Decision Latitude and Mental Strain: Implications for job redesign *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. A. (1990). *Healthy work*. New York, USA: Basic Books.
- Kleiven, M. (2001). *Skift- og turnusarbeid- hva skjer med oss?* Oslo: Idebanken.
- Knutstad, G. (2007). *RUSS-prosjektet: verktøykasse*. Trondheim: SINTEF Helse.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during airline acquisition. *Human communication research*, 30, 71-101.
- Lysgaard, S. (1981). *Arbeiderkollektivet* (4 (Original 1960) ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- MacKenzie, D., & Wajkman, J. (Eds.). (1985). *The social shaping of technology*. East Kilbride, Scotland: Open University Press.
- Malmberg, J., Byrgren, M., & Hansson, M. (2003). *Kartläggning av arbetstidsförkortningar 2000-2003*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Mikkelsen, A. (Ed.). (2002). *Tiltak mot sykefravær*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Molas-Gallart, J., & Davies, A. (2006). Toward Theory-Led Evaluation: The Experience of European Science, Technology, and Innovation Policies. *American Journal of Evaluation*, 27(1), 64-82.
- Murphy, L. R. (1989). Workplace intervention for stress reduction. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping & consequences of stress at work*. New York, New York: John Wiley.
- Ngai, L. R., & Pissarides, C. (2005). *Trends in hours and Economic Growth* (No. Discussion Papers series, International Macroeconomics no 5440): Center for Economic Policy Research.
- Nicolaisen, H., & Olberg, D. (2005). *Nye arbeidstidsordninger: forsøk med 3+3 turnus og tillitstid i Bærum kommune* (No. Fafo-notat 15:2005). Oslo: FAFO.
- Nilssen, T., & Rolfsen, M. (2000). Kritikk av den fete fornuft- kampen mellom slankekriger i den globale bilindustrien. In M. Rolfsen (Ed.), *Trendenes tyranni* (pp. 45-59). Bergen: Fagbokforlaget.

- Nytrø, K. (1995). *Ansattes syn på sykefravær. Eksplore-
rende undersøkelse av landsrepresentative data.*
(No. STF82 A95008). Trondheim: SINTEF IFIM.
- Nytrø, K. (1997). *Sykefravær- årsaker og muligheter*
(No. STF38 A97510). Trondheim: SINTEF IFIM.
- Næsje, P., Torvatn, H., Langdal, B. I., & Ylvisåker, H. T.
(2005). *Strategic challenges in implementing NIS:
Investigations on data quality management.* Paper
presented at the IPOC 7, Singapore, 28. Nov-2. Dec.
- Olberg, D. (2005). *Avtalt tid? Lokale arbeidstidsord-
ninger og avtaler* (No. Fafo-notat 2005:03). Oslo: FAFO.
- Olberg, D. (2006). *Forsøk med 6-timersdag - ordninger
og erfaringer* (No. Fafo-notat 2006.23). Oslo: FAFO.
- Olsson, B. (1991). *6-timmars arbetsdag med 8-timmars
betaling - en personalekonomisk kalkyl på hemtjänsten i
Kiruna* (No. 91:1). Stockholm.
- Patton, M. Q. (1986). *Utilization focused evaluation*
(2 ed.). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Petterson, H. (2006). *Att förlägga sin tid- arbetstidsmo-
deller och förkortat arbetstid.* Stockholm: Kommunal.
- Poromaa, A.-M., & Styrborg, A. (1991).
*Personalekonomi, hushållning med mänskliga ressur-
ser - en fallstudie av 6-timmarsdag med 8 timmars lön
för hemtjänsten i Kiruna.*
- Quinlan, M., Mayhew, C., & Bohle, P. (2001). The global
expansion of precarious employment, work dis-
organisation and occupational health: A review of recent
research. *International Journal of Health Services*,
31, 335-414.
- Rambøll, M. (2006). *Kunnskapsoversikten 2006 over
virkninger av arbeidstidsreduksjoner.* Oslo.
- Rolfsen, M. (Ed.). (2000). *Trendenes tyranni- produksjon
og arbeid i et nytt århundre.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfsen, M., & Knutstad, G. (2002). *Transforming Mana-
gement Fads into praxis: A report from an action rese-
arch project in an automotive supplier.* Paper presented
at the 18th EGOS Colloquium Organizational Policies and
the Politics of Organization, Barcelona, Spain.
- Saksvik, P. Ø., & Gustafson, O. (2004). Early retirement
from work: a longitudinal study of the impact of organi-
sational change in a public enterprise.
Policy and Practice in health and Safety, 2(2), 43-55.
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (Eds.). (2003).
Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring.
Oslo: Cappelen Akademiske.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., &
Mikkelsen, A. (2001). A Process Evaluation of Individual
and Organizational Occupational Stress and Health
Interventions. *Work and Stress*, 16, 37-57.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R.,
Andersen, T. K., Buvik, M. P., et al. (2007). Guding heal-
thy organizational change. *Work & Stress*, In press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-
effort/low reward correlations. *Journal of Occupational
Health Psychology*, 1, 27-41.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific manage-
ment* (Norton Library, 1967 ed.). New York: W W, Norton.
- Thiele, U. v., Lindfors, P., & Lundberg, U. (2006).
Toyota-modellen - en arbetstidsmodell i tiden?
Stockholm: AB Previa och Psykologiska institutionen,
Stockholms universitet.
- Thorsrud, E., & Emery, F. (1970).
Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Tanum.
- Torvatn, H. (1993, 3-6 November). *A tool for program
adjustment.* Paper presented at the American
Evaluation Association, Annual Meeting, Dallas, Texas.
- Torvatn, H. (1999). Using program theory models in eva-
luation of industrial modernization programs: Three case
studies. *Evaluation and program planning*, 22(1), 73-82.
- Torvatn, H., & Molden, T. H. (2001). *HMS-tilstanden i
Norge i år 2001* (No. STF38 A01027).
Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Torvatn, H., & Vedi, C. (2000). *Idebok for kommunalt
sykefraværarbeid* (No. STF38 A00503).
Trondheim: SINTEF IFIM.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical sys-
tems. A conceptual framework and an action program.
In *Issues in the Quality of Working Life. A series of
occasional papers. No 2.*

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.

Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Buvik, M. P. (2006). *Healthy organizational change processes as a prerequisite for a good psychological work environment*. Paper presented at the EA-OHP Annual conference, Dublin, Ireland.

Veiersted, B., & Boix, F. (2004). Arbeidstid og helse. In *Arbeidsforhold av betydning for helse* (pp. 3-17). Oslo: STAMI.

Weiss, C. H. (1997). Theory based evaluations: Past, present, future. *New directions for Program Evaluation*, 76, 41-55.

Weiss, R. S., & Rein, M. (1970). The evaluation of broad aim program: experimental design, its difficulties and an alternative. *Administrative Science Quarterly*, 15(97-109).

Wergeland, E. L., Veiersted, B., Ingre, M., Olsson, B., Åkerstedt, T., Bjørnskau, T., et al. (2003). A shorter workday as a means of reducing the occurrence of musculoskeletal disorders. *Scandinavian journal of work environment Health*, 29(1), 27-34.

Westerlund, H., Ferrie, J., Hagberg, J., Jeding, K., Oxenstierna, G., & Theorell, T. (2004). Workplace expansion, long-term sickness absence, and hospital admission. *The Lancet*, 363, 1193-1197.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

Yin, R. K. (1988). *Case study research: Design and methods* (Revised ed. Vol. 5). Newbury Park, Ca: Sage Publications.

