

Är den traditionella arbetstiden för alla?

– En fenomenografisk studie om hur förkortad arbetstid påverkar organisationer inom den privata och den offentliga sektorn

Av: Shaimaa Alkhilif och Naranbayar Amartuvshin

Handledare: Paulina Rytönen

Södertörns Högskola/ Institutionen för samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15HP

Företagsekonomi C / VT 2019



Abstract

Introduction: The issue of working time reduction has continued to be discussed in various contexts and has become a current social debate. Because of this, it was of interest to carry out research in the area by analyzing what effects a shortening of working time has on an activity from an economic perspective and also concerning productivity goals and result orientation.

Aim: The purpose of this study is to analyze how shortening of working hours affects the organizations' finances, productivity goals and results in the private sector.

Method: This research is focused on a phenomenographic method with its base in qualitative interviews.

Result: The result section is presented in the following main themes: *Arguments for the introduction of shortened working day; Organizational effects and disadvantages of the introduction of shorter working days.*

Conclusion: The difference between the private and public sector is in focus and the motivation for why an abbreviated working day has been introduced differs between them. While the private sector focuses on efficiency and increased profitability, the public sector focuses on well-being and thus productivity. One of the most important findings identified in this study is that the primary argument for introducing six hours working day, which also reflected the new organization after the change work, was to create a better balance between work and leisure.

Keywords: working hours, work week, organization, efficiency, productivity

Sammanfattning

Inledning: Frågan om arbetstidsförkortning har fortsatt diskuteras i olika sammanhang och kommit att bli en aktuell samhällsdebatt. På så sätt blev det av intresse att genomföra forskning inom området genom att analysera vilka effekter en förkortning av arbetstid har på en verksamhet utifrån ett ekonomiskt perspektiv samt även produktivitet och resultatorientering.

Syfte: Syftet med denna studie är att analysera hur förkortning av arbetstid påverkar organisationernas ekonomi, produktivitet och resultat inom den privata sektorn.

Metod: Studiens metod är av kvalitativ natur med en fenomenografisk ansats och fokus på intervjuer.

Resultat: Resultatdelen redovisas i följande huvudteman: *Argument för införandet av förkortad arbetsdag; Organisatoriska effekter samt Nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar.*

Slutsats: Skillnaden mellan privat och offentlig sektor är i fokus och motiveringen till varför en förkortad arbetsdag införts är olika dessa emellan. Medan den privata sektorn fokuserar på effektivitet och ökad lönsamhet, fokuserar den offentliga sektorn i stort på välmående och därmed produktivitet. Ett av de viktigaste fynden som identifierats i denna studie är att det primära argumentet till att införa sex timmar arbetsdag, som också speglade den nya organisationen efter förändringsarbetet var just att skapa bättre balans mellan jobb och fritid.

Nyckelord: arbetstidsförkortning, arbetsvecka, organisation, effektivisering, produktivitet

Innehållsförteckning

Innehåll

Tabellista	6
Figurlista	6
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Forskningslucka.....	10
2. Tidigare forskning	11
2.1 Arbetstidens utveckling i Sverige och hur den ser ut idag	11
2.2 Svensk forskning kring arbetstidsförkortning	12
2.3 Internationell forskning kring förkortad arbetstid	13
2.4 Sammanfattning av tidigare forskning	15
3. Teoretiska perspektiv	16
3.1 Resultat- och Handlingsstyrning	16
3.2 Time Management	18
3.3 Tomt arbete	19
3.4 Teoretisk sammanfattning	20
4. Kvalitativ deduktiv fenomenografisk metod	21
4.1 Kvalitativ deduktiv fenomenografisk studie.....	21
4.2 Insamling och bearbetning av data	22
4.3 Tillvägagångssätt	23
4.4 Urval och presentation av respondenter	24
4.5 Trovärdighet och validitet Giltighet	26
4.6 Kritisk metoddiskussion	27
4.7 Etiska principer.....	29
5. Resultat	30
5.1 Argument för införandet av förkortad arbetsdag.....	30
5.2 Organisatoriska effekter	32
5.2.1 Välmående.....	34
5.2.2 Produktivitet och Kreativt arbete	36
5.3 Nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar	39

5.4	Resultatsammanfattning	43
6.	Analys och diskussion	44
6.1	Resultatanalys privata sektorn	44
6.2	Resultatanalys offentliga sektorn.....	46
6.3	Resultatdiskussion	47
7.	Slutsats	50
7.1	Vilka är de främsta anledningarna till att företag införa sex timmars arbetsdag?	50
7.2	Vilka organisatoriska effekter har arbetstidsförkortningen haft på företagen?	51
7.3	Förslag till vidare forskning	52
8.	Källförteckning	53
8.1	Tryckta källor	53
8.2	Elektroniska källor	58
9.	Bilagor	60
9.1	Intervjufrågor	60

Tabellista

Tabell 1. Tydliggörandet av centrala teoretiska begrepp som används i analys- och diskussionsdel.	19
Tabell 2. Jämförelselista av nyckelord i intervjuerna med privat- och offentlig sektor.	21
Tabell 3. Information om studiens deltagare från privat sektor.	24
Tabell 4. Information om studiens deltagare från offentlig sektor.	24
Tabell 5. Sammanfattning av skäl till förkortad arbetstid i offentlig och privat sektor	31
Tabell 6. Sammanfattning av organisatoriska effekter i offentlig och privat sektor	33
Tabell 7. Sammanfattning av välmående i offentlig och privat sektor	35
Tabell 8. Sammanfattning av produktivt och kreativt arbete i offentlig och privat sektor	
S.48	
Tabell 9. Sammanfattning av nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar i offentlig och privat sektor	42

Figurlista

Figur 1. Empty labor according to intensity and commitment (Paulsen, 2013:80)	18
--	----

1. Inledning

Traditionellt delas ett dygn in i tre delar: åtta timmar arbete, åtta timmar familj/fritid samt åtta timmar vila (Abrahamsson, 1998; Tegle & Hegelund, 2015). En stor del av människans liv tillbringas således på arbetsplatsen, där nya debatter kring huruvida arbetstimmar bör förkortas eller inte fått ett större utrymme i det politiska och sociala forumet såväl som det ekonomiska (Lorentzon, 2016). Frågan om arbetstidsförkortning har fortsatt diskuterats i olika sammanhang, men har ännu inte lett till någon ny lagstiftning (Lorentzon, 2016). I vad som är en aktuell samhällsdebatt blev det av intresse att genomföra forskning inom området genom att analysera vilka effekter en förkortning av arbetstid har på en verksamhet utifrån ett ekonomiskt perspektiv där produktivitet samt resultatorientering undersöks. Då det finns liknande tidigare forskning inom området med fokus på den offentliga sektorn är det således av vikt att koncentrera denna studie på den privata sektorn för att ge ett kunskapsbidrag.

1.1 Bakgrund

Arbetstidsförkortning kan definieras på olika sätt, men den generella uppfattningen om arbetstidsförkortning är att de anställda arbetar färre timmar till samma lön som de hade haft om de hade jobbat åtta timmar (Eriksson, 1996). Generell arbetstidsförkortning enligt lag innebär en normering av arbetstiden. Heltidsarbete i Sverige idag uppgår till 40-arbetstimmar i veckan, vilket motsvarar åtta arbetstimmar om dagen, fördelat på fem dagar per vecka. Diskussionen om sex timmars arbetsdag har möjliggjort ett stort utrymme för forskning, såväl som att den skapat stora debatter (Lorentzon, 2016; Proletären, 2019). Frågan har sedan länge inkluderat en ideologisk dimension hos de röd-gröna partierna i Sverige som menar på att en förkortad arbetsdag är framtiden för arbete i Sverige. Vänsterpartiet har legat i framkant med att driva denna fråga och åberopat att marknadskrafterna kombinerat med det medborgerliga inflytandet visar på deltagande och engagemang kring hur samhället skall organiseras. Vänsterpartiet (2018) har längre fört ett resonemang om att en sex timmars arbetsdag resulterar i ett bättre liv för den enskilda individen. Politiska partier på den högra sidan av den politiskt ideologiska linjen har dock kämpat för att behålla den traditionella åtta timmars arbetsdagen med motiveringen att det skulle påverka produktion och omsättning negativt i för stor utsträckning på företagssidan (Lorentzon, 2016).

