

Gammel industri med nytt innhold

Utviklingen av en ny organisasjons- og
ledelseskultur ved TINE Heimdal ved
innføring av sekstimersdag

Av

Heidi Enehaug, Migle Gamperiene
og Christin Thea Wathne

AFI-rapport 3/2009

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-255-4

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjone kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Organisasjonsutvikling og innovasjon

Rapport nr.:

3/2009

Tittel:

Gammel industri med nytt innhold.
Utviklingen av en ny organisasjons- og ledelseskultur ved
TINE Heimdal ved innføring av sekstimersdag

Dato:

Juni 2009

Forfattere:

Heidi Enehaug, Migle Gamperiene og Christin Thea Wathne

Antall sider:

78
+ vedlegg 11 sider

Resymé:

Denne rapporten gir en analyse av de organisatoriske endringene som ble gjennomført ved TINE Heimdal i perioden fra 2001 og frem til i dag – endringer som innebærer en overgang fra en kontrollerende bedrift til en som er medvirkningsbasert. I tillegg ser vi på hvordan arbeidsmiljøet og helsemessige forhold blir påvirket av sekstimersdagen for de ansatte.

I 2007 innførte TINE Heimdal sekstimersarbeidsdag/trettitimersuke. Samarbeid om innføring av sekstimersdagen medførte både individuell og organisatorisk læring. I praksis innebar dette samarbeid om smartere arbeidsprosesser og ordninger i forhold til arbeidstid og ledelse. Samarbeidet ga også erfaring og kompetanse om hvordan man kan arbeide sammen på andre områder. For eksempel utmerket utviklings- og samarbeidsgrupper seg som levende verksteder for kontinuerlig forbedring av bedriften. På denne måten kan man si at det ble skapt motorer for utvikling og endring. Ledelsen og de ansatte fikk konkrete erfaringer om viktigheten og betydningen av det å bidra aktivt, og at det finnes arenaer for dialog. Ansatte og ledere på Heimdal opplever en arbeidsvirkelighet som er meningsfull, og som kan sies å være i tråd med ”de seks psykologiske jobbkravene”. Analysen av organisasjonsutviklingen ved TINE Heimdal viser også at anlegget er et godt eksempel på en lærende organisasjon per i dag. Oppsummert kan man si at myndiggjorte medarbeidere og ledere øker den daglige endringsberedskapen og bidrar til at flere opplever arbeidet som meningsfullt.

Emneord:

Sekstimersdagen	Lærende organisasjon
Lederutvikling	Organisasjonskultur
Arbidsmiljø og helse	Privat sektor
Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling	

Forord

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) fikk i desember 2008 i oppdrag fra TINE BA å se nærmere på hvilke organisatoriske grep som er gjort i forbindelse med innføring av sekstimersdagen ved TINE Heimdal. I tillegg skulle vi se på effektene dette fikk for arbeidsmiljøet og for helsemessige forhold hos de ansatte.

AFI har ved hjelp av ulike typer datainnsamling foretatt en analyse av den organisasjonsutviklingen som har funnet sted på TINE Heimdal siden 2001. Rapporten som nå foreligger presenterer analyser av dokumenter, dybdeintervjuer, fokusgrupper og spørreundersøkelser. Vi har også gjennomgått forskningslitteratur om sekstimersdagen.

Tre forskere har deltatt i utforming av studien og innsamling av data i forhold til prosjektets ulike sider. Gamperiene har hatt praktisk prosjektlederansvar, mens Enehaug har hatt hovedansvar for å sy sammen rapporten som nå foreligger. Gamperiene har hatt særlig ansvar for gjennomføring, analyser og skriving knyttet til spørreskjemaundersøkelsen og litteraturstudien. Wathne og Enehaug har hatt hovedansvar for analyser av det kvalitative datamaterialet og skriving av kapitlene om *Ansattes nye hverdag*, *Ledelse og samarbeid*, *Fra forsørger til omsorgsperson*, *Den kulturelle formasjonsprosessen* og avslutningskapitlet.

Vi ønsker å takke ansatte og ledere ved TINE Heimdal for deres vilje og evne til å dele erfaringene sine knyttet til organisasjonsendringene. En spesiell takk til Meierisjef Jan Eiler Wessel, personalleder Karin Langerud, HVO Jarle Grimstad og hovedtillitsvalgt Kåre Pedersen for deres positivitet og tilrettelegging underveis i prosjektprosessen. I tillegg vil vi takke spesialrådgiver i TINE Personal og kompetanse, Sonja Iversen, og HMS-sjef i TINE, Kirsti Hosøy, for inspirerende møter og nyttige innspill og kommentarer i forbindelse med prosjektet og rapporten. Referansegruppen i TINE bidro med nyttige avklaringer i oppstarten av prosjektet.

Også forsker Dag Olberg fra Forskningsstiftelsen Fafo fortjener takk for samarbeidet i forbindelse med tilretteleggingen av tidligere spørreskjemaundersøkelser gjennomført ved TINE Heimdal.

Et utkast av rapporten har vært presentert for prosjektets referansegruppe i TINE, som også har kvalitetssikret faktaene i rapporten. Rapporten er faglig kvalitetssikret av forskningsleder Øyvind Pålshaugen ved Arbeidsforskningsinstituttet. Eventuelle feil og mangler er likevel forfatterens eget ansvar.

Arbeidsforskningsinstituttet, juni 2009

Heidi Enehaug, Migle Gamperiene og Christin Thea Wathne

Innhold

Forord

Sammendrag / English summary

1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 TINE-gruppen.....	2
1.2 TINE Heimdal	3
1.3 Prosjektgruppen for sekstimersdagen på TINE Heimdal	4
1.4 Rapportens oppbygning	5
1.5 Metoder og gjennomføring	6
1.6 Hva sier forskningen om sekstimersdagen?	8
2. Hovedendringer – vist med tall fra tre spørreundersøkelser	13
2.1 Arbeidsmiljø	13
2.2 Selvpolevd helse	20
2.3 Avslutning	25
3 Veien blir til mens man går: Ansattes nye hverdag i “Smartby”	26
3.1 Arbeidsmiljø som olje eller sand i maskineriet	26
3.2 Kontinuerlig drift og færre maskinfeil.....	26
3.3 Økt handlingsrom og økt kompetanse	26
3.4 Ansvar og myndighet til de ansatte	27
3.5 Gulrot og ris bak speilet.....	29
3.6 Fra linjeorganisering til teamorganisering.....	30
3.7 Ansvarliggjøring og eierskap.....	30
3.8 Fra kollegafelleskap til arbeidsteam	31
3.9 Reduksjon av slakk og småpauser	31
3.10 Ligger magien i sekstimersgruppene?	32
3.11 Type arbeidsoppgaver og arbeidets mening	33
3.12 Ville det, kunne det, gjøre det – samarbeid i praksis.....	34
3.13 Mulighet for hjelp og støtte i arbeidet	35
3.14 Avslutning	36
4 Fra forsørger til omsorgsperson? Om koblingen mellom arbeidsliv, familieliv og fritid	39
4.1 Innkorting av arbeidstid.....	40
4.2 Tidligere avslutning av kveldsskiftet.....	41
4.3 Hva brukes de to ekstra timene til?	42
4.4 Avslutning	42
5 Ledelse og samarbeid: Mot en balansert utviklingsorganisasjon	43
5.1 Lederrollen.....	44

5.2	Ledelse og synet på ansatte	44
5.3	Heimdals lederhistorie: Myndiggjøring av ledelse.....	45
5.4	Ledelse i endringsprosesser	46
5.5	Endring i lederroller på alle nivåer	47
5.6	Støtte fra ledelsen i ulike situasjoner	51
5.7	”Den vanskelige samtalen”: morgendagens lederutfordring?	52
5.8	Sammenhenger mellom ny arbeidstidsordning og forholdet til ledelse	53
5.9	Revitalisering av tillitsmannsapparatet: Åpenhet og ansvarliggjøring.....	54
5.10	Avslutning	57
6	Den kulturelle formasjonsprosessen	59
6.1	Hovedtrekk i de ulike fasene	60
6.2	Opptiningsfasen	61
6.3	Modningsfasen.....	63
6.4	Utviklings- og tilpasningsfasen	65
6.5	Avslutning	68
7	Avslutning og konklusjon.....	70
7.1	Lærende organisasjon: Individorientert og organisatorisk læring	71
7.2	Er sekstimersdagen helsefremmende for den enkelte?.....	72
7.3	Hvorfor fikk man det til på TINE Heimdal?	73
7.4	Helt til slutt	75

Figuroversikt

Figur 1: TINE Heimdal på organisasjonskartet.....	3
Figur 2 Organisasjonskart TINE Heimdal	4
Figur 3 Prosjektgruppen for sekstimersdagen. Sammensetning.	4
Figur 4 Belastninger i forbindelse med ubekvem arbeidstid.....	14
Figur 5 Belastninger med overtid.....	15
Figur 6 Mulighet til å utføre arbeidet riktig	16
Figur 7 Mulighet til faglig utvikling	17
Figur 8 Innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgaver.....	18
Figur 9 Muligheter til å bestemme arbeidstempo.....	19
Figur 10 Hjelp og støtte fra kolleger på en dårlig dag	20
Figur 11 Fysisk slitenhet ETTER arbeidsdagens slutt	21
Figur 12 Psykisk/mental slitenhet ETTER arbeidsdagens slutt	22
Figur 13 Vurdering av egen helsetilstand	23
Figur 14 Arbeidstidsordningens påvirkning på opplevelse av tidspress	23
Figur 15 Fornøydhet med dagens arbeidstidsordning, sammenlignet med tidligere arbeidstidsordning	24
Figur 16 Dagens arbeidstidsordning og livskvalitet.....	25
Figur 17 Utvikling av arbeidsoppgaver og organiseringspraksis.....	37
Figur 18 Lederstil-kontinuum	45
Figur 19 Balansen mellom ledelse og medvirkning.....	58
Figur 20 Fallgruver for balanserte utviklingsorganisasjoner	58
Figur 21 Den kulturelle formasjonsprosessen: faser og trekk.....	61
Figur 22 TINE Heimdal og omverdenen.....	66
Figur 23 Prosessen mot en utviklingsorganisasjon	68

Tabelloversikt

Tabell 1 To typer utviklingskompetanse.....	6
Tabell 2 Ulike tiltak. Påvirkning på samarbeid og medinnflytelse	28
Tabell 3 Utvikling av arbeidsoppgaver og organiseringspraksis	38
Tabell 4 Muligheten til å ivareta private omsorgsforpliktelser i ny arbeidstidsordning sammenlignet med tidligere	39
Tabell 5 Arbeidslederstøtte og avdelingslederstøtte i prosent	51
Tabell 6 Arbeidsledelsens ansvarstaken overfor "unnasluntrere"	52
Tabell 7 Arbeidstidsordnings påvirkning i forhold til ledelse.....	54
Tabell 8 Endringer i tillitsvalgtes roller siste fire år i prosent.....	56
Tabell 9 Kjennetegn ved TINE Heimdal før og nå	71

Vedlegg

Sammendrag

I Norge har debatten om sekstimersdagen stått på den politiske dagsorden siden 1970-tallet, og resultatene fra de ulike forsøkene spriker i ulike retninger. Mye av forklaringen ligger trolig i at forutsetningene og betingelsene for disse prosjektene er forskjellige. *Prosesen før* innføringen av sekstimersprosjektet og *prosessen underveis* er både lite beskrevet og varierer sterkt.

Etter to års forsøksdrift med sekstimersdag på TINE Heimdal er resultatene for produktivitet, kvalitet og sykefravær fortsatt positive. Tendensen viser også en jevn, positiv utvikling når det gjelder arbeidsmiljø og opplevd helse. De ansatte foretrekker fortsatt nåværende arbeidstidsordning fremfor tidligere ordning. I 2009 rapporterer flere at arbeidstiden oppleves som mindre ubekvem, og at de opplever overtidsarbeidet mindre belastende enn i de to forrige årene. Det har blitt flere muligheter til egenkontroll av arbeidet og til faglig utvikling, og mange påpeker at den sosiale støtten har blitt bedre. Til tross for at mulighetene til å ha kontroll over tempoet i arbeidet har forandret seg lite, er det færre som rapporterer om økt tidspress. Totalt sett er det flere som vurderer sin egen helse som *meget god* sammenlignet med de to forrige årene.

Undersøkelsen viser at arbeidsmiljøet er kraftig forbedret de siste fire årene: Åtte av ti oppgir at de alt i alt jobber i et bedre arbeidsmiljø. Kontinuerlig drift blir trukket frem som en viktig faktor i det å jobbe smartere og utnytte utstyret bedre. Færre feil og stopp i maskinene ble en utilsiktet positiv konsekvens av omorganiseringen. Kontinuerlig drift ble muliggjort ved at man begynner og avslutter arbeidsdagen på ulike tider.

I forkant av sekstimersdagen hadde ledelsen åpnet opp for at flere ansatte kunne ta fagbrev. Samtidig la redusert arbeidstid et godt grunnlag for å gjennomføre kompetansehevingstiltak. I tillegg til økt kompetanse ga fagbrevene de ansatte økt yrkesstolthet og bevissthet om egen kunnskap og større opplevelse av mestring i arbeidssituasjonen. Heimdal utviklet en ny lederkultur hvor mer ansvar og myndighet var overført til de ansatte, og fokus ble flyttet fra prosesskontroll til resultatkontroll. Den nye arbeidsorganiseringen krevde høy grad av samarbeid, og åtte av ti oppga at de opplevde et mer støttende kollegialt fellesskap.

De ansatte vurderte selve arbeidstidsreduksjonen, HMS-arbeidet i bedriften og arbeidet i sekstimersgruppene som de tiltakene som i størst grad bidro til å forbedre samarbeidet og medinnflytelsen på jobben. Gevinstene ved å øke arbeidstempoet var både kortere arbeidstid og mindre belastende kveldsskift. Muligheten for å miste disse godene ble en sterk motivasjon til innsats. I tillegg erfarte de ansatte at den nye måten å jobbe på åpnet for kreativitet og fellesskap.

Den korte arbeidsdagen gjorde det lettere "å holde ut" hvis man ikke var helt i form, og det ble også mindre behov for å gå hjem fra jobb ved lettere sykdom. Flere ble innstilt på å presse seg selv litt lenger, fordi de var opptatt av å holde produktiviteten oppe. Etter innføring av sekstimersdagen, da maskinene ble kjørt kontinuerlig og pausene ble kuttet ned, tok færre personer pauser sammen, og det ble oftere byttet på hvem de fikk pause sammen med. De ansatte ble gjennom den nye organiseringen kjent med andre kolleger. Også fjerning av

kortere pauser som utgjorde slakk, er en sentral forklaringsvariabel for hvordan man fikk til effektiviseringen. Til tross for faren for økt stress og press i jobben, viser vår undersøkelse at ni av ti opplevde større tilfredshet på jobben.

Prosjektet var godt forankret blant de ansatte gjennom at de var aktivt medvirkende. Det at hovedtillitsvalgt ble en del av ledergruppen viste at man ønsket et samarbeid mellom ledelse og ansatte preget av åpenhet, tillit og innflytelse i beslutningsprosessene. De avdelingsvise gruppene hvor de ansatte kunne komme med forslag til hvordan sekstimersdagen kunne virkeliggjøres, ga god innsikt i helheten i bedriften. Den tradisjonelle kontrollerende ledelsen ble erstattet med sterkere sosial kontroll, hvor de ansatte ”passet på hverandre”. Det var ikke kun oppgaver direkte knyttet til arbeidsorganiseringen som ble delegert gjennom omorganiseringen, men også det å håndtere relasjoner. Dette skapte utfordringer for noen. Det at enkelte ansatte handlet som om de sto ansvarlig for en arbeidsoppgave og ikke for helheten slik et team gjør, var også med på å skape kimer til misnøye.

I perioden etter at en ny meierisjef tiltro, fant det sted en myndiggjøring av mellomledere og ansatte. Denne myndiggjøringsprosessen pågår den dag i dag og har forplantet seg nedover i organisasjonen. Fokus i lederutviklingen ved Heimdal ligger i dag på en tilsvarende myndiggjøring av arbeidslederleddet i avdelingene. Behovet for en slik videreføring av den nye lederkulturen kan sies å være definert ”bottom-up”, det vil si at den er sprunget ut av en ny medarbeiderkultur som krever nye ledelsesformer også på laveste ledernivå.

I rapporten tematiseres balansen mellom ledelse og de ansatte når det gjelder medvirkning i oppgaveløsning og relasjonshåndtering, og det vises til hvordan Heimdal har endret seg i retning av en balansert utviklingsorganisasjon. Dette innebærer at ledelse og ansatte i fellesskap kommer frem til løsninger på de utfordringene bedriften står overfor.

Heimdal har også vært gjennom en prosess preget av revitalisering av tillitsmannsapparatet. Det er blitt utviklet nye samarbeidsformer med fokus på dialog og endrede rutiner for samarbeidet mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Også dette er en prosess som har pågått parallelt med de andre organisatoriske endringene som har funnet sted. Det kan diskuteres hvorvidt dette har vært en forutsetning for gjennomføring av endringene, men det har utvilsomt spilt en viktig rolle.

Samarbeid om sekstimersdagen, medførte både individuell og organisatorisk læring. Dette medførte at både arbeidstakere og organisasjonen kom styrket ut av situasjonen. I praksis betyr dette samarbeid om smartere arbeidsprosesser og ordninger i forhold til arbeidstid og ledelse. Samarbeidet om sekstimersdagen ga erfaring og kompetanse om hvordan man kan arbeide sammen også på andre områder. For eksempel etablerte sekstimersgruppene seg som levende verksteder for kontinuerlig forbedring av bedriften. På denne måten kan man si at det ble skapt nye motorer for utvikling og endring. Ledelsen og de ansatte fikk konkrete erfaringer om viktigheten og betydningen av det å bidra aktivt, og at det finnes arenaer for dialog.

Analysen av organisasjonsutviklingen ved TINE Heimdal viser også at anlegget er et godt eksempel på en lærende organisasjon. Oppsummert kan man si at myndiggjorte medarbeidere

og ledere øker den daglige endringsberedskapen og bidrar til at flere opplever arbeidet som meningsfullt.

Arbeidet i det som opprinnelig var sekstimersgrupper, men som i dag heller kan gå under merkelappen *utviklingsgrupper*, er vesentlig i Heimdals organisasjonsutvikling og vil også spille en betydningsfull rolle i det videre arbeidet i å beholde sin status som lærende organisasjon.

Mens mange tradisjonelle industribedrifter har ett ensidig fokus på *produktinnovasjon*, har TINE Heimdal med andre ord klart kunststykket å fokusere både på produktinnovasjon og *prosessinnovasjon*.

English summary

The debate on the six-hour work day has been on the political agenda in Norway since the 1970s, and the results from various research studies/projects diverge greatly. This seems largely due to the fact that these projects' premises and conditions have differed. The *process prior to* the implementation of the six-hour project and the *process as it unfolds* are poorly described and vary greatly.

After a two-year trial period of a six-hour work day at TINE Heimdal, results for productivity, quality and sick leave remain positive. The trend also shows a steady, positive development in regard to the work environment and self-reported health. The employees still prefer the current (6-hour) policy regarding work hours to previous arrangements. In 2009, more employees report that work hours are perceived as less inconvenient, and overtime is considered less of a burden as compared to the previous two years. More opportunities have emerged to exert control over one's work and for professional development, and many indicate that social support at work has improved. Even though the possibility of controlling the work tempo remains largely unchanged, fewer employees report increased time pressure. In total, more employees rate their own health as very good compared with the previous two years.

The study shows that the work environment has improved greatly during the past four years: eight out of ten state that they all in all have a better work environment today. Continuous machine operation is highlighted as an important factor in working smarter and utilizing the equipment better. Fewer mistakes and machine stoppages became an unintended positive consequence of the reorganization. Continuous machine operation was made possible when employees started and ended the work day at different times.

Prior to implementing the six-hour work day, management had opened up the possibility for more employees to study for a craft certificate. At the same time, the reduction in work hours created a good basis for implementing skill-building measures. In addition to improved skills, the craft certificates increased the employees' pride in their work, their awareness of their own knowledge, and a greater sense of mastery at work. Heimdal developed a new management culture where greater responsibility and authority were transferred to the employees, and the focus shifted from process control to result control. The new work arrangement required a high degree of teamwork, and eight out of ten stated that they experienced a more supportive work environment.

The employees considered the reduction in work hours itself, the company's HSE efforts, and the work in the six-hour workgroups as the measures that helped the most in improving cooperation and employee involvement. Reduced work hours and less burdensome evening shifts were both benefits of an increase in work pace. The possibility of losing these perceived benefits became a strong motivation to work hard. In addition, the employees learned that the new mode of working fostered creativity and collegiality.

The shorter work day made it easier for the employees to "make it through the day" even if they didn't feel 100% well, and there was less of a need to leave work early in case of slight

illness. More employees were willing to push themselves a bit more, because they were concerned with keeping productivity up. After the introduction of the six-hour day, when the machines were operated round-the-clock and the coffee breaks were reduced, fewer people took breaks together, and whom they shared a break with changed more frequently. Through this reorganization, the employees became acquainted with other colleagues. The removal of the shorter breaks, which constituted a waste of time, is also a key factor in explaining how the improved efficiency was achieved. Despite the risk of increased stress and work pressure, our study shows that nine of ten experienced greater job satisfaction.

The project had solid support among the employees through their active participation. The inclusion of the union official in the management team demonstrated the desire for cooperation between management and the employees in a way characterized by openness, trust, and influence in the decision-making processes. The various section groups, where the employees could make suggestions for how the six-hour work day could be realized, provided good insight into the company's operations as a whole. The traditional, supervisory management was replaced by stronger social control, where the employees "looked after each other". It was not only tasks directly associated with the work arrangement that were delegated through the reorganization, but also the management of (collegial) relations. This created problems for some. That certain employees acted as though they were responsible for one particular work task and not for the entire process as part of a team, also helped sow seeds of dissatisfaction.

After the new head of the dairy assumed his position, a new empowerment of middle managers and employees took place. This empowerment process is ongoing to this day and has spread downward throughout the organization. The focus of management development at Heimdal today is on a corresponding empowerment of the work leaders in the various sections. The need for such a continuation of the new management culture is more or less defined "bottom-up", i.e. it has emerged from a new participatory culture that requires new forms of management also on the lowest managerial level.

The report addresses the balance between management and employees in regard to involvement in solving tasks and managing relations, and it points to how Heimdal has transformed itself towards becoming a balanced development organization. This entails that managers and employees must jointly solve the challenges facing the company. .

Heimdal has also undergone a process characterized by a revitalization of the employee representatives. New forms of cooperation have also been developed that focus on dialogue and new routines for the collaboration between management, employee representatives, and employees. This is also a process that has taken place parallel to the other organizational changes described in this report. It is debatable to what extent this has been a precondition for implementing the changes, but it has undeniably played a major role.

Cooperation in the six-hour work day project provided experience and competence in how to collaborate in other areas as well – it provided the organisation with both individual and organisational learning. For example, the six-hour work groups established themselves as living workshops for the continual improvement of the company. In this manner, new driving

forces for development and change were created. Managers and employees gained hands-on experience regarding the importance and meaning of active contribution and that there are arenas for dialogue.

The analysis of the organizational development at TINE Heimdal also shows that the plant is a good example of a learning organization. In sum, one can say that the empowered employees and managers increase the daily capacity for change and that more employees experience work as meaningful.

The work done in what were originally called six-hour work groups, but which can today be labelled *development groups*, is crucial to Heimdal's organizational development, and it will also play a key role in the further work of retaining its status as a learning organization.

While many traditional industrial businesses have a sole focus on *product innovation*, TINE Heimdal has managed the feat of focusing on both product innovation and *process innovation*.

1. Innledning og bakgrunn

I forbindelse med tariff-forhandlingene våren 2006 inngikk TINE og Norsk Nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) en avtale om utprøving av sekstimersdag ved et TINE-anlegg. HMS-leder Kirsti Hosøy fikk i oppdrag av visekonsernsjef Trond Smeby å sette i gang en prosess for å velge ut et egnet anlegg. I september 2006 ble det besluttet at forsøket skulle legges til TMiN Heimdal.

Den 10. oktober 2006 ble prosjektgruppen for sekstimersdagen i TMiN Heimdal opprettet med HMS-leder Kirsti Hosøy som prosjektleder. Det overordnede målet med prosjektet var å øke livskvaliteten til de ansatte. I februar 2007 kom prosjektgruppens rapport som anbefalte at Heimdal skulle sette i gang forsøket med sekstimersdag. I rapporten kom det frem at testkjøringene hadde vist at det er mulig å oppnå den samme produktivitet ved sekstimersdag som ved syv og en halv time, forutsatt at det ble foretatt endringer i arbeidstider og i produksjonsopplegget. Videre hadde ansatte, ledere, tillitsvalgte og verneombud deltatt aktivt i hele prosessen, og samarbeidsklimaet på anlegget ble vurdert som meget godt. Det var også blitt gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse i regi av Fafo og besluttet at resultatene fra denne skulle sammenholdes med en tilsvarende etterundersøkelse for å se eventuelle virkninger av sekstimersdagen på arbeidsmiljø og livskvalitet for den enkelte medarbeider. Det ble bestemt at prosjektet kunne stoppes på kort varsel, og stoppkriteriene ble definert som økning i sykefraværet, avvik i personalbudsjett eller servicegrad under 97 %.

Sekstimersprosjektet startet opp 10. april 2007, og forsøket skulle opprinnelig ha en varighet på tolv måneder med kontinuerlig evaluering i form av målinger av sykefravær, ulykker, personalkostnader, produktivitet, leveringsgrad, svinn, emballasjeforbruk, energiforbruk og vedlikeholdskostnader. Resultater fra underveisevalueringene viste i det store og hele at produktiviteten økte, kvaliteten holdt seg og sykefraværet gikk ned. Midtveis i prosjektet ble det gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse som viste meget positive resultater. For å få et bedre grunnlag for å vurdere om resultatene når det gjaldt blant annet sykefravær var av varig karakter, ble prosjektet forlenget ut 2009.

I desember 2008 fikk Arbeidsforskningsinstituttet i oppdrag å evaluere effektene av innføring av sekstimers arbeidsdag på Heimdal. En del av evalueringen var å følge opp arbeidsmiljøundersøkelsen i regi av Fafo og sammenholde resultatene fra de to målingene. En annen sentral del av oppdraget var å se nærmere på hvilke organisatoriske og ledelsesmessige grep som ble foretatt i tilknytning til sekstimersprosjektet. Et viktig formål med evalueringen er å løfte frem Heimdals erfaringer, slik at disse blir diskuterbare og kan gjøres til gjenstand for læring i resten av TINE. Evalueringsprosjektet startet opp i januar 2009 og avsluttes med levering av foreliggende rapport.

Omstilling og endring er en naturlig del av arbeidslivet. Stadig flere tradisjonelle strukturer og ordninger i arbeidslivet blir utfordret, og i denne sammenhengen er ikke endring av arbeidstidsordninger noe nytt fenomen. Sekstimersdagen plasserer seg imidlertid i et politisk landskap med klare tilhengere og motstandere. I denne rapporten vil vi begrense analysene til å

gjelde bedriften og de ansatte, og holde de samfunnsmessige diskusjonene utenfor. Flere av de problemstillingene som reises kan likevel trekkes inn i de overordnede diskusjonene, men vil spesielt ha aktualitet og gyldighet i framtidige forbedringsprosjekter i bedrifter generelt.

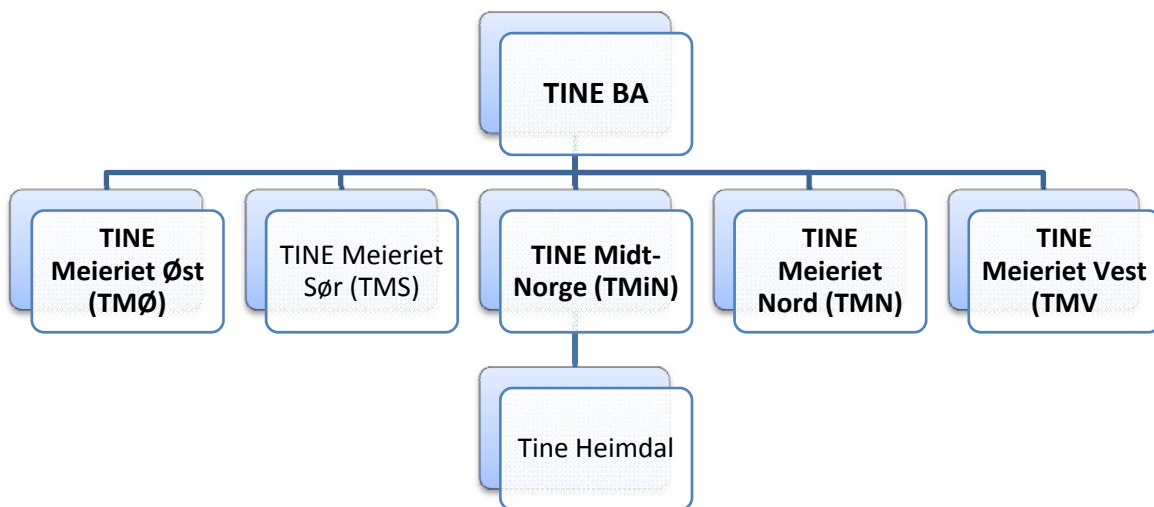
Foruten å benytte ulike perspektiver og teorier om ledelse og organisasjoner, trekker vi også i stor grad veksler på erfaringer og resultater fra tidligere undersøkelser og forskningsprosjekter om omstilling i arbeidslivet. Vi har delt inn vår presentasjon av evalueringen ut fra noen overordnede temaer som har gått igjen i intervjuene, og som også er godt dekket av faglitteraturen.

I dette kapittelet vil vi presentere TINE-gruppen og TINE Heimdal, før vi kort viser en oversikt over prosjektgruppen og organiseringen av sekstimersprosjektet på TINE Heimdal.

1.1 TINE-gruppen

TINE Heimdal er en del av den landsomfattende TINE-gruppen som består av fem regionale meieriselskap, i tillegg til en rekke hel- og deleide datterselskap innen annen næringsmiddelvirksomhet. Konsernet foredler og omsetter primært melk og meieriprodukter, men har i tillegg produksjon og salg av andre næringsmidler. Konsernet har datterselskap i Sverige, Danmark, Storbritannia og USA. Formålet for TINE-gruppen som helhet er næringsmiddeldrift på samvirkebasis, noe som innebærer at TINE er representert over hele Norge med sine 15 850 eiere. TINE-gruppen sysselsetter totalt drøyt 5700 personer fordelt på fem meierisentraler, 45 meierianlegg (og åtte produksjonsanlegg i annen virksomhet). TINE BA er morselskapet i konsernet TINE-gruppen. TINEs eiere er melkeprodusenter som er medlemmer og leverer melk. Omsetningen i konsernet var 17,7 milliarder kroner i 2008¹. Organisasjonskartet under viser TINE Heimdals plassering i det organisatoriske landskapet (figur 1).

¹ (<http://www.TINE.no/page?id=148&key=115&rid=5>)



Figur 1: TINE Heimdal på organisasjonskartet

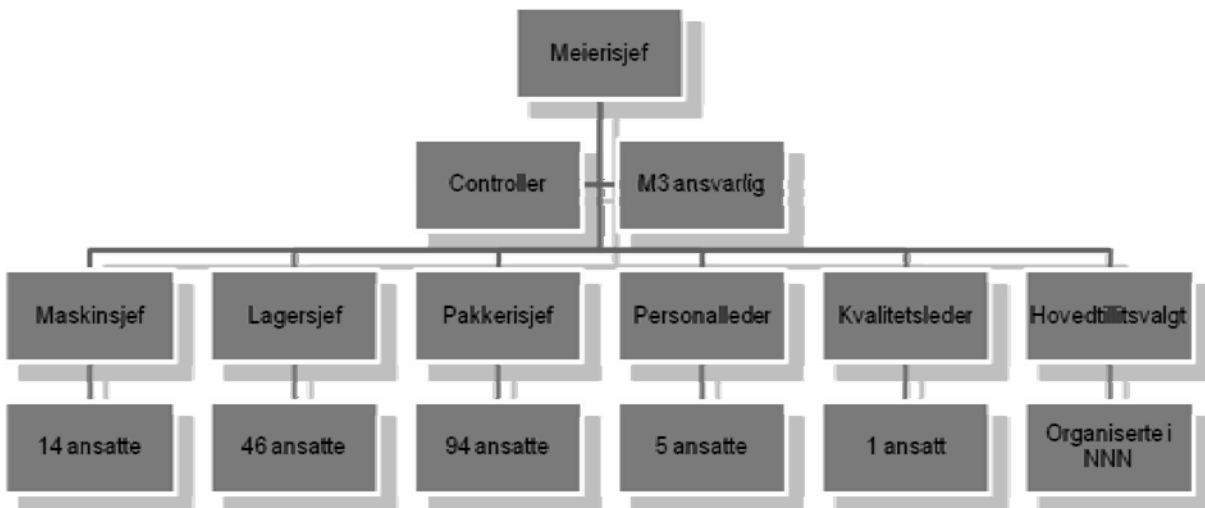
I tillegg finnes en rekke hel- og deleide datterselskap med vesentlig aktivitet.

1.2 TINE Heimdal

TINE Heimdal, som er det største av TINEs to sentrallagre, er en industribedrift som sysselsetter om lag 170 ansatte, både kvinner og menn. De langt fleste av de ansatte jobber fulltid ved bedriften, og majoriteten av disse jobber i toskiftsordning. Arbeidsoppgavene består hovedsakelig i å pakke, lagre og distribuere osteprodukter, men TINE Heimdal har i tillegg egen kantine, administrasjon og verksted.

TINE Heimdal er oppdelt i fire enheter eller avdelinger: Kantine/administrasjon, lager, verksted og pakkeri. Pakkeriet er den avdelingen med flest ansatte, etterfulgt av lager, administrasjon/kantine og verksted. Det er fire avdelingsledere og 11 mellomledere i tillegg til meierisjefen.

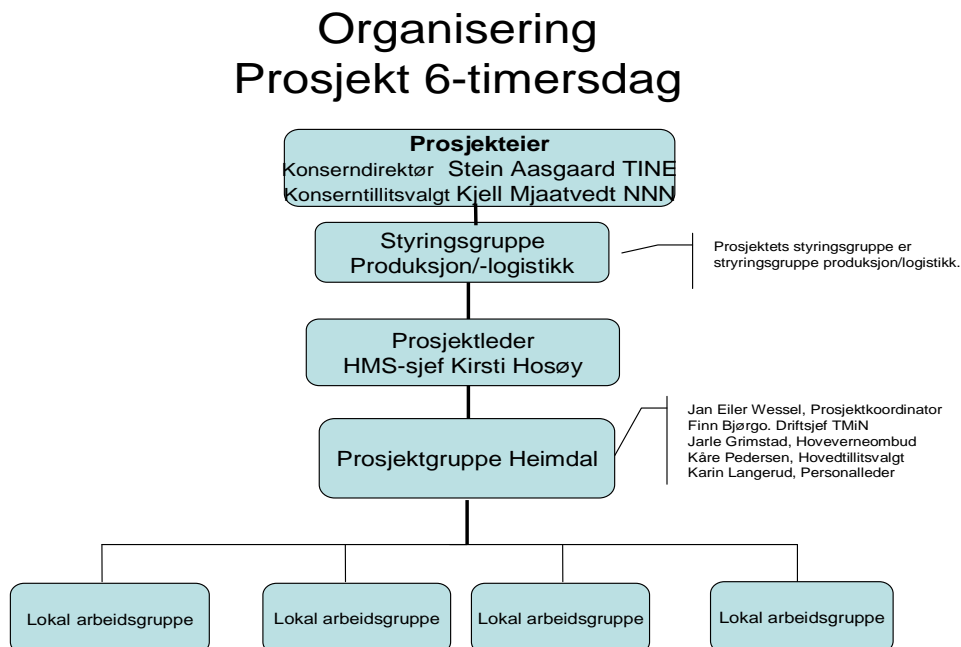
TINE Heimdal er organisatorisk plassert under TINE Midt-Norge (se organisasjonsplan figur 1), noe som innebærer at man har et mellomnivå mellom bedriften og TINE Sentralt. TINE Heimdal har en omsetning på om lag 2,2 milliarder kroner per år og forsyner markedet med 50 millioner kilo meieriprodukter.



Figur 2 Organisasjonskart TINE Heimdal

1.3 Prosjektgruppen for sekstimersdagen på TINE Heimdal

I forbindelse med sekstimersdagen ble det nedsatt en sentral prosjektgruppe. Vi viser i figuren under hvilke funksjoner som var representert. Første møte i prosjektgruppen på Heimdal var den 05.10.06. Prosjektgruppen anbefalte at alle avdelingene ved Heimdal skulle delta i forsøket fra starten, fordi avdelingene grep så sterkt inn i hverandres prosesser at det ble antatt at det ville fungere best på den måten.



Figur 3 Prosjektgruppen for sekstimersdagen. Sammensetning.

1.4 Rapportens oppbygning

Denne rapporten består av tre akser. Den ene aksen er den kvantitative effektmålingen av konsekvensene av sekstimersprosjektet over tid. Den andre aksen består av TINE Heimdals unike historie og de lokale endringene som er gjort. Den tredje og mest sentrale aksene i rapporten er de organisatoriske og ledelsesmessige grepene som er gjort på Heimdal og som er av overføringsverdi for resten av TINE. Denne aksene er med på å svare på prosjektmålene, som ble gjort ved å besvare følgende spørsmål:

- I hvilken grad har organisasjonen styrket sin evne til læring og mestring?
- Hvilke organisatoriske og ledelsesmessige grep er gjort?
- Hva hemmer og fremmer opplevd helse og velvære i arbeidet gjennom den nye organiseringen?
- Hva opplever de ansatte som gevinstene og/eller ulempene med den nye organiseringen?
- Hvilke forhold gjorde endringene mulig?
- Hvilke forhold gjorde endringene vanskelig å gjennomføre?

De tre aksene som former rapporten er i praksis vevd sammen og kan ikke skilles uten å forringe virkeligheten slik den fremstår som en helhet. Likevel er det vanskelig å fange virkeligheten i en rapport. For å gjøre dataene og våre analyser fra prosjektet tilgjengelig, har vi valgt å presentere effektmålingen som en egen del, med særlig fokus på helse og arbeidsmiljø. I den andre delen av rapporten har vi løftet frem overførbare organisatoriske grep og erfaringer fra TINE Heimdal, mens Heimdals historie og lokale løsninger trekkes inn der de organisatoriske grepene krever en nærmere kontekstualisering for å gi mening. Heimdals lokale løsninger har liten overføringsverdi i seg selv, men måten de er skapt på, prosessene de er frambrakt gjennom har også generelle elementer av utvidet interesse. Med tanke på hvordan denne type prosjekterfaringer kan spres er det imidlertid viktig å være klar over at den enkelte bedrift må ta utgangspunkt i egne utfordringer og skape sin egen utviklingsprosess.

I og med at man aldri kan kopiere og vedta organisasjonsendringer – dette er noe som må skapes og utvikles – har vi lagt vekt på å løfte frem de prosessene og grepene i prosessene som bidro til å virkeliggjøre sekstimersdagen. Man kan se det som at TINE Heimdal tilegnet seg en utviklingskompetanse, både på individnivå og på organisasjonsnivå. Med utviklingskompetanse på organisasjonsnivå menes at det ble etablert systemer og arenaer for læring. I figuren under fremkommer det hvordan utviklingskompetanse kan være av spesifikk eller mer generell karakter. I denne rapporten vektlegger vi den mer generelle utviklingskompetansen.

Utviklingskompetanse	
<i>Spesifikk utviklingskompetanse</i>	<i>Generell utviklingskompetanse</i>
Kompetanse om utvikling i en spesifikk organisasjon	Kunnskap om hva som er felles for alle organisasjoner og kompetanse på mulige fremgangsmåter
Har kun mening for den spesifikke organisasjonen. Ikke overførbart kompetanse	Har mening utover den spesifikke organisasjonen. Overførbart kompetanse
Eksempelvis kunnskap om produksjonslinjene, organisasjonens historie, produktkunnskap	Eksempelvis kunnskap om faser i utviklingsforløp, fremgangsmåter for organisering med bred medvirkning, prosesskunnskap

Tabell 1 To typer utviklingskompetanse

En av de store utfordringene innenfor organisasjonsfeltet har vært å finne måter for spredning av gode resultater. Gjentatte erfaringer som viser at det ikke er mulig å ta en blåkopi av en bedrift og overføre denne på en annen, har ført til erkjennelsen av at det å etablere møteplasser for ledere og ansatte hvor de i fellesskap kan diskutere opplevde utfordringer og ønsker for fremtiden i størst grad fremmer bærekraftig organisering. Dette står i motsetning til bedrifter som får ferdigsydde organisasjonskart "tredd ned over hodet". I slike tilfeller ser man ofte at motkreftene i virksomheten hindrer gjennomføring og skaper uro og energilekkasje fremfor vekst og utvikling. Det er disse ulike typene utviklingskompetanse som er vist i tabellen over.

1.5 Metoder og gjennomføring

Denne evalueringen kombinerer kvalitative og kvantitative metoder. Vårt valg av en kombinasjon av metodene reflekterer at sekstimersdagen innebærer krevende faglige og relasjonelle utfordringer, noe som fordrer både bredde og dybde i evalueringsfokuset. Denne evalueringen legger fokus både på hvilke resultater eller effekter som er oppnådd gjennom prosjektet, og på hvordan TINE Heimdal har gjennomført prosjektet. Vi berører også mulige videre forbedringsområder. Vår tilnærming er basert på metodetriangulering, og følgende metoder ble benyttet:

- En litteraturstudie av forskning og undersøkelser om sekstimersdagen
- En dokumentstudie av relevante dokumenter som berører TINE Heimdal og sekstimersdagsprosjektet
- Fem fokusgruppeintervjuer med ansatte
- 31 intervjuer med ledere og ansatte

- Intervju med to ulike eksterne bidragsytere til lederutvikling
- En spørreskjemaundersøkelse til ledere og ansatte
- Dialogkonferanse. I forbindelse med dialogkonferansen ble det gjennomført to planleggingsmøter.

Det har blitt gjennomført tre møter med styringsgruppen, hvorav et ved oppstart, et underveis i evalueringsprosessen og et i forbindelse med rapportskrivningen.

Generalisering

Resultatene fra dette evalueringsprosjektet gjelder TINE Heimdal, men kan også belyse hvilke utfordringer meieriene står overfor i utvikling av gode ledelsesfilosofier og arbeidsformer i møte med nye utfordringer.

Litteraturstudie

Vi har gjennomført en litteraturstudie av internasjonale og nasjonale vitenskapelige publikasjoner. Vi har gjort søk i databasene BIBSYS og PUBMed. I tillegg har vi gjort søk i de populærvitenskapelige publikasjoner og publikasjoner i norsk media.

Dokumentstudie

I dokumentstudien ble følgende gjennomgått:

- FAFOs prosjektrapport: ”Ett år med sekstimersdag ved TINE Sentrallager Heimdal”
- Prosjektrapporter fra sekstimersprosjektet utarbeidet internt på TINE
- Notater i forbindelse med lederutviklingen, gjennomført av Opinor as
- Dokumenter i forbindelse med lederutviklingen, gjennomført av BHT
- To arbeidsmiljøkartlegginger gjennomført i henholdsvis 2001 og 2003

Dybdeintervjuer

31 personer ble intervjuet. Intervjuene hadde som mål både å kartlegge nåværende situasjon og å ha fremtidsrettet og endringsorientert preg. Intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på én til to timer.

Fokusgruppeintervjuer

Det ble foretatt fem fokusgruppeintervjuer med ledere og ansatte hos TINE. Fokusgruppeintervjuene hadde en varighet på ca to timer, og rundt seks personer deltok i hvert fokusgruppeintervju. Målsettingen med intervjuene var at de ansatte skulle få komme med sine umiddelbare erfaringer og refleksjoner knyttet til en rekke temaer ved sekstimersprosjektet, og på denne måten utdype temaene og eventuelt bidra med nye relevante aspekter til evalueringen.

Spørreskjemaundersøkelsen blant ledelse og ansatte

I spørreskjemaundersøkelsen tok vi utgangspunkt i FAFOs undersøkelse, slik at spørsmålene kunne sammenlignes og vise eventuelle endringer i helse, arbeidsmiljø og synspunkter på

arbeidstid (Olberg 2008). På bakgrunn av dokumentstudier og intervjuer kompletterte vi det foreliggende kvantitative spørreskjemaet. Den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av dataprogrammet Questback. Spørreundersøkelsen var frivillig og anonym. Alle opplysningene ble behandlet konfidensielt. Linken til spørreskjemaet ble sendt til TINE Heimdal og kunne besvares via datamaskiner i felles arealer. 90 spørreskjemaer ble returnert. Til tross for at TINE Heimdal møtt mannsterke opp, ble svarprosenten på 56 %. Dette har skjedd ved inkurie og svarprosenten ble lavere enn i tidligere undersøkelser. Skjevheter ved utvalget er imidlertid unngått fordi det var helt tilfeldig hvilke spørreskjemaer som ikke nådde databasens server. I analysen, som omfatter forekomsten av ulike holdninger og demografiske variabler som avdeling og kjønn, ble kjikvadrattesten (p) brukt for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom ulike grupper ansatte.

Spørreundersøkelsen innebar også en serie åpne spørsmål hvor respondentene kunne beskrive situasjonen med egne ord. Slike åpne svarfelt ga muligheter til å utdype svarene og beriker datatilfanget i så måte. Den internetbaserte spørreskjemaundersøkelsen sto åpen i to dager.

Dialogkonferanse

Dialogkonferansen tematiserte evalueringsspørsmålene med utgangspunkt i den delen av oppdragsbeskrivelsen som er av generell relevans for hele organisasjonen. Dette er spørsmål som særlig omhandler organisasjonens evne til læring og mestring, samt mulige organisatoriske og ledelsesmessige grep for forbedring.

Dataenes validitet og reliabilitet i spørreundersøkelsen

Gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen hadde vi definert de relevante variablene for å kunne belyse problemstillingen. Dataenes validitet, om vi virkelig har målt det vi har ønsket å måle, er forsøkt ivaretatt ved at vi har tatt utgangspunkt i et spørreskjema som har fungert godt tidligere og at vi har komplettert spørreskjemaet med nye temaer som har dukket opp underveis. Utkast til de nye spørsmålene i spørreskjema ble også sendt styringsgruppen for tilbakemelding.

Et annet tiltak for å få høy validitet på dataene er at spørreskjemaene var utformet med bruk av åpne svarkategorier hvor respondenten fikk anledning til å utdype hva hun/han mente.

Når det gjelder dataenes reliabilitet, så er denne forsøkt ivaretatt ved å utforme så presise spørsmål som mulig, og ved at spørreskjemaet var utformet på en måte som gjorde det vanskelig for respondenten å krysse av feil.

1.6 Hva sier forskningen om sekstimersdagen?

Arbeidstidsordningene er i utvikling og endring i hele Europa. Mye av årsaken til dette kan tilskrives fagbevegelsens kamp for endringer i arbeidstiden. De færreste forsøk med arbeidstidsendringer blir etablert som permanente ordninger som består over tid fordi det er vanskelig å trekke klare positive effekter ut av forsøkene. Blant annet er helseeffekter debattert, uten at man kan dokumentere klare positive utfall. Forskningen påpeker gjerne at det er et stort behov for videre kunnskapsutvikling på dette feltet dersom man ønsker å forstå

hvilke konsekvenser slike omlegginger av arbeidstidsordninger vil få i et europeisk arbeidsliv (Akerstedt and Kecklund 2005).

Internasjonalt

Det eldste, kanskje mest vellykkede og best dokumenterte forsøket på å innføre sekstimersarbeidsdag stammer fra bedriften Kellogs i Battle Creek på 1930-tallet. Det er skrevet en bok om dette forsøket, bygd på avisreportasjer, intervjuer og dokumenter helt fra 1930, da det begynte, til 1985, da det ble avsluttet (Hunnicut 2005). Eierskifte, verdenskrig og ny ledelsesfilosofi er alle årsaker som bidro til at denne arbeidstidsomleggingen ikke eksisterer i dag - noe som er grundig beskrevet i en bok av Wergeland (Wergeland 2006). Kort oppsummert forteller arbeiderne ved Kellogs at sekstimersdagen ga dem økt samfunnsaktivitet, bedre familieliv, tid til huslige sysler, tid til idrett og hobbyer, tid til å nyte naturen – det innebar med andre ord mer kontroll over livet (Hunnicut 2005).

Svenske forskere viser at fagbevegelsen i Europa for noen år tilbake satt kortere arbeidstid per uke på agendaen (Akerstedt and Kecklund 2005). Argumentene for dette var at redusert arbeidstid gir økt andel velvære for de ansatte og reduserer arbeidsledighetskostnader for samfunnet fordi arbeidsgiver er nødt til å ansette flere (Akerstedt and Kecklund 2005). Det antas også at en slik ordning kan redusere bedriftenes kostnader på sikt på grunn av lavere grad av slitenhet, forbedret helse og økt vilje til å jobbe hardere og mer effektivt blant de ansatte. De to sistnevnte argumentene er ikke tilstrekkelig dokumenterte, men ofte brukt. Effektene er ikke skikkelig evaluert enda, og kun noen små studier kan vise til beskjedne resultater.

En annen internasjonalt publisert artikkel viser at redusert arbeidstid gir positive helseeffekter, spesielt i fysisk krevende (manuelle) yrker. Wergeland og hennes medarbeidere har undersøkt sammenhengen mellom arbeidstimer og forekomst av nakke-, skulder- og ryggmerter (Wergeland, Veiersted et al. 2003). Data fra tre forsøksprosjekter i noen omsorgsinstitusjoner i Oslo, Stockholm og Helsingfors er analysert. Forsøkene dreiet seg om reduksjon i antall arbeidstimer per dag fra mer enn syv timer til seks timer (eller tretti timer per uke). Full lønn ble beholdt og ekstra personell ble ansatt for å kompensere for de reduserte timene. Forskningen viste at forekomsten av nakke- og skulderproblemer ble redusert i forhold til kontrollgruppene. Ingen reduksjon var observert i henhold til ryggproblemer.

En svensk forskergruppe har gjort et intervensjonsforsøk blant kvinnelig helsepersonell som innebar å redusere ukentlig arbeidstid med ni timer (til seks timer daglig) (Akerstedt, Olsson et al. 2001). En eksperimentgruppe beholdt full lønn, og ekstra personell ble ansatt for å kompensere for de tapte timene. Ved hjelp av et spørreskjema ble effektene for den eksperimentelle gruppen og en kontrollgruppe sammenlignet etter ett år. Resultatene ble vurdert i forhold til sosiale faktorer, søvnkvalitet, mental slitenhet, hjerte-/lungekapasitet og holdninger til jobben. I alle tilfellene ble det dokumentert forbedringer i den eksperimentelle gruppen. Forskerne konkluderte med at redusert arbeidstid har klare sosiale effekter og moderate effekter for velvære.

Fordi det er få arbeidssteder hvor arbeidstidreduksjonsprosjekter er innført, er det heller ikke mange vitenskapelige studier på dette feltet, og enda færre slike prosjekter er vitenskapelig

evaluert. Noen forskere har forsøkt å løse dette problemet ved å undersøke effektene av lang arbeidstid isteden. Noen studier viser klare negative helseeffekter, mens andre ikke påviser entydige effekter (Spurgeon, Harrington et al. 1997; van der Hulst 2003). En av årsakene til disse sprikende resultatene er at arbeidstiden i hjemmet forstyrrer effekten av den reduserte arbeidstiden. Småbarnsforeldre og kvinner generelt ser ut til å ha et høyt antall arbeidstimer per uke totalt sett (rundt åtti timer) (Lundberg, Mardberg et al. 1994).

Arbeidstid i hjemmet kan også være en faktor som bidrar til en økende utbrenthet i de industrialiserte samfunn de senere årene, spesielt i den nordlige delen av Europa (RFV 2003). Spesielt kvinner har vist en klar økt risiko for utbrenthet. Kombinasjonen av arbeidsstress (som er viktigste årsak til utbrenthet (Maslach, Schaufeli et al. 2001)), lange arbeidstimer og arbeid hjemme er nøkkelfaktorer for en realistisk risiko for økning av helseproblemer i det post-industrielle Europa (Akerstedt and Kecklund 2005).

Litteraturen viser også en interessant utvikling av ansattes krav om å fjerne pauser for å oppnå mer fritid – hvis det fjernes åtte éntimespauser gir dette en ekstra fridag for de ansatte. Det paradoksale i denne utviklingen er at nettopp pausene ser ut til å være et instrument for å forebygge uønskede hendelser og traumer, trolig fordi pausene forebygger trøtthet (Folkard and Tucker 2003; Tucker, Folkard et al. 2003).

De to mest omtalte forsøkene med arbeidstidsreduksjon er to prosjekter i Sverige: blant hjemmehjelpere i Kiruna (Olsson 1999) og blant verkstedsansatte i Toyota i Göteborg (Spence 2006). Etter 16 år med forsøk har Kiruna kommune avskaffet sekstimersdagen, blant annet fordi den ønskede effekten for å få ned sykefraværet uteble. På Toyota i Göteborg har forsøket derimot blitt en permanent ordning ved bedriftens verksted og har også skapt et mønster for flere andre virksomheter, den såkalte Toyota-modellen.

Norge

I Norge har debatten om sekstimersdagen stått på den politiske dagsorden siden 1970-tallet og har inkludert både forskere, politikere og partene. LO tok sikte på å starte forsøk med arbeidstidsreduksjoner i løpet av året 2006, og 16 fagforbund meldte sin interesse for å delta (Spence 2006). Sekstimersdagen er kontroversiell, og statsminister Jens Stoltenberg garanterte i valgkampen at den ikke ville bli gjennomført. Det samme året mente NHO at det vil øke lønnskostnadene med 191 milliarder kroner og true velferden. LO har i mellomtiden endret fokuset fra krav om sekstimersdag til krav om arbeidstidsreduksjon og trettitimers arbeidsuke. Resultatene fra forskningen i Norge varierer fra svært negative funn til veldig positive.

Folkvord og Wergeland har beskrevet forsøk på å innføre sekstimersarbeidsdag i tretten bedrifter i Norge og fire bedrifter i Sverige (Folkvord and Wergeland 2008). Deres bok tilbyr også en bred og helhetlig analyse om hvorfor det er nødvendig å tenke på sekstimersdag som en neste velferdsordning, og hvordan man kan komme dit.

Amble viser til et dilemma hvor påtvunget arbeidstidsreduksjon blir til uønsket sekstimersdag. Hun hevder i en forskningsrapport at sekstimers arbeidsvakt i turnusarbeid betyr en ytterligere oppstyking av arbeid og samarbeid, eksempelvis i turnusorganisert arbeid i helsetjenesten.

Mange oppfatter sekstimers arbeidsvakter som ”en katastrofe”, eller en umulighet i forhold til kontinuitet i arbeidet. Amble påpeker at en arbeidstidsreduksjon er det motsatte av dagens utviklingsretning, men at en gjennomsnittlig arbeidsuke ned til 30 timer derimot, vil kunne gi flere nye, spennende muligheter (Amble 2008).

En mastergradstudie har undersøkt sekstimersdagens effekter på forholdet mellom arbeid og familie i en fiskeforedlingsbedrift. Det ble ikke funnet noen forskjeller i konfliktnivået mellom arbeid og familie blant de med sekstimersdag og arbeidstakere med vanlig arbeidstid (Arnekleiv 2006). Sekstimersforsøk både i fiskeforedlingsbedriften SinkaBerg-Hansen og i Trondheim Parkering KF viser at innføring av en slik arbeidstidsordning blir vurdert som en sunn og god endringsprosess, men at det ikke førte til noen klare effekter på arbeidsmiljøet (Torvatn 2007; Buvik, Tvedt et al. 2008). Sykefraværet ble redusert i fiskeforedlingsbedriften, men ikke i Trondheim Parkering KF.

Trondheim Eiendom (Miljøservice) har innført sekstimersforsøket for å gjøre renholdernes arbeidsplasser mer attraktive (Buvik and Tvedt 2009). Evalueringen er nylig avsluttet, og erfaringene fra evalueringen gir ikke et klart og entydig bilde av hvilke effekter innføring av sekstimersdagen har hatt. Likevel rapporterer de som har fått sekstimersdag om en nedgang i krav i arbeidet og de opplever en kvalitetsheving av forholdet mellom familie og fritid. Noen har opplevd at de ble friskere og var mindre borte fra jobben, men samtidig ga ikke dette noe utslag på helse og stress. Renholderne var relativt fornøyde med å ha sekstimersdag, og dermed fremstår Miljøservice som en mer attraktiv arbeidsplass. Likevel var ikke forbedringene så stor at de ansatte rapporterte om økt tilfredshet med jobben generelt sett.

Forsøket med redusert arbeidstid i Oslo kommune var et tiltak mot høyt sykefravær, men det ga ingen reduksjon i sykefraværnivået (Bjørnskau 1997). En av forklaringene forfatteren fremhever er at selve forsøket i seg selv førte til større belastninger for arbeidstakerne på grunn av den store usikkerheten og de store politiske kontroversene som forsøket var gjenstand for. I tillegg kan det høye sykefraværet i omsorgsyrkene i stor grad skyldes andre forhold enn at selve arbeidet er belastende eller at en del av de ansatte føler liten tilhørighet til arbeidsplassen. Bjørnskau berører også ledelsestematikken, som kan ha en meget stor betydning i denne sammenhengen. Enkelte ledelseskulturen kan innebære beslutningsvegring, noe som kan resultere i utallige ledermøter hvor man ”snakker om problemene” i stedet for å ta beslutninger for å få dem løst bidrar til at arbeidstidsreduksjonsprosjekter kan mislykkes.

Denne rapporten skrives under den store globale finanskrisen. Til tross for dette debatteres sekstimersdagen også i disse dager. Velferdsmagasinet skriver at flere norske bedrifter har innført firedagers arbeidsuke for å løse problemene finanskrisen har skapt (Velferd 1/2009). Statistisk sentralbyrå (SSB) har beregnet at Norge fortsatt vil ha velstandsvekst, selv om arbeidstiden reduseres.

Dette viser hvor forskjellige resultatene fra de ulike forsøkene med sekstimersarbeidsdag er. Forsøkene, som ”teknisk sett ” er helt like, uavhengig hvor i landet de finner sted, når og av hvem de ble iverksatt, gir sprikende resultater med hensyn til arbeidsmiljøforbedringer, økning i trivsel og produktivitet. Alle forsøkene hadde samme mål – å forbedre helse og redusere sykefravær blant ansatte via økt produksjon, trivsel og et bedre arbeidsmiljø i

bedriftene. Forutsetningene og betingelsene for disse prosjektene derimot, antar vi var forskjellige. *Prosesen før* innføring av sekstimersprosjektet og *prosesen underveis* er enten lite beskrevet eller varierer sterkt i disse bedriftene. Forskerne bak denne evalueringen av TINE Heimdal stiller spørsmål ved hvor viktig bedriftens interne prosesser er for å lykkes med innføringen av denne type arbeidstidsreduksjon.

2. Hovedendringer – vist med tall fra tre spørreundersøkelser

I dette kapitlet vil vi vise hovedendringene i enkelte sider ved arbeidsmiljøet, samt selvopplevd helse blant ledere og ansatte ved TINE Heimdal gjennom prosjektperioden med sekstimersdagen. Fremstillingene baserer seg på spørreundersøkelser ved TINE Heimdal i 2007, 2008 og 2009. Alle figurene i dette kapitlet viser fordelingen på tall for disse årene, hvor antall respondenter var henholdsvis 158 i 2007, 145 i 2008 og 90 i 2009².

Undersøkelsene fra 2007 og 2008 er gjennomført av FAFO og fremstilt i rapporten "Ett år med sekstimersdag ved TINE Sentrallager Heimdal" (Olberg 2008). Fordi sekstimersprosjektet startet opp i april 2007 viser svarfordelingene fra dette året til tidligere arbeidstidsordninger. Svarfordelingene fra 2008 og 2009 refererer derimot til ledere og ansattes vurderinger etter et og to års forsøk med sekstimersdagen.

Hovedbildet fra spørreundersøkelsen i 2009 kan illustreres gjennom følgende sitat fra det åpne svarfeltet i undersøkelsen: "Det er blitt en strålende arbeidsplass, med mange forbedringer i arbeidsmiljøet".

2.1 Arbeidsmiljø

Arbeidstiden
oppleves som mindre
ubekvem.

Belastninger med ubekvem arbeidstid

Ved å sammenligne tall fra spørreundersøkelsene de tre siste årene finner vi at arbeidstiden oppleves som mindre ubekvem. Vennligst se figur under. I 2009 er det ingen respondenter som rapporterer at de opplever *store belastninger*, mot 10.1 % i 2007 og 2.8 % i 2008.

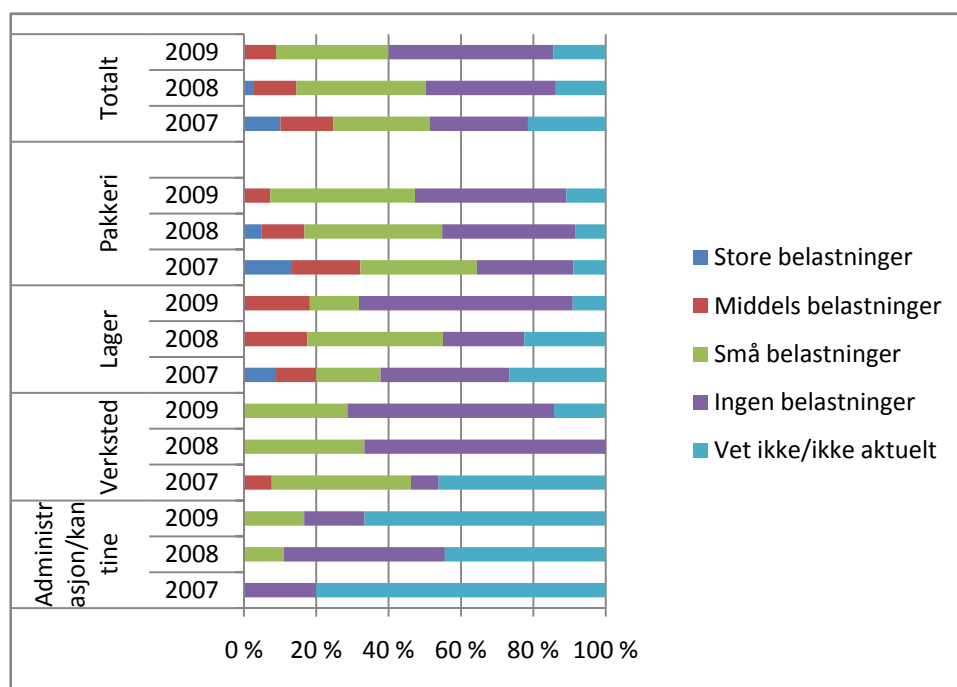
Antallet som rapporterer *middels belastninger* i forbindelse med ubekvem arbeidstid er også betraktelig redusert gjennom prosjektperioden: 19 % i 2007, 12 % i 2008 og 9 % i 2009.

Hvis vi sammenligner avdelingene imellom, ser vi tendenser til at færre i pakkeriet opplever *middels belastninger*, sammenlignet med ansatte på lageret

Kvinner rapporterer oftere om middels belastninger sammenlignet med menn (10,7 % vs 6,9 %). Menn rapporterer oftere om små belastninger sammenlignet med kvinner (37,9 % vs 17,9 %).

² På grunn av teknisk svikt nådde ikke alle spørreskjemaene databasens server og svarprosenten for 2009 ble 56. Imidlertid er det ikke grunn til å anta at vi her kan finne systematiske skjevheter.

Har du belastninger i forbindelse med ubekvem arbeidstid (som skift/kun kveld/rullerende kveld)?



Figur 4 Belastninger i forbindelse med ubekvem arbeidstid

Belastninger med overtid

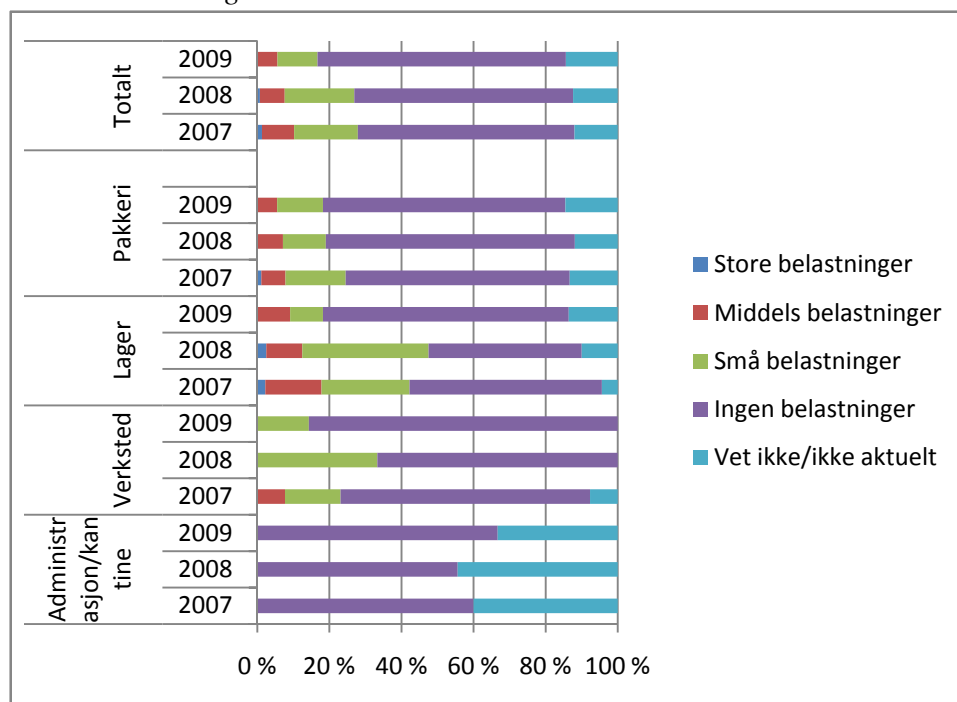
Færre belastninger med overtid.