Företrädare för de blå partierna anser att en förkortad arbetstid skulle innebära stora kostnader för samhället medan de rödgröna menar att en kortare arbetsdag skulle lösa många av dagens problem såsom exempelvis lägre arbetslöshet, friskare invånare, starkare familjer och ökad jämställdhet. Medan de rödgröna fortfarande strävar efter en förkortad arbetsdag med bibehållen lön, framför oppositionen motargument vilket gör att det således finns två läger i diskussionen såväl som två riktningar i tidigare forskning (Lorentzon, 2016; Vänsterpartiet, 2018; Proletären, 2019).

Schiller et al., (2017) genomförde en studie koncentrerad på den offentliga sektorn som handlar om arbetstidsförkortningens positiva effekter. Studien belyser att arbetstidsförkortning med bibehållen lön resulterade i högre kostnader för arbetsgivaren, men att en förkortad arbetsdag bidrog till större välmående bland personalen (Berniell & Bietenbeck, 2017; Schiller et al., 2017; Cygan-Rehm & Wunder, 2018). Detta minskade också problem och skador på arbetsplatsen. Schiller et al., (2017) påvisade att kostnaderna över tid skulle minska, inte minst i form av minskade sjukskrivningskostnader (Nilsson, 1989; Isidorsson, 2001; SOU, 2002; Schiller et al., 2017; Veckans affärer, 2017). Vidare påstår även nationalekonomen Bertil Kilner att sex timmars arbetsdag borde vara en självklarhet då det finns gott om ekonomiskt utrymme att sänka arbetstiden i dagens Sverige. Han konstaterar att människor arbetar för att leva och inte tvärtom (Proletären, 2019). Fram till 1919 var arbetstiden mellan 10–12 timmar om dagen. År 1919 sänktes arbetstiden till åtta timmar om dagen och sex dagar i veckan, dvs 48-timmar i veckan. Efter andra världskriget implementerades små förkortningar av arbetstiden. År 1973 bestämde regeringen att förkorta arbetstiden från 48 timmar till 40 timmar i veckan, vilket blev lagstadgat (Tegle & Hegelund, 2015). Kilner poängterade också i sin intervju att produktiviteten ökade med 2,1 procent per år mellan 1980–2014, vilket gett en sammanlagd ökning med 65 procent efter att arbetsdagen förkortades, vilket dessutom ökade Sveriges BNP med 119 procent under samma period (Proletären, 2019).

Ovan nämnda studier har haft ett fokus på den ekonomiska aspekten av förkortad arbetstid inom verksamheter i den offentliga sektorn. I detta framkommer därför ett forskningsgap avseende de organisatoriska effekterna samt ett inkluderande av att undersöka dessa effekter även i den privata sektorn.

1.2 Problemformulering

Det finns ingen vetenskaplig förklaring till att åtta timmars arbete skulle vara den optimala tiden för en effektiv, hållbar ekonomisk tillväxt och människors hälsa i allmänhet. På motsatt sida finns det heller inte några bevis på att en kortare arbetsdag skulle bidra till välmående hos medborgare och ett jämlikare samhälle (Blyton et al., 1989; Nilsson, 1989; Lorentzon, 2016). De främsta argumenten mot arbetstidsförkortning är att om arbetsbelastningen inte minskas proportionellt med arbetstidsförkortningen, kan metoden sakna effekt och då innebära kostnader för organisationen. Argumentet lyfter även fram att genomförandet av processen är oförsvarbar (Isidorsson, 2001; SOU, 2002). Argumenten lyfter människan som individ och hennes välmående (Schiller et al., 2017). Rent ideologiskt pratar den blå sidan om finansiella värden (resultatorienterat) medan den röd-gröna sidan talar om icke-finansiella (hälsa) (Nilsson, 1989; Åkerstedt, 2001a; Åkerstedt, 2001b; Lorentzon, 2016; Berniell & Bietenbeck, 2017; Cygan-Rehm & Wunder, 2018).

Genom att minska arbetstiden motiveras den anställde till att göra ett bättre arbete och vara mer effektiv i sin yrkesroll då denne får ett större utrymme till fritid. Till följd av att den anställde på så sätt räknas bli mer produktiv under ett sex timmars arbetspass istället för ett åtta timmars arbetspass skall den ökade produktiviteten hos den anställde bidra till ökad lönsamhet och bättre total produktion (Åkerstedt, 2001a; Vänsterpartiet, 2018). Å andra sidan menar den blå sidan att produktivitet gör att ett företag omsätter mer, men producerar ett företag mindre per arbetsdag kommer också omsättning att minska (Sanandaji & Nordlund, 2014; Barnay, 2015).

I den föreliggande studien är utgångspunkten att båda påståenden kan vara både korrekta eller inkorrekta och anser därför att det krävs mer forskning och fler studier för att dra en slutsats om hur arbetstiden påverkar olika organisationer inom den offentliga och privata sfären. Med denna studie ämnas att generera kunskap för framtida ledare och företag/verksamheter om de eventuella effekter sex timmars arbetsdag kan ha på en organisation avseende prestation och produktivitet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att analysera vilka organisatoriska effekter förkortad arbetstid har på en organisation, dess produktion och produktivitet. Studien ämnar analysera den förkortade arbetstidens effekter inom både den privata sektorn samt offentliga sektorn.

- Vilka är de främsta anledningarna till att företag prövar införa sex timmars arbetsdag?
- Vilka organisatoriska effekter har arbetstidsförkortningen på organisationer och företag?

1.4 Avgränsning

Isidorsson (2001) belyser att det finns olika sätt att mäta arbetstid. Bland dessa finns: dagarbetstid, veckoarbetstid, månadsarbetstid, årsarbetstid och livsarbetstid (Isidorsson, 2001; Antilla, 2015). Eftersom det ofta är ”dags och veckoarbetstid” som diskuteras i vardagen, är denna undersökning avgränsad till dessa variabler. Studien fokuserar enbart på arbetstid som beskriver ”dags och veckoarbetstid”, således tas ej hel- eller övertid upp.

Vidare är denna studie avgränsad till en kvalitativ metod innehållande respondenter med erfarenhet inom ekonomi och organisation inom den privata och den offentliga sektorn. Vidare används både nationell och internationell litteratur i form av vetenskapliga artiklar från 2000-talet som visar på hur arbetet har överlevt den snabba teknologiska- och digitala utveckling som präglat olika samhällen världen över. I denna avgränsning går det att redovisa arbetsutveckling och således underbygga studien med relevant tidigare forskning som smalnar av och går in i ämnet arbetstimmar och en förkortad arbetsdag.