I tre år på rad ble det spurt om arbeidstidsreduksjonen ved TINE Heimdal har ført til at det arbeides mer overtid for å kompensere for bortfallet av timer. I figuren under ser vi at svarfordelingen tyder på at belastninger i forbindelse med overtidsarbeid generelt ikke har økt. De fleste rapporterer at de ikke hadde noen *store belastninger* i 2007 (1,3 %), 2008 (0,7 %) og heller ingen rapporterer om dette i 2009.

Det ble også rapportert om færre *middels belastninger* i 2009 (7 % i 2008 vs 6 % 2009).

FAFO-rapporten viser at perioder med overtidsarbeid i 2007 og 2008 var vanlig (Olberg 2008). Årsaken til dette var ikke at den ordinære arbeidstiden på anlegget i Heimdal var redusert, men dels periodevis kvalitetsproblemer med eksterne leveranser. Heimdal måtte ta over deler av produksjonene fra anlegget på Klepp. Vi finner den samme bruken av overtid i 2009.

Har du belastninger med overtid?



Figur 5 Belastninger med overtid

Utføring av arbeidet og faglig utvikling

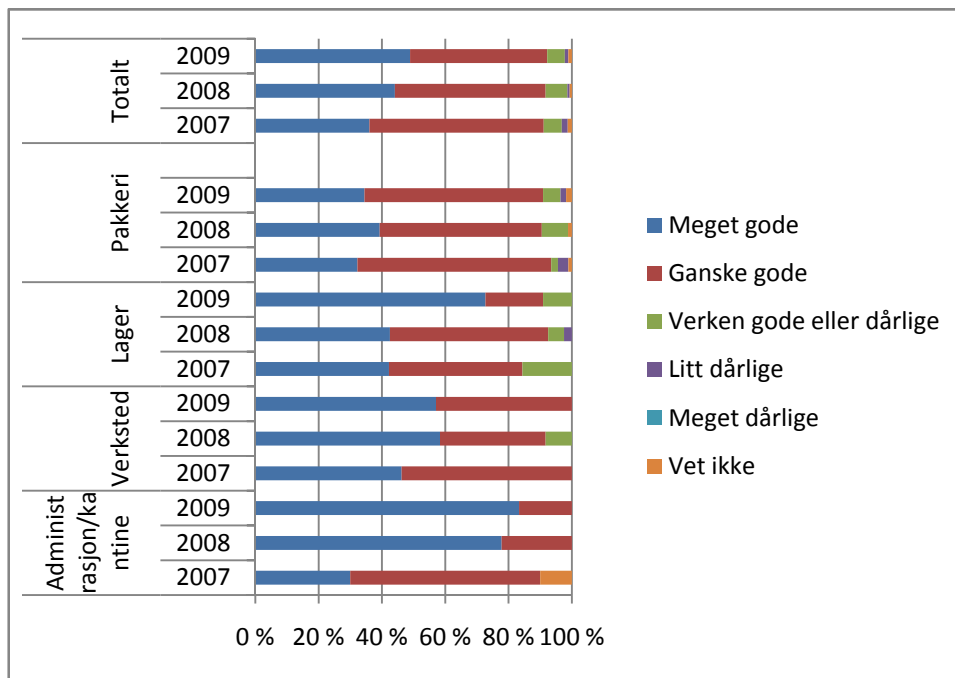
Flere muligheter til å utføre arbeidet slik man mener er riktig og til faglig utvikling.

Det ble stilt spørsmål både om hvordan de ansatte vurderte mulighetene for å kunne utføre arbeidet slik de mente var riktig, og om mulighetene for faglig utvikling. Svar- og intervjumaterialet fra undersøkelsene i 2007, 2008 (Olberg 2008) og 2009 indikerer at arbeidsmiljøet ved TINE-Heimdal var godt allerede før forsøket ble igangsatt i 2007.

Undersøkelsene for 2007, 2008 og 2009 viser at andelen som oppgir svaralternativene "meget gode" eller "gode" for mulighetene til å utføre arbeidet slik de mener er faglig riktig, har økt siden 2007. Rundt ni av ti respondenter mente dette i 2007, 2008 og 2009, og vi ser en stabil og positiv utvikling. Det kan legges til at andelen som svarte at mulighetene var meget gode er økende, og andelen er litt større i 2009 (36 % i 2007, 44 % i 2008 og 49 % i 2009).

Tallene viser også at menn oftere enn kvinner rapporterer at de har *meget gode* muligheter til å utføre arbeidet slik de mener er faglig riktig (52 % vs 46 %).

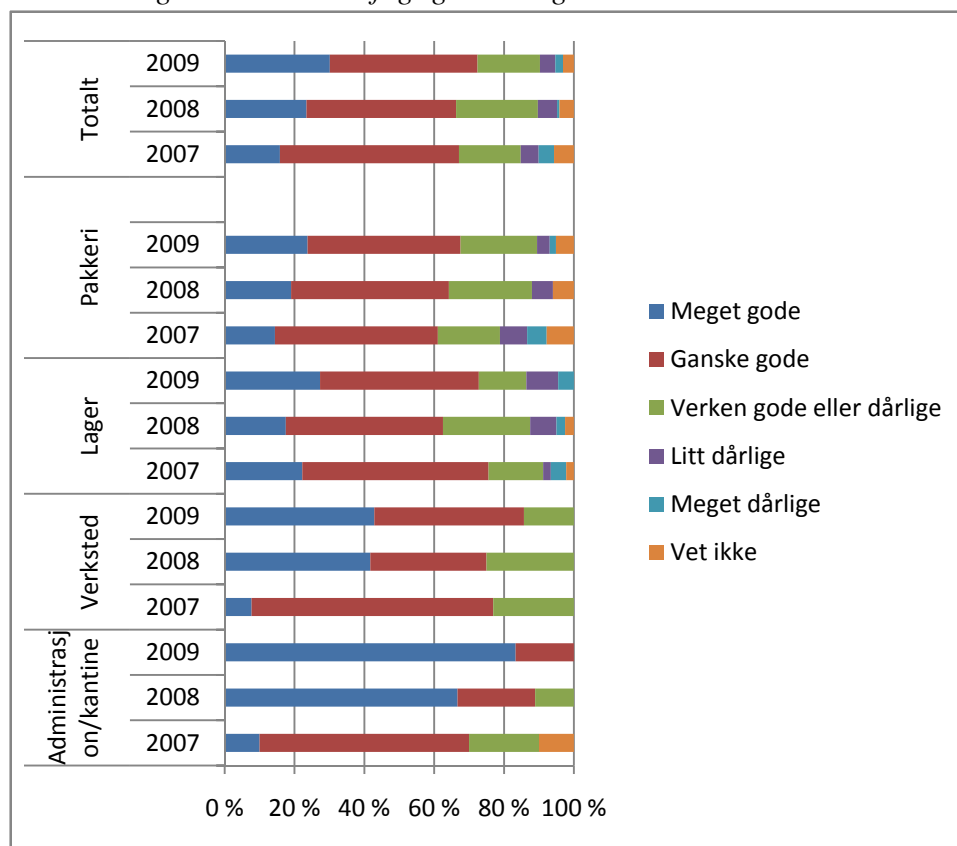
Hvilke muligheter har du til å utføre arbeidet slik du mener er riktig?



Figur 6 Mulighet til å utføre arbeidet riktig

Som vi ser i figuren under, så har det også vært en positiv endring når det gjelder mulighetene for faglig utvikling. Andelene som oppgir at mulighetene er *meget gode* eller *ganske gode* var nesten like store i 2007 og 2008, og har økt i 2009.

Hvilke muligheter har du til faglig utvikling?



Figur 7 Mulighet til faglig utvikling

Innflytelse på arbeidsoppgavene og tempoet

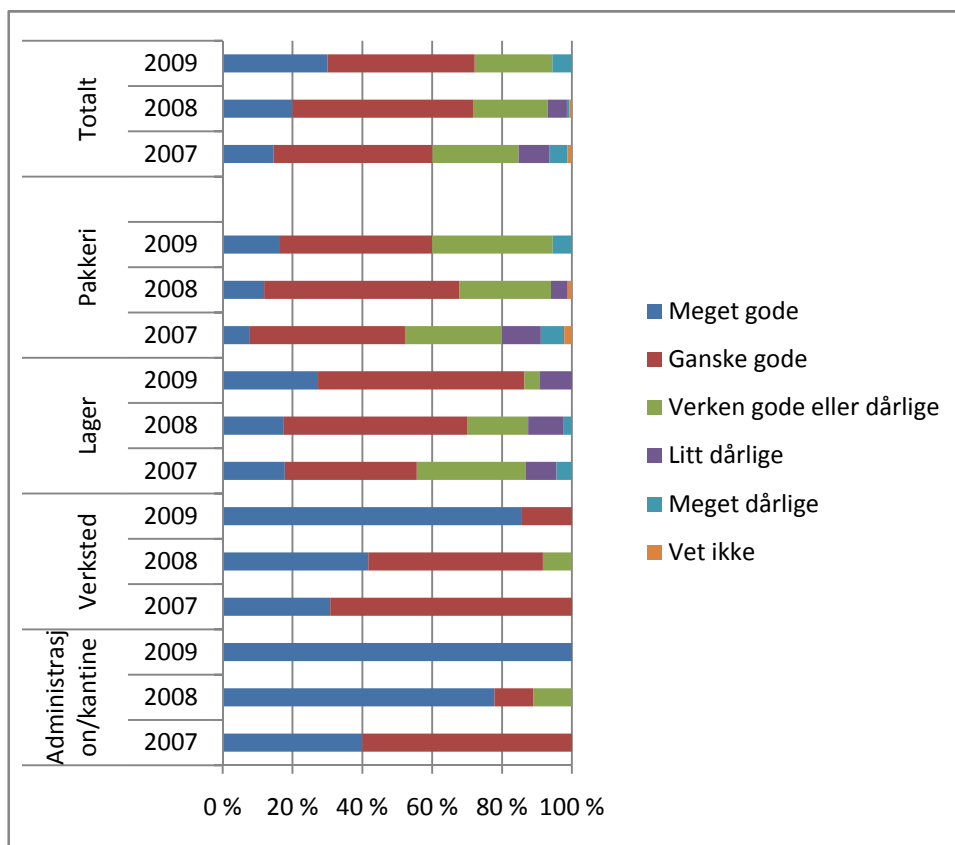
Muligheter til innflytelse på arbeidsoppgaver og at tempoet på arbeidet holder seg stabilt.

Svarene på spørsmålet om mulighetene for innflytelse på planlegging og fordeling av egne arbeidsoppgaver viser at 72 % mener de er *meget gode* eller *gode* i 2009. Vennligst se figur under. Dette er en stabil utvikling siden 2008 (71 %), og en klart positiv utvikling siden 2007 (60 %).

Andelene som oppga *meget dårlige* muligheter indikerer en videre nedgang siden 2007 (14 % i 2007, 6 % i 2008 og 5 % i 2009).

Det er de ansatte i administrasjon (100 %) og på verkstedet (86 %) som oftest rapporterer at de har *meget gode* muligheter. På lager oppga 27 % at de hadde meget gode muligheter, mens på pakkeriet oppga 16 % det samme.

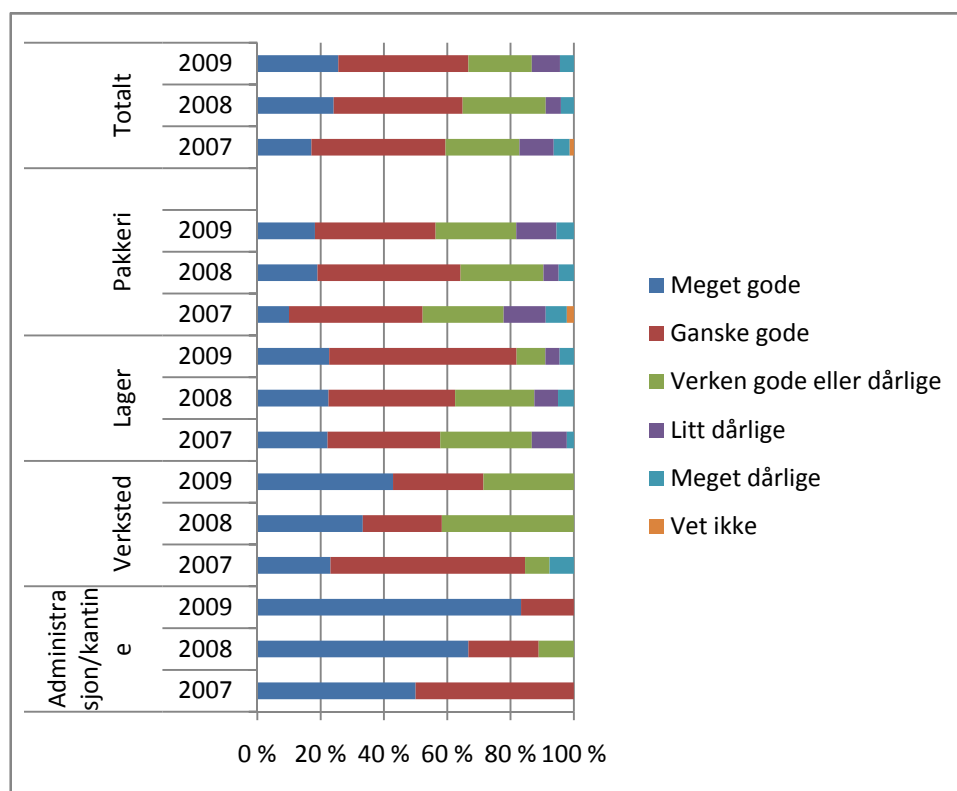
Hvilke muligheter har du til å ha innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene dine?



Figur 8 Innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgaver

I figuren under ser vi at andelen som opplevde at mulighetene til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet var *meget gode* eller *gode* har økt fra 2007 til 2008 (60 % i 2007 og 72 % i 2008), men ble redusert igjen i 2009 (67 %).

Hvilke muligheter har du til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet?



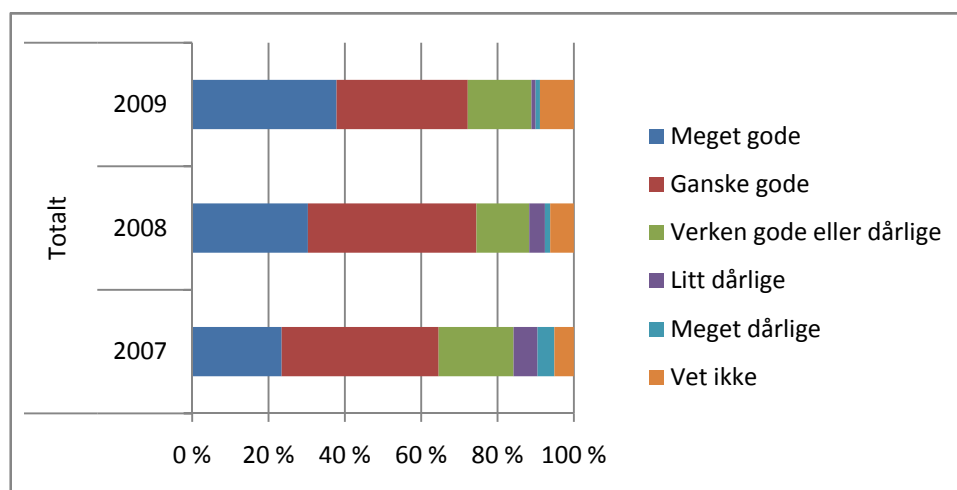
Figur 9 Muligheter til å bestemme arbeidstempo

Sosial støtte

Opplevelsen av sosial støtte har blitt bedre.

I figuren under ser vi at andelen som opplever mulighetene for å få hjelp og støtte fra kollegaer hvis de har en dårlig dag har økt jevnt siden 2007 og frem til 2009 (23 % i 2007, 30 % i 2008 og 38 % i 2009).

Hvilke muligheter har du til å få hjelp og støtte fra kollegaer hvis du har en dårlig dag?



Figur 10 Hjelp og støtte fra kolleger på en dårlig dag

2.2 Selvopplevd helse

Fysisk og psykisk slitenhet

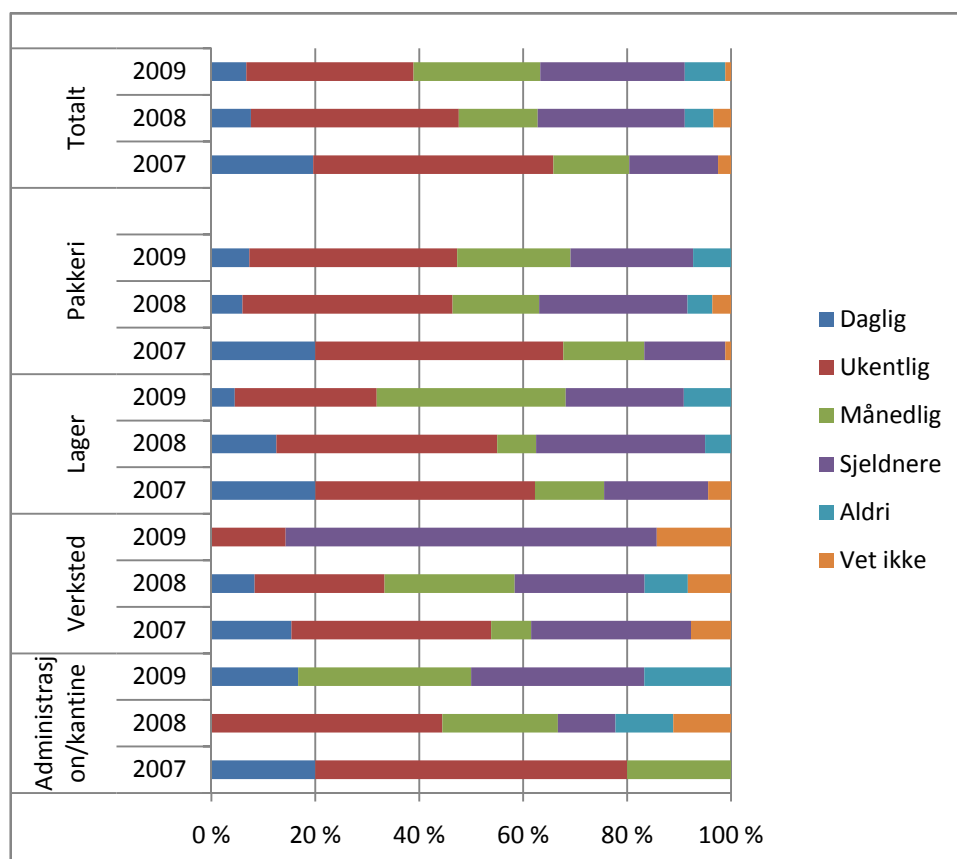
Færre blir slitne fysisk og psykisk/mentalt daglig eller ukentlig.

I figuren under ser vi at andelen av ansatte som rapporterer at de etter arbeidsdagen daglig eller ukentlig kjenner seg fysisk slitne er betraktelig redusert i løpet av de siste tre årene på TINE Heimdal.

Prosentvis antall for de som rapporterer daglig slitenhet er blitt redusert fra 20 % i 2007 til 7 % i 2009.

Prosentvis antall for ukentlig slitenhet er redusert fra 46 % i 2007 til 32 % i 2009.

Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du kjenner deg fysisk sliten etter arbeidsdagen?



Figur 11 Fysisk slitenhet ETTER arbeidsdagens slutt

Blant avdelingene var det i pakkeriet at flest ansatte oppga både daglig fysisk slitenhet (7,3 %) og ukentlig fysisk slitenhet (40,0 %). I løpet av de tre siste årene er antallet som oppgir *ukentlig fysisk slitenhet* i denne avdelingen redusert fra 48 % i 2007 til 41 % i 2008, og til 40 % i 2009. Tall for *daglig fysisk slitenhet* er redusert fra 20 % i 2007 til 7 % i 2008 og 2009. Tendensen er den samme i alle avdelingene.

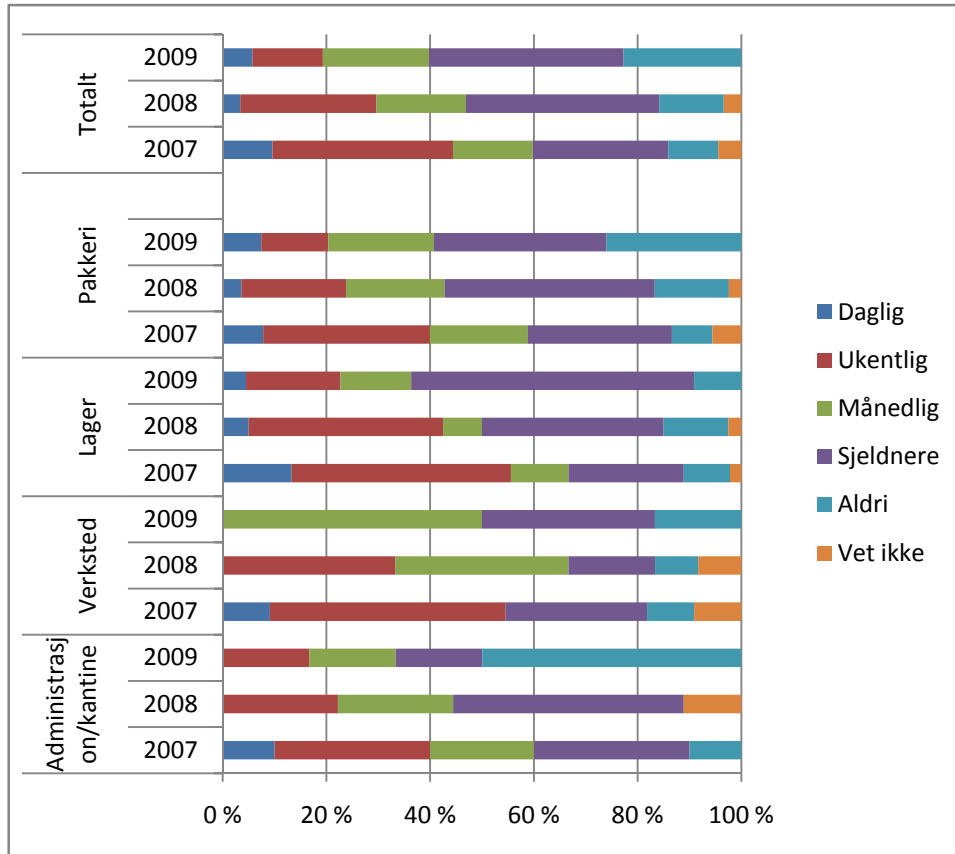
Vi finner tilsvarende tendens i svarene fra 2007 og 2008 når det gjelder opplevelsen av å føle seg fysisk sliten etter arbeidsdagen. Svarene var ikke vesentlig forskjellige i 2009.

Vi fant ingen store kjønnsforskjeller eller ulikheter i forhold til om respondentene hadde lederansvar eller ikke.

I tabellen under ser vi fremstillingen av svarene på spørsmålet om hvor ofte arbeidet var slik at de etter arbeidsdagen kjente seg psykisk eller mentalt slitne. I 2007 oppga nærmere én av ti at de opplevde daglig slitenhet, mens 35 % oppga at de ukentlig var slitne psykisk eller mentalt. Tilsvarende tall var i 2008 redusert til 3 % og 26 %, mens vi i 2009 fant en endring til at 6 % oppga daglig slitenhet, mens 13 % opplevde ukentlig slitenhet. Her ser vi at til tross for at antall personer som føler seg psykisk slitne etter arbeidsdagen har økt fra tre til seks % siden 2008, har antallet som oppgir at de ukentlig er psykisk slitne blitt halvert (fra 26 % i 2008 til 13 % i 2009). Dette kan tolkes som at det er nok restitusjonstid etter arbeidstiden til å forebygge langvarige negative helseeffekter.

Verkstedet var den avdelingen som i løpet av de tre årene i størst grad fikk redusert den daglige og ukentlige slitenheten. Daglig slitenhet ble redusert fra 8 % i 2007 til 0 % i 2009, og ukentlig slitenhet fra 39 % i 2007 til 0 % i 2009.

Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du kjenner deg psykisk/mentalt sliten etter arbeidsdagen?



Figur 12 Psykisk/mental slitenhet ETTER arbeidsdagens slutt

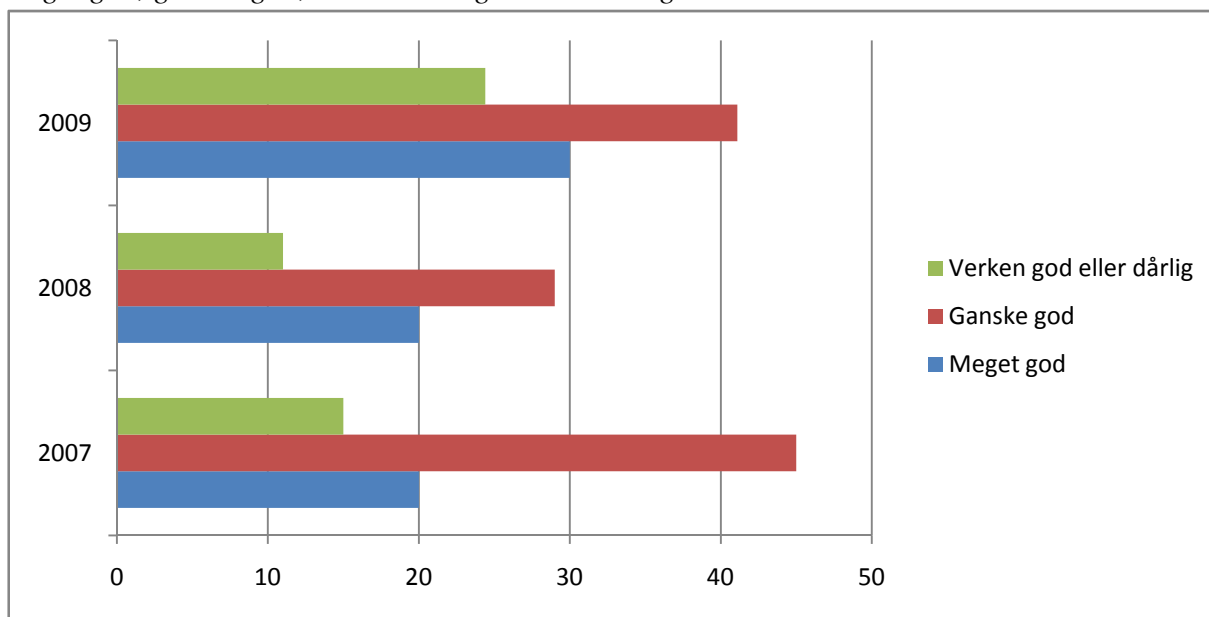
Det er ingen klar sammenheng mellom fysisk eller psykisk/mental slitenhet og kjønn i 2009. Det er heller ingen sammenheng mellom denne typen slitenhet og hvorvidt den ansatte har lederansvar eller ikke.

Vurdering av egen helse generelt

Flere vurderer sin egen helse som meget god eller god.

Ledere og ansatte har i tre år på rad blitt bedt om å karakterisere sin egen helse. I figuren under ser vi at det ikke var endringer fra 2007 til 2008, hvor 20 % vurderte egen helse som meget god. Andelen økte i 2009, hvor 30 % av respondentene oppga at de vurderer sin helse som *meget god*. Det var også flere i 2009 som vurderte sin helse som *god* (41 %), sammenlignet med tall fra 2008 (28 %).

Hvordan vil du karakterisere din egen helse? Ansatte som oppgir at egen helsetilstand er meget god, ganske god, eller verken god eller dårlig.



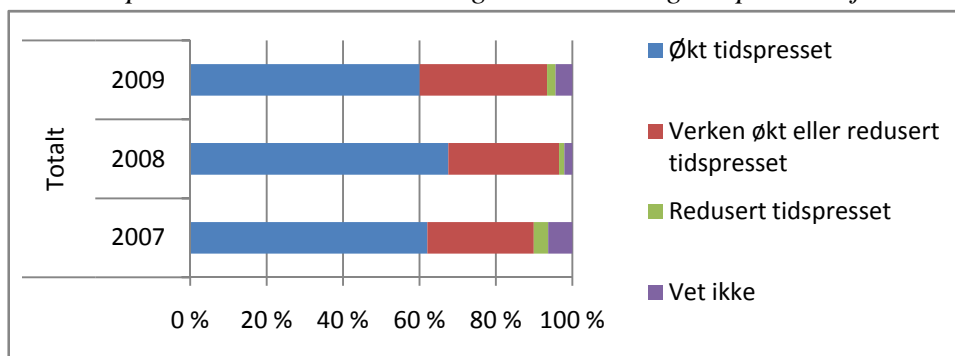
Figur 13 Vurdering av egen helsetilstand

Synspunkter på arbeidstid

Færre som rapporterer økt tidspress.

De ansatte på TINE Heimdal antok at den nye arbeidstidsordningen ville innebære større tidspress i jobben. Dette fremkommer i FAFO-rapporten som viser at i 2007, som er det året forsøket ble satt i gang, rapporterte 62 % av de ansatte at tidspresset ville øke. Etter ett års forsøksdrift rapporterte en litt større andel, 68 %, at tidspresset faktisk hadde økt. Antall ansatte i 2009 som rapporterer at det har vært en faktisk økning i tidspresset er redusert til 60 %. Dette kan forklares med at bedriften har funnet smartere måter å jobbe på og har utviklet høyere mestringsevne. Dette er illustrert i figuren under.

Hvordan påvirker arbeidstidsordningen du har i dag tidspresset i jobben?



Figur 14 Arbeidstidsordningens påvirkning på opplevelse av tidspress

Sammenligning av tidligere og nåværende arbeidstidsordning

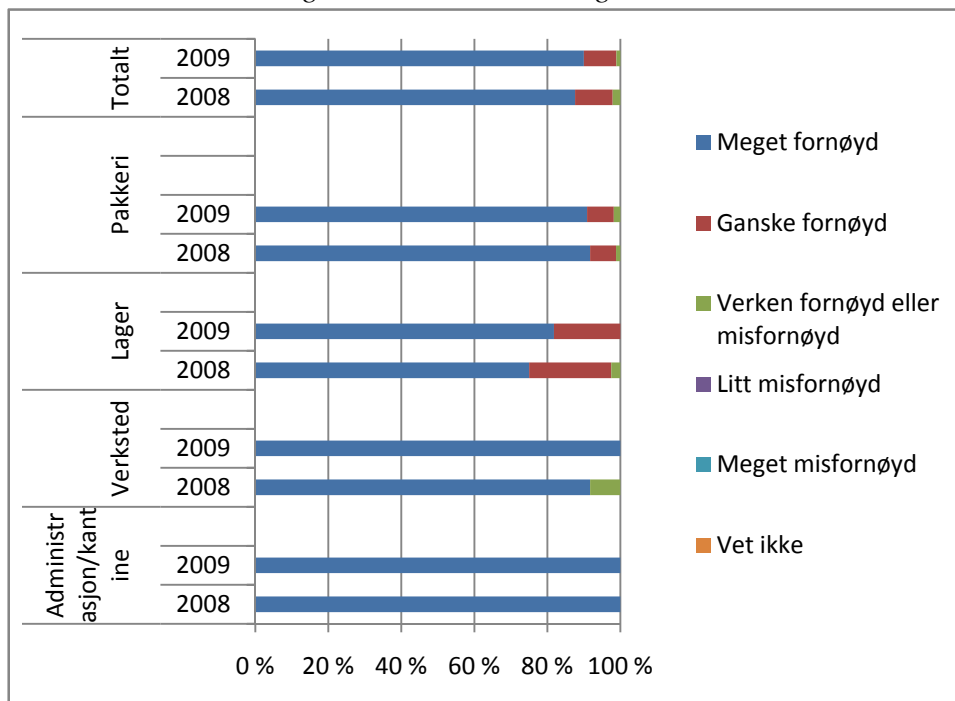
Flere er mer fornøyde med dagens arbeidstidsordning, og det er flere som forteller at nåværende arbeidstidsordning har påvirket livskvaliteten meget positivt.

Hvor fornøyd eller misfornøyd man er med ny arbeidstidsordning har sammenheng med hvor fornøyd eller misfornøyd man var med den tidligere arbeidstidsordningen. Ledere og ansatte ved Heimdal ble i løpet av de tre årene bedt om å foreta en slik vurdering.

I 2008 ga 88 prosent av de ansatte uttrykk for at de var meget fornøyd med den nye arbeidstidsordningen, sammenlignet med den tidligere. I 2009 svarte 90 % av de ansatte at de var meget fornøyde. Alle i administrasjonen, alle på verkstedet, åtte av ti på lageret og ni av ti i pakkeriet svarte at de var meget fornøyde med denne ordningen.

Kun to prosent i pakkeriet svarte at de var *litt misfornøyd* med ordningen. Ingen i TINE Heimdal er *meget misfornøyd* med ordningen sammenlignet med den tidligere arbeidstidsordningen. På dette spørsmålet er det heller ingen som svarer at de ikke vet.

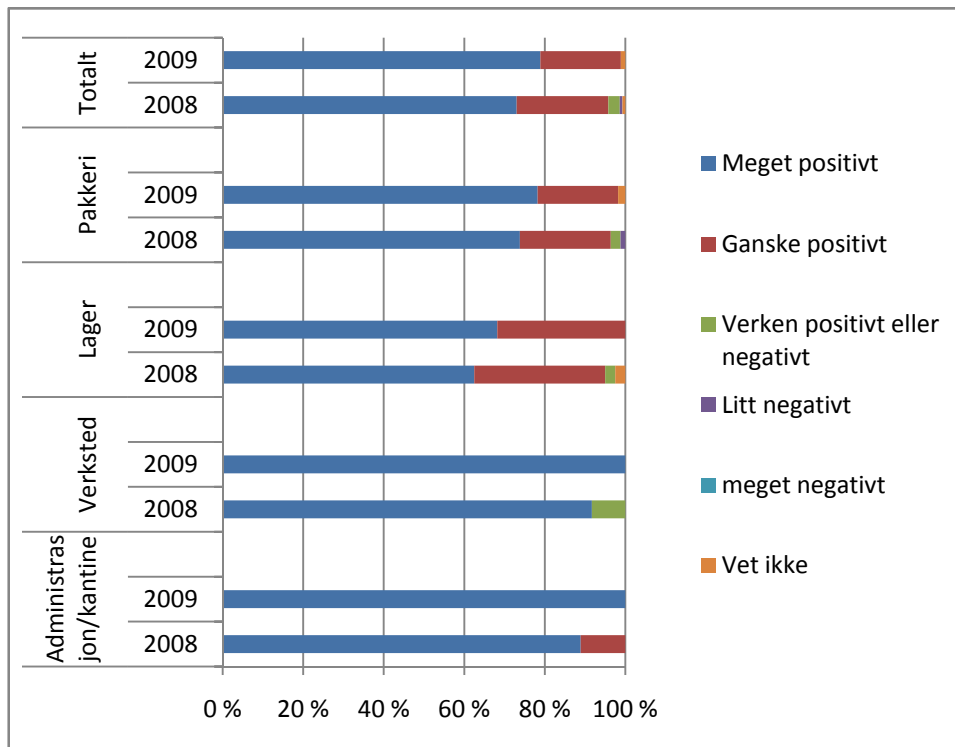
Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med den arbeidstidsordningen du har i dag, sammenliknet med tidligere arbeidstidsordning?



Figur 15 Fornøydhet med dagens arbeidstidsordning, sammenlignet med tidligere arbeidstidsordning

I spørreskjemaet for 2008- og i 2009-undersøkelsen ble det avslutningsvis stilt spørsmål om hvordan de ansatte syntes at den nye arbeidstidsordningen alt i alt hadde påvirket livskvaliteten deres. Svarfordelingen både i 2008 og 2009 tyder på at det er en opplevd sammenheng mellom arbeidstid og kvalitet. 73 % i 2008 og 79 % i 2009 svarte at den arbeidstidsordningen de har i dag påvirker livskvaliteten meget positivt. Flere ansatte oppgir i 2009 en økt positiv påvirkning, sammenlignet med svarene i 2008. Se figur under.

Hvordan synes du at den arbeidstidsordningen du har i dag alt i alt har påvirket din livskvalitet?



Figur 16 Dagens arbeidstidsordning og livskvalitet

2.3 Avslutning

Hensikten med dette kapitlet var å gi en primært deskriptiv oversikt over trendene i de kvantitative undersøkelsene gjennomført i 2007, 2008 og 2009. Resultatene etter to års prøveordning med sekstimersdag er fortsatt positive. Tendensen når det gjelder endringer i svarmaterialet frem til 2009 viser en jevn, positiv utvikling. Etter to års forsøk foretrekker de ansatte fortsatt nåværende arbeidstidsordning fremfor tidligere ordning. Flere rapporterer at arbeidstiden oppleves som mindre ubekvem, og at de har færre belastninger med overtid enn i de to forrige årene. Det har blitt flere muligheter til egen kontroll av arbeidet og til faglig utvikling, og mange påpeker at den sosiale støtten har blitt bedre. Til tross for at mulighetene til å ha kontroll over tempoet har forandret seg lite, er det færre som rapporterer om økt tidspress. Totalt sett er det flere som vurderer sin egen helse som *meget god*, sammenlignet med de to forrige årene.

3 Veien blir til mens man går: Ansattes nye hverdag i "Smartby"³

3.1 Arbeidsmiljø som olje eller sand i maskineriet

Arbeidsmiljø kan fungere som olje eller sand i maskineriet ettersom miljøet er godt eller dårlig. En rekke undersøkelser viser at dårlig arbeidsmiljø støter ut, mens et godt arbeidsmiljø inkluderer og motiverer til innsats. Vår undersøkelse viser at arbeidsmiljøet på TINE Heimdal er kraftig forbedret de siste fire årene: Åtte av ti mente at de alt i alt arbeidet i et bedre arbeidsmiljø. Undersøkelsen peker i retning av at TINE Heimdal både har bedret sitt arbeidsmiljø og arbeider mer effektivt enn tidligere. I dette kapitlet vil vi se nærmere på veien mot de ansattes nye hverdag i "Smartby".

3.2 Kontinuerlig drift og færre maskinfeil

I intervjurunden ble kontinuerlig drift hvor alt utstyret benyttes til enhver tid trukket frem som en viktig faktor i det å jobbe smartere. Den kontinuerlige driften ble muliggjort ved at ansatte endret arbeidstiden og starter og slutter arbeidet på ulike tider.

Det første vi skjønnte var at produksjonslinjen ikke skulle stoppes. Det var jo ubegripelig at det ikke var gjort før, at det ikke hadde gått kontinuerlig. Det er en veldig fordel at maskinene går hele tiden. Det ble mye feil og smell i maskinene ved stopp og start. Maskinene fungerer mest optimalt hvis de startes opp om morgenen og får lov til å gå kontinuerlig hele dagen.

I sitatet over fremkommer det også at færre feil og stopp i maskinene ble en utilsiktet positiv konsekvens av kontinuerlig drift. I sitatet under fremkommer det at effektiviseringen også økte ved at færre mennesker på jobb gjorde at alt utstyret var i bruk til en hver tid. I tillegg ble det brukt mindre tid på sosiale aktiviteter:

Det er færre folk på arbeid som gjør det mer effektivt. Alt utstyr blir brukt til en hver tid. Det er færre å stoppe og snakke med. Effektiviseringen er økt med endringen.

3.3 Økt handlingsrom og økt kompetanse

I perioden før sekstimersprosjektet åpnet ledelsen for at vesentlig flere ansatte fikk anledning til å ta fagbrev med økonomisk og tidsmessig støtte fra arbeidsgiver. Andelen faglærte på Heimdal er i dag svært høy, opp mot 65 %. Gjennom intervjurunden fikk vi innblikk i at ledelsens åpning for at flere kunne ta fagbrevet i forkant av sekstimersdagen la et godt grunnlag for å gjennomføre sekstimersprosjektet. Videre ga sekstimersdagen gode ramme-

³ Begrepet "Smartby" kom opp i fokusgruppesamlingene (som var en del av datainnsamlingen) og ble presentert som de ansattes eget begrep på hvilken bedrift de jobber i i dag.

vilkår for at de ansatte fikk ta fagbrev, noe som betyr at de to prosessene forsterket hverandre. En av de ansatte sa det slik:

På grunn av at vi har en kortere dag har vi en voldsom kompetanse-økning, for eksempel når det gjelder fagbrevet. I 2008 hadde vi femten nye med fagbrevet, fordi folk har tatt dette ved siden av jobben.

I tillegg til økt kompetanse ga fagbrevene de ansatte også økt yrkesstolthet og bevissthet om egen kunnskap, og åpnet for en større opplevelse av mestring i arbeidssituasjonen. Mens det tidligere var slik at de ansatte ved maskinstopp måtte tilkalle hjelp for å reparere maskinen, åpnet den nye organiseringen og økningen i fagbrevene for at de ansatte både fikk lov til – og hadde kompetanse til – å forsøke å løse problemene med maskinene selv. En av de ansatte kom med følgende kommentarer til temaet:

Vi er ikke så avhengig av lederne. Vi har hevet kompetansen. Vanligvis var det slik at to ble plukket ut til å ta fagbrev pr år, men i fjor så ble det plukket ut tolv. Man skal flytte over ansvaret på den enkelte.

Det at de ansatte fikk muligheten til å ta fagbrev med støtte fra bedriften ga dem også opplevelsen av å bli verdsatt. Fagbrevene var på sett og vis et bevis på at bedriften satset på dem. Prosessen frem mot at så mange av de ansatte fikk anledning til kompetanseheving var ikke konfliktfri. Ikke alle lederne så verdien av at ”de som står på gulvet” skal ha fagbrev. Som en leder uttrykte det: ”De pakker jo ikke fortere med fagbrevet.”

Mestringsopplevelsen og teamfølelsen som sprang ut av samarbeidet om sekstimersdagen ga krefter til videre innsats for fellesskapet og bedriften. En leder kom med følgende kommentar til hvordan det å få til sekstimersprosjektet ga bedriften en sterk kollektiv opplevelse av mestring:

I utgangspunktet var dette et prosjekt som kom fra TINE, hvor man ville prøve ut sekstimersdagen på et av TINEs anlegg. Det er jo noe veldig revolusjonerende som ingen eller få har fått til, så bare det å få prosjektet hit er første seier. Og det å få dette til å fungere er en kjempeseier.

3.4 Ansvar og myndighet til de ansatte

Våre informanter har fortalt at det er blitt en ny lederstil på Heimdal; en lederstil hvor mer ansvar og myndighet er overført til de ansatte. Den nye arbeidsformen forutsetter i større grad samarbeid både mellom ledelse og ansatte, og de ansatte i mellom. Den nye arbeidsorganiseringen krever at alle hjelper til der det trengs når de selv har stille stunder. Tanken er at hvis alle gjør det de skal og hjelper hverandre og bidrar til fellesskapet, så vil stresstoppene jevne seg ut, og de ansatte vil ikke måtte løpe så mye ekstra. Det ble oppnådd enighet om denne samarbeidsformen gjennom arbeidsgruppene som ble opprettet i forkant av innføringen av sekstimersprosjektet. Som en informant sa det: ”Samarbeid over hele linja er nøkkelordet ved sekstimersdagen.”

Myndiggjøringen av de ansatte innebærer at lederne gir fra seg ansvar og oppgir deler av kontrollen. Mellomlederen får delegert ansvar av sin avdelingsleder som igjen delegerer ansvar til arbeidslederen og teamet. En informant sa det slik:

Lederne gir fra seg mye mer ansvar og trenger ikke å ha kontroll på alt. Hvis du gir fra deg ansvar lenger ned, så blir det gjort, og du trenger ikke ha kontroll. Jeg kan ta meg selv som eksempel. Min sjef gir meg ansvar for daglig drift, og han bryr seg ikke om hvem som skal gjøre hva. Så lenge ting blir bra så legger han seg ikke opp i det. Jeg delegerer fra meg ansvaret videre til teamlederen. De sørger for arbeidet videre, og jeg legger meg ikke opp i hvordan teamet gjør det.

I sitatet over fremkommer det at fokus er flyttet fra prosesskontroll, det vil si *hvordan* tingene gjøres, og over til resultatkontroll, at tingene er gjort i henhold til visse standarder.

For å fremme samarbeid og medinnflytelse i arbeidet, ble det igangsatt en rekke ulike tiltak. I tabellen under fremkommer en oversikt over de viktigste tiltakene. Vi stilte spørsmål om hvordan de ansatte syntes disse tiltakene hadde påvirket deres mulighet til samarbeid og medinnflytelse på jobben. Vi fant at selve arbeidstidsreduksjonen, HMS-arbeidet i bedriften og arbeidet i sekstimersgruppene ble vurdert som de tiltakene som i størst grad har bidratt til å forbedre samarbeidet og medinnflytelsen på jobben. At disse tiltakene vurderes som de viktigste kan forklares med at forankringen ble gjort på alle organisasjonens nivåer og at majoriteten av de ansatte var involvert og engasjert i dette.

<i>Hvordan synes du disse tiltakene har påvirket din mulighet til samarbeid og medinnflytelse på jobben?⁴</i>				
	Forbedret	Verken forbedret eller forverret	Forverret	Vet ikke
TINE Trivsel	57 %	38 %	-	6 %
Lederutvikling ledet av OppiNor	26 %	37 %	4 %	31 %
Lederutvikling ledet av BHT	36 %	37 %	1 %	26 %
Hovedtillitsvalgte inn i ledergruppen	56 %	31 %	-	10 %
Arbeidsmiljøkartlegginger	44 %	34 %	1 %	17 %
Arbeidet i sekstimersgruppene	63 %	26 %	-	8 %
HMS arbeid i bedriften	64 %	27 %	-	7 %
Selve sekstimersprosjektet	78 %	16 %	-	4 %
Medarbeidersamtaler	41 %	47 %	1 %	9 %

Tabell 2 Ulike tiltak. Påvirkning på samarbeid og medinnflytelse

⁴ Prosenttall i tabellen er ikke lik 100 % fordi missing casene ikke er vist

Vi fant ingen forskjeller i hvordan avdelingene vurderte viktigheten av disse tiltakene, men det er noen ulikheter i hvordan ledere vurderte dem. Avdelingsledere mente at lederutvikling ledet av BHT og arbeidet i sekstimersgruppene i størst grad forbedret samarbeidet i TINE Heimdal, mens arbeidsledere syntes at HMS-arbeidet var den viktigste drahjelpen.

3.5 Gulrot og ris bak speilet

I intervjuene vektla informantene betydningen av at ledelsen ga de ansatte et tilbud om kortere arbeidstid mot at produksjonen ble opprettholdt, og at de ansatte selv skulle finne ut hvordan dette skulle gjøres. Fordi det var de ansatte selv som skulle organisere de nye arbeidsprosessene ble også ansvarliggjøringen svært sterk. Riset bak speilet var at fall i produksjonen eller økt sykefravær ville medføre at man gikk tilbake til gammel ordning. En informant vektlegger betydningen av belønning i følgende uttalelse:

Det må være en belønning til stede for å få det til. Oppdraget med sekstimersdagen var så reelt: Dere skal få gå hjem to timer før hvis dere klarer å gjøre jobben på den tiden. Det er viktig å se på hva man vil oppnå med sekstimersdagen. Det var økt livskvalitet, å senke sykefraværet og ha bra produksjon. Og premisset var at belønningen med kortere arbeidstid ville tas bort hvis ikke produksjonsmålene ble nådd.

I tillegg til kortere arbeidstid er det svært mange informanter som har trukket frem den store betydningen av endring av kveldsskiftet. Tidligere gikk dette skiftet frem til kl 00.30, men etter innføringen av sekstimersdagen ble det avsluttet kl 20.30. En informant kom med følgende kommentar om dette:

Å slippe kveldskift er det beste med hele sekstimersdagen. Det er som å komme fra helvetet til himmelen! Folk slipper å få psykiske problemer av det. De får jo enten ikke sove eller ikke møte sin familie. Det er helsefarlig i lengden.

I sitatet under fremkommer betydningen av å gjøre om arbeidstiden på en positiv måte:

Man bør ha skiftordning for å starte med sekstimersdagen. Man kan ikke starte opp dette i hvilken som helst bedrift. Vi slutter tidligere. Du gjør om arbeidstiden på en positiv måte her hos oss.

Gevinstene ved å skru opp tempoet og jobbe mer intenst var altså både kortere arbeidstid og å slippe et kveldsskift som ble opplevd som svært belastende av de fleste. Fordi gevinstene ved ekstra innsats ble opplevd som svært positivt, ble også tanken på å miste disse gulrøttene en sterk motivasjon til innsats. I tillegg gjorde majoriteten av de ansatte seg erfaringer med at den nye måten å jobbe på var inspirerende, fordi den åpnet for kreativitet og fellesskap.

3.6 Fra linjeorganisering til teamorganisering

Tidligere hadde de ansatte ved TINE Heimdal mer eller mindre faste plasser og oppgaver på produksjonslinjen og var kun ansvarlig for sitt bidrag i prosessen. I dag er arbeidsorganiseringen endret til å bli mer teamorganisert. De ansatte har i større grad ansvar for helheten og resultatet, og ikke kun sitt eget bidrag. Dette krever at teammedlemmene støtter hverandre, noe spørreundersøkelsen indikerer. Vi fant at åtte av ti oppga at de opplever et mer støttende kollegialt fellesskap.

Kjennetegn ved team og teamorganisering er at det er en gruppe mennesker som samarbeider mot et felles mål og at de er gjensidig avhengige av hverandre og deler ansvaret for resultatet. Et team vil normalt operere innenfor et organisasjonsmessig eller sosialt system, og det finnes identifiserbare grenser som skiller teammedlemmene fra dem som ikke er med (Forsyth 1990). En ansatt kom med følgende kommentar på dette området:

De ansatte er nå mer med. Det er oftere de ansatte selv som unnfanger ideene. Før skulle det ikke være sånn. Nå har vi fått mer tradisjon på at vi er et team. Alle er glade for alle gode forslag, uansett hvem som kommer med dem.

Det at alle er glade for gode forslag uansett hvem som kommer med dem, er en uttalelse som er i tråd med den klassiske lakmustesten som ofte foretas i praktiske teamøvelser. Øvelsen går gjerne ut på at teamet skal løse en oppgave mens en observatør følger med fra sidelinjen. Et aspekt som forsøkes observert er hvordan teamet behandler innkomne løsningsforslag og om det kan spores mønstre på at noen forslag blir tatt mer på alvor, avhengig av hvilken rolle i teamet forslaget kommer fra. Det typiske er at alle hører på sjefen, mens gode forslag fra sekretæren blir ignorert. Det er ikke før teamet klarer å behandle teammedlemmene som likeverdige og komplementære medlemmer av teamet (i forhold til rolle og kompetanse), at man kan snakke om at gruppen har fått en teamdynamikk som klarer å utnytte alle de eksisterende ressurser i teamet.

3.7 Ansvarliggjøring og eierskap

Mange ansatte og ledere fortalte i intervjuene at den korte arbeidsdagen gjorde det lettere "å holde ut arbeidsdagen" hvis man ikke var helt i form, og det ble også mindre behov for å gå hjem fra jobb. Flere av informantene oppga også at de i større grad var innstilt på å presse seg selv litt lenger fordi de var opptatt av å holde produktiviteten oppe. Dette henger sammen med at eierskapet til og identifiseringen med TINE Heimdal økte kraftig gjennom sekstimersprosjektet. Omorganiseringen, både måten den skjedde på og resultatet som sådan, medførte at folk ble ansvarliggjort på en annen måte enn tidligere. Flere har i intervjurunden gitt uttrykk for at de har fått en ny oppfatning av seg selv og kollegene gjennom arbeidsgruppene: "Jeg ville aldri trodd at vi hadde så mange gode ideer om hvordan arbeidet kunne gjøres på en bedre måte."

3.8 Fra kollegafelleskap til arbeidsteam

Som tidligere nevnt var det et svært godt arbeidsmiljø på TINE Heimdal også før omorganiseringen. Pausene ble brukt til prat og kortspill, og de ansatte tok gjerne pauser med faste personer som de også jobbet sammen med. Vennskap ble knyttet og pauserutiner etablert. Den felles lunsjpausen ble muliggjort fordi maskinene ble stoppet. Etter innføring av sekstimersdagen, da maskinene ble kjørt kontinuerlig, ble pausene både kuttet ned og organisert annerledes. Vi gjengir følgende sitat:

Det er enkle ting som er gjort for å få det til, for eksempel er to småpauser tatt bort. Og de to var kanskje ikke så små likevel: For skal du sette fra deg trucken og hente kaffe og dra på pauserommet og spille ferdig siste Mattisen [kortspill] og prate litt og ned igjen, så tar det tid. Det var opprinnelig to pauser, men fra du sluttet å jobbe til du startet, så gikk det raskt 20-25 min – og ganger du det med to så... Da er ikke effektiviseringen så stor.

Den nye organisering av pausene medførte at færre personer tok pauser sammen og at det ble en stadig endring i hvem man tok pause sammen med. Flere av de ansatte har i intervjuene gitt uttrykk for at de var svært skeptiske til dette, men at de ble positivt overrasket over hvor greit det gikk, og ikke minst: hvor hyggelig det var. De ansatte ble gjennom den nye organiseringen kjent med andre mennesker enn de som de tradisjonelt hadde forholdt seg til.

3.9 Reduksjon av slakk og småpauser

I tillegg til det som er nevnt over ble også fjerning av mindre pauser trukket frem som en sentral forklaringsvariabel for hvordan man fikk til effektiviseringen. Vi stilte spørsmål om hvilke muligheter man hadde til å ta slike småpauser. Fordi ansatte i administrasjonen er av de som i størst grad organiserer arbeidsdagen selv og ikke er styrt av kunder og maskiner, skåret disse, ikke overraskende, høyest (67 %) når det gjaldt å selv bestemme når en skulle ta småpauser. Også de ansatte på lageret opplevde muligheten for å ta småpauser som ganske gode (59 %), mens de ansatte i pakkeriet rapporterte om dårligst muligheter til dette (13 %). Med tanke på at pakkerimaskinen går kontinuerlig og at arbeidet er organisert rundt denne, er disse svarene som forventet⁵.

Videre fant vi at de kvinnelige ansatte (46 %) oftere rapporterte at de hadde dårligere muligheter til å ta småpauser, sammenlignet med mannlige ansatte (12 %). Nå er det slik at en større andel av de kvinnelige ansatte jobber i pakkeriet, noe som kan være en del av forklaringen⁶.

Samme trend ser vi i svarene på spørsmål om forsøket med den nye arbeidstidsordningen innebærer færre pauser eller fravær av kollektive pauser, og hvordan de ansatte synes dette

⁵ Forskjellene er signifikante ($p = 0,01$).

⁶ Disse forskjellene er imidlertid ikke signifikante.

har virket. De mest positive tilbakemeldingene kommer fra de som jobber på verkstedet (57 %), etterfulgt av administrasjon (33 %) og pakkeriet (31 %). Mest negative til denne ordningen er ansatte på lageret (14 %).

Ved effektivisering gjennom å kutte ned på pauser er det alltid en fare for å presse sitronen for mye – hvor mye kan de ansatte tåle over tid? I intervjuene var det flere som reflekterte over det høye tempoet i produksjonen, og om den nye arbeidsorganiseringen kunne være nedbrytende på sikt. Ved at alle ansatte går på et litt høyere turtall enn tidligere, kan også den totale stemningen i miljøet bli mer stressende. En informant hadde følgende refleksjon over denne fallgraven:

Jeg ser fallgruvene – der det kan gå dårlig. Vi har gått fra oss slakket, og man spør seg om det ødelegger på sikt. Her mener jeg at folk må gå i seg selv. Jeg ser folk i produksjonen som stresser, og her må jeg gå inn og si at maskinen går ikke fortere når en stresser. Det er et annet tempo her enn før sekstimersdagen.

Tallmaterialet støtter opp under dette perspektivet: Færre blir slitne både fysisk og mentalt enn det som var tilfelle på tidligere måletidspunkt. For mer detaljer om slitenhet, se kapittel 2.2.

Til tross for faren for økt stress og press i jobben, viser vår undersøkelse at ni av ti mente at de opplevde større tilfredshet på jobben.

3.10 Ligger magien i sekstimersgruppene?

For å belyse hvorfor sekstimersprosjektet på TINE Heimdal ble så vellykket er det også hensiktsmessig å se nærmere på metodene som ble benyttet for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet var godt forankret blant de ansatte som gjennom høy grad av medvirkning fikk et sterkt eierforhold til det. Det at hovedtillitsvalgt ble en del av ledergruppen viste for de ansatte at ledelsen ikke hadde noe å skjule og at man ønsket et samarbeid mellom ledelse og ansatte preget av åpenhet, tillit og innflytelse i beslutningsprosessen. En ansatt uttalte følgende:

Det som gjorde dette mulig var at hovedtillitsvalgt gikk inn i ledergruppen, og at han og driftssjefen gikk sammen om sekstimersprosjektet. Alle ansatte ble informert og ble delaktige med én gang. De fikk melde seg på avdelingsvise grupper med ansatte hvor man kunne komme med forslag til hvordan vi kunne få dette til. Det var mange som meldte seg på, men det var også folk som ikke ble med. Gruppene la frem forslag for ledelsen på avdelingen i første omgang, om hva de tenkte og trodde om ulike løsninger. Gruppene måtte også bli enige seg imellom. Det er ganske mange ansatte som har overrasket meg ganske mye med hva som sitter i dem. Det er veldig mye kreativitet som ligger gjemt i hver enkelt – for eksempel på en avdeling hvor man ble enige om å starte på arbeid mange forskjellige tider for å løse det med hente og levere varer.

I sitatet over sier informanten at de ansatte fikk melde seg på avdelingsvise grupper hvor de kunne komme med forslag til hvordan sekstimersdagen kunne virkeliggjøres. Deretter la gruppene frem forslag for ledelsen på avdelingen, og de ulike gruppene måtte også bli enige seg imellom. Dette er en krevende prosess, hvor en blir nødt til å sette seg inn i andres ståsted og både gi og ta. Gjennom slike prosesser, hvor man blir tvunget til å se på hvordan tingene henger sammen, får de ansatte god innsikt i helheten i bedriften.

Disse sekstimersgruppene som ble nedsatt ligner til forveksling på såkalte ”forbedringsgrupper”, noe TINE som helhet ikke er ukjent med. Vi spurte TINE-konsernet om ikke mye av hemmeligheten til suksessen på Heimdal kan ligge i disse sekstimersgruppene, som i praksis fungerte som forbedringsgrupper, og fikk følgende svar:

Men forbedringsgruppe ... Vi har mange slike forbedringsgrupper, men mange av dem kommer ikke frem til noe, og vi kan lure på hvorfor ikke det? Hvorfor får vi ikke til like mye andre steder? Resultatene står ikke i forhold til ressursbruken mange steder.

En vesentlig forskjell på forbedringsgrupper andre steder i TINE og sekstimersgruppene på Heimdal er at man ved Heimdal hang frem attraktive gulrøtter i form av kortere – og mer bekvem – arbeidstid. Informanten fra konsernet understreket denne forskjellen:

Hva er det som mangler? Det er noe med belønningen. Man tenker: ”What is in it for me?” Er det for lite synlig belønning andre steder? Forbedringen på Heimdal har skjedd i forhold til en belønning. Det betyr mye å kunne gå hjem tidligere.

3.11 Type arbeidsoppgaver og arbeidets mening

Det er også relevant å trekke inn hvilken type arbeidsoppgaver som utføres i arbeidet for å forstå hvorfor belønningen med kortere arbeidstid kan virke så sterkt motiverende. Enkelte arbeidsoppgaver er av en slik art at de pågår selv om man er borte fra arbeid, mens andre oppgaver kan ”hope seg opp”, og man må ta et skippertak for å komme à jour når man kommer tilbake på jobb. I intervjurunden kom det frem noen forskjeller mellom lager og pakkeri på dette området. Begge avdelingene hadde i stor grad løpende oppgaver som måtte utføres fortløpende, kontra verksted og administrasjonen som i større grad hadde arbeidsoppgaver som kunne ligge til neste dag. For de som hadde arbeidsoppgaver som kunne ”hope seg opp”, og som de selv før eller siden måtte få gjort likevel, var det kanskje noe mindre attraktivt å kunne gå hjem tidlig. Enkelte ga da også uttrykk for at de jobbet ut over sekstimersdagen, men det var likevel godt å vite at man kunne gå hjem før, hvis det var mulig i forhold til arbeidsoppgavene.

Et annet aspekt er selve jobbinnholdet og motivasjonen for arbeidsoppgavene. Mens noen legger stor betydning i arbeidsinnholdet og identifiserer seg sterkt med dette, er det andre som

betrakter ”en jobb som en jobb” og som motiveres mer av lønnen som sådan fremfor oppgavene (Elovainio, Kivimaki et al. 2000; Elovainio, Kivimaki et al. 2004). Det er ikke urimelig å anta at det kan være forlokkende å arbeide kortere dager når man har en jobb som i høy grad styres av maskiner.

3.12 Ville det, kunne det, gjøre det – samarbeid i praksis

Det ser ut til å herske en forståelse om at noen ansatte takler den nye arbeidsformen bedre enn andre: at noen har forstått hvordan de nye arbeidsprosessene er ment organisert og følger dette. Noen har forstått hvordan de nye arbeidsprosessene er ment organisert, men får det ikke helt til, mens enkelte ”gir totalt faen”. Informanten forteller om hvordan enkelte ikke følger opp det man var blitt enige om i arbeidsgruppene:

Når maskinen får teknisk stopp, så setter de seg på pauserommet. Da kommer det en fra teknisk og reparerer den, men de sitter der uten å tenke på at det kan være andre ting de kunne gjort. De har veldig fokus på at de har en jobb. Jeg som var med i sekstimersgruppen snakket om at vi måtte hjelpe hverandre, men slik fungerer det ikke i det hele tatt. Ledelsen har lagt opp til at de ikke kan komme på pauserommet og si: ”du har vært her lenge nok”, for de vet ikke når folk har pause. Alle ansatte er ikke slik, men det er noen gjengangere som ikke gjør annet hvis de ikke kan gjøre det de skal gjøre. Dette har jeg hatt lyst til å ta opp, men jeg finner ikke passende sted å ta det opp på. Hvis du skal ta opp slike ting, så skal du ikke ha et støvkorn på din egen sti, og da vil jeg ikke ta det opp. Jeg ser det går ut over andre folk, men det går ikke ut over meg. Det vi snakket om i sekstimersgruppen, det får vi ikke til.

I sitatet over fremkommer det at enkelte setter seg på pauserommet når maskinen får teknisk stopp, fremfor å forsøke å reparere maskinen selv eller å gjøre andre ting så lenge. Informanten sier at: ”De har veldig fokus på at de har en jobb”. Dette kan tolkes som at disse ansatte mener at de står ansvarlig for at én arbeidsoppgave blir gjort, og at de ikke er ansvarlig for helheten, slik et team er. Videre er informanten ikke fornøyd med at det man ble enige om (normer for samarbeid) ikke blir fulgt opp i praksis og påpeker hvordan ledelsen har mistet kontrollen med unnasluntrere ved å gi fra seg kontrollen på pausestrukturen. Informanten etterlyser også fora for å ta opp slike ting.

En annen informant som også ga uttrykk for at de ansatte kunne fått en mye greiere hverdag hvis alle hadde gjort det som var intensjonen i prosjektet, understreket at folk må kunne spørre om hjelp også, ikke bare vente på å få det.

For meg er sekstimersdagen først og fremst et prosjekt som handler om å endre folk mellom øra. Du har nå utviklet et samhandlingsmønster som er mer effektivt, med kort kontrollspenn. Vi virker normerende på hverandre. Alle ser at dette er lukrativt og er en gunstig ordning, men

det krever en større innsats når det pågår og krever at alle bidrar på en annen måte. Rommet for unnasluntring er betydelig mindre. Det foregår sosial kontroll, de passer på hverandre og ikke minst seg selv. Det nære kontrollspennet har blitt mer effektivt, og derfor har behovet for ledelsesk kontroll blitt mindre. Ansvar er blitt flyttet nedover, og avgjørelsene er flyttet så lavt ned som det er mulig her og nå. Prinsippet med å tydeliggjøre ansvaret nedover er det viktigste. Det er en villet politikk både fra ledelse og for ansatte.