1.5 Forskningslucka

Tidigare forskning har fokuserat till stor del på hur en förkortad arbetsdag kan komma att påverka den offentliga sektorn. I forskning från Åkerstedt (2001a) samt Åkerstedt (2001b) framkommer det att sex timmars arbetsdag skapat tydliga positiva sociala effekter samt även visar på positiva faktorer avseende välmående på arbetet (Berniell & Bietenbeck, 2017; Cygan-Rehm & Wunder, 2018; Ravaska, 2019). Denna typ av forskning är relativt mättad inom offentlig sektor med fokus på välmående. Detta tyder på att det finns en forskningslucka inom forskningsområdet, specifikt med hänvisning till den privata sektorn och sambandet mellan arbetstid och produktion samt stress och produktivitet. Denna studie avser att belysa just dessa samband och utgöra ett kompletterande kunskapsbidrag inom området med fokus på vilka organisatoriska effekter förkortad arbetstid har på en organisation, dess produktion och produktivitet.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning angående arbetstidens utveckling inom både den offentliga samt privata sektorn. Dessa kommer att ligga som underlag i studiens senare analysdel. Forskningen som redovisas är både nationell och internationell.

2.1 Arbetstidens utveckling i Sverige och hur den ser ut idag

Tidigare forskning belyser att det under decennier gjorts initiativ avseende arbetstidsförkortning, både på politisk och företagsnivå. Även om idén om arbetstidsförkortningen inte har haft stort genomslag, indikerar tidigare forskning på att ett ökat antal arbetsgivare gör försök att korta ned arbetstiden (Block, 2001; Bildt & Åkerstedt, 2007). Däremot är inte arbetstidsförkortning ett nytt fenomen, då arbetarrörelsen sedan 1970-talet ställt krav på frågan kring arbetstid, bland annat genom att införa 40-timmars arbetsveckor (Isidorsson, 2001). Redan innan 1970-talet ställdes krav på pensionsmöjligheter, semester etc. som LO med framgång drev igenom. Fortsatt var förkortad arbetstid en het politisk fråga in på 1990-talet där det förhandlades fram kompensationsledighet för dem som arbetade heltid inom Metallindustriarbetareförbundet. I detta initiativ infördes bland annat en personlig tidsbank (Isidorsson, 2001). Under de senaste åren menar Svenskt Näringsliv (2015) att arbetstiden har sänkts betydligt trots att ingen lag om arbetstidsförkortning trätt i kraft. I snitt arbetade en sysselsatt man strax under 36 timmar i veckan 2015.

Arbetstidens utveckling synliggörs på många sätt ur politisk synvinkel som både talar för och emot sex timmars arbetsdag (Brynja & Bildt, 2005; Bildt & Åkerstedt, 2007; Hermele, 2015). Hermele (2015) menar att kortare arbetstid bidrar till friskare anställda, bättre kvalitet på arbetet, snabbare service och därav högre vinst. Hermele (2015) ger som exempel på en lyckad arbetstidsförkortning Toyotas bilverkstad i Mölndal. Toyotas bilverkstad implementerade en förkortad arbetstid vilket ledde till en rad positiva effekter, bland annat högre produktivitet och välmående på arbetsplatsen (Hermele, 2015). Hermele (2015) understryker dock att alla stora förändringsinitiativ kräver planering. De flesta tidigare försöken med arbetstidsförkortning har gjorts inom den offentliga sektorn, vanligast inom vård och omsorg (Gyllensten et al., 2017). Inom den offentliga sektorn finns dock bara ett fåtal företag inom Sverige som har lyckats korta ned arbetstiden och bibehålla eller förbättra resultaten för verksamheten (Wendel, 2002). Arbetstidsförkortning innebär således att de anställda skall jobba sex timmar om dagen, 30 timmar i veckan och få behålla sina heltidslöner, samtidigt som de förväntas ha en prestationsnivå som ligger i linje med den som presterades då de jobbade åtta timmar om dagen (Wendel, 2002). Tidigare forskning menar vidare på att det finns stora utmaningar med att korta ned arbetstiden om organisationen inte vill sänka lönen. Det krävs resurser både i form av kapital och arbetskraft. Det finns idag företag inom den privata sektorn som

har lyckats korta ned arbetstiden, utan stora förluster och kostnader. Dessa är dock bara ett fåtal (Isidorsson, 2001; Tseng, 2012; Lorentzon, 2016).

2.2 Svensk forskning kring arbetstidsförkortning

Arbetslivsinstitutet skriver i en litteraturgenomgång av befintlig forskning om arbetstidsförkortning att det inte går att presentera klara bevis för förbättringar inom medicinsk hälsa när man genomför arbetstidsförkortningar som leder till sex timmars arbetsdag. Det beror på att forskningen bedrivits under kort tid och fokuserat enbart på medicinsk hälsa (Brynja & Bildts, 2005). Annan forskning genomförd av Olsson (1999) presenterar att minskade arbetstider leder till att både det sociala livet och arbetslivet förbättras. Olsson (1999) visar också att stressen har minskat hos anställda där arbetstidsförkortning skett. Metoden som användes var att genomföra urin och blodprover som sedan analyserades. Ur ett ekonomiskt perspektiv visar Olsson (1999) att arbetstidsförkortning är en viktig del för modernisering. Både konkurrenskraften och minskade systemförluster är delar som förbättras. Produktionen effektiviseras samt att barnen känner sig tryggare när de får umgås mer med sin familj. När sjukskrivning minskar så minskar således utbetalningar från A-kassa (Lorentzon, 2016). Vidare menar Lorentzon (2016) att istället för att dela ut A-kassa så kan arbetstidsförkortning skapa fler arbetstillfällen. Det kan gälla inom delar av äldreården och andra yrken som inte kräver en lång utbildning. Då arbetstiden minskas så kan det leda till att luckor uppstår i bemanningen som stör produktionsprocessen. En problematik uppstår där kompetenshöjning av befintlig personal inte täcker de fysiska luckorna. Samtidigt som att det är svårt att rekrytera ny personal med rätt kompetens och geografisk förankring (Lorentzon, 2016).

I ytterligare forskning från Bildt (2007) genomförd av arbetslivsinstitutet, indikerade resultaten på att det är bättre att genomföra sex timmars arbetsdag då detta leder till bättre hälsa hos arbetstagarna. Detta resultat erhöles genom att studera 40 anställda på ett företag som fick sina arbetstimmar minskade från åtta timmar till sex timmar. Denna forskning genomfördes inom offentlig sektor med en kontrollgrupp som jobbade åtta timmar. Detta försök pågick i 18 månader och därefter visade utvärderingar att första gruppen som hade minskat sina arbetstimmar kände sig mindre stressade, piggare och allmänt bättre än den andra gruppen som fortsatte arbeta åtta timmar om dagen. Däremot hade forskarna svårt att mäta de fysiologiska effekterna i denna undersökning (Bildt, 2007).

Lorentzon (2016) genomförde forskning kring arbetstidsförkortning i Svartedalens äldreboende i Göteborg under en tidsperiod på 23 månader. Hennes studie ämnade att undersöka vilka effekter som kan fås hos hyresgäster, undersköterskor och ekonomin inom företaget (Lorentzon, 2016). I forskningen användes Solängens äldreboende som referens för att jämföra effekterna med Svartedalens äldreboende. Båda dessa boenden ligger i Göteborg. Studien påvisade positiva effekter efter ungefär 18 månaders undersökning. Den första positiva effekten var att hälsan hos sköterskor blev bättre. Den andra effekten var att de anställda blev piggare och uppgav att de upplevde mindre stress. Vidare visade resultaten att sjukskrivningarna minskade vid Svartedalens äldreboende där den låg på 6,3 procent jämfört med Solängens äldreboende där sjukskrivningarna låg på 12,8 procent (Lorentzon, 2016). Hälsoeffekterna hos hyresgästerna hade också ökat positivt med 80 procent. Ur ett ekonomiskt perspektiv var dock effekterna negativa. Detta visades via genomförda utredningar som beräknade kostnaderna som försäkringskassan hade för de anställda i äldreboendet och kostnaderna för projektet. Beräkningarna visade att istället för att dela ut A-kassa till personer som var arbetslösa så kunde arbetstidsförkortning skapa fler arbetstillfällen och sysselsätta fler.