Man ser at det er en stor fordel for ledelsen: Det frigjør tid for dem – nå kan de fokusere på de egentlige lederoppgavene: strategisk jobbing, overordnet planlegging, å jobbe med bedriftens rammeforhold resten av organisasjonen. Etter at man forsto at man skulle delegere: Det er blitt lettere å være leder nå. Endringene startet jo lang tid i forveien. Fra veldig hierarkisk lederkultur. Holdningsendringer er det viktigste. Sekstimersdagen er først og fremst en endring i rommet mellom ørene på folk.

I sitatene over fremkommer det at den nye ledelsesformen fordrer nye samhandlingsmønstre med kort kontrollspenn som gjør at behovet for ledelsesk kontroll har blitt mindre. Den tradisjonelle, kontrollerende ledelsen er erstattet med sterkere sosial kontroll, hvor de ansatte ”passer på hverandre og ikke minst seg selv”. Videre fremkommer det at informanten ser dette som en stor fordel for ledelsen, fordi de får frigjort tid som de kan bruke på det informanten kaller ”de egentlige lederoppgavene: strategisk jobbing, overordnet planlegging, jobbe med bedriftens rammeforholdresten av organisasjonen”. Informanten sier også at etter at man forsto at man skulle delegere, så er det blitt lettere å være leder. I intervjurunden fremkom det at det ikke kun var oppgaver direkte knyttet opp mot arbeidsløsningen som ble delegert gjennom omorganisering, men også deler av det som tradisjonelt hadde vært en del av lederoppgavene: nemlig det å håndtere relasjoner. Eksempler på slike oppgaver er å foreta korreksjoner og gjennomføre ”vanskelige samtaler” med kolleger som ikke har levert i henhold til standarden.

3.13 Mulighet for hjelp og støtte i arbeidet

Vi stilte spørsmål om hvilke muligheter de ansatte har til å få hjelp og støtte fra kollegaer hvis de har en dårlig dag. Samtlige i administrasjonen rapporterte om gode muligheter for hjelp og støtte, etterfulgt av ansatte på verkstedet (43 %) og lageret (36 %). Ansatte i pakkeriet og kvinner i bedriften generelt sett rapporterte i større grad at de har litt eller meget dårlige muligheter for hjelp og støtte i arbeidet. Kjønnforskjellene og forskjellene mellom avdelingene er ikke signifikante.

Det ble også stilt spørsmål om hvor ofte de vil si at de gir sine kollegaer hjelp og støtte i deres arbeidsutførelse. Her var svarfordelingene helt motsatt av svarene til det forgående spørsmålet om å få støtte fra kollegaene. Ansatte i pakkeriet oppga oftest at de daglig ga denne hjelpen til

kollegaene (67 %), etterfulgt av de ansatte på lageret (46 %), verkstedet (43 %) og til sist administrasjonen (33 %).

Hvis vi sammenligner tallene på de som opplever mulighet til hjelp og støtte, og de som har gitt hjelp og støtte internt på den enkelte avdeling, finner vi at ansatte ved den avdelingen som opplever størst mulighet for hjelp og støtte, administrasjonen, er de som i minst grad har gitt det. Tilsvarende ser vi at ansatte ved den avdelingen som opplever minst mulighet for hjelp og støtte, pakkeriet, er de som i størst grad har gitt det. Dette kan tolkes som at ansatte i administrasjonen har best vilkår for å gi støtte, men trenger det minst, og at lageret har dårligst mulighet for å gi støtte, men trenger det mest.

Menn (60 %) rapporterte oftere enn kvinnene (54 %) at de daglig ga hjelp til kollegaer. Til tross for at kjønnsforskjellene og forskjellene mellom avdelingene ikke er signifikante, indikerer disse tallene at det er en høy grad av bevissthet om hvor viktig det er å gi støtte til kollegaer i en krevende arbeidsdag. Vi vil likevel påpeke at TINE Heimdal med fordel kan gå nærmere gjennom de ulike avdelingenes behov for og mulighet for støtte med det formål å organisere dette best mulig.

3.14 Avslutning

I dette kapitlet har vi vist hvordan det å sette arbeidsoppgavene i sentrum, ved å fokusere på forbedring av oppgaveløsninger og arbeidsprosesser, medførte en rekke endringer i organisering, ledelse, samspill, beslutningsprosesser osv. på Heimdal. Samtidig var endringer i disse faktorene også forutsetninger for å kunne fokusere på de enkelte arbeidsoppgavene, noe som betyr at disse prosessene i praksis foregikk som en vekselvirkning. Heimdals tilnærming representerer en motsats til en praksis der beslutninger om for eksempel organisering eller fokus for ledelsesutvikling tas isolert fra utfordringer knyttet til oppgaveløsning i bedriften. En slik praksis ville være som å tegne kart over Norge på basis av turer på Østlandet: Resultatet er ikke et produkt basert på helhetsbetraktninger knyttet til hvordan de ulike områdene ligger i forhold til hverandre.

Organisasjonsendringer må skapes, de kan ikke vedtas. Det som derimot kan vedtas er *at* organisasjonen skal endres, samt prinsippene for organisasjonsutviklingen, det vil si hvordan den skal foregå. Kort oppsummert kan vi si at viktige forutsetninger for endringene på Heimdal var en ny, inkluderende lederstil som var åpen om utfordringene, som involverte og satset på de ansatte, samt samarbeidet mot tillitsmannsapparatet, og til sist men ikke minst: det ble holdt frem en svært motiverende gulrot i form av kortere arbeidsdag.

Fokus på arbeidsprosessene på Heimdal medførte økt myndiggjøring av de ansatte, endring av arbeidstidene, i tillegg til at maskinparken gikk over til kontinuerlig drift. Konsekvenser av endringene var færre maskinfeil, mindre belastende kveldsskift, økt grad av teamarbeid, et mer støttende og kontrollerende kollegialt fellesskap, mer kreativitet, lavere sykefravær og økt produktivitet.

I modellen og tabellen under har vi forsøkt å illustrere og eksemplifisere hvordan arbeidsoppgavene ble *figuren*, mens ledelse, organisering osv. ble *bakgrunnen* i sekstimers-

prosjektet på TINE Heimdal. Med dette menes at det i større grad var *arbeidsoppgavene* som dikterte ledelse, organisering, osv.



Figur 17 Utvikling av arbeidsoppgaver og organiseringspraksis

Tabellen under kompletterer den generelle figuren over ved å gi konkrete lokale eksempler.

Forhold ved bedriften som gjennomgikk endringer:	Konkrete eksempler på slike endringer:
<i>Bedriftens overordnede organisering</i>	Flattere organisasjonsstruktur Nye dialogbaserte møteplasser
<i>Informasjonsflyten og kommunikasjonslinjene i bedriften</i>	Ledere og ansatte hadde felles møter og gjorde bruk av oppslagstavler som informasjonskanaler
<i>Belønningssystemene</i>	Innføring av sekstimersdag, mer bekvemt kveldsskift
<i>Ressurser brukt på lederutvikling</i>	Gjennomføring av lederutvikling med bistand av Opinor og BHT. Sekstimersgruppene
<i>Uttalt lederfilosofi og faktisk lederpraksis</i>	Uttalt demokratisk lederpraksis. Delegering av ansvar og myndighet, mer coachende ledelse

<i>Grad av myndiggjøring av de ansatte</i>	Ansatte fikk myndighet til å regulere pauser og arbeidsorganisering og til å reparere maskiner
<i>Grad av kompetanseutvikling i bedriften</i>	Mange fikk anledning til å ta fagbrevet
<i>Møteplasser for og tid avsatt til samarbeid i bedriften</i>	Sekstimersgruppene. HMS-utviklingsprosjekter
<i>Samarbeidet mellom ledelsen og tillitsmannsapparatet</i>	Dialogen integrert i daglig drift. "Samarbeid 364 dager i året, forhandlinger 1 dag i året." Hovedtillitsvalgte inn i ledergruppen
<i>Produksjonsrytme gjennom bruk av maskiner og organisering av pauser</i>	Maskinene ble satt i kontinuerlig drift og pausene omorganisert
<i>Grad av åpenhet i beslutningsprosesser i bedriften</i>	Hovedtillitsvalgte inn i ledergruppen

Tabell 3 Utvikling av arbeidsoppgaver og organiseringspraksis

Viktige årsaker til at ledelse og organisering ikke blir støttestrukturer i løsningen av arbeidsoppgavene, er etablerte maktstrukturer, personlig prestisje, behov for forutsigbarhet og ønske om å unngå angst. I boken *Faust* (Goethe) fremkommer tesen om at rikdom ikke kun kommer fra prestasjoner, men også gjennom magi, fordi merverdi ikke kan forklares gjennom prestasjoner. Gjennom denne rapporten mener vi å vise at endringene på Heimdal i stor grad ble skapt gjennom prestasjoner, men at merverdiene i disse ble skapt gjennom samarbeid i et nært sammenvevd fellesskap.

4 Fra forsørger til omsorgsperson? Om koblingen mellom arbeidsliv, familieliv og fritid

Med en slik ordning får man det bra hjemme. Hvis du har det bra hjemme, da får du det bra på jobben, både med kolleger og leder! Det er en vinn-vinn-situasjon!

Forskning som ser på koblingen mellom arbeidsliv, familieliv og fritid generelt og forskning som ser på skiftarbeid har vist at det ofte kan være utfordrende å få til den rette balansen mellom arbeidslivets krav og det å kunne bidra på en god måte på hjemmebane. De forsøkene som tidligere har vært gjennomført med innføring av sekstimers arbeidstid peker gjerne på at sekstimersdagen i kraft av å være arbeidstidsreduksjon gir gode effekter på den enkeltes opplevde arbeidsliv-familielivbalanse (se litteraturkapittel i rapporten). Ansatte rapporterer at økt overskudd og mer tilgjengelig tid gir bedre muligheter til å gjennomføre omsorgsoppgaver eller til å ”pleie seg selv”.

Vi har i denne rapporten pekt på at TINE Heimdal har gjennomført en rekke endringer i arbeidsorganiseringen ved sentrallageret – arbeidstidsreduksjonen er kun én av disse. Vi skal i det følgende vise at det særlig er to forhold knyttet til omorganiseringen av arbeidstidsordningene som har gitt positive utslag i den enkeltes arbeidsliv-familielivbalanse.

Innledningsvis kan vi likevel slå fast at stort sett alle er fornøyde med kortere arbeidstid – mange finner det også umulig å tenke seg å gå tilbake til tidligere ordning. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: *Hvordan har dagens arbeidstidsordning påvirket din mulighet til å ivareta private omsorgsforpliktelser sammenlignet med den ”gamle” arbeidstidsordningen?*

	Prosent	Antall
Forbedret	90	81
Verken forbedret eller forverret	7	6
Forverret	1	1
Vet ikke	2	2
Total	100	90

Tabell 4 Muligheten til å ivareta private omsorgsforpliktelser i ny arbeidstidsordning sammenlignet med tidligere

Som vi ser av svarfordelingen over var opplevelsen av forbedring gjennomgående i forhold til private omsorgsforpliktelser. Vi stilte også et mer generelt spørsmål om hvor fornøyde de ansatte var med den nye arbeidstidsordningen. Svarfordelingen her viste at ni av ti er meget fornøyd, ni prosent er ganske fornøyd, mens en prosent oppga å være litt misfornøyd. Når det gjelder *sammenhengen mellom arbeidstidsordning og livskvalitet* fikk vi en svak endring i svarfordelingen: 79 prosent var meget positive til arbeidstidsordningens påvirkning på livskvaliteten, mens 20 prosent var ganske positive, altså en svak nedgang i antall avkryssninger på det mest positive svaralternativet. Intervjumaterialet gir indikasjoner på at forbedringene i

livskvalitet oppleves sterkere for den delen av arbeidsstokken som har familieforpliktelser. Dette kan muligens forklare resultatene over.

Folk er mer tilfredse nå. Kveldsskift sliter både fysisk og psykisk på folk. I pakkeriet jobber det ufaglærte personer. I verkstedet har folk tatt utdanning før de begynte på TINE. Derfor var det virkelig et under at pakkeriet kom så godt ut i denne krevende endringen. Holdningene er forandret – folk er mest interessert i at det skal gå bra. Det har spredt seg en god tone i bedriften.

Både ledere og ansatte ved Heimdal har fått redusert arbeidstid gjennom reorganiseringen av organisasjonen. Intervjumaterialet viste ingen vesentlige forskjeller mellom disse gruppene når det gjelder muligheter til å gjennomføre arbeidet på en tilfredsstillende måte, selv om noen av lederne opplevde at det i perioder kunne være vanskelig å gjennomføre arbeidsoppgavene innenfor den reduserte arbeidstiden. I perioder med mer intensivt arbeidspress ble arbeidsoppgavene utført ved at den enkelte tok ansvar for dette gjennom å arbeide mer, eller ved ”å være fleksibel”, som flere valgte å formulere det selv.

Noen få ansatte fortalte at de kunne føle seg utslitt når arbeidsdagen var over. Dette gikk særlig på at man følte seg ”helt tom”, og at man derfor måtte bruke de to ”ekstra timene” til å hente seg inn igjen. De fleste føler seg imidlertid privilegert som kan få prøve ut en slik ordning som dette. Enkelte var også inne på at det selv med den nye arbeidstidsordningen var begrenset hva man kunne få ut av fritiden de ukene man jobbet om kvelden:

De som går ettermiddag synes det er negativt fordi de har lyst til å jobbe på dagtid, regner jeg med. Det vet jeg. Men de godtar det lett – de ofrer ganske mye for å få sekstimersdag: fritid og omgangskrets på kveldstid. Det er ikke mye sosial omgang på formiddag med venner.

4.1 Innkorting av arbeidstid

Intervjuene som ble gjennomført på Heimdal første kvartal 2009 viser at de som har små barn ofte trekker frem de mulighetene kortere arbeidstid gir til å være mer sammen med barna og det å bidra til familiens logistikk på en ”mer avslappet måte enn tidligere”. Sitatene under illustrerer dette:

Jeg har en roligere hverdag privat – det er ikke så mye kjas og mas med å hente og levere. (...) Hvis jeg skal ut og handle eller trene, så kan jeg gjøre det etter arbeidstid og likevel komme hjem før naboene kommer hjem fra jobb. Jeg kan hente unger i barnehage og være sammen med dem over lengre tid. Det er veldig mye mer fritid.

Jeg merker det godt på sønnen min – han er mye mindre på SFO

Også for ansatte uten omsorg for små barn oppleves hverdagen som forbedret i forhold til tidligere, både på jobb og i privatlivet:

Livssituasjonen i heimen er mye roligere nå som barna har flyttet ut. Men, bare det at det er lyst når man kommer hjem fra jobb – det gir en helt annen opplevelse av dagen! (...) Det mest positive med det som har skjedd er at du kan gå hjem tidligere. Du får mer slakk i fritiden også. Det gjør det lettere å være på jobb

Et annet perspektiv som kom frem gjennom intervjuene sier noe om hvilke holdningsendringer som har funnet sted på Heimdal – kanskje spesielt i forhold til det å ha en fleksibel innstilling til arbeidstiden:

Jeg er kanskje ikke så flink til å gå hjem, men jeg vet at jeg kan gjøre det. Man kan lage middag og trene og besøke venner og familie og det har gjort meg til en mer rolig person. (...) Dette med sekstimersdagen har løftet meg personlig, selv om jeg kanskje var den mest negative til forsøket i utgangspunktet. (arbeidsleder)

Totalt sett gir datamaterialet grunnlag for å konkludere med at selve *arbeidstidsreduksjonen* oppleves som et gjennomgående gode både blant ansatte og ledere; den har medført økt livskvalitet og mer overskudd både på jobb og i privatlivet.

4.2 Tidligere avslutning av kveldsskiftet

Når det gjelder den tidligere arbeidstidsordningen på Heimdal er det særlig kveldsskiftet som ble oppfattet som belastende blant de ansatte. Våre informanter har beskrevet situasjonen som uholdbar, belastende og delvis som ødeleggende for familielivet og muligheten til å kunne ha en sunn livsstil. Utsagn å la: ”Jeg skjønner ikke at det var mulig å overleve tidligere,” er vanlig.

Mange fortalte at det var vanskelig å komme seg i seng og få tilstrekkelig søvn, og dette preger også innstillingen til den nye organiseringen på Heimdal. Flere slår fast at de har fått et nytt liv med den nye ordningen og legger vekt på at man nå ”har en familie” hver uke, ikke bare hver annen uke.

Det verste for meg er kveldsskiftet – spesielt tidligere. Det ble en veldig usunn livsstil. Jeg var kanskje hjemme kl 01.00. Så spiste jeg litt og så på tv – la meg sjelden før klokken 03.

Det er så deilig å bare få slippe å ha den tanken i hodet at man skal jobbe fra tre til ett om natta neste uke. Det gjør at innstillingen blir så positiv, og dette smitter over på alt og alle. Slike tanker er som balsam for sjelen!

Også når det gjelder omorganiseringen av kveldsskiftet ser vi altså at bildet er gjennomgående positivt og har bidratt til en mer positiv innstilling til arbeidet.

4.3 Hva brukes de to ekstra timene til?

Forskningen på sekstimersdagen har, som vist i kapittel 1, ofte stilt spørsmålet om hva de ekstra timene på fritiden brukes til. Også i denne studien spurte vi informantene om hvordan denne tiden ble fylt. Som vist over har ”ekstratiden” gitt bedre muligheter til å bidra på hjemmebane. Analysen av datamaterialet viser imidlertid også en annen potensiell gevinst, sett fra et arbeidstakerperspektiv: behovet for avspasering i forbindelse med legebeseøk, tannlegebeseøk osv. er ikke lenger tilstede – og de ansatte har heller ikke lenger noen forventning om eller behov for å ”slippe unna” arbeidet for å gjennomføre slike aktiviteter:

De to ekstra timene blir ofte brukt til ting man tidligere brukte arbeidstiden til. For eksempel legebeseøk, blodgivning og andre ting som vi kunne få betalt permisjon for å gjøre. Det har blitt en endring i holdningene. Nå gjør man ikke dette i arbeidstiden. Ingen spekulerer i å få noen timer fri til dette.

Noen informanter var mer forundret over at de ikke fikk utrettet så mye mer enn tidligere. De skjønnte ikke helt hvor tiden ble av, mens andre igjen fikk dekket sitt behov for å slappe av:

Jeg hadde store planer om alt jeg skulle gjøre når jeg kom hjem – men jeg bare slapper av, og det er godt, og jeg har behov for den tiden.

Fra et lederperspektiv ble mulighetene for å dyrke fritidsinteresser gjennom å ”samle opp tid” til avspasering trukket frem.

Jeg bruker dem til å forlenge helgen – jeg sparer for å kunne avspasere. Ja ... også lager jeg litt mer mat hjemme.

4.4 Avslutning

I dette kapitlet har vi sett at innkorting av arbeidstiden og omlegging av kveldsskiftet har medført en bedret arbeidsliv-familielivbalanse for de ansatte på TINE Heimdal, selv om flere rapporterer at de ikke alltid klarte å fylle ”ekstratiden” med så mye konkret innhold. Fra et virksomhetsperspektiv gir denne opplevde balansen ”gevinster” i form av mindre behov for avspasering i forbindelse med legebeseøk og lignende, samt at man ser konturene av en holdningsendring i forhold til sykefravær – flere gir uttrykk for at de med sekstimers arbeidsdag finner det lettere ”å holde ut gjennom arbeidsdagen”, selv i tilfeller hvor man føler seg smådårlig.

5 Ledelse og samarbeid: Mot en balansert utviklingsorganisasjon

Endringene startet jo lang tid i forveien. Fra en veldig hierarkisk lederkultur. Holdningsendringene er det viktigste. Sekstimersdagen er først og fremst en endring i rommet mellom ørene på folk!

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke endringer i organisering av lederutøvelse som har funnet sted. Innledningsvis skal vi imidlertid vise hvordan organisasjonen vurderer potensielle bidragsyttere i beslutningsprosesser ved sentrallageret på Heimdal.

I spørreskjemaet stilte vi spørsmålet: "Hvem treffer de viktigste beslutningene som har betydning for ditt arbeidsmiljø?" Respondentene ble bedt om å krysse av maksimum tre alternativer basert på egen vurdering av hvem som er de viktigste aktørene i arbeidsmiljøarbeidet. Svarene ble prosentvis fordelt på følgende måte og vises i prioritert rekkefølge:

- Avdelingsleder (74)
- Arbeidsleder (65)
- Tillitsvalgte (36)
- Meierisjef (23)
- Hovedverneombud (12)
- Konsernledelse/Konsernstyret (9)
- Arbeidsmiljøutvalget (6)

Tallene viser at de tre viktigste aktørene som tar beslutninger med betydning for arbeidsmiljøet er avdelingsleder, arbeidsleder og tillitsvalgte. Dette betyr at TINE Heimdal har oppnådd det de ønsket, nemlig å flytte beslutninger ned og ut i organisasjonen – ett av forholdene som skal beskrives i mer detalj i dette kapitlet.

Dataanalysen viste også at det finnes noen forskjeller i hvordan avdelingene vurderte de enkelte beslutningsaktørenes betydning: Administrasjonen svarte oftere at konsernledelsen, meierisjef og hovedverneombud var de viktigste aktørene i arbeidsmiljøarbeidet. De ansatte på verkstedet vurderte avdelingsleder som den viktigste beslutningstakeren. De lageransatte rapporterte at arbeidsleder tar de viktigste beslutningene, mens ansatte i pakkeriet legger størst vekt på de tillitsvalgte og Arbeidsmiljøutvalgets roller. Det var ingen forskjell i hvordan disse prioriteringene var gjort av menn og kvinner i bedriften.

Man kan spørre seg om hvorfor de tre produksjonsavdelingene i bedriften (verksted, lager og pakkeri) vurderer betydningen av avdelingsleder-, arbeidsleder- og tillitsvalgtrollen så forskjellig. En av forklaringene kan være ulikheter i kontrollspennet for de enkelte ledernivåene, samt organiseringen av arbeidstiden (ikke alle jobber skift).

5.1 Lederrollen

Lederrollen består av et sett av forventninger, rettigheter og plikter knyttet til en bestemt posisjon eller rolle. Hvordan lederen utformer og utøver lederrollen avgjør muligheten for å påvirke kulturen i ønsket retning og oppnå resultater. Det som påvirker mest er ikke hva lederne sier at de opptatt av, men det de faktisk følger opp og reagerer på. Lederne påvirker like mye i uformelle situasjoner som i formelle situasjoner (Forsyth 1990). For eksempel har et lederutsagn som: *"Her skal vi ikke snakke om hverandre, men til hverandre,"* minimalt med effekt så lenge den samme lederen over en fredagspils baksnakker ansatte som ikke er til stede.

5.2 Ledelse og synet på ansatte

Det er skrevet svært mye litteratur på ledelsesområdet. Deler av denne litteraturen omhandler ledelsens syn på de ansatte, noe som gir retning for hvordan ledelse skal praktiseres. Man kan si at ledelsens innstilling til de ansatte gjennom historien har beveget seg fra teori X til teori Y:

Teori X: De fleste jobber ikke hvis de ikke må, derfor kreves styring, kontroll og sanksjoner. De fleste vil ledes og unngå ansvar.

Teori Y: De fleste ønsker å bruke kreftene og kompetansen sin. Egenmotivasjon er sterkere drivkraft enn ytre styring. Ansvar er belønnende (Schein 2004).

Selv om ledelse i store deler av det vestlige samfunnet i dag preges av forestillingen om at de fleste ansatte ønsker å bruke kreftene og kompetansen sin, at egenmotivasjon er en sterkere drivkraft enn ytre styring og at ansvar er belønnende, kan vi fortsatt gjenfinne sterke elementer av kontroll og sanksjoner også i det norske arbeidslivet. En leder kom i intervjurunden med følgende kommentar om dette temaet:

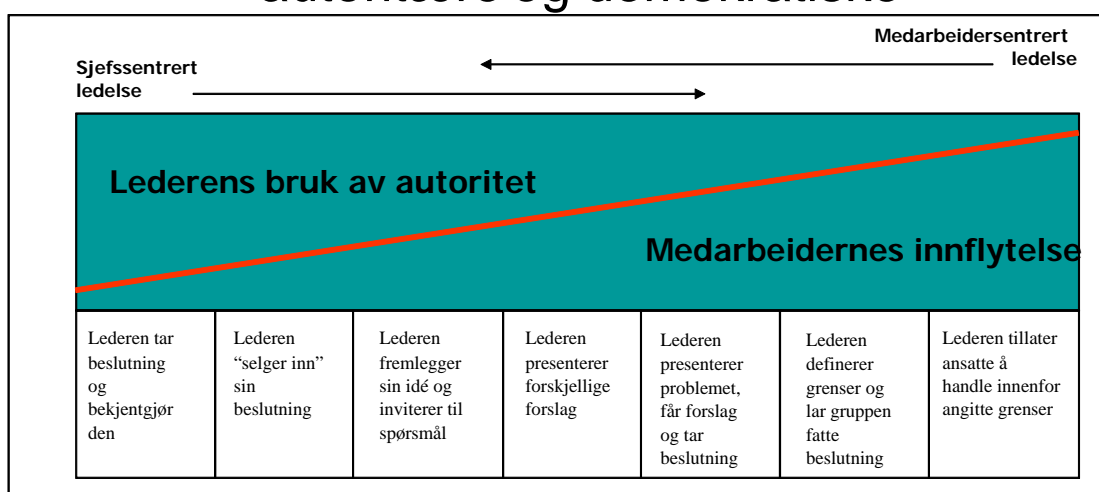
Noen ansatte ønsker ikke ansvar, men hovedtyngden ønsker det. Noen må jeg styre, men det er ikke mange. Det jeg ser i dag er at folk har endret seg, og de tar mer ansvar og skjønner at de er like viktige som det jeg er og Wessel er. I dag behøver jeg ikke å korrigere så mye der ute som før. Men av og til må man ta den vanskelige samtalen, men det er i mindre grad enn før.

Dette sitatet illustrerer hvordan ledelsen på Heimdal har beveget seg i retning av det som over ble kalt for teori Y. Lederen som uttaler seg i dette sitatet legger selv vekt på den endringen som har funnet sted både i hans egen lederutøvelse og blant de ansatte. Det er fortsatt enkelte ansatte i TINE Heimdal som ikke ønsker ansvar, men majoriteten av de ansatte opplever per i dag ansvar som en positiv dimensjon ved arbeidet. Vi skal senere i dette kapittelet vise hvordan endringer i ledelsens syn på de ansattes muligheter til å bidra i den daglige utviklingen av virksomheten har fått konsekvenser for de ansattes verdsetting av sin egen kompetanse. Denne endringen i synet på hva de ansatte kan bidra med kan heller ikke forklares uten at vi ser litt mer på TINE Heimdals lederhistorie.

5.3 Heimdals lederhistorie: Myndiggjøring av ledelse

For å forstå nåtiden og hvorfor ting har blitt som de har blitt, er det hensiktsmessig å se tilbake på historien. I svarene på spørsmål om ledelse ved Heimdal, berører flere av våre informanter direkte og indirekte forskjeller i lederstil mellom tidligere og nåværende leder ved Heimdal. Den nåværende lederen overtok stillingen 1. april 2002. Analysen av datamaterialet viser at det særlig er forskjellen på tidligere leders *tradisjonelle og autoritære lederstil* som holdes opp mot den *nåværende demokratiske lederstilen*. Lederstiler kan betraktes som et kontinuum mellom en sjefssentrert ledelse og en medarbeidersentrert ledelse. Dette er illustrert i modellen under.

Lederstil: et kontinuum mellom det autoritære og demokratiske



Lederstil vil bl.a. avhenge av kultur, kompetanse, forventninger, tidspress og oppgavetype !

Primærkilde:
Tannenbaum & Schmidt (1973)

Figur 18 Lederstil-kontinuum

Vårt datamateriale gir grunnlag for å hevde at henholdsvis den tidligere og den nåværende lederen ved Heimdal har utøvd ledelse på svært ulike måter. Man kan si at de plasserer seg i hver sin ende av skalaen i figur 19 over. Den tidligere lederen fremstår som en autoritær leder som tok sine beslutninger og bekjentgjorde dem uten å involvere organisasjonen i beslutningsprosessene, mens den nåværende lederen fremstår som en medarbeidersentrert leder som tillater mellomledere og ansatte å handle innenfor angitte grenser. En ansatt sa det slik:

Jeg mener det er merkelig forskjell på måten man driver ledelse på. Før var man mer styrende og kontrollerende og i dag er man mer coachende og rådgivende.

5.4 Ledelse i endringsprosesser

Agyris & Schön var noen av de første som beskrev en utvikling mot en lærende organisasjon. Det er individene som utfører handlingene som gir læring og ikke organisasjonen som sådan. Chris Agyris mener at det handler om å overskride vanetenkning og motstand mot å tenke nytt og åpent. Den organisatoriske læringen forutsetter både en individuell og en kollektiv læring. Det er individer som handler og lærer, men organisasjonen gir en ramme som kan støtte eller hemme vekselvirkningen mellom den individuelle og den organisatoriske læringen.

Morgan skiller mellom en "vanlig læringsprosess" og en prosess hvor poenget er "å lære å lære" (2004: 96). "Å lære å lære" innebærer at man ikke bare er i stand til å oppdage og korrigere avvik fra standarder som er fastlagt på forhånd (en "vanlig læringsprosess"), men at man også evner å stille spørsmål ved hvor hensiktsmessig det en gjør er, slik at standardene som legges til grunn kan justeres.

Ordtaket *"Give a man a fish, and he'll eat for a day; teach him how to fish and he'll eat forever!"* illustrerer poenget med at det er bedre å lære å løse problemene selv fremfor å stadig måtte ha hjelp av andre til løse problemet en står overfor. Man kan komme langt med å lære å fiske fremfor å motta fisken av andre som har fisket den, men man kan komme enda lengre ved å stille spørsmål ved fiskemetoden man lærte: *Er det bedre med et annet agn på kroken, eller burde man prøve fiskelykken litt lengre inne i fjorden? Er det lurt å heller gå ut litt senere på kvelden?* Slike spørsmål åpner opp for å justere standardene som legges til grunn for det man lærte (Wathne 2009). Å lede en organisasjon gjennom slike endringsprosesser hvor man ikke bare stiller spørsmål ved om man gjør de riktige tingene, men også ved om man gjør tingene på riktig måte, er svært krevende. Det er vanlig at nye og kanskje kontroversielle forslag blir møtt av motstand både fra ledelse og ansatte. Dette skjedde også på TINE Heimdal. Sitatene under illustrerer dette:

Den gamle lederen var mer gammeldags og ikke så flink med folk, men skapte arbeidsplasser. Etter hvert kom Wessel mer og mer på banen og han og de tillitsvalgte jobbet frem sekstimersdagen. Da Wessel forslo at man skulle la de ansatte finne løsningen på sekstimersdagen, var jeg veldig negativ.

En veldig viktig ting jeg har lært i denne perioden er at jeg kan ta så vanvittig feil. Jeg var en av de største motstanderne av dette forslaget da det kom. Jeg satt og skrev om det og regnet på det og fant ut at det klarer vi aldri å gjennomføre. Men så var det bare innført og det gikk så det grein.

Som leder i utviklingsprosesser er det viktig å innse at man selv ikke sitter på de riktige svarene, men at disse må skapes gjennom dialog i bedriften. En slik prosess kan oppleves svært krevende og til tider frustrerende for både ledere og ansatte, og fordrer at lederen ivaretar de ansatte og motiverer til innsats. En ansatt sa det slik:

Det viktigste en leder ivaretar som leder i en slik endringsprosess er å opprettholde innsatsen og holde liv i de gruppene som vi satt med da prosjektet startet og å se på utviklingsmuligheter der. Å gå rundt og snakke med folk og høre hvordan de har det. Stille spørsmål om det er andre ting vi kan gjøre for å effektivisere enda mer. For eksempel om det er noe utstyr som trengs? Kan vi ta vekk en mann i den og den funksjonen?

I intervjuene framkom det hvordan lederutviklingen og det at tillitsvalgte hadde gått inn i ledergruppen hadde vært med på å berede grunnen for nytenkning når det gjaldt organisering og roller. Revitaliseringen av samarbeidet mellom ledelse og ansatte, samt samarbeidet de ansatte imellom gjorde det mulig å i felleskap komme frem til nye løsninger:

Det at vi fikk det prosjektet hit – det hadde ikke kommet hit hadde det ikke vært for Jan (Wessel). Han fikk gjennomslag sentralt og vi var jo egentlig godt forberedt gjennom lederopplæringen og Kåre inn i ledelsen osv. Grunnlaget var lagt og ble lagt ytterligere gjennom arbeidet i arbeidsgruppene. Det hadde sikkert ikke gått dersom vi hadde sittet her i ledelsen og bare bestemt hva som skulle skje. De på gulvet måtte være med. Og det gjorde det jo lettere når vi jo hadde Kåre i ledergruppen.