Vid Mölndals sjukhus gjordes en liknande undersökning avseende arbetstidsförkortning med sex timmars arbetstid. Undersökningen visade positiva resultat med kortare köer då sjukhuset kunde ha öppet längre. Det visade även på bättre återhämtning hos anställda då de fick ledig tid att vila, vilket ledde till att de anställda hade mer energi under arbetet och utförde ett bättre arbete (Lorentzon, 2016).

2.3 Internationell forskning kring förkortad arbetstid

En av de länder som i hög grad diskuterar arbetstider i Europa är Frankrike (Alvesson, 1987). År 2000 gjorde Frankrike en ansats att minska sin arbetslöshet genom att minska arbetstiden till 35 timmar i veckan. Detta motsvarar 7 timmars arbetsdag och behandlas i SOU 2002:22 andra avsnittet. Resultaten blev att de anställda upplevde mindre stress och uppgav att de hade mer tid för fritidsaktiviteter. Arbetslösheten minskade från 11,8 procent till 9,5 procent. Dock skedde en generell minskning av arbetslöshet under denna period bland andra länder i Europa och det var därför svårt att med säkerhet klargöra om minskningen i Frankrike berodde på arbetstidsförkortningen eller andra icke relaterade faktorer.

Pencavel (2014) genomförde en studie som avsåg att mäta arbetskraft i verksamheten genom att analysera hur arbetet under en hel arbetsdag per timme såg ut för de anställda. I syfte att mäta produktionen i hela organisationen analyserades arbetstimmarna, antalet arbetare och genomsnittliga timmar per arbetare. Detta innebar att en viss proportionell förändring av antalet arbetstagare har samma effekt på arbetskraften som samma proportionerliga förändring i arbetet per timme och arbetare. Hypotesen löd att arbetskrafts inmatningen är summan av arbetade timmar (av alla arbetstagare), vilket betyder att initiativ om färre

arbetstimmar och effektivisering kan resultera i positiva effekter som att varje arbetare kan göra färre timmar samt att organisationen kan ha fler anställda. Pencavel (2014) menade också på att förändringar eller skillnader i arbetstiden inte medför samma förändringar eller skillnader i effektiv arbetsinsats eftersom individer tenderar att arbeta med större effektivitet på kortare tid. Tidigare forskning visar även att arbetstagare som arbetar färre timmar är mer produktiva under dessa timmar. Detta leder till att vinst i produktionen per timme kompenseras, delvis genom en kortare arbetsvecka (Pencavel, 2014; Bandidera et al., 2017).

Pencavel (2014) menar att det finns flertalet fördelar för organisationer att optimera arbetstiden. En anledning är att arbetstagare som är på jobbet under lång tid, kan uppleva trötthet eller stress som inte bara minskar produktiviteten utan ökar sannolikheten för fel, olyckor, och sjukdom. Detta leder till kostnader för arbetsgivaren. Vid analys av hur trötthet kan påverka arbetet synliggörs det att arbetets karaktär består av länken mellan arbetstid och arbetsinsats. Långa arbetstider och hårda dagar kan således försumma individen och leda till utmaningar i verksamhetens lönsamhet (Pencavel, 2014; Bandidera et al., 2017). Tidigare forskning menar att förkortad arbetstid skapar minskade arbetslöshetskostnader i samhället samtidigt som motståndare mot arbetstidsförkortning säger att det leder till ökade kostnader (Pencavel, 2014; Bandidera et al., 2017). Tidigare forskning menar dock också på att kortare arbetstid kan leda till en normaliseringsprocess. Vid längre såväl som kortare arbetsdagar normaliseras människans beteende vilket skulle kunna leda till att: kortare dagar kopplat till denna normalisering (där lika många raster tas som under en sex timmars arbetsdag som vid en åtta timmars) leder till en allmänt minskad produktion till följd av att produktivitet inte upprätthålls. Normaliseringen kan således leda till minskad produktion och därmed lägre skatteintäkter vilket riskerar att försämra andra vardagsaspekter som sjukvård och skola. Detta är ett exempel på hur en förkortad arbetsdag får långsiktiga negativa konsekvenser för människors hälsa (Calmfors, 1985; Marimon & Zilibotti, 1999; Calmfors, 200; Bergström & Olofsdotter, 2000).

Burda et al., (2016) belyser de arbetandes produktivitet i sin studie om arbetsekonomi. På de arbeten där personalen jobbar under lång tid med en produkt som har låg efterfrågan visar studien att deras arbetsinsats minskar. Detta faktum är en förklaring till varför det skett konjunkturförändringar i arbetskraftens produktivitet. Produktiviteten faller samtidigt som arbetslösheten stiger. I samma diskussion är det tanken på arbetslöshet som vidare stimulerar personalen till att arbeta hårdare för att undvika uppsägning. Studien belyser kontracykliska förändringar som indikerar att arbetskraftens produktivitet och ansträngning stiger i samband med att arbetslösheten ökar. Burda et al., (2016) för en diskussion kring olika ekonomiska tankar i ett försök att förklara förhållandet mellan arbetslöshet på arbetsmarknaden och arbetstagarens ansträngning

(och förmodligen arbetsproduktivitet). En arbetstagares produktivitet återspeglas starkt i konjunkturella variationer i förekomsten av icke-arbetsstid (Burda et al., 2016).

I studier från Orlikowski & Yates (2002) samt Shrestha et al., (2015) diskuteras hur de anställda maximerar sin tid på jobbet och hur produktiviteten ser ut under den delen av tiden de tillbringar på arbetet. Studierna erhåller ett fokus på tid och vilket engagemang de anställda har i sitt arbete, dvs. hur dem väljer att spendera sin tid på jobbet. För att minska spilltid som Shrestha et al., (2015) hänvisar till minskad sittande tid studerades de anställdas beteende och reaktion på minskade sittplatser för att se huruvida en insats som denna skulle påverka effektiviteten i organisationen eller inte. I studien från Orlikowski & Yates (2002) studeras effektivitet och tid inom organisationen genom att analysera organisationsstrukturer och andra interna strukturer. Genom användning av begreppet "clockspeed" studerade författarna vilket värde som ges specifika arbetsuppgifter och hur tiden spenderas inom organisationen. Orlikowski & Yates (2002) betonar att den mänskliga rollen på jobbet avser att forma ett specifikt arbete/arbetsuppgift men att arbetsuppgiften i sig formas av tid. Beroende på hur tiden prioriteras synliggörs detta direkt på det specifika arbetet som utförs. Effektivitet och konsten att prioritera visar således på vilken betydelse tid har och vilka negativa effekter bortkastad tid inom en organisation leder till (Orlikowski & Yates, 2002;Shrestha et al., 2015).

2.4 Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning belyser att normen för den svenska arbetstiden de senaste 40 åren har varit en arbetsvecka bestående av 40 timmar. Dock finns indikationer att sysselsatta i snitt arbetar runt 36 timmar. Stress och psykisk ohälsa i kombination med andra mjuka faktorer är direkt något som påverkar medarbetarnas produktivitet. Däremot ökar produktiviteten vid minskat antal arbetstimmar, vilket leder till att ansträngningen hos den anställde ökar. Vid minskat antal arbetstimmar försvinner oproduktiv spilltid, som internetsurf, rökpauser med mera. Fler studier syftar till att sätta arbetstidsfrågan i ett större sammanhang som centrerar kring såväl individen som organisationen. Vidare forskning visar också att förkortad arbetstid är lönsam då det skapar minskade kostnader för arbetslöshet i samhället. Slutligen framkommer det att förkortad arbetstid kan vara lönsamt, inte minst för samhället då förkortad arbetstid kan leda till att fler blir anställda fast på färre timmar.