5.5 Endring i lederroller på alle nivåer

På forskningsfeltet om organisasjonsutvikling har det gjennom mange år vært fokusert på myndiggjøring av ansatte. Dette er gjerne satt i sammenheng med den enkelte og organisasjonens behov for mestring og medvirkning i den daglige arbeidsutførelsen, men også som en nødvendig forutsetning for å kunne bidra til å utvikle den organisasjonen man er en del av. Med historien fra Heimdal som bakteppe finner vi det i denne sammenheng også relevant å trekke frem myndiggjøring på ledersiden. Hvilke konkrete endringstiltak er gjort i forhold til ledelsen, og hvordan har dette bidratt til å endre lederskapet på ulike nivåer i organisasjonen? Vi skal i det følgende søke å besvare disse spørsmålene.

Vi har tidligere vært inne på at det er iverksatt en rekke ulike endringer og tiltak som i sum har bidratt til utvikling av Heimdal som organisasjon. Da nåværende meierisjef overtok lederstolen ble han etter hvert overbevist om at det var nødvendig å utvikle en ledergruppe som i utgangspunktet fremsto som noe utrygge og lite beslutningsdyktige. Årsaken til dette kan handle om tidligere leders lederstil. Vi skal ikke komme nærmere inn på den delen av historien, men nøyer oss med å slå fast at nåværende meierisjef anså de fungerende lederrollene ved anlegget som utdaterte og ønsket å bidra til en endring av disse.

Avdelingslederrollen

Forståelsen av at ledelsen ikke fungerte optimalt blir delt av flere av de lederne som ble intervjuet i forbindelse med denne studien. Flere fortalte om en opplevelse av å være umyndiggjort gjennom å få for dårlig oversikt over hva som ”lå rundt neste sving”. Spesielt i

forhold til beslutningsprosesser var det vanskelig å vite om ens egne vurderinger og synspunkter ville tillegges vekt – noe som i neste omgang *kunne* gjøre det vanskelig å utøve ledelse overfor de ansatte på hver enkelt avdeling. Heimdal var tidligere en hierarkisk organisasjon, men kunne likevel oppfattes som et enevelde, idet tidligere leder ikke alltid forholdt seg til linjen i beslutningsprosesser. Heller ikke samarbeidet mellom de ulike avdelingene ved anlegget, mellom de tillitsvalgte og ledelsen eller samarbeidet internt i ledergruppen fungerte tilfredsstillende. En av lederne beskrev situasjonen slik:

Da jeg kom var det slik at det gjaldt å snakke høyest i ledergruppen. Nå er det helt annerledes. Vi er liksom skrudd sammen på en annen måte nå. Lederutviklingen har skrudd oss sammen på en mye bedre måte. Vi er EN bedrift, mer fleksibelt. Samtidig er det jo etter hvert slik at du ser behovet for at alle tror at de bestemmer, eller bestemmer.

Behovet for ”å gjøre noe” var altså til stede, og ble ytterligere bekreftet gjennom arbeidsmiljøundersøkelser som ble foretatt i det samme tidsrommet. Undersøkelsene viste at det var store samarbeidsutfordringer i bedriften. Som en start på prosessen ble det derfor iverksatt lederopplæring i samarbeid med konsulentselskapet Opinor AS. Når lederne i dag snakker om disse erfaringene – som i stor grad handlet om ledersamlinger med fokus på ulike temaområder – er de i hovedsak enige om at den prosessen de var en del av, var positiv og hensiktsmessig i forhold til den videre organisasjonsutviklingen på Heimdal. Flere av lederne vi har snakket med er likevel usikre på hva det var som faktisk hadde skjedd. Flere uttaler at ”vi vet ikke hva det var det gjorde, men det virket veldig bra”. Det ligger utenfor rammene av dette oppdraget å evaluere konsulentselskapets opplegg, men det kan likevel knyttes noen refleksjoner til det som foregikk. Gjennom intervjuer med ledere og underveisnotater fra Opinor AS har vi fått et innblikk i hva som skjedde og hvordan de jobbet. Det som ser ut til å ha hatt spesielt stor verdi for lederne på Heimdal var det å *reflektere over praksis i fellesskap*. Ledelsen fikk gjennom dette erfare hvordan dialog – i betydningen åpne, reflekterende samtaler – kan arte seg, og hva som kan komme ut av slike. Over tid bidro dette sterkt til å utvikle tillitsrelasjoner mellom ulike ledere, sveise ledergruppen sammen og, i langt større grad enn tidligere, samarbeide om å finne løsninger på dagligdagse utfordringer som lå på tvers av avdelingene. Disse forholdene bidro til at den enkelte leder opplevde større grad av mestring i gjennomføring av lederoppgavene. Et sentralt poeng er også at ansvaret for mange beslutninger som tidligere ble fattet av meierisjefen alene, nå ble skjøvet ned på avdelingsledernivået. Dette bidro i stor grad til det man kan kalle myndiggjøring av avdelingsledernivået på Heimdal. En av avdelingslederne beskrev et konkret resultat av disse endringene slik:

(...) hvis du går noen år tilbake i tid, så kom det ikke eksterne inn gjennom portene her uten at meierisjefen tok imot dem, spiste lunsj med dem og satt i møter. Dette har endret seg nå. Jan er veldig bevisst på å trekke flere med. For eksempel dersom en leverandør skal komme. Jan sa en gang at han ikke ville være med på møtet med leverandøren fordi at da ville all fokus ligge på ham selv og ikke på pakkerisjefen som også

skulle være med på møtet. Du vet hvordan det er! Veldig hierarkisk. Nå kan avdelingslederne kjøre sånne møter og ta med seg noen andre.

En av de andre avdelingslederne satte også ord på den delegering av beslutninger som har funnet sted og som har bidratt til utflating av organisasjonsstrukturen:

Lederne gir fra seg mye mer ansvar og trenger ikke ha kontroll på alt. Hvis du flytter ansvaret lenger ned, så blir det gjort, og du trenger ikke ha kontroll. Jeg kan ta meg selv som eksempel. Min sjef gir meg ansvar for daglig drift, og han bryr seg ikke om hvem som skal gjøre hva. Så lenge ting blir bra, så legger han seg ikke opp i det. Jeg delegerer fra meg ansvaret videre til teamlederen. De sørger for arbeidet videre, og jeg legger meg ikke opp i hvordan teamet gjør det.

Endring av avdelingslederrollen medførte også interessante endringer på arbeidsledernivået. Før vi kommer nærmere inn på dette er det imidlertid viktig å gjøre oppmerksom på at alle endringer i lederrollene ved anlegget må forstås i sammenheng med den myndiggjøring av de ansatte som fant sted underveis i denne prosessen. Det var, som flere av lederne og de tillitsvalgte har uttrykt det, *en organisasjon i beredskap* som tok utfordringene knyttet til å prøve ut sekstimersdagen da denne kom.

Pakkeri og lager var to adskilte bedrifter både formelt og praktisk. Det var ingen fleksibilitet mellom disse, du måtte vel nærmest søke på nytt. Vi ser mer på oss selv som ÉN bedrift nå enn tidligere. Prøver å få beslutningene til å komme nedenfra.

Arbeidslederrollen

Tilbake til arbeidslederrollens endrede innretting. De mest markante endringene i forhold til arbeidslederrollen kom, slik ansatte og ledere på Heimdal ser det, på et senere punkt på tidsaksen enn de endringene som ble beskrevet i avdelingslederrollen. Arbeidslederrollen ser ut til å ha gjennomgått en gradvis endring parallelt med myndiggjøringen av de ansatte. Den lederutøvelsen som fant sted tidligere ble overflødiggjort ved at man fikk medarbeidere som i langt større grad enn tidligere var i stand til å gjøre egne vurderinger i arbeidssituasjonen. Vi var inne på dette tidligere i denne rapporten. Arbeidslederrollen har endret seg fra å være en form for autoritær lederutøvelse til å ha en *tilretteleggerfunksjon*.

Arbeidslederfunksjonen er endret. Før var den utrolig ... på pakkeriet var den veldig bestemmende. Det var kommandering: "Nå gjør du sånn og nå gjør du sånn!" gikk lederne rundt og sa. Nå skal jo folk ta ansvar selv, arbeidslederne skal være mer tilretteleggere. Ikke like mye vaktbikkjer.

En av arbeidslederne forteller at mye har endret seg, spesielt etter at også dette ledernivået fikk ta del i lederutviklingstiltak (i regi av BHT):

Vi har jo holdt på med lederopplæring. Både tillitsvalgte og arbeidsledere. Flere trinn; nå har det jo vært arbeidsledere, verneombud som har fått dette tilbudet – har fremdeles noen samlinger igjen. Målsettingen med dette var å gi arbeidslederne en bedre ballast, få til de endringene vi har ønsket. For vi har jo ikke vært like fornøyd med hvordan lederne har fungert. Så dette er noe vi holder på med.

I likhet med avdelingslederne er det også flere av arbeidslederne som legger stor vekt på den flate strukturen og betydningen av å ansvarliggjøre alle nivåer i organisasjonen:

Vi var tidligere organisert annerledes (...) så jeg er ikke en arbeidsleder slik det er andre steder. Vi har en flatere struktur og vi ønsker å ansvarliggjøre folk hele veien. Det er det som er veldig fint, at vi er lagspillere hele veien. Vi jobber med å forankre hele veien slik at det er felles mål og vi må løse dem sammen. Det er de som er i produksjonen som vet hvor skoen trykker. Dette er viktig. Det er voldsomt lærerikt for meg som leder å være med på dette.

Både denne informanten og en av de andre arbeidslederne legger altså stor vekt på å spille ballen over til dem som utfører produksjonsarbeidet. De gir uttrykk for at de oppfatter at arbeidsledelse i dag i stor grad handler om å dempe kontrollbehovet og fokusere på tilretteleggelse. Hva handler da tilretteleggelsen om i praksis, spurte vi arbeidsledere og ansatte om. Flere pekte da på at arbeidslederne på TINE Heimdal i dag har en *støttefunksjon*. En av informantene sier det slik:

Nå skal arbeidslederne være mer synlige, spørre folk hvordan det går, om det er noe de kan bidra med, sørge for at det er nok bestillinger, erstatte folk som er syke osv. De er liksom mer en støttefunksjon – en som gjør arbeidsdagen din bedre. Før, på pakkeriet: ”Huff kjem han no igjen.” Det var jo stort sett noe negativt når arbeidslederen dukket opp, men nå er det noe positivt. Mer løsningsorientert. Han er mer tilrettelegger enn sjef.

Kanskje både de og vi ikke ser så godt hva som skjer ute i avdelingen fordi at de har sluppet litt taket. Kanskje vi tror at det ikke er nødvendig å henge så mye over skulderen på dem nå som før.

Også de ansatte bekreftet i stor grad dette synet på endring i ledelsespraksisen. En av dem fortalte hvordan for eksempel en maskinstopp ble håndtert tidligere:

Dersom maskinen stoppet – da gikk vi inn på pauserommet og ventet på at det skulle komme en arbeidsleder og finne løsningen. Det var kulturen, det. Nå er det den ansatte selv som skal finne løsninger. Holde seg i aktivitet – se om det er noen andre som trenger hjelp. Arbeids-

lederne kommanderte. Nå gjør de det i veldig liten grad. I større grad er det nå slik at arbeidslederne er blitt tilretteleggere.

5.6 Støtte fra ledelsen i ulike situasjoner

I spørreundersøkelsen ba vi den enkelte vurdere i hvor stor grad de opplevde å få støtte fra henholdsvis avdelingsleder og arbeidsleder i ulike typer situasjoner. Disse vurderingene gir et viktig bidrag til å forstå hvordan de nye lederrollene og utøvelsen av ledelse blir oppfattet i organisasjonen, og kan også gi en pekepinn på eventuelle utfordringer i arbeidsmiljøet. Svarfordelingen ble som følger:

	Arbeidsleder	Avdelingsleder	Arbeidsleder	Avdelingsleder
	<i>Mye/en del</i>		<i>Noe/lite</i>	
Høyt arbeids-tempo	49	50	51	51
Samarbeidsproblemer	66	57	37	43
Ensidig og kjedelig arbeid	53	48	47	53
Konflikter i arbeidsmiljøet	54	56	46	45
Skadefare	79	77	21	23
Tilbakemeldinger	62	62	39	38
Forskjellsbehandling	52	51	49	50

Tabell 5 Arbeidslederstøtte og avdelingslederstøtte i prosent

Vi ser av tabellen over at det generelt sett er stor overensstemmelse i resultatene for arbeidsledere og avdelingsledere, det ser med andre ord ut til å være en viss likhet i funksjonsfordelingen mellom arbeidsledere og avdelingsledere ved Heimdal. Den største prosentvise forskjellen i støtte fra de to ledernivåene finner vi i kategorien *ensidig og kjedelig arbeid*, men heller ikke her gir forskjellene de store utslagene. Mest tilfredse er de ansatte med den støtten de får fra ledelsen i forhold til skadefare. De ansatte er minst fornøyde med arbeidslederne i forhold til støtte i forbindelse med høyt arbeidstempo, mens avdelingslederne skårer lavest på støtte i tilknytning til ensidig og kjedelig arbeid. Videre analyser av dette datamaterialet viste også at det er noen forskjeller mellom de ulike avdelingene på Heimdal. Det ser det ut til at pakkeriansatte opplever å få minst støtte både fra arbeidsledere og avdelingsledere, mens verkstedsansatte får mest støtte fra begge disse ledernivåene. Det er her viktig å være oppmerksom på at ansattes behov for støtte er avhengig av hvilken type jobb som utføres, mens lederes mulighet til å gi støtte er avhengig av antall ansatte som trenger støtte.

Det mest vesentlige vi kan lese ut av tabellen er kanskje likevel at det ligger et klart forbedringspotensiale for både arbeidsledere og avdelingsledere på alle områder, kanskje med unntak av HMS-området skadefare. Når 40–50 prosent av de ansatte opplever å få lite støtte fra ledelsen i forbindelse med arbeidstempo, samarbeidsproblemer, ensidig og kjedelig arbeid, forskjellsbehandling og tilbakemeldinger, ser vi at Heimdal fremdeles har en jobb å gjøre for

å forbedre arbeidssituasjonen for de ansatte og avklare ansvarsforholdet mellom ulike ledernivåer og funksjoner. Vi skal under komme nærmere inn på et av de psykososiale arbeidsmiljøfeltene som ble avdekket som et potensielt problemområde gjennom intervjuene som ble foretatt av ansatte og ledere våren 2009.

5.7 "Den vanskelige samtalen": morgendagens lederutfordring?

Intervjurunden med ansatte og ledere på Heimdal avdekket en implikasjon ved den nye organisasjonsmodellen som krever noe mer omtale. Når vi har valgt å beskrive dette under overskriften "Den vanskelige samtalen", er dette basert på at dette var et element som dukket opp i intervjuer med ansatte, gjerne langt ut i intervjuseansen. Dette nevnes spesielt fordi de ansatte selv så ut til å bli overrasket over at dette kom opp som et tema "når de hadde snakket seg varme". Det er med andre ord ikke snakk om at det per i dag anses som et stort problem i organisasjonen, men heller at analysene av datamaterialet viser konturene av det som er i ferd med å bli en fremtidig utfordring for ledelse og tillitsvalgte ved anlegget på Heimdal.

Gjennom intervjuene ble det klart at vanskelige samtaler eller korrigerende avtale med ansatte som ikke "bidro tilfredsstillende i arbeidsteamet" hadde vært en av arbeidsledernes tradisjonelle oppgaver. I spørreundersøkelsen valgte vi på denne bakgrunn å inkludere spørsmålet *Synes du at arbeidsledere tar tak i ansatte som "sluntrer unna"*? Vi fikk følgende svarfordeling:

Svaralternativer	Prosent
I stor grad	18 %
I liten grad	49 %
Ansatte takler det selv	14 %
Unnasluntring er ikke et problem	19 %

Tabell 6 Arbeidsledelsens ansvarstaken overfor "unnasluntrere"

Vi ser av tabellen over at om lag halvparten av respondentene mener at arbeidslederne i liten grad tar ansvar i slike situasjoner, noe som er et overraskende høyt tall i forhold til det inntrykket intervjumaterialet ga. Videre analyser viser at holdningene varierer når man kontrollerer for kjønn og avdelingstilhørighet: De kvinnelige respondentene mener oftest at de ansatte takler dette selv, og at det ikke er et problem. Blant mennene ser vi at unnasluntring betraktes som en større utfordring: Om lag halvparten av mennene mener at arbeidslederne bare i *liten grad* håndterer dette. 20 % av mennene mener at arbeidslederne i *stor grad* håndterer unnasluntring. Analysene viser også at det er forskjell i oppfatningen av hvordan unnasluntring blir taklet mellom de ulike avdelingene på Heimdal: De ansatte i administrasjonen mener oftest at det ikke er et problem. De pakkeriansatte svarer oftest at de ansatte takler det selv, mens drøyt halvparten av de lageransatte mener at arbeidslederne i liten grad følger opp i forhold til denne problemstillingen.

I tråd med utviklingen av en flatere organisasjonsstruktur, endring av de ulike lederrollene og den mer generelle ansvarliggjøringen av de ansatte i produksjonen, ble denne typen oppfølging av enkeltmedarbeidere sakte, men sikkert borte. Når de ansatte beskrev dette i intervjusituasjonen, dukket det opp som fortellinger om en form for ubehag knyttet til at enten

de selv eller kolleger nå så det som betimelig å ”irettesette” andre som de mente ”ikke gjorde jobben”.

På Heimdal ser det ut til å herske en utbredt forståelse av hvilke kriterier som må være til stede for at det skal være mulig å beholde den arbeidstidsreduksjonen og skiftendringen som kom som en følge av innføring av sekstimersdagen. Produksjonskravene var både kommunisert og akseptert i organisasjonen, og leveringspresset på hver enkelt medarbeider var tydeliggjort gjennom en ny type avhengighet innad i arbeidslagene. I ”den nye organisasjonen” er man kort sagt avhengig av at hver enkelt yter jevnt og godt. I tilfeller der kolleger *ikke* leverte i henhold til denne delen av den psykologiske arbeidskontrakten, har det utviklet seg en form for kollegabasert veiledningspraksis som ikke nødvendigvis er av det gode. Man kan hevde at dette er en lederoppgave, en funksjon som bør legges til arbeidslederne eller eventuelt til avdelingslederne. Det er et organisatorisk gode at de fleste ansatte nå er mer solidariske og hjelpsomme mot hverandre, men det er likevel problematisk at en del arbeidsledere ikke griper tak i situasjoner eller personer som ikke bidrar på lik linje med de andre. Med sekstimersdag er man blitt mye mer avhengig av alle jobber godt hele tiden, og det kan være tøft å skulle si fra til kolleger at du ikke synes de jobber nok. Den positive siden ved den ansvarliggjøringsmodellen (beskrevet i forrige kapittel) som er innført på Heimdal står ellers i fare for å få en uintendert negativ slagside; den kan føre med seg et vanskeligere samarbeidsklima mellom arbeidskolleger og kanskje på sikt øke konfliktnivået – spesielt relasjonelt orienterte konflikter. For å unngå en slik potensiell, negativ utvikling, bør man få klarhet i hvilke forventninger som stilles overfor arbeidsledere i det nye Heimdal – hva som bør tas med fra gammel organisering og ansvarsforhold, hva kan man kvitte seg med og hva som bør integreres i rollen.

Også de tillitsvalgtes roller på Heimdal har endret seg de senere årene, noe som også kan ses som en utfordring i forhold til å ta ansvar for å gjøre noe når enkelte ikke overholder de nye arbeidskravene. Som hovedtillitsvalgte formulerte seg:

De tillitsvalgtes rolle har jo endret seg til de grader! Vi må kanskje se på om det bare er en forbedring. Tar vi ting for gitt? Kanskje vi fortsatt har behov for å grave litt, kontrollere litt av og til. For hvem skal ellers ha den rollen? Alle lederne har jo også nye funksjoner.

5.8 Sammenhenger mellom ny arbeidstidsordning og forholdet til ledelse

Vi har vist at arbeidstidsreduksjon og endring i skiftordning var viktige faktorer i de ansattes motivasjon for endring på det organisatoriske plan. I forlengelsen av dette ble det i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om disse konkrete endringene i arbeidstidsordning hadde påvirket de ansattes forhold til de ulike ledernivåene. Tabellen⁷ under viser svarfordelingen.

⁷ Prosenttall i tabellen er ikke lik 100 %, fordi missing-casene ikke er vist.

Hvordan synes den arbeidstidsordningen du har i dag har påvirket forholdet til:				
	Forbedret	Verken forbedret eller forverret	Forverret	Vet ikke
Administrativ ledelse	34 %	56 %	1 %	9 %
Avdelingsledelse	40 %	54 %	1 %	4 %
Arbeidsledelse	46 %	50 %	1 %	2 %

Tabell 7 Arbeidstidsordnings påvirkning i forhold til ledelse

Vi ser av tabellen at for om lag halvparten av respondentene har ikke den nye arbeidstidsordningen endret deres forhold til ledelsen på noen nivåer. For den resterende halvparten er det forholdet til arbeidsledelsen som er mest forbedret. Vi har tidligere sett at de tre viktigste forbedringstiltakene de ansatte viste til, nettopp var basert på et godt samarbeid med nærmeste leder.

5.9 Revitalisering av tillitsmannsapparatet: Åpenhet og ansvarliggjøring

Den norske og nordiske modellen for samarbeid i arbeidslivet er basert på et grunnleggende premiss: Partssamarbeid er en nødvendighet i utviklingen av et velfungerende arbeidsliv og rettferdig fordeling av makt og myndighet. Samarbeidsmodellen har vekket internasjonal oppsikt, blant annet fordi sammenhengen mellom høy score på konkurransekraft og produktivitet og høy score når det gjelder det interne bedriftsdemokratiet, autonomi i arbeidet og mulighet for læring - sammenfattet i begrepet "lærende organisasjon" - har latt seg vise gjennom statistiske målinger (Finsrud 2009). På Heimdal er partssamarbeidet i tråd med den norske og nordiske modellen – men her foregår et tett og aktivt samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte som overskrider en tradisjonell forståelse av de rettigheter og plikter som følger med partssamarbeid.

Et av de trolig mest omtalte og kjente organisatoriske grepene som er gjort i forbindelse med utviklingen av sentrallageret på Heimdal er det man kunne kalle *revitaliseringen av tillitsmannsapparatet*. Enkelt sett handler dette om å gi anleggets hovedtillitsvalgte (HTV) adgang til deltakelse i ledergruppens møter, diskusjoner og lederopplæringstiltak. HTVs inntreden på denne arenaen kom på et tidlig stadium av utviklingsprosessen, og det er derfor ikke til å undres over at dette grepet har blitt tillagt stor vekt. Som denne rapporten har vist, er dette imidlertid ikke et isolert grep eller tiltak, det føyer seg inn i rekken av vellykkede satsninger og prioriteringer. Disse må antakelig ses samlet for å få en forståelse av omfanget og synergien av endringer som er gjort. Det er alltid vanskelig å si noe sikkert om kausalsammenhenger når man skal beskrive en prosess med mange delelementer, og der ulike faser/tiltak og satsninger glir over i hverandre. Derfor er det også vanskelig å avgjøre i etterkant om det at HTV fikk innpass i ledergruppen skal tillegges så stor vekt som ansatte og ledelse på Heimdal gir det. Ville det vært mulig å gjøre de samme endringene *uten* at man hadde akkurat denne tette koblingen mellom ledelse og tillitsmannsapparat? Heimdal har vært gjennom en kulturell formasjonsprosess som har pågått over mange år, helt fra nåværende meierisjef overtok det øverste ansvaret (se mer om beskrivelser av faser i kulturformasjonsprosessen i neste kapittel). En del av denne endringen handler om utvikling av et

felles språk og utvikling av felles fortellinger om hva som foregår og hvilke premisser som er lagt til grunn for det man har fått til. I et analytisk perspektiv er det derfor interessant og relevant å stille spørsmål om HTVs inntreden på lederarenaen var en *nødvendig forutsetning for resultatene*? Vi skal i det følgende diskutere og problematisere dette.

Det hersker altså stor grad av overensstemmelse blant ansatte og ledere på Heimdal om at HTVs rolle i utviklingsarbeidet er helt vesentlig for det som har skjedd, selv om det er noen ganske få stemmer som gir uttrykk for at de ikke tror det var absolutt nødvendig for HTV å gå inn i ledergruppen. Flere har også gitt uttrykk for at de i utgangspunktet var skeptiske, men at de har endret mening etter hvert som de har sett at samarbeidet har fungert bra. Sitatene under illustrerer noen gjengse holdninger.

Det som gjorde dette mulig, var at hovedtillitsvalgt gikk inn i ledergruppen, og at han og driftssjefen gikk sammen om sekstimersprosjektet.

Den store endringen kom da hovedtillitsvalgt kom inn i ledergruppen. Det var en viktig beslutning som sådan – det er jo mot normalt. Personlig var jeg litt skeptisk, det er jo liksom ikke sånn det skal være. Men i etterkant: Det er jo ikke noen krig lengre. Det ble en fredsløsning. Men det var jo det som skjedde i lederopplæringen før dette skjedde. Så ble begge parter med videre ut i opplegget.

For meierisjefen har samarbeidet med tillitsmannsapparatet vært en svært positiv erfaring – det har bidratt til å dempe *interessebaserte konflikter* og har medført at alle parter har utviklet en mer konstruktiv og løsningsorientert dialog:

De gamle tradisjonene sto på mange måter i veien for samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse. Men det handlet mest om at tillitsmannsapparatet egentlig ikke hadde sluppet til. (...) Hovedtillitsvalgte leste kapittel ni i hovedavtalen for meg. Han ba om å få være med i ledergruppen på bakgrunn av dette. (...) Men det er fremdeles viktig å skille mellom forhandlinger og dialog. Nå bruker vi mer tid på dialog først, og det gjør forhandlingene lettere i etterkant.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: *Synes du de tillitsvalgtes roller har endret seg i løpet av de fire siste årene i forhold til...*

	Forbedret	Verken forbedret eller forverret	Forverret	Vet ikke
<i>..innflytelse på beslutninger om organisering av arbeidet</i>	54	30	3	12
<i>..informasjonsformidling overfor de ansatte</i>	47	43	2	8
<i>..å øke tilliten mellom ANSATTE og TILLITSVALGTE</i>	48	42	2	8
<i>..å bygge ned motsetninger mellom ANSATTE og LEDELSE</i>	58	31	-	11

Tabell 8 Endringer i tillitsvalgtes roller siste fire år i prosent

Tabellen viser at svært få mener at de tillitsvalgtes roller er endret til det verre i løpet av siste fireårsperiode. Mellom 30 og 40 prosent av de spurte har heller ikke registrert de helt store endringene. Størst *forbedringer* mener de ansatte å ha registrert i den siste kategorien: 58 prosent mener å se en forbedring i de tillitsvalgtes bidrag til å bygge ned motsetninger mellom ansatte og ledelse. Dette er i tråd med det som fremkom gjennom intervjuundersøkelsen.

For å forstå hvilken betydning HTV's inntreden på lederarenaen har hatt for samarbeidsklima og utviklingsprosesser på Heimdal, er det imidlertid viktig å ta med seg et annet perspektiv i diskusjonen: utviklingen av rollen som tillitsvalgt. HTV selv beskrev denne utviklingen da han ble utfordret til å sammenligne tidligere og nåværende praksis for samarbeidsrelasjoner mellom ledelse og tillitsvalgte:

Tidligere var det slik at du møtte til forhandlingsmøter og fikk presentert en innstilling i forhold til arbeidstidsordninger og alt mulig som ledelsen hadde sittet og tygget på veldig lenge. Da kom du inn, veldig sent i prosessen. Sånn at det var ... jo mer du har tenkt på en sak, jo vanskeligere er du jo å snu. Vi opplevde ofte at vi ikke nådde frem med synspunktene våre. Vi fikk ikke den påvirkningen som vi ønsket. De ansatte er nå mer med – oftere er det de ansatte selv som unnfanger ideene. Før skulle det ikke være sånn. Nå har vi fått mer tradisjon på at vi er et team. Alle er glade for alle gode forslag, uansett hvem som kommer med dem. Før var det jo ofte sånn at vi ikke hadde tillit til hverandre. Det er jo veldig vanlig rundt på bedrifter. I utgangspunktet er du så skeptisk at du går i vranglås. Vi var vel på en måte mer oppdratt i den skolen at vi ikke skulle være enig. Brukte mye tid og energi på å bryte sund argumentasjon og forslag. Dette gikk begge veier. Litt ut i fra erfaringer om at når de kom med et forslag og en ide, så gjennomførte de det uansett. Det ble egentlig skinnforhandlinger – selv om

avtaleverket på en måte ble fulgt. De overholdt drøftelses- og forhandlingsplikten. Men de hoppet over at du egentlig skal få være med så tidlig som mulig i prosessen. Stort sett ferdigtygde forslag. Du følte deg litt maktesløs. Du har verken kunnskap eller ressurser til å forstå det ordentlig. Dette skaper mye støy.

Sitatet illustrerer to viktige forhold ved den nye tillitsmannsrollen og ved utviklingen av de nye samarbeidsrelasjonene. *For det første* ser vi at det har utviklet seg mulighet til **deltakelse og innflytelse i reelle beslutningsprosesser**. Flere organisasjonsteoretikere har vært opptatt av hvordan innflytelse i utforming av beslutningsunderlaget, og ikke bare i selve beslutningstakingen, har betydning for distribusjon av makt og myndighet i organisasjoner. Blant annet Brunsson (1989) har pekt på at manglende eller begrenset informasjon om bakgrunnen for de beslutninger som fattes begrenser ens makt og myndighet. Dette stemmer godt med de uttalelser som kom både fra HTV og andre informanter blant ledelse og ansatte – det var først etter at HTV kom inn i ledergruppen av man fikk utviklet en felles forståelse av hva som var utfordringer og problemer ved Heimdal.

For det andre illustrer sitatet en forskyvning i opplevelsen av **eierskap til prosessene**, noe som gjorde at både ledelse og tillitsvalgte ble ansvarliggjort og utviklet sterke tillitsrelasjoner som fremdeles er der den dag i dag. De ansatte har generelt sett vært aksepterende i forhold til tillitsmannsapparatets endrede roller. Enkelte ga uttrykk for at de stilte seg noe avventende til hvilken betydning dette ville få⁸. Erfaringen tilsier imidlertid at bedret samarbeid mellom partene også har medført økt reell medvirkning for de ansatte – noe som har bidratt til eierskap til utviklingsprosessen og forståelse for de målsettinger og krav som stilles.

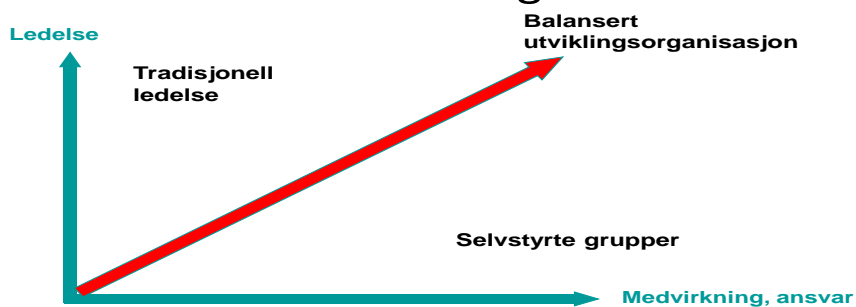
5.10 Avslutning

I de to siste kapitlene har vi tematisert balansen mellom ledelse og de ansattes mulighet til medvirkning i oppgaveløsning og relasjonshåndtering, og vist hvordan Heimdal beveget seg mot en balansert utviklingsorganisasjon⁹. Denne balansen er forsøkt fremstilt i figuren under, hvor man har en vertikal akse på ledelse og en horisontal akse på de ansattes grad av medvirkning. Den røde pilen mellom de to aksene er ment å illustrere organisasjonens balanse mellom ledelse og de ansattes medvirkning i arbeidet med drift og utvikling i bedriften. Den tradisjonelle ledelsen representerte en mer kontrollerende ledelse, mens selvstyrte grupper er lederløse grupper.

⁸ På dialogkonferansen kom det tydelig frem at man også i konsernsammenheng imøteser en endring i samarbeidsrelasjonene mellom tillitsvalgte og ledelse. Flere tok til orde for at man ved å innføre begrepet valgt ledelse fremfor å bruke betegnelsen tillitsvalgt ville kunne nyte godt av en større følelse av ansvar, og at dette kunne innebære et potensiale for forbedring av TINE på alle nivåer.

⁹ Med en balansert utviklingsorganisasjon menes en organisasjon hvor ledelse og ansatte sammen finner frem til løsninger på utfordringene bedriften står overfor.

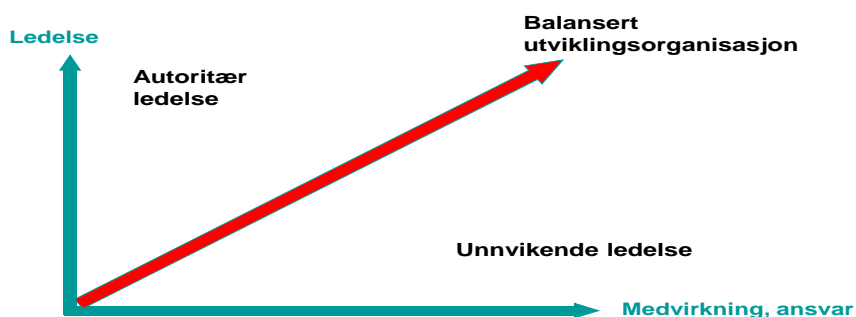
Balansen mellom ledelse og medvirkning



Figur 19 Balansen mellom ledelse og medvirkning

Som dette kapittelet viser, så er veien mot en balansert utviklingsorganisasjon ikke fri for mulige fallgruver (se figur under). Det er derfor behov for stødig manøvrering i den forstand at man ikke er redd for å korrigere kursen etter hvert som man gjør seg sine erfaringer. Som berørt i denne delen er en mulig fallgruve at organisasjonen kan helle for mye mot at de ansatte blir pålagt oppgaver av mer relasjonell karakter som de ikke har fått opplæring i eller kanskje ikke er interessert i å inneha. Så lenge organisasjonen ikke har blitt enig om å gå over til selvstyrte grupper, bør normer for samarbeid være balansert mellom ledelse og medvirkning.

Fallgruver



Figur 20 Fallgruver for balanserte utviklingsorganisasjoner

6 Den kulturelle formasjonsprosessen

Både ved TINE Heimdal og i andre deler av TINE-konsernet har man vært opptatt av det kulturelle aspektet ved de organisatoriske endringene som har funnet sted de senere år¹⁰.

Innenfor organisasjonslitteraturen finnes en rekke perspektiver på og definisjoner av hva *organisasjonskultur* er, og det er liten enighet om annet enn at kulturer kan forstås som noe/det som er delt av medlemmene av kulturen (Martin 2002; Schein 2004). Det ligger utenfor rammene for denne rapporten å gå inn i dette i detalj, men det er likevel nyttig å se litt på ulike typer organisasjonsteoretiske perspektiver for å forstå hvilke grep som er gjort på TINE Heimdal, og hvordan disse har bidratt til å endre både lederpraksis og organisasjonskultur.

Helt generelt kan man si at det er tre hovedperspektiver på organisasjonskultur (Martin 2002). Det første perspektivet hevder at kulturer er integrerte (integrasjonsperspektivet). Dette innebærer at kulturer er **det som er felles og det som forstås på samme måte** av alle i en organisasjon, og som derfor virker integrerende. I dette bildet vil kulturer fremstå som enhetlige og statiske, og som noe som kan identifiseres og manipuleres eller endres – noe som kan være et verktøy for ledelsen. Innen dette perspektivet, som står sentralt i ledelseslitteratur om organisasjonskultur, kan følgende definisjon være aktuell:

(...) a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2004:17)

Det andre hovedperspektivet på organisasjonskultur (differensieringsperspektivet) fokuserer på at en organisasjonskultur ikke er enhetlig, men består av flere subkulturer som kan være både ulike hverandre og i uoverensstemmelse med hverandre. Enkelte forskere hevder likevel at *hver enkelt av subkulturene* må ses på som helhetlig og at de kan være preget av enighet: *”Subcultures are like islands of clarity in a sea of ambiguity”* (Martin 2002). Konflikter og spenninger i organisasjonen foregår dermed ikke primært innad i hver enkelt gruppe, som utgjør ulike subkulturer men mellom gruppene.

I deler av den empirisk orienterte forskningen blir kulturer betraktet som **fragmenterte** (fragmenteringsperspektivet). Organisasjonskultur anses heller ikke innen dette perspektivet for å være enhetlig, men som bestående av flere subkulturer innen en organisasjon. Subkulturene kan være svært ulike og i konflikt med hverandre. Denne måten å betrakte organisasjonskultur på skiller seg mer fra de to første enn hva man umiddelbart kan få inntrykk av. Kulturer er i dette perspektivet i stadig endring, de er både tvetydige, dynamiske

¹⁰ Dette ble blant annet tydeliggjort på Dialogkonferansen AFI arrangerte for TINE 22.–23.april 2009

og sosialt konstruert av aktører – OG organisasjonskulturen vil på grunn av sin kompleksitet strengt tatt være utenfor ledelsens kontroll. Som en konsekvens av dette blir det også hevdet at organisasjoner må ledes på en slik måte at gruppekonflikter minimeres – man må legge opp til en forståelse av hvordan aktørene i organisasjonen erfarer, fortolker, forhandler og skaper mening ut fra hendelser og i ulike situasjoner (se utdyping av disse poengene i Enehaug and Thune 2007).

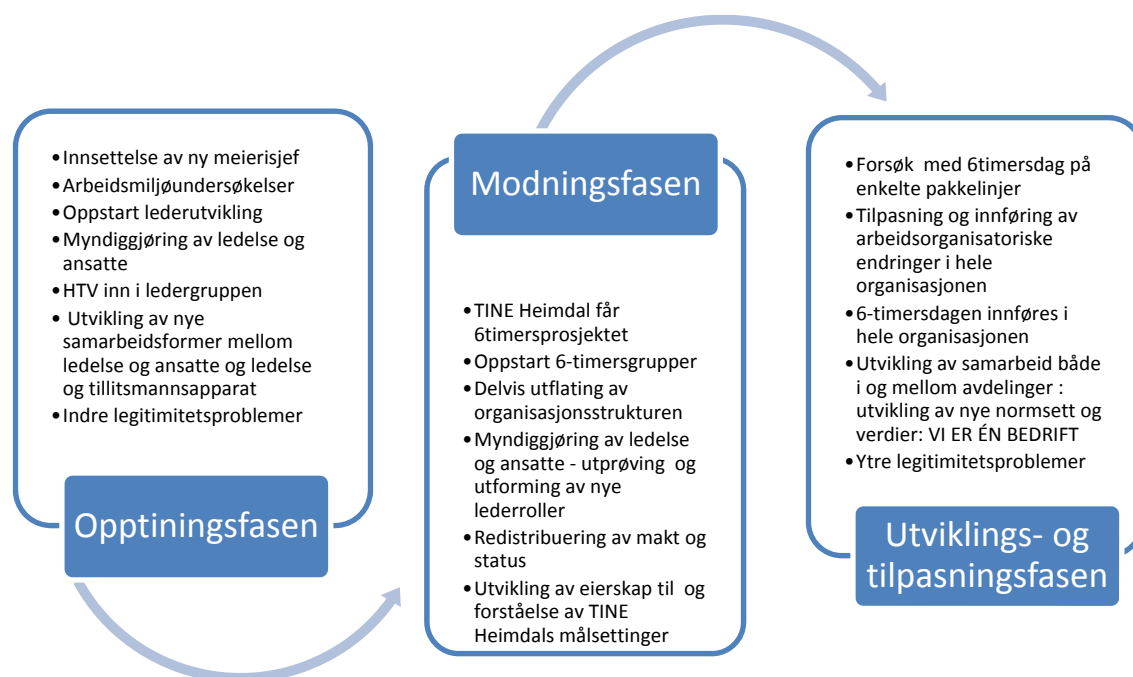
Vi skal i det følgende komme nærmere inn på den kulturelle formasjonsprosessen som har funnet sted på Heimdal som følge av at man i 2002 fikk en ny leder som hadde andre ideer om hvordan en organisasjon kan driftes på best mulig måte. Det er særlig viktig å legge merke til to forhold:

- Myndiggjøringen av mellomledere og ansatte som fant sted i perioden etter at ny leder startet er en kontinuerlig prosess som i dag også har forplantet seg nedover i organisasjonen. Fokus på lederutviklingen ved Heimdal ligger per i dag på en tilsvarende myndiggjøring av arbeidslederleddet i avdelingene. Behovet for en slik videreføring av den nye lederkulturen kan sies å være definert ”bottom-up”, det vil si utsprunget av at den nye medarbeiderkulturen krever nye ledelsesformer også på laveste ledernivå.
- Revitaliseringen av tillitsmannsapparatet gjennom nye samarbeidsformer og endrede rutiner for samarbeid mellom ledelse og hovedtillitsvalgt med fokus på dialoger også en prosess som har pågått parallelt med de andre organisatoriske endringene som har funnet sted. Det kan diskuteres hvorvidt dette har vært en forutsetning for gjennomføringen av endringene, men det har utvilsomt spilt en viktig rolle. I HMS saker innkalles også HVO til ledergruppen.

6.1 Hovedtrekk i de ulike fasene

Vi skal i dette kapitlet beskrive organisasjons- og ledelseskulturen ved Heimdal i form av en utviklingsprosess som går gjennom tre ulike faser. Hver av disse fasene er karakterisert ved spesifikke trekk og utviklingstiltak. Disse trekkene og utviklingstiltakene er delvis beskrevet i rapportens foregående kapitler, og derfor vil bare ”nye” elementer beskrives detaljert i det følgende¹¹. Vi viser til hovedbildet i form av en figur, før vi gjennom resten av kapitlet kommer nærmere inn på innholdet i hver enkelt av fasene. Vi har valgt å beskrive historien om Heimdal med hovedfokus på hva som skjer i bedriften etter at det blir tilsatt ny meierisjef (nåværende leder). Den foreløpige avslutningen av fasebeskrivelsen ender våren 2009.

¹¹ For at leseren skal få en fullgod forståelse av innholdet i denne fasebeskrivelsen forutsettes det at man i forkant har vært gjennom kapittel 2-4.



Figur 21 Den kulturelle formasjonsprosessen: faser og trekk

6.2 Opptiningsfasen

Bedriftshelsetjenestens arbeidsmiljøundersøkelse i 2001 avdekket stor misnøye blant de ansatte. Det at forholdene ble kartlagt og satt ord på presset frem behovet for handling. Den nye meierisjefen ved TINE startet arbeidet med pakkeriet blant annet med å få gjennomført en ny arbeidsmiljøundersøkelse som bekreftet at det forekom psykososiale problemer i bedriften. Meierisjefen så et behov for å håndtere utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet og betalte dermed kanskje prisen ved å bli projeksjonsfigur¹² for de ansattes frustrasjon. Med dette menes at grupper av ansatte overførte sin frustrasjon, som var basert på den eksisterende personalpolitikken, over på den nye meierisjefen. En informant uttalte følgende om hvordan de dårlige resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen og konsekvensene av dem ble håndtert:

Han måtte rydde i kaoset etter at han overtok Heimdal, og en bieffekt ble manglende tillit fra ansatte. Han igangsatte en ny arbeidsmiljøundersøkelse i 2003, og den ble godtatt som gransking av hvordan ansatte opplevde ham og lederskiftet. Denne prosessen gjorde at han i begynnelsen fikk mange mot seg internt i TINE. Han har stått alene og har vært veldig modig. Han hadde ingen å snakke med ... Ledergruppen var veldig imot lederutviklingen som ble satt i gang. Lederutviklingen ble først kjørt kun i toppledernivå. Denne prosessen var veldig vellykket og åpnet for samarbeid. Den også har åpnet en mulighet til å samarbeide med TV og HVO.

¹² Projeksjon (av lat. projicere, kaste fram) er en betegnelse på en forsvarsmekanisme som innebærer at ubehagelige trekk hos en selv overføres, projiseres, på andre.

I sitatet over fremkommer at et av tiltakene meierisjefen igangsatte for å ta tak i problemene, var lederutviklingsaktiviteter i regi av Opinor AS. Sitatet viser også hvordan suksess knyttet til noen aktiviteter medførte økt grad av tillit og banet veien for nye samarbeidsformer, også for tillitsvalgte, hovedverneombud og etter hvert for de mange ansatte. Lederutviklingsaktivitetene bidro til ytterligere opptining av organisasjonen, både gjennom forberedelsesmøter til ledersamlinger, ledersamlingene som sådan, og gjennom refleksjonstekster som Opinor AS utarbeidet. Refleksjonstekstene besto av oppsummeringer av hva som var blitt gjort, observert og hørt, samt utprøvende refleksjoner i tilknytning til dette. Lederopplæringen tok sikte på å dyrke frem en coachende lederstil, og takhøyden i ledergruppen ble større. En informant sa det slik:

De har friske diskusjoner i ledergruppen, men det betyr ikke annet enn at det er en sunn konflikt. Et par av lederne var hardere nøtter enn andre. Der har nok den prosessen med Opinor hjulpet sterkt. Det sies om to av lederne at de er fullstendig omvendt.

Indre legitimitetsproblemer

Å gjennomføre en slik omstilling av til leder- og medarbeiderkultur er ikke enkelt, verken for de andre lederne eller for de ansatte. Slike endringer er heller ikke gjort over natten og krever en ”opptining av organisasjonen”. Denne opptiningen skal medvirke til å åpne opp for endring av verdier og normer: nemlig organisasjonskulturen. En organisasjonskultur som er velkjent for de ansatte har den funksjonen at den demper angst og gir retning for handling. Manglende kjennskap til organisasjonskulturen er en medvirkende årsak til at de fleste av oss kjenner oss usikre og opptrer tilbakeholdent når vi starter i ny jobb. Organisasjonskulturen gir nødvendige forenklinger av virkeligheten for organisasjonsmedlemmene og kommer til uttrykk verbalt, adferdsmessig og fysisk i organisasjonen (Omholt and Nesse 1995). Fordi organisasjonskulturen er noe som tas for gitt, er det vanskelig å stille spørsmål ved den, og organisasjonens medlemmer kan oppleve dette som dypt provoserende. Dette fikk også Wessel erfare både fra internt hold på TINE Heimdal, men også fra TINE som sådan. Slike indre legitimitetsproblemer er ikke uvanlig i forbindelse med omstillingsprosesser i organisasjoner.

Begrepet ”opptining av bedriften” brukes i betydningen ”å løsne opp i” eksisterende strukturer i bedriften, noe som er en forutsetning for endring. Når det oppstår krise eller uro i bedriften, er påvirkningsmulighetene størst. Oppstarten av lederutviklingstiltak på Heimdal samt introduisering av hovedtillitsvalgt som medlem i ledergruppen bidro i utviklingen av nye samarbeidsformer mellom ledelse og ansatte. Med andre ord kan man hevde at et karakteristisk trekk ved opptiningsfasen handler om *redistribuering av makt og status*. I denne fasen er arbeidet med å utvikle nye konseptuelle kategorier og et nytt felles språk (Schein 2004) en av flere forutsetninger for å skape en ny kultur blant ledere og medarbeidere. Det kan være fristende å trekke paralleller til den amerikanske presidenten Obamas valgkampanje og gjentatte insistering på ”Yes, we can!”. På Heimdal beveget man seg i denne fasen fra en situasjon preget av dagligdagse rutiner og en slags felles forståelse av ”tingenes stillstand” til

utvikling av en mer mulighetsorientert tilnærming og fokusering. Ved å løse opp i tradisjonelle forestillinger om at samarbeidskonstellasjoner og forholdet mellom ledelse og ansatte var karakterisert av ”kommandostrukturer”, fikk man startet arbeidet med å endre organisasjonen. Dette innebar også en flytende overgang mot det vi har valgt å kalle for modningsfasen.

6.3 Modningsfasen

Veien mot mer samarbeid mellom ledelse og ansatte, med særlig fokus på sekstimersdagen, kan betraktes som en langsom kulturendringsprosess. Arbeidet med å organisere nye arbeidsordninger og samarbeidsformer rokket ved den etablerte, forutsigbare driftsformen og de etablerte normer og verdier. Verdier beskrives gjerne som *de underliggende oppfatninger mennesker og grupper har med hensyn til hva som er viktig, rett og galt*. Verdier gir identitet og vil ofte være styrende for utviklingen av enkeltpersoners og gruppers normer. Eksempler på verdier er ”trygge arbeidsplasser” eller ”høy lønn”. Normer er gjensidige, felles forventninger til atferd, vanligvis basert på underliggende verdier. Alle som tilhører en bestemt gruppe skal følge gruppens normer. Den som bryter normen kan bli utsatt for sanksjoner. Eksempler på normer er: ”Du skal aldri kritisere sjefen din,” eller ”Du skal aldri stille spørsmål ved lederens avgjørelser.”

Ønsket endring av normer og verdier i en bedrift krever tid og refleksjon, noe som forutsetter involvering og medvirkning. I TINE åpnet endringen i arbeidsorganiseringen for nye relasjoner mellom ansatte som tidligere hadde lite kontakt, og en forsterkning av tilliten mellom ledelse og ansatte etter hvert som det viste seg at det man ble enige om også ble reflektert i handlinger.

Beslutningen om at det var nødvendig med organisatoriske endringer på Heimdal blir i denne fasen videreført. Da tilbudet om å starte opp sekstimersdagen kom fra konsernet var meieri-sjefen og ledergruppen (inkludert hovedtillitsvalgte) i hovedsak enige om at dette kunne gi en ekstra motivasjon for endringene blant de ansatte. For å lykkes med endringer i organisasjoner, må selve *gjennomføringen* av endringen (i dette tilfelle sekstimersdagen) være i tråd med lederens uttalte verdier og personalpolitikk. Det er derfor vesentlig at ledergruppens medlemmer kan samle seg rundt en felles beslutning om ”å kjøre prosjektet” – en beslutning som i dette tilfellet innebar store endringer i arbeidsorganiseringen ved anlegget. Dette kan også sies å være en forutsetning for å kunne bygge opp tillit blant de ansatte, og for å kunne forenes om en felles forståelse av hvordan endringene påvirker og utvikler bedriftens uttalte verdigrunnlag, den enkeltes holdninger og de gruppebestemte normene.

TINE Heimdal hadde i utgangspunktet klart for seg hva de ville oppnå: nemlig en sekstimersarbeidsdag med like god produksjon som en 7,5-timersdag. *Hvordan* man skulle klare å få til dette, var ukjent, men noen viktige aspekter ved *måten* man skulle finne ut hvordan man skulle få det til på var kjent: bred involvering og samarbeid mellom ledelse og ansatte. Resultatet fra gruppearbeidene ble en arbeidsorganisering som krevde høy grad av samarbeid. På denne måten kan man si at resultatet (den nye arbeidsorganiseringen) er konsistent med arbeidsmetoden. Man kan si at oppstarten på det som etter hvert har vist seg å være *et kontinuerlig utviklingsarbeid* har bidratt til både å utvikle og på sikt befest

samarbeidsrelasjonene mellom ansatte, tillitsvalgte og ledelse. Utviklingsarbeidet bidro sterkt til å kommunisere og videreføre målsettingen med endringsprosessene – man oppnådde felles eierskap både til mål og prosess.

Medvirkning som modningsgrep

Man kan vanskelig belyse sekstimersprosjektet uten å se dette i sammenheng med den prosessen som TINE Heimdal hadde vært gjennom i forkant. Gjennom Wessels lederskap ble medvirkning og samarbeid mellom ledelse og ansatte vektlagt og forsterket. Det kan ofte være utfordrende å jobbe med samarbeid og kommunikasjon i bedrifter uten å samles om konkrete prosjekter, og i denne sammenhengen kan det se ut til at blant annet TINE Trivsel¹³ spilte en viktig rolle. En lederinformant sa det slik:

Nøkkelen ligger i prosessen med TINE-trivsel. Her satte vi av en dag og laget en plan og en gruppe som skulle jobbe med dette over ett år. Jeg var med i en gruppe, og jeg tror det var der det startet. Gjennom denne prosessen skapte man medbestemmelse. Vi satt rundt bordet her og var et tverrsnitt av produksjonen, og det kom frem flere konkrete forslag, for eksempel å rydde i linjene, å ha informasjonsmøter, å lage kompetansematriser over personer, som kan henges opp, å gjennomføre opplæring, å arbeide med ledelse og samhandling. Etter hvert kom Wessel mer og mer på banen, og han og de tillitsvalgte jobbet frem sekstimersdagen. Da Wessel foreslo at man skulle la de ansatte finne løsningen ... dette var jeg veldig negativ til.

I sitatet over fremkommer også motstanden mot å la de ansatte finne løsningen på prosjektet. I løpet av den perioden som er illustrert gjennom det vi har kalt *modningsfasen* ser vi imidlertid at eskaleringen av samarbeidet både innad i avdelingene og mellom avdelingene, samt i arbeidet i sekstimersgruppene som utviklet ideer om hvordan den nye arbeidsorganiseringen skulle se ut, fungerte som en modning av organisasjonen som helhet. Sitatene under illustrerer dette poenget:

Arbeidet med utfordringer fremkommet gjennom undersøkelsen TINE-trivsel hadde gitt de ansatte utviklingskompetanse. Jeg mener at TINE Trivsel har bidratt ved at det er blitt tatt tak i hva som kom frem gjennom den.

¹³ TINE TRIVSEL er i følge TINE selv "det viktigste utviklingsverktøyet for organisasjon og ledelse i TINE, og måler de åtte strategisk viktigste områdene (verdier, motivasjon, resultatorientering, ledelse, kompetanse, arbeidsmiljø, samarbeid og innovasjon), i tillegg til å gi informasjon om tilstanden i organisasjonen, gi alle ansatte anledning til å si sin mening og bidra til strukturerte utviklingsprosesser".

Jeg tror prosessen i forkant, det at Wessel kom inn og begynte å jobbe med organisering og så videre, jeg tror det forarbeidet var en viktig forutsetning for at vi lyktes. Vi hadde allerede et godt samarbeid, og vi hadde en bedriftskultur som var veldig inkluderende. Det var så lett å få tillitsvalgte og ansatte til å jobbe sammen.

Utvikling av samarbeidsrelasjonene gjennom reell medvirkning kan slik sett sies å ha fungert som modningsgrep i prosessen. Det utgjorde også grunnlaget for overgangen til *utviklings- og tilpasningsfasen*, der de reelle endringene fant sted.

6.4 Utviklings- og tilpasningsfasen

I denne siste fasen blir resultatet av det foreløpige arbeidet fra sekstimersgruppene testet ut i praksis gjennom utprøving av endret arbeidsorganisering ved enkelte pakkelinjer.

Vi brukte åtte måneder på å planlegge – og den prosessen skatter jeg høyt. Vi var så modige at vi sa at om at om tre uker kjører vi sekstimers dag i pakkeriet. Vi hadde fire/fem forskjellige slike utprøvsperioder.

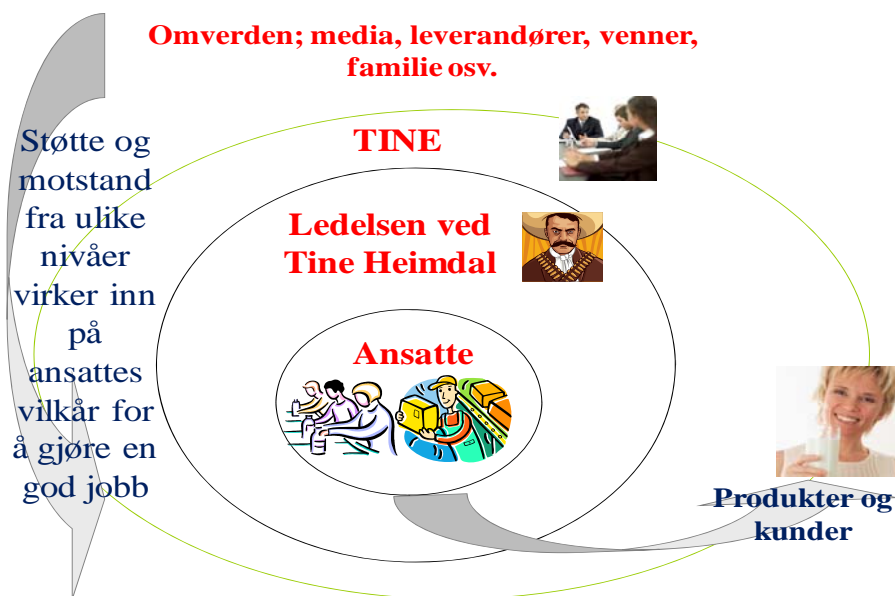
Samarbeidsrelasjonene er nå godt utviklet, og i denne fasen ser vi også at det har ”betalt seg” i form av mestring på flere nivåer, både individuelt og organisatorisk. Både den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet opparbeider seg i løpet av denne fasen utviklingskompetanse. Flere av de ansatte gir uttrykk for at de er overrasket over sin egen evne til å konkretisere hvordan bedriften kan organisere arbeidet på mer hensiktsmessige og effektive måter, og det jobbes kontinuerlig med videreutvikling av arbeidsorganiseringen, blant annet gjennom evaluering av den utprøvingen som finner sted på de enkelte pakkelinjene.

Etter at utprøvingen på de enkelte pakkelinjer var gjennomført, ble det tatt beslutning om at hele anlegget på Heimdal skal innføre de arbeidsorganisatoriske endringene som ble utviklet gjennom arbeidet i ledergruppen og i sekstimersgruppene. Både ansatte og ledelse oppfatter den videre utviklingen og utprøvingen som vellykket; de opplever at trivselen øker, at sykefraværet synker og at de indre legitimitetsproblemer som tidligere var til stede gradvis forvitres. Graden av enighet er høy i denne fasen, og fortellingen om hvem ”VI” er, har endret seg. I denne fasen fører de nye samarbeidsrelasjonene til at Heimdal går fra å være en bedrift med flere avdelingsbaserte subkulturer til å bli mer helhetlig. Selv om det ikke er grunnlag for å hevde at det nå kun finnes *en* kultur ved Heimdal, er det likevel påtakelig at så mange av organisasjonens medlemmer opplever å være *en bedrift med felles mål*. Vi skal beskrive noe av årsaken til dette når vi litt senere ser på hvordan ytre press på organisasjonen medvirker til utvikling av en sterk felles identitet blant ansatte og ledere. Denne prosessen kan også sies å bidra til ”samling i bunn”, noe som også resulterer i at man får befestet og forsterket utviklingen av nye normsett og verdier. Etter hvert som man ser de gode resultatene av endringen i arbeidsorganisering og arbeidstid, rettes en stadig større del av oppmerksomheten mot en felles målsetting: ”Vi skal vise at det er mulig å bedre produktiviteten slik at vi får beholde redusert arbeidstid.”

Denne nyutviklede enigheten ser ut til å ha hatt en viktig funksjon i de organisatoriske endringene som har funnet sted så langt. Det er imidlertid grunn til å stille spørsmål om hvordan Heimdal i sitt videre utviklingsarbeid vil håndtere ansatte og ledere som har kritiske innvendinger mot modellen og praksisutøvelsen ved anlegget. Står man i fare for å utvikle en form for enighetstyranni? Dette er spørsmål det kan være verd å ta med seg i det videre arbeidet med å beholde den nyervervete statusen som lærende organisasjon.

Ytre legitimitetsproblemer

TINE Heimdal har beveget seg bort fra en organisasjonsmodell preget av stivnede strukturer med fokus på drift. I utviklings- og tilpasningsfasen ser vi at fokus gradvis dreies mer og mer mot en organisasjonsmodell hvor samarbeid og ledelsesutøvelse fungerer som bevegelige virkemidler på veien mot bedre effektivitet. Kontinuerlig forbedring og tilpasning til ytre og indre endringer er i større grad blitt en naturlig del av organisasjonens indre liv, og bedriften har blitt bedre rustet til å mestre den økte endringstakten. Forandringene har dog ikke skjedd uten at enkelte motkrefter har blitt aktivert. Disse kreftene kan lokaliseres både i omverdenen generelt, eksempelvis i media, blant venner, underleverandører, kunder og så videre, men også i resten av TINE-organisasjonen og internt på Heimdal. Når det er sagt, må det imidlertid nevnes at Heimdal opplevde aktiv støtte fra konsernsjef, visekonsernsjef og konserndirektør personal som også er prosjekteier. Modellen under er ment å skulle illustrere hvordan aktører på ulike nivåer kan fungere som en kilde til støtte eller motstand, og at disse kreftene virker inn på de ansattes vilkår for å gjøre en god jobb.



Figur 22 TINE Heimdal og omverdenen

Omverden og resten av TINE

Flere ledere og ansatte har under intervjurunden gitt uttrykk for opplevd manglende støtte eller mer eller mindre direkte motstand fra omverden. For eksempel nevnte flere at de hadde hørt kommentarer om at de ansatte på Heimdal tidligere arbeidet så dårlig at det var en smal sak å gjøre forbedringer der, og to ansatte fortalte følgende om andre meieriers innstilling til prosjektet og hvordan de kunne komme med humoristiske eller spydige replikker til temaet:

Det er ikke alle som ønsker oss suksess, men jeg vet det er flere meierier som diskuterer oppstart de også, nå.

Andre meierier som ringer ut på ettermiddagen tar liksom tonen ”er dere på jobb nå da?” Vi har lært at alle telefoner skal være bemannet hele dagen, slik at ingen utenfor huset skal merke at det er færre folk på jobb.

Enkelte har gitt uttrykk for at konsernet ikke uttrykkelig har uttalt at det ikke er greit å uttale seg usaklig negativt om Heimdal i forbindelse med sekstimersforsøket har blitt oppfattet som manglende støtte, og noen har opplevd det som direkte motstand. Som en ansatt sa det: ”Vi er klare for sekstimersdagen, men er omverden klar for det?”

Når de ansatte i fellesskap bryter akkorden

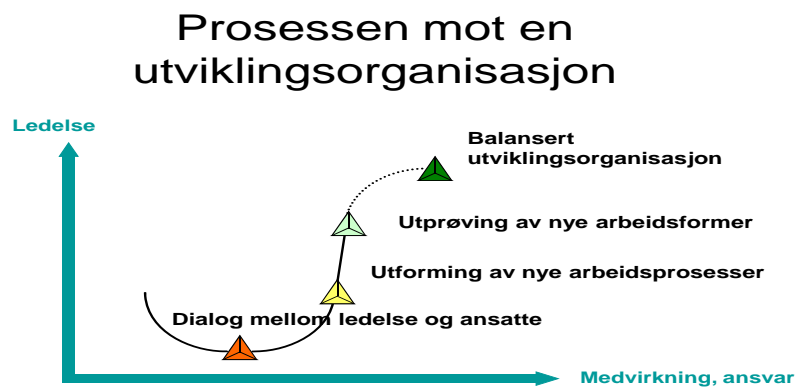
Som vi har vært inne på tidligere, så var flere av både lederne og de ansatte ved TINE Heimdal i utgangspunktet negative til sekstimersforsøket. Kanskje opplevde lederne at det ikke var behov for endring, eller de følte at deres maktposisjon ble truet. Fordi flere av de ansatte også ga uttrykk for til dels stor grad av motstand, er det grunn til å stille spørsmål ved om arbeiderkollektivets krefter ble aktivert blant de ansatte. Termen ”arbeiderkollektivet” viser til Sverre Lysgaards (Lysgaard and Kalleberg 2001) bok med samme navn fra 1961, som handler om arbeiderne og deres forhold til bedriften. Denne boken tar utgangspunkt i en undersøkelse i M. Peterson & Søn. A/S Moss Cellulose, men Lysgaards teori er generell og er tenkt å kunne beskrive forholdene ved en hvilken som helst bedrift av en viss størrelse og alder. Atferd forstås ut fra hva som er rasjonelt når man ser det i tilknytning til de studertes situasjon og de midler de disponerer. Lysgaards hovedperspektiv på arbeidernes situasjon er at de på den ene siden har et visst skjebnefellesskap med bedriften, fordi bedriftens overlevelse også er i deres interesse:

På den andre siden står de i et konfliktforhold til bedriften fordi de er produksjonsfaktorer underlagt bedriftens teknisk/økonomiske program, uten selv å stå i forpliktelse og være medansvarlige overfor dette program i sin stilling som underordnede i bedriftsorganisasjonen. (Lysgaard 1961:VII)

Lysgaard tar for seg de underordnedes tendens til å samle seg i et slags forsvar overfor bedriften og bruker begrepet ”arbeiderkollektivet” om et beskyttende fellesskap som utvikler

seg blant underordnede. Arbeiderkollektivets jernlov sier at du ikke skal jobbe for hardt, men at du skal heller ikke jobbe så sakte at det går utover kollegaene dine.