3. Teoretiska perspektiv

I denna del redovisas tre teoretiska perspektiv: *Resultat- och handlingsstyrning*, *Time management* samt *Tomt arbete*. Nämnda begrepp representerar studiens centrala begrepp. Inom dessa talas det även om effektivitet och produktivitet samt organisationens totala produktion. Samtliga begrepp kommer således användas i studiens senare analysdel och diskussionsdel.

3.1 Resultat- och Handlingsstyrning

I en organisation krävs det styrning som kan mätas och kontrolleras, enligt Ouchi (1979) kan det vara svårt att mäta vissa prestationer beroende på vilka nyckeltal som styrningen skall utgå från. Det finns således svårigheter i att finna korrekta nyckeltal som mäter och kontrollerar bland annat beteenden. Styrningen kommer oftast från ledningen som har ett ansvar att skapa medvetenhet hos sina anställda kring företagets allmänna visioner samt mål. Merchant (1982) menar att dessa mål skall tydliggöras och beläggas i enlighet med det ledningen bestämt sig för att mäta. Mätningen kan avse effektivitet, kvalitet och/eller service som sedan följs upp genom att se över samtliga uppnådda resultat och mål (Ouchi, 1979; Merchant, 1982; Merchant & Van der Stede, 2012). I organisationer som bygger på högkompetent personal är resultatstyrning vanlig till följd av att dessa medarbetare anammat begreppet ”frihet under ansvar”. Här kan de fatta egna beslut samt erhåller nog med självdisciplin att fokusera på sitt arbete under jobbtid (Merchant & Van der Stede, 2012). Denna typ av begreppsanvändning avseende resultat- och handlingsstyrning från Ouchi (1979) och Merchant (1982) kommer att användas som underlag i studiens senare analysdel. Perspektiven på styrning inom organisationer är av relevans för denna studies syfte då styrning och återkoppling kring prestation och mål syftar att ge en indikation avseende vad organisationen förväntar sig av de anställda. Begreppen kan operationaliseras på organisationens prestation i helhet samt på individnivå. En positiv aspekt med resultat- och handlingsstyrning är att de anställda kan känna en större delaktighet där dem är med och bidrar till att företaget skall gå bra (Merchant, 1982). Merchant (1982) menar dock på att resultat- och handlingsstyrning inte fungerar i alla företag då organisationer med bristande resurser eller med medarbetare med hög arbetsbelastning kan visa på motstånd i form av att inte utföra sina arbetsuppgifter korrekt, vilket blir en negativ effekt av denna typ av målinriktad styrning. Även Hodson (1995) belyser att resultat- och handlingsstyrning kan leda till en press på hela organisationen då styrningen i sig kan skapa forum för diskussion som bygger på en ständig kamp mellan ledning och anställda. För att undvika att hamna i dessa fallgropar menar dock Merchant (1982) att ledningen måste inkludera tydliga kommunikation och konsekventa informationsflöden i sin styrning. I detta bör det även ingå utrymme för att ge och ta emot feedback. Organisationer som bygger på resultat- och handlingsstyrning är beroende av feedback då det handlar om att ge ständig återkoppling på organisationens prestationer, var organisationen ligger i jämförelse med de övergripande målen och vad som behöver göras för att nå samtliga mål och

därmed goda resultat. Resultat- och handlingsstyrning är framförallt ett bra verktyg beträffande att visa samband mellan arbetsprestation och mål samt visa hur dessa hör ihop i syfte att kunna utmärka bra handlingar och prestationer. Det är även ett verktyg för det motsatta för att kunna identifiera varför en viss prestation inte utmärker sig i positiv karaktär och vad som behöver åtgärdas (Merchant, 1982; Hodson, 1995).

Vidare kan även dessa teoretiska perspektiv vara av relevans för denna studie då Merchant (1982) påvisar att anställdas handlingar inom organisationen ibland kräver uppföljning. Detta kan ses som ett måste, då Merchant (1982) hävdar att det handlar om att kvalitetssäkra att de anställdas handlingar och agerande visar på lönsamhet för organisationen. Som ett styrmedel går det således att operationalisera begreppen på huruvida förkortade arbetsdagar faktiskt leder till mer produktiva handlingar eller inte. Merchant (1982) lyfter fram att rörelsens övergripande prestanda. I detta går det även att analysera hur motiverade de anställda är i att resultat- och handlingsstyrning säkerställer önskade handlingar samt identifiera de handlingar som inte är önskvärda. Vidare påvisar Merchant & Van der Stede (2012) att det nödvändigtvis inte skall handla om att införa begränsningar i organisationen och för de anställda, snarare handlar det om att låta de anställda inta ett större eget ansvar så att dem också kan hållas ansvariga för sina egna handlingar. Merchant (1982) menar att denna form av styrning kräver tydliga spelregler och ett tydligt stöd från ledningen för att kunna coacha in ett önskat medarbetaragerande och handlingar i vardagen. I detta är det således upp till de individer i organisationen med högst ansvar att tydliggöra vilken typ av handling som är önskvärd och inte, samt sedan göra de anställda medvetna om detta (Merchant, 1982; Abrahamsson, 1998; Classens et al., 2004; Merchant & Van der Stede, 2012).

3.2 Time Management

Vid underlag för diskussioner om effektivitet och styrning används även perspektivet ”time management” (Claessens et al., 2007). Insikter om tidens betydelse inom en verksamhet har inte bara satt sin prägel på olika organisatoriska teorier men också avsett förklara det behov organisationer har att styra samt kontrollera vad som sker under arbetstid (Claessens et al., 2007). Detta teoretiska perspektiv är också av relevans för studiens syfte då time management enligt Claessens et al. (2007) påvisar en praktisk metod som nyttjar olika verktyg i syfte att maximera de anställdas tid till fullo för att skapa lönsamhet inom organisationen.

Time Management-perspektivet har använts i organisationer sedan 1970-talet där individer i ledande positioner började se över hur tiden inom organisationen användes och hur den kunde optimeras (Richards, 1987). Enligt Richards (1987) samt Claessens et al., (2004) handlar det i stort om att individen skall erhålla kontroll över sin egen tid. Time Management är således ett brett begrepp och kan användas på olika sätt beroende på vilka mål ett företag har samt vilket resultat som skall uppnås. Claessens et al., (2007) påpekar att time management kan handla om planering, prioritering samt att se över yrkesroller och resurser. Macan (1994) menar bland annat att time management handlar om att identifiera metoder som förbättrar intellektuell produktivitet. Detta kan betyda att ledningen ställer krav på de anställda (den enskilda individen) att börja implementera ”att-göra-listor” i sitt arbete och att sätta upp egna individmål som korrelerar till organisationens övergripande mål.

“In particular, we focus on time structures and norms, two key concepts from the sociology of time that help us understand how environmental factors influence time management.” (Aeon & Aguinis, 2017:310)

Vad som framkommer i ovanstående citat är att normer och beteenden påverkar användningen av tid. På så sätt visar time management att det är en skillnad i att ha kontroll över tid samt att enbart vara ”upptagen” (Aeon & Aguinis, 2017). Fenomenet av att vara upptagen på jobbet är inte främmande. Men att ha ett fullbokat schema innebär inte alltid att tiden som är bokad är resultatorienterad. Time management underlättar även för den anställde att lära sig prioritera och identifiera vilken typ av aktivitet som slösar tid och inte bidrar med något. Time management kan också hjälpa till att minska stressnivåer för organisationen i stort genom att den belyser tydliga fokusområden, vilket skall leda till att de anställda inte känner sig överarbetade till följd av att det tydligt framgår vad som skall prioriteras. När något oväntat inom organisationen uppstår är det också större sannolikhet att de anställda är mer förberedda och kan hantera sin egen produktivitet istället för att bli begränsade av den,

“Like teams, organizations use time structures to align the efforts of employees with organizational goals. The primary time structure in organizations is hours of operation

(e.g., 9 to 5), and organizations increasingly experiment with different ways to structure those hours" (Aeon & Aguinis, 2017:317)

Ovanstående citat belyser att time management hjälper organisationen att spendera sina timmar på jobbet i på ett mer effektivt sätt till följd av de tydliga fokus- och prioriteringsområden. Aeon & Aguinis (2017) menar bland annat att tillämpningen av time management i företaget också kan leda till en gladare anställd och en mer välmående organisation för att organisationen i sin helhet har blivit mindre tidskänslig.

3.3 Tomt arbete

Paulsen (2013) använder begreppet "Empty labor" dvs tomt arbete som knyts an till *organizational misbehavior*. Begreppet empty labor använder han till att förklara den komplexa relationen mellan motstånd och anpassning på arbetsplatser som kan användas till att förklara hur brist på ansträngning på ett arbete kan påverka organisationens ekonomi, produktivitet och resultat. I denna studie kommer begreppet att användas för att beskriva och förstå vilka effekter empty labor faktiskt kan ha för en verksamhet.

Paulsen (2013) menar på att det förekommer inslag av tomt arbete inom flertalet organisationer, där de anställda sitter och slöar eller ägnar sig åt privata aktiviteter. Paulsen (2013) menar att runt 1,5 till 3 timmar av arbetsdagen följer denna trend och arbetskaraktär.

"With the overarching aim of understanding the links between empty labor, subjectivity and worker resistance, I have conducted the study with two leading questions:^[SEP]How? How is it possible to get away with working half of your working hours or less?... How do you spend the hours freed by empty labor?" (Paulsen, 2013: 23)

Han betonar även att det är viktigt att personalen är motiverade och stimulerade för att optimera sin egen produktivitet. De anställda skall vara införlivade med en vilja av att vara en aktör. Empty labor kan i viss mån handla om att de anställda, subjektet, nonchalerar sina arbetsuppgifter i syfte att visa motstånd. Detta kan i sin tur bero på att organisationen och ledningen missat individens expressivitet i arbetet (Alvesson, 2013a; Alvesson, 2013b). I fråga om motstånd och motivation använder Paulsen nedan figur för att diskutera betydelsefulla faktorer för den anställde.

	Low potential output	High potential output
Strong work obligations	Enduring	Coping
Weak work obligations	Slacking	Soldiering

Figur 1. Empty labor according to intensity and commitment (Paulsen, 2013:80)

Ovanstående figur illustrerar en del av begreppet empty labor, som i stort beskriver den tid som används för privata angelägenheter under arbetstiden. Till exempel när man går på toaletten, pratar med en kollega om sådant som inte handlar om jobbet i korridoren, surfar på internet eller ägnar sig åt privata samtal på telefon (Paulsen, 2013). Paulsen menar även att det är svårt att mäta empty labor då det skiftar från bransch till bransch. Risken för empty labor är svår att förutse då många branscher nu ständigt är uppkopplade mot sociala medier som en del av det faktiska arbetet (Paulsen, 2015). Till exempel inom vården är det svårt att dra gränsen mellan empty labor och faktisk återhämtning under arbetspasset (Forslind, 2013). I andra branscher är dock gränsen enklare att belysa (Forslind, 2013).

3.4 Teoretisk sammanfattning

I studiens senare analys och diskussion kommer samtliga teoretiska begrepp att användas i relation till det fenomenografiska tillvägagångssättet. Samtliga begrepp *Resultat- och handlingsstyrning*, *Time management* samt *Tomt arbete* kommer att operationaliseras på insamlad empiri. I analys och diskussion kommer begreppen sedan att vägas mot det empiriska materialet för att se på hur empirin korrelerar med studiens teoretiska perspektiv.

Begrepp 1.	<i>Resultat- och handlingsstyrning</i>
Begrepp 2.	<i>Time management</i>
Begrepp 3.	<i>Tomt arbete</i>

Tabell 1. Tydliggörandet av centrala teoretiska begrepp som används i analys- och diskussionsdel.

4. Kvalitativ deduktiv fenomenografisk metod

I det här avsnittet presenteras studiens metod samt en beskrivning av hur tillvägagångssättet varit i denna undersökning. Studien använder en fenomenografisk analysmetod som utgör ett effektivt analysverktyg då den inte avser beskriva antalet respondenters uppfattning om ett visst fenomen utan snarare ge underlag för att kunna analysera en variation av åsikter. Skillnader och likheter bland åsikter är således viktiga i denna studie för att få bredd och djup i underlaget till denna forskning som avser att ta fasta på ett visst fenomen (Larsson, 1986; Kroksmark 2007).

4.1 Kvalitativ deduktiv fenomenografisk studie

Studiens metoddesign grundar sig i det kvalitativa tillvägagångssättet som avser att beskriva undersökningar som förklarar och identifierar kategorier samt modeller vilka beskriver en viss sanning och/-eller ett fenomen (Larsson, 1986:9). En kvalitativ studie har i sin tur ett flertal metodansatser som en forskare kan välja att applicera på sin forskning. Det blir viktigt att se över forskningens studie och syfte för att sedan välja en metodansats som kan uppfylla studiens syfte och svara på frågeställningarna (Larsson, 1986:9). Vi valde därför att se över Larssons (1986) beskrivningar kring hur en forskare skall gå tillväga vid val av metod för att kunna karaktärisera denna studie som god forskning som samlar in kunskap i syfte att studera valt problemområde. Då denna studie syftar till att analysera vilka organisatoriska effekter förkortad arbetstid har på ett företag och dess produktivitet avser studien att beskriva uppfattningar av ett fenomen. För att göra detta har vi valt en fenomenografisk analysmetod. Den fenomenografiska analysmetoden, som lyfts fram som en kvalitativ forskningsansats, grundar sig i att olika fenomen och sanningar också erhåller en variation av innebörder beroende på vem respondenten i en studie faktiskt representerar. Den fenomenografiska analysmetoden hjälper en forskare att analysera hur individer upplever och förstår en variation av fenomen som sedan speglar "deras sanning" avseende en specifik situation. Hur dessa individer sedan uppfattar ett visst fenomen kommer sedan att representera det innehåll (studiens resultat) som är stommen i forskningen (Larsson, 1986; Kroksmark 2007).

Valet av forskningsmetod har således berott på hur syfte och forskningsfrågan är utformad (Larsson, 1986; Bryman, 2011). Eftersom vår studie handlar om att beskriva, förklara och tolka har vi samlat in empiri från respondenternas upplevelser av arbetstidsförkortning. Därför är en kvalitativ undersökning det bästa sättet att få fram svar som är närmast sanningen (Bryman & Bell, 2013). Undersökningen är av kvalitativ natur och innehåller en fenomenografisk ansats med fokus på intervjuer. Denna typ av forskning är oftast deduktiv, dvs. att forskaren utgår från en redan etablerad teori, vilket vi gör i detta fall (Larsson, 1986; Bryman & Bell, 2013). Vi har formulerat en hypotes som har en utgångspunkt i tidigare forskning och teori. Den fenomenografiska ansatsen utgår från att skilja på vad som är och hur det kan förstås (Larsson, 1986).