En innføring av sekstimersdagen kunne på sett og vis bety at de ansatte i fellesskap skulle bryte akkorden og vise frem den ”slakken” som var innebygd i arbeidsprosessene som et ledd i beskyttelsen av de ansatte. På oppstartsmøtet i prosjektet utfordret vi de tillitsvalgte og verneombudet med denne problematikken. Dette perspektivet ble resolutt tilbakevist, med en tydelig klargjøring av at både ledelsen og de ansatte ved TINE Heimdal ønsket å finne ut hvilke grep som var gjort for å jobbe smartere. Intervjuundersøkelsen viste at etter hvert som ansvar og myndighet ble overført nedover i hierarkiet, ble ledelsens tradisjonelle overvåkning i større grad erstattet av den sosiale kontrollen fra de ansatte. Flere ga uttrykk for at dette ble opplevd som bedre, og en deltaker (fra Heimdal) på Dialogkonferansen formulerte det slik: ”Når pisken er i handa på det lokale miljøet, oppleves det ikke som en straff.”



Figur 23 Prosessen mot en utviklingsorganisasjon

6.5 Avslutning

I dette kapitlet har vi sett på hovedtrekkene i de ulike fasene i organisasjonsutviklingen på Tine Heimdal. TINE Heimdals endring fra en kontrollerende til en medvirkningsbasert bedrift kan sies å langt på vei være i tråd med Fred Emery & Einar Thorsruds *seks psykologiske jobbkrav*:

- Behovet for at arbeidet har et innhold i form av krav til ulike aktiviteter.
- Behovet for å kunne lære noe i arbeidet.
- Behovet for å kunne fatte beslutninger.
- Behovet for anseelse.
- Behovet for å kunne se det man selv gjør i et bredere samfunnmessig perspektiv.
- Behovet for at jobben er forenelig med en ønskverdig fremtid.

De seks psykologiske jobbkravene ble utarbeidet i kjølvannet av samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960-tallet, og senere bekreftet gjennom omfattende forskning på arbeidsmiljø og helse. Disse kravene er å betrakte som "forutsetninger som må være tilstede for at arbeidstakerne skal oppleve arbeidet som meningsfylt og utviklende" (Aune and Jakhelln 2006). I tråd med jobbkravene åpnet organisasjonsendringen på Heimdal i større grad opp for at de ansatte kunne lære noe i arbeidet, få anseelse, fatte beslutninger og selv medvirke til å forme en ønskverdig fremtid. Videre ga sekstimersprosjektet en mulighet til å se innsatsen i et bredere samfunnsmessig perspektiv gjennom utprøving av en ny arbeidstidsordning.

7 Avslutning og konklusjon

Levende systemer er avhengige av helheten. Det samme gjelder for organisasjoner. Å forstå de mest utfordrende lederoppgavene krever evnen til å se hele systemet som frembringer oppgavene. (Senge 2006)

Vi har i de foregående seks kapitlene sett på en rekke ulike sider ved organisasjons- og ledelseskulturen ved TINE Heimdal i lys av innføring av sekstimersdagen. I dette kapitlet skal vi oppsummere hovedpoengene i rapporten gjennom å hente frem igjen de problemstillingene som dannet utgangspunktet for forskningsprosjektet, og diskutere de mest sentrale funnene.

Som en innledning til denne diskusjonen har vi valgt å sammenligne skjematiske kjennetegn ved TINE Heimdal før og etter organisasjonsendringene, samt å vise konsekvenser av de endringene som er foretatt på en rekke ulike områder. Dette er vist i tabellen under.

Kjennetegn ved bedriften	Gamle TINE Heimdal	Nye TINE Heimdal	Konsekvenser av endringene
Bedriftens fokus	Fokus på drift	Fokus på drift og utvikling	Bedriften måtte bygge opp utviklingskompetanse
Bedriftens verdigrunnlag og personalpolitikk	Ytrestyrt, kontroll	Indre styrt, medvirkning, tillit og ansvar	Den personalpolitiske endringen krevde tid og at de ansatte så at ordene spilte seg ut i praktisk handling
Bedriftens organisering	Lederbestemt organisering Lederkontrollerte arbeidsprosesser og liten grad av egenkontroll til de ansatte	Utviklet i samarbeid med de ansatte Ansatte kontrollerte arbeidsprosesser og høy grad av egenkontroll	Fordi de ansatte utviklet den nye arbeidsorganiseringen i samarbeid med ledelsen, utviklet de også et sterkt eierforhold og høy grad av egenkontroll
Ledelse	Autoritær og uforutsigbar toppledelse Kontrollerende mellomledelse Usikker mellomledelse	Demokratisk toppledelse Coachende lederstil på mellomledernivå Delegerende mellomledelse med stort handlingsrom	Endring i lederstil var en krevende manøver for topplederen og krevde omstilling på mellomledernivå, samt tilpasning fra de ansatte

Kultur	Manglende innsikt i - og derav forståelse for målsettinger ”Mine arbeidsoppgaver – min innsats”	Felles forståelse av bedriftens helhet og eierskap til målsettinger ”Felles innsats og samarbeid for felles resultat”	Endringen krevde arenaer og tid for utvikling av nye samarbeidsformer og nye normer for innsats og resultatansvar
Press mot organisasjonen	Ytre press i form av markedsendringer Indre press i form av uforutsigbar ledelse	Ytre press i form av markedsendringer Ytre press i form av forventninger og skepsis fra omverdenen i tilknytning til sekstimersprosjektet Indre press i form av resultatlevering i fellesskap	Omverdens mistro og manglende støtte i forbindelse med sekstimersdagen kunne oppleves som tappende. Andre opplevde at dette ga samhold og motivasjon til innsats fordi ”de skulle vise dem”
Utfordringer	Høyt sykefravær Lav trivsel mellom ansatte og ledelse Begrenset partssamarbeid	Økte kompetanse ga gode vilkår for å håndtere ny arbeidsorganisering med økt tids- og arbeidspress Ikke avklart rolleforståelse mellom ulike ledernivåer	Økt partssamarbeid, medvirkning og kompetanseutvikling ga økt eierskap, motivasjon, lavere sykefravær og høyere trivsel Behov for ytterligere avklaring av rolleforståelse og utvikling av rolleutøvelse

Tabell 9 Kjennetegn ved TINE Heimdal før og nå

7.1 Lærende organisasjon: Individorientert og organisatorisk læring

Samarbeid om sekstimersdagen, som i praksis betyr samarbeid om smartere arbeidsprosesser og arbeidstidsmessige og ledelsesmessige ordninger tilknyttet disse, medførte både individuell og organisatorisk læring. Samarbeidet om sekstimersdagen ga også erfaring og kompetanse om hvordan man kan arbeide sammen også på andre områder, for eksempel etablerte sekstimersgruppene seg som levende verksteder for kontinuerlig forbedring i bedriften. På denne måten kan man si at det ble skapt motorer for utvikling og endring. Ledelsen og de ansatte fikk konkrete erfaringer om viktigheten og betydningen av medvirkning og arenaer for dialog. Dette er i tråd med Senges (Senge 2006) påstand om at det først er når mennesker lærer effektivt *sammen* at organisasjoner kan forandres. Følgende disipliner er i følge Senge nødvendige for lærende organisasjoner:

- 1) Systemtenkning. Det å tenke gjennom deler av systemet hvor forandringer har størst effekt gjennom negativ og positiv feedback.
- 2) Personlig mestring. De som har personlig mestring oppnår resultatene de ønsker og får engasjement til livslang læring.
- 3) Mentale modeller. Institusjonell læring er en prosess hvor ledergrupper arbeider sammen for å endre sine mentale modeller av bedriften og dets marked.
- 4) Felles visjon. En felles visjon inspirer medarbeidere til å lære. Denne visjonen skal ikke dikteres, men utvikles sammen med medarbeiderne.
- 5) Teamlæring. Team produserer bedre enn summen av individene. Dette krever dialog mer enn diskusjon, fordi diskusjon fremmer konkurranse. Dialogen bryter ned motstand, og medlemmene blir i større grad observatører til seg selv. Konflikter blir derfor ikke personlige.

Som vi ser av disse fem disiplinene er de langt på vei i tråd med Emery og Thorsruds seks psykologiske jobbkraav (se avslutning kapittel 6). Vi konkluderte med at medarbeiderne på Heimdal i stor utstrekning opplever en arbeidsvirkelighet som kan sies å være i tråd med jobbkraavene som skal til for å oppleve arbeidet som meningsfylt. Analysen av organisasjonsutviklingen ved TINE Heimdal viser også at anlegget er et godt eksempel på **en lærende organisasjon** sett i forhold til Senges fem disipliner. Oppsummert kan man si at **myndiggjorte medarbeidere og ledere øker den daglige endringsberedskapen og bidrar til at flere opplever arbeidet som meningsfullt.**

7.2 Er sekstimersdagen helsefremmende for den enkelte?

Det er mye skepsis blant forskere innen arbeidsmedisin og på politisk hold i forhold til utprøving og innføring av sekstimersarbeidsdag. Dette skyldes mange forhold, men her gjengir vi kun argumentasjonen som dreier seg om at økt press og økt arbeidstempo på lang sikt vil medføre helseproblemer.

En klassisk modell innen arbeidsmiljøforskningen er "krav-kontroll-modellen" som ble lansert av Karasek og Theorell så tidlig som på 1980-tallet (Karasek, Theorell et al. 1982). Denne modellen, som er validert gjennom enorme mengder forskning etter lanseringen, forteller at det må være balanse mellom kraavene ansatte blir stilt overfor og deres muligheter til å ha kontroll i arbeidet, dersom man skal unngå utvikling av helseproblemer på sikt.

På TINE Heimdal er det per i dag god balanse mellom krav og kontroll i arbeidet. Hvorvidt denne balansen vil holde seg på sikt, er det vanskelig å si noe sikkert om. Dersom man fortsetter det kontinuerlige utviklingsarbeidet som er igangsatt ved bedriften, er det imidlertid lite trolig at eventuelle problemer knyttet til ubalanse mellom krav og kontroll i arbeidet ikke blir fanget opp gjennom det dialogbaserte arbeidet som finner sted i utviklingsgruppene. Dette gir også gode muligheter for å forebygge eller forhindre at en ubalanse utvikles videre.

7.3 Hvorfor fikk man det til på TINE Heimdal?

Mye av litteraturen om virksomheter som har gjennomført sekstimersforsøk viser at mange virksomheter ikke lykkes (se kapittel 1), og det er derfor betimelig å stille spørsmålet om hvordan TINE Heimdal skiller seg fra andre forsøksvirksomheter. Undersøkelsen på Heimdal viser at arbeidstidsreduksjon og endring i kveldsskiftet ikke var de eneste, og kanskje heller ikke det viktigste endringsgrepet som ble gjort. Spørsmålet blir om man kunne fått like gode resultater uten å ha sekstimersdagen som incentiv for omstillingene? Basert på denne studien ser det ut til at incentiver eller gulrøtter rettet mot de ansatte er viktige, men ikke tilstrekkelige grep i slike prosesser.

”Top-down” møter ”bottom-up”, eller omvendt

Med bakgrunn i historikken på TINE Heimdal kan man hevde at anlegget var overmodent for endringer på grunn av den ledeshistorien som hadde utspilt seg der. I tillegg, og kanskje like vesentlig for resultatene, er det et poeng at man allerede i utgangspunktet hadde et endringsorientert tillitsmannsapparat. Forslaget om å åpne opp ledergruppen for hovedtillitsvalgt ved Heimdal kom fra tillitsmannsapparatet, og var altså ikke et tiltak utarbeidet av ledelsen med det for øye å bedre medvirkningsmulighetene. Dialogen mellom ledelse og ansatte var imidlertid i ferd med å utvikle seg i positiv retning da dette forslaget kom opp. Man kan slik sett hevde at det er *en kombinasjon av ulike faktorer og prosesser som utspiller seg samtidig* som forklarer de gode resultatene. Det er vanskelig, for ikke å si umulig, å fastslå hva som *egentlig* kom først i de utviklingsprosessene som er beskrevet i denne rapporten. Var det behov definert fra ”golvet” og tillitsmannsapparatet, eller var det lederskiftet (ny meierisjef), eller var det alle disse faktorene i fellesskap? Lederskiftet som fant sted var utvilsomt en vesentlig faktor for fremtidig utvikling av TINE Heimdal, ikke minst fordi den nye lederen utøvde ledelse på en ny måte i forhold til den lederstilen som tidligere hadde vært fremtredende. Det vil likevel være vår påstand at de utviklingsprosessene som er iverksatt og som stadig pågår på Heimdal *ikke er personavhengig* eller for så vidt heller *ikke situasjonsavhengig* – det er gjennomført organisatoriske endringer med en grunnleggende filosofi (om man vil) som omhandler myndiggjøring og ansvarliggjøring av alle ledd i organisasjonen. Disse endringene kan man si forutsettes av hverandre: Lederutviklingsprosesser à la dem vi har sett på Heimdal ville antakelig ikke fått de samme resultater hvis man ikke parallelt jobbet mot de ansatte. Hvorfor det? Ledelse og ansatte har utviklet seg i et prosessuelt fellesskap, noe som har vist seg å være en fruktbar vei å gå. Arbeidet i det som opprinnelig var sekstimersgrupper, men som i dag heller kan gå under merkelappen *utviklingsgrupper*, er vesentlig i Heimdals organisasjonsutvikling og vil også spille en vesentlig rolle i det videre arbeidet for å beholde statusen som lærende organisasjon. Dette tydeliggjør behovet for å ha et kombinert fokus både på daglig drift og utviklingsprosesser. Allerede nå ser man at nye elementer i det kontinuerlige utviklingsarbeidet åpner opp for nye muligheter, gjennom de perspektivforskyvninger som finner sted. I dag har Heimdal satt søkelyset på utvikling av arbeidslederfunksjonen, noe som kom i forlengelsen av og ansvarliggjøringen av dette lederleddet. Nye funksjoner gir nye kompetansebehov, som igjen stiller nye krav til organisatorisk tilrettelegging.

Forutsetninger for å jobbe smartere i TINE Heimdal

Mens mange tradisjonelle industribedrifter har ett ensidig fokus på *produktinnovasjon*, har TINE Heimdal klart kunststykket å balansere dette opp mot *prosessinnovasjon*. Begrepet ”produktinnovasjon” brukes for å karakterisere forekomsten av nye eller forbedrede produkter eller tjenester, mens ”prosessinnovasjon” benyttes om forbedringer ved *måten* disse produktene eller tjenestene produseres på (Fagerberg, Mowery et al. 2005). Gjennom prosjektet rundt sekstimersdagen skapte TINE Heimdal en form for ”prosessinnovasjon” idet man fornyet den tradisjonelle måten anlegget var blitt drevet på, i den grad at arbeidstiden kunne reduseres med 1,5 time.

Svaret på hvordan og hvorfor resultatene ved Heimdal er så gode kan oppsummeres i følgende kriterier – eller forutsetninger:

Tidligere erfaring fra forbedringsarbeid: ”TINE trivsel”-jobbing og annet HMS-arbeid hadde gitt de ansatte viktig utviklingskompetanse før sekstimersprosjektet.

Satsing på de ansatte: Fagbrev med støtte fra bedriften førte til opplevelsen av å bli verdsatt og faglig stolthet.

Forankring i toppen: Toppleders åpne og inkluderende lederstil var en sterk drivkraft for medvirkende og ansvarlige ansatte.

Utvikling av nye lederroller: Lederopplæring ga en coachende lederstil med vekt på refleksjon.

Utvikling av nye samarbeidsrelasjoner: Hovedtillitsvalgt inn i ledergruppen førte til bedre dialog og samarbeid om beslutningene.

Ansvarliggjøring: Ledelsens tilbud om kortere arbeidstid, mot at de selv måtte finne nye måter å jobbe på, skapte tillit og ansvar.

Bred medvirkning, samarbeid og refleksjon: Alle ansatte ble invitert til å finne nye måter å jobbe på og fikk lov til å jobbe med problemstillingen til de følte seg klare til å starte (sekstimersgruppene).

Gulrot/pisk: At belønningen (kortere arbeidstid og tidligere avslutning av kveldsskiftet) ville tas bort hvis de ikke klarte produksjonsmålene.

Utprøving og refleksjon: At nye arbeidsformer ble prøvd ut i flere linjer. Først ble de prøvd bare på noen linjer for å se at det fungerte og så innførte man dem over alt.

Felles prosjektstart: At man tok konsekvensen av at sekstimersarbeidet vanskelig kunne starte som en trinnvis rakett så lenge avhengigheten mellom avdelingene var så sterk.

Justering underveis: At ledere og kolleger er åpne for forslag til forbedring (kontinuerlig forbedring).

7.4 Helt til slutt

Vi avslutter denne rapporten med å gi ordet tilbake til ledelse og ansatte på TINE Heimdal. Her er et lite knippe tips og råd til andre som vil starte opp med denne typen organisasjonsutvikling slik de sa det selv da vi stilte spørsmålet: *Hvis noen skulle starte opp med et slikt prosjekt i dag på en annen bedrift, hvilke råd ville du gitt dem?*

Anbefalinger fra ledergruppens medlemmer	Anbefalinger fra arbeidsledelsen	Anbefalinger fra de ansatte
Først må det bygges en riktig kultur (tillitsbestemt). Ingenting skal pålegges. Må ha åpenhet og tillit i utgangspunktet.	Ifra ledelsens side ville jeg ha ønsket tillitsvalgte inn i ledergruppen og involvert ansatte i hvordan man skal løse det	Man må tenke helt nytt om organisering av arbeidstiden. Mange gror jo fast i gamle gjøremål.
Endringene må startes lang tid i forveien. Holdningsendringer er det viktigste.	Endringsprosessen må starte i ledergruppen. Ansvarliggjør nedover og skap trygghet. Man må tørre å feile litt.	Bruk ansatte, ta dem med på råd! Ikke pålegg! Spør: hvordan skal vi få det til?
Arbeidsgruppene – det er det aller viktigste av suksesskriteriene.	Bedriften må være inkluderende – liten avstand mellom leder og ansatte. Folk må ha følelsen at de har vært med på å bestemme, men dette skjer ikke over natten!	Plukk noen ut for en konkret oppgave. Ikke allmennmøte – dette er kun enveis informasjon. Finn din egen vei. Blåkopi nytter ikke. Man må ha noe å knipe inn på, og vi har kuttet pauser.
		Kartlegg hvordan de jobber nå, og definer klare mål. Orienter underveis om hvordan det går.

Litteratur:

- Akerstedt, T. B. Olsson, et al. (2001). "A 6-hour working day -- effects on health and well-being." J Hum Ergol (Tokyo) 30(1-2): 197-202.
- Amble, N. (2008). Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus: en oppsummering. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Arnekleiv, G. (2006). Effekter av 6-timersdag for forholdet mellom arbeid og familie. Trondheim, G. Arnekleiv: 68, 13 s.
- Aune, H. and H. Jakhelln (2006). Arbeidsrett.no. [Oslo], Damm.
- Bjørnshau, T. (1997). Seks timers dag i omsorgsyker: en evaluering av forsøket i Oslo kommune. Oslo, Fafo.
- Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations. Chichester, Wiley.
- Buvik, M. P. and S. D. Tvedt (2009). Evaluering av 6-timersforsøk ved miljøservice. Trondheim, SINTEF, Teknologi og samfunn, Teknologiledelse.
- Buvik, M. P., S. D. Tvedt, et al. (2008). Evaluering av 6-timersforsøk ved Trondheim parkering KF. Trondheim, SINTEF, Teknologi og samfunn, Ny praksis.
- Elovainio, M., M. Kivimaki et al. (2000). "Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality." J Occup Health Psychol 5(2): 269-77.
- Elovainio, M., M. Kivimaki, et al. (2004). "Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis." Soc Sci Med 58(9): 1659-69.
- Enehaug, H. and T. Thune (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fagerberg, J., D. C. Mowery, et al. (2005). The Oxford handbook of innovation. Oxford, Oxford University Press.
- Finsrud, H. D. (2009). "Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?" SOSIOLOGI I DAG, ÅRGANG 39, 1/2009: 63-94.
- Folkard, S. and P. Tucker (2003). "Shift work, safety and productivity." Occup Med (Lond) 53(2): 95-101.
- Folkvord, M. and E. Wergeland (2008). Sekstimarsdagen: den neste store velferdsreforma? Oslo, Gyldendal arbeidsliv.
- Forsyth, D. R. (1990). Group dynamics. Pacific Grove, Calif., Brooks/Cole.
- Hunnicut, B. K. (2005). 6-timersdagen på Kellogg's. [Oslo], For 6-timersdagen.

- Karasek, R. A., T. G. Theorell, et al. (1982). "Job, psychological factors and coronary heart disease. Swedish prospective findings and US prevalence findings using a new occupational inference method." Adv Cardiol 29: 62-7.
- Lundberg, U., B. Mardberg, et al. (1994). "The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children." Scand J Psychol 35(4): 315-27.
- Lysgaard, S. and R. Kalleberg (2001). Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi. Oslo, Universitetsforl.
- Martin, J. (2002). Organizational culture: mapping the terrain. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, et al. (2001). "Job burnout." Annu Rev Psychol 52: 397-422.
- Olberg, D. (2008). Ett år med sekstimersdag ved Tine Sentrallager Heimdal. F.-n. 2008:17. Oslo, Fafo: 52.
- Olsson, B. (1999). 6-timmars arbeidsdag med heltidsløn i Stockholms stad: vad betyder det för personalen, brukarna och ekonomin? Stockholm, Personalekonomiska institutet, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Omholt, K. and J. G. Nesse (1995). Mennesker, organisasjon og ledelse: en innføringsbok. Oslo, Universitetsforl.
- RFV (2003). "Långtidssjukskrivna - egenskaper vid 2003 års RFV-LS-undersøkning." Riksforsakringsverket Redovisning 2004:4,
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco, Calif., Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York, Doubleday/Currency.
- Spence, T. (2006). Prøver ut 6-timersdag.
["http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1201270.ece"](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1201270.ece).
- Spence, T. (2006). Valla vil ha fri mandager, Aftenposten.
- Spurgeon, A., J. M. Harrington, et al. (1997). "Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position." Occup Environ Med 54(6): 367-75.
- Torvatn, H. (2007). Evaluering av innføring av 6-timers arbeidsdag hos SinkaBerg-Hansen AS. Trondheim, SINTEF, Teknologi og samfunn, Ny praksis.
- Tucker, P., S. Folkard, et al. (2003). "Rest breaks and accident risk." Lancet 361(9358): 680.
- van der Hulst, M. (2003). "Long workhours and health." Scand J Work Environ Health 29(3): 171-88.

Velferd (1/2009). Sekstimersdag mot finanskrisen.

Wergeland, E. (2006). Arbeidsmiljøloven, sykefraværet og sekstimersdagen: artikler i utvalg. Oslo, Transit.

Wergeland, E. L., B. Veiersted, et al. (2003). "A shorter workday as a means of reducing the occurrence of musculoskeletal disorders." Scand J Work Environ Health 29(1): 27-34.

Vedlegg 1

SPØRRESKJEMA

Til ansatte TINE Heimdal

TMiN sentrallager Heimdal satte våren 2007 i gang forsøk med redusert arbeidstid.

Formålet med denne undersøkelsen er å vurdere ulike sider ved arbeidsorganiseringen. Spørreskjemaet er en del av en større datainnsamling, og det er viktig at du fyller ut skjemaet så nøyaktig du kan.

Spørreundersøkelsen er frivillig og anonym. Svarene du avgir kan ikke knyttes til deg. Verken forskerne eller bedriften vil kunne koble besvarelsen til ansattenummer. Analyse av materialet vil bli gjort av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

Ved besvarelse må ansattenummer fylles inn: _____

NB! Du blir bedt om å fylle inn ditt ansattenummer. Det benyttes for å sikre at ansatte kun besvarer én gang.

BAKGRUNN

1. Kjønn

Kvinne _____

Mann _____

2. Alder

Til og med 25 år _____

26–35 år _____

36–45 år _____

46–55 år _____

56 år eller mer _____

3. Har du fagutdanning/fagbrev?

Ja

Nei

4. Hvis nei. Er fagbrev relevant for din stilling?

Ja

Nei

5. Hvilken avdeling tilhører du?

Adm/kantine/kvalitet _____

Verksted _____

Lager _____

Pakkeri _____

6. Hvor lenge har du vært ansatt i TINE?

Mindre enn 1 år _____

1–2 år _____

3–5 år _____

6–10 år _____

11–20år _____

Mer enn 20 år _____

7. Har du lederansvar?

Ja, administrativ leder

Ja, avdelingsleder

Ja, arbeidsleder

Nei

8. Hvilken stillingsprosent har du? (Hvis du ikke finner din stillingsprosent, kryss av for nærmeste).

100 % _____

80 % _____

50 % _____

Under 50 % _____

ARBEIDSFORHOLD/ARBEIDSTID

9. Hvilken stilling har du?

Fast ansatt _____

Vikar _____

10. Hva slags arbeidstidsordning har du vanligvis?

Kun dagtid _____

Kun kveld _____

2. skift (dag og kveld) _____

Skift hver tredje uke _____

Rullerende kveld _____

11. Har du fleksitid?

Ja _____

Nei _____

12. Har du i løpet av de siste 4 måneder jobbet:

- Overtid mellom 6 og 8 timer _____

- Overtid over 8 timer _____

ARBEIDSMILJØ

13. Har du belastninger med ubekvem arbeidstid? (Som skift/kun kveld/rullerende kveld)

Store belastninger _____

Middels belastninger _____

Små belastninger _____

Ingen belastninger _____

Vet ikke / ikke aktuelt _____

14. Belastninger med overtid?

Store belastninger _____

Middels belastninger _____

Små belastninger _____

Ingen belastninger _____

Vet ikke / ikke aktuelt _____

15. Hvilke muligheter har du til å utføre arbeidet slik du mener er riktig?

Meget gode _____

Ganske gode _____

Verken gode eller dårlige _____

Litt dårlige _____

Meget dårlige _____

Vet ikke _____

16. Hvilke muligheter har du til faglig utvikling?

Meget gode _____

Ganske gode _____

Verken gode eller dårlige _____

Litt dårlige _____

Meget dårlige _____

Vet ikke _____

17. Hvilke muligheter har du til å ha innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene dine ?

Meget gode _____

Ganske gode _____
Verken gode eller dårlige _____
Litt dårlige _____
Meget dårlige _____
Vet ikke _____

18. Hvilke muligheter har du til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet?

Meget gode _____
Ganske gode _____
Verken gode eller dårlige _____
Litt dårlige _____
Meget dårlige _____
Vet ikke _____

18. Hvilke muligheter har du til å ta småpauser?

Meget gode _____
Ganske gode _____
Verken gode eller dårlige _____
Litt dårlige _____
Meget dårlige _____
Vet ikke _____

19. Hvilke muligheter har du til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis du har en dårlig dag?

Meget gode _____
Ganske gode _____
Verken gode eller dårlige _____
Litt dårlige _____
Meget dårlige _____
Vet ikke _____

20. Hvor ofte vil du si at du gir dine kollegaer hjelp og støtte i deres arbeidsutførelse?

Daglig _____

Ukentlig _____

Månedlig _____

Sjeldnere _____

Aldri _____

Vet ikke _____

21. Alt i alt vil du si at du i dag....

Ja Nei Vet ikke

- Arbeider i et bedre arbeidsmiljø enn for fire år siden?
- Opplever større tilfredshet i jobben enn for fire år siden?
- Opplever et mer støttende kollegialt felleskap enn for fire år siden?

HELSE

22. Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten?

Daglig _____

Ukentlig _____

Månedlig _____

Sjeldnere _____

Aldri _____

Vet ikke _____

23. Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du i løpet av arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten?

Daglig _____

Ukentlig _____

Månedlig _____

Sjeldnere _____

Aldri _____

Vet ikke _____

24. Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg psykisk/mentalt sliten?

Daglig _____

Ukentlig _____

Månedlig _____

Sjeldnere _____

Aldri _____

Vet ikke _____

25. Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du i løpet av arbeidsdagen kjenner deg psykisk/mentalt sliten?

Daglig _____

Ukentlig _____

Månedlig _____

Sjeldnere _____

Aldri _____

Vet ikke _____

26. Hvor ofte har du i løpet av de siste 6 måneder hatt en eller flere av følgende problemer (sett ett kryss for hvert punkt).

Meget ofte/Ganske ofte/Av og til/Sjelden/Aldri/Vet ikke

Muskelsmerter i nakke/skuldre _____

Ryggsmerter _____

Fordøyelsesproblemer og/eller

magesmerter _____

Hodepine _____

Søvnproblemer _____

Tretthet _____

27. Hvordan vil du karakterisere din egen helse i dag sammenlignet med for to år siden?

Meget god _____

Ganske god _____

Verken god eller dårlig _____

Litt dårlig _____

Meget dårlig _____

Vet ikke / Vil ikke svare _____

SYNSPUNKTER PÅ ARBEIDSTID

28. Hvordan synes du at den arbeidstidsordningen du har i dag har påvirket din mulighet til å ivareta private omsorgsforpliktelser (omsorg for barn, eldre o.l.) sammenliknet med den ”gamle” arbeidstidsordningen?

Forbedret _____

Verken forbedret eller forverret _____

Forverret _____

Vet ikke _____

29. Forsøket med den arbeidstidsordningen du har i dag innebærer færre faste pauser eller ikke kollektive pauser. Hvordan synes du dette har virket?

Meget positivt _____

Ganske positivt _____

Verken negativt eller positivt _____

Litt negativt _____

Meget negativt _____

Vet ikke _____

30. Hvordan synes den arbeidstidsordningen du har i dag har påvirket forholdet til:

Forbedret Verken forbedret eller forverret Forverret Vet ikke

Administrativ ledelse

Avdelingsledelse

Arbeidsledelse

31. I hvor stor utstrekning får du støtte fra arbeidsleder i situasjoner med:

Mye En del Noe Lite

- Høyt arbeidstempo
- Samarbeidsproblemer
- Ensidig og kjedelig arbeid
- Konflikter i arbeidsmiljø
- Skadefare
- Tilbakemeldinger
- Forskjellsbehandling

32. I hvor stor utstrekning får du støtte fra avdelingsleder i situasjoner med:

Mye En del Noe Lite

- Høyt arbeidstempo
- Samarbeidsproblemer
- Ensidig og kjedelig arbeid
- Konflikter i arbeidsmiljø
- Skadefare
- Tilbakemeldinger
- Forskjellsbehandling
-

33. Hvem treffer de viktigste beslutningene som har betydning for ditt arbeidsmiljø?

(sett maks tre kryss)

- Konsernledelsen/konsernstyret
- Bedriftsstyret
- Administrerende/daglig leder
- Avdelingsleder
- Arbeidsleder
- Tillitsvalgte
- Arbeidsmiljøutvalget
- Hovedverneombud

- Andre

34. Hvordan synes du disse tiltakene har påvirket din mulighet til samarbeid og medinnflytelse på jobben?

Forbedret Verken forbedret eller forverret Forverret Vet ikke

- 1) Tine Trivsel
- 2) Lederutvikling ledet av Opinor AS
- 3) Lederutvikling ledet av BHT
- 4) Hovedtillitsvalgte inn i ledergruppen
- 5) Arbeidsmiljøkartlegging
- 6) Arbeidet i sekstimersgruppene
- 7) HMS arbeid i bedriften
- 8) Selve sekstimersprosjekt
- 9) Medarbeidersamtaler

35. Synes du at ARBEIDSLEDERE tar tak i ansatte som ”sluntrer unna”?

I stor grad

Verken stor eller liten grad

I liten grad

Vet ikke

36. Får du kommentarer/tilbakemeldinger fra din avdelingsledelse?

Jeg får mest ros og oppmuntring for det jeg gjør

Jeg blir som oftest kritisert for det jeg gjør

Jeg får både ros og ris for det jeg gjør

Jeg får sjelden høre noe om det jeg gjør

37. Hvordan har den arbeidstidsordningen du har i dag påvirket tidspresset i jobben?

Økt tidspress _____

Verken økt eller redusert tidspress _____

Redusert tidspress _____

Vet ikke _____

38. Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med den arbeidstidsordningen du har i dag sammenliknet med tidligere arbeidstidsordning?

Meget fornøyd _____

Ganske fornøyd _____

Verken fornøyd eller misfornøyd _____

Litt misfornøyd _____

Meget misfornøyd _____

Vet ikke _____

39. Hvordan synes du at den arbeidstidsordningen du har i dag, alt i alt, har påvirket din livskvalitet?

Meget positivt _____

Ganske positivt _____

Verken positivt eller negativt _____

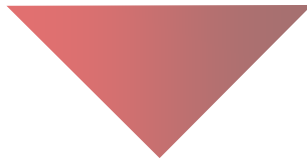
Litt negativt _____

Meget negativt _____

Vet ikke _____

Takk for at du tok deg tid til å fylle ut spørreskjemaet!

Har du ellers noen kommentarer til hva du synes har vært positivt og/eller negativt med prosessen av den arbeidstidsordningen du har i dag? Skriv gjerne inn eventuelle kommentarer i feltet nedenfor. (-> kommentarfelt)



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