4.2 Insamling och bearbetning av data

Fenomenografin är framtagen för att visa skillnaden mellan respondenter och de olika sätt som finns att se på ett fenomen. I denna studie har vi således utgått från fenomenografiska krav för att kunna bearbeta och analysera insamlad empiri. För att använda den fenomenografiska ansatsen som analysverktyg har vi valt att utgå från Dahlgren & Johanssons (2009) kategorier som består av sju steg i syfte att synliggöra likheter och skillnader i respondenternas uppfattning avseende förkortad arbetsdag (Marton & Booth 2000).

Dahlgren & Johanssons (2009) steg sammanfattas enligt följande: 1). Forskaren skall bli bekant med materialet, 2). Forskaren skall kunna sälla i respondenternas uppfattningar, 3). Forskaren behöver identifiera likheter och skillnader i respondenternas svar, vad som skiljer uppfattningarna åt 4). Forskaren skall kunna sammanlänka de olika uppfattningarna i lämpliga kategorier, 5). Forskaren skall kunna identifiera nyckelaspekten i samtliga kategorier (nyckelfynd) 6). Forskaren skall finna ett lämpligt namn för varje kategori 7). Forskaren skall se över och granska samtliga kategorier som också kan beskrivas som teman. Vi har valt att beskriva det kategoriserade materialet indelat i olika teman som utgör studiens resultatdel. I steg 2 samt 3 använde vi oss även av kodning och meningskoncentrering enligt Dalen (2015).

Intervjuerna i denna studie har varit semistrukturerade och efter att vi genomfört dem fick vi lyssna igenom samtliga röstinspelningar som gjordes med iPhone för att kunna transkribera materialet. För att följa Dahlgren & Johanssons (2009) första steg lyssnade vi igenom inspelningarna flertalet gånger för att kunna få en så exakt transkribering som möjligt. Efter detta började vi att bearbeta och analysera insamlade data. Dalen (2015) menar på att liknande studier med syften som denna oftast genomför kodning och meningskoncentrering vid bearbetning av data. Detta gjorde vi i syfte att få en bra inblick i materialet och inte heller missa underliggande antydningar. För att genomföra kodning och meningskoncentrering använde vi oss av en markör i syfte att efterleva Dahlgren & Johanssons (2009) andra och tredje steg, för att kunna identifiera respondenterna, samt vilka likheter och skillnader som fanns. Det blev smidigt för oss att kunna granska och identifiera likheter, olikheter samt skillnader i materialet då vi använde oss av olika färger för att tydliggöra vår egen bearbetningsprocess.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Effektivitet	10	12
Produktivitet	10	10
Hälsa	1	9

Välmående	4	4
Stress	14	22
Familj	12	6
Fritid	8	10
Resultat	4	12
Motivation	1	2
Positiv	9	16
Negativ	6	6
Stämning	6	3

Tabell 2. Jämförelselista av nyckelord i intervjuerna med privat- och offentlig sektor.

Vid genomgång av material identifierade vi således ord och meningar som vi sedan skapade en matris för genom färgmärkning. De ord och meningar som förekom fler än en gång var således av relevans för studiens syfte. Kodningen möjliggjorde en belysning av likheter och skillnader i de svar som samlats in från intervjuerna. Från kodningen övergick vi sedan till meningskoncentreringen som avsåg att formulera om/bryta ned meningar och citat i studiens resultatdel. Syftet med meningskoncentreringen är således att göra meningarna korta och enkla att förstå samt komprimera citat och gestalta dem i framställning av bearbetad empiri (Bryman, 2011; Dalen, 2015). För att uppfylla Dahlgren & Johanssons (2009) femte och sjätte steg som avsåg att identifiera nyckelaspekter och namnge samtliga teman gjordes detta just baserat på kärnan av samtliga kategorier. De mest signifikanta svaren som antingen belyste en stor kontrast till andra uppfattningar blev också namnet på temat. Som ett avslut i analysprocessen såg vi över samtliga temans innehåll och även temats namnsättning för att granska vårt eget arbete. Avslutningsvis utgör våra skapade teman studiens resultatdel.

4.3 Tillvägagångssätt

Då undersökningen bygger på en fenomenografisk ansats var det lämpligt att genomföra intervjuer med respondenter i syfte att analysera likheter och skillnader i uppfattningar avseende förkortad arbetstid. För att samla in data från intervjuer fick vi först göra ett gediget förarbete avseende att komma i kontakt med potentiella deltagare. För att komma i kontakt med företag som genomfört initiativet avseende minskad arbetstid skickade vi ett mail till nio chefer på nio olika företag inom privat sektor. I mailet förklarade vi studien samt syftet med vår undersökning. Vi frågade därefter om de var intresserade av att delta i vår undersökning. Vi fick svar från fem av nio företag och bokade in möten med dem på deras arbetsplats.

Samtliga respondenter i den privata sektorn representerar individer med en chefsposition som kunde bistå oss med insikt till varför hen har valt att genomföra arbetstidsförkortning i sin organisation och vad effekterna blev. Vidare var vi tvungna att bredda insamling av data efter att vi genomfört de fem intervjuerna med företagen. Vi breddade insamlingen genom att ytterligare kontakta sju verksamheter inom offentlig sektor som genomfört liknande initiativ med förkortad arbetsdag. Fem av sju verksamheter svarade och var villiga att delta i vår undersökning. Även respondenterna från offentlig sektor representerar individer med ledningsansvar.

Respondenterna på respektive företag/verksamhet hade bokat ett mötesrum som vi fick sitta ostört i. På förhand hade vi skickat intervjuguiden till respondenterna för att de skulle kunna gå igenom frågorna och ta del av studiens syfte på förhand. För att inte missa något respondenterna sa, var det nödvändigt med röstinspelning. Innan intervjun bad vi om deras samtycke så att respondenterna inte skulle känna sig obekväma eller tvingade (Bryman & Bell, 2010 s.374–375). Enligt Bryman och Bell (2013) finns det tre former av kvalitativa intervjuer; strukturerade, ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer går ut på att intervjuaren utgår från ett blankt papper och respondenten styr samtalet. Strukturerade intervjuer går ut på att intervjuaren till punkt och pricka följer en intervjuguide. Däremot fann vi att semistrukturerade intervjuer var bäst lämpade för denna studies syfte.

Vidare har vi följt en intervjuguide som är baserad på öppna frågor som ger möjlighet till följdfrågor utifrån de svar som respondenten ger på huvudfrågorna. Eftersom vi använde oss utav öppna frågor fanns risken att intervjun kunde bli ostrukturerad, men vi arbetade med att försöka göra en mjukstyrning av intervjun för att faktiskt få svar på våra frågor (Bryman & Bell, 2010 s.363). Eftersom alla respondenter fått samma huvudfrågor var det lättare att generalisera och tolka insamlad data. Beskrivning av detta kommer i 4.4 Insamling och bearbetning av data. Respondenterna fick också utrymme att tala fritt under intervjuerna. Frågorna till intervjuerna baserades på vårt forskningsområde, frågeställning och problemformulering. Fokus låg hela tiden på respondenternas egna uppfattningar om arbetstidsförkortning. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har vi fått fram djupa och detaljerade svar, varje intervju tog mellan 40 till 60 minuter.

4.4 Urval och presentation av respondenter

Företag	Deltagare	Beskrivning
1	Intervjun genomfördes med VD samt projektledare för ett reklamföretag.	Respondent 1 beskriver att reklambyrån består av 3 personer som hjälper företag med varumärkesstrategi och förpackningsdesign som motsvarar kundernas vision och affärsidé.

2	Intervjun genomfördes med VD för en reparationsverkstad. Det är ett familjeföretag och VD utgör tredje generationen i det här företaget.	Respondent 2 beskriver att verksamheten bedriver reparationsverkstad inom bilbranschen där dem säljer däck och biltillbehör samt därmed förenlig verksamhet.
3	Intervjun genomfördes med VD för ett SEO-företag.	Respondent 3 arbetar på specialistbyrå inom SEO och Google Ads. Prioriterar kvalitet och kundnöjdhet.
4	Intervjun genomfördes med VD för ett arkitektföretag.	Respondent 4 arbetar på ett arkitektkontor som fokuserar på hållbar stadsutveckling och hållbar stadsplanering. De jobbar med skolor, bostäder och vård och vi har en tydlig filosofi kring vad vi vill göra med hållbarhet.
5	Intervjun genomfördes med VD på ett produktionsbolag.	Respondent 5 beskriver att verksamheten bedriver en produktionsbyrå som är en mindre slags reklambyrå. De arbetar närmare med kunden och med projekt som inte kräver en fullständig byråttjänst.

Tabell 3. Information om studiens deltagare från privat sektor.

Verksamhet	Deltagare	Beskrivning
1	Intervjun genomfördes med ansvarig för ett äldreboende.	Respondent 8 arbetar ett äldreboende. Organisation tar hand om de äldre efter behov. Äldreboende består av 72st lägenheter.
2	Intervjun genomfördes med ansvarig på socialtjänst.	Respondent 7 beskriver att hen är verksam på socialtjänsten. Verksamheten består av ett 50-tal medarbetare.
3	Intervjun genomfördes med ansvarig för ett äldreboende.	Respondent 8 arbetar på ett äldreboende.
4	Intervjun genomfördes med ansvarig för ett omsorgsboende.	Respondent 9 arbetar på ett omsorgsboende med ca.90 anställda. Boendet består av 48 lägenheter som är fördelade på tre plan.
5	Intervjun genomfördes med ansvarig på kommunfullmäktige.	Respondent 10 beskriver att verksamheten är en kommuns högsta politiskt beslutande organ. Kommunfullmäktige arbetar med stora delar strategiska frågor och tillhandahåller en helhetssyn på den samlade verksamheten.

Tabell 4. Information om studiens deltagare från offentlig sektor.

Strategiskt urval och bekvämlighetsurval har varit de mest lämpade urvalsmetoden för vår studie. Anledningen till valet av dessa metoder är för att dessa två kompletterar varandra i vårt tillvägagångssätt att samla in data. Den strategiska urvalsmetoden används oftast vid kvalitativa undersökningar och metoden är till hjälp för oss för att vi skall få en djupare förståelse och kunskap om vårt forskningsfält. Eftersom undersökningen söker svar på konkreta frågeställningar, krävs det specifika erfarenheter hos respondenterna. Av denna anledning var det nödvändigt för oss att själva välja respondenter som vi ansåg kunde ha den bredaste kunskapen gällande våra frågeställningar. I det här fallet valde vi att intervjua VD:n i företagen och individer med ledningsposition i de offentliga verksamheterna. Ett bekvämlighetsurval sker genom att forskaren väljer respondenter lämpliga för undersökningen. Urvalet fortsätter på detta sätt tills forskaren anser ha fått tillräckligt många deltagare för att erhålla ett bra innehåll för studien. Fördelen med bekvämlighetsurval är att det går snabbt och att det är lätt att hitta nya respondenter (Alvehus, 2013).

4.5 Trovärdighet och validitet Giltighet

Bryman (2011) poängterar att den kvantitativa forskningsmetodiken ofta använder reliabilitet och validitet i syfte att analysera studiens trovärdigheter och relevans. I den kvalitativa forskningen menar dock Denscombe (2009) att begreppen trovärdighet och giltighet används för att beskriva en studies tillförlitlighet. Vidare menar Denscombe (2009) att forskare av fenomenografiska studier behöver reflektera kring tolkning, analys och studiens tillvägagångssätt samt hur dessa kan bedömas som trovärdiga och ett validerat material. Även Kroksmark (1987) menar på att forskaren också behöver reflektera kring den omfattning av studien som representerar verkligheten, stämmer resultatdel med den insamling av data som gjorts utifrån respondenternas svar? Är det som kommuniceras något som respondenterna själva kan verifiera? I linje med denna forskningsmetodik har vi haft kontakt med respondenterna efter insamling och bearbetning av data. Vidare menar Bryman (2011) samt Denscombe (2009) att det är viktigt att dokumentera hela studieprocessen vilket också är något vi noggrant utfört i denna metoddel. Den tydliga redovisningen ökar således studiens trovärdighet och giltighet.

Denscombe (2009) menar att den fenomenografiska studiemetoden inte är generaliserbar. Däremot kan denna studie användas i liknande studiers kontexter som underlag. Å andra sidan har kritik getts fenomenografiska studier ur denna aspekt, då metoden ej tar hänsyn till ett helt sammanhang samt de individer som befinner sig i studiekontexten (Limberg, 1998). Vi har använt tidigare forskningsunderlag för att visa sammanhang och samband till den kontext som studien analyserar: organisationer inom offentlig såväl som privat sektor. Vidare menar Kroksmark (1987:227) att den fenomenografiska studien

är avbildande och beskriver ett fenomen vilket vi tydligt belyser att vi också gör vilket ger att studien är av deskriptiv karaktär.

4.6 Kritisk metoddiskussion

Bryman och Bell (2013) skriver att den kvalitativa metoden kritiseras av kvantitativa forskare för att metoden är för subjektiv. Forskarens personliga egenskaper och bakgrund spelar en stor roll när insamlade data ska tolkas samt vid valet av respondenter. Vi befår att vi kommer att stöta på vissa problem med att dra slutsatser av insamlade data. Detta eftersom det föreligger en viss tidsbrist samt brist av undersökningsbara företag. Databearbetningen och analysen tar längre tid i en kvalitativ undersökning jämfört med en kvantitativ undersökning enligt Bryman och Bell (2013). Därför kommer stort fokus och tid att läggas på analysprocessen. En fördel med kvalitativ metod är att metoden är mer anpassad för undersökningar där man behöver förstå situationer på djupet.

Eftersom den fenomenografiska ansatsen baseras på respondenters uppfattningar kring ett visst fenomen, är det centrala i ansatsen att ta fasta på hur en individs "sanning" ser ut och hur ett fenomenets verklighet uppfattas av dessa individer. Vidare har metoden fått kritik för att insamling och bearbetning av data inte enbart kan vara grundad på en uppfattning av en "verklighet" utan att den även kan innehålla teoretiska utgångspunkter (Kroksmark 2007). Då vi samlat in olika uppfattningar har vi fått ett underlag för att bearbeta och analysera data enligt Larsson (1986). Däremot kan de förekomma svårigheter att särskilja likheter och skillnader i uppfattningarna samt att förklara deras riktning. Denna kritik är riktad mot den fenomenografiska ansatsen om forskaren som genomför studien ser till beskrivningen av kategorierna och teman i resultatet som självaste resultatet (Larsson, 1986). Det handlar således om att framställa ett resultat som vi gjort och sedan ha förmågan som forskare att skapa en distans till den egna förförståelsen och teoretiskt underlag för att inte påverka resultatet i sig. Å andra sidan menar Larsson (1986) att om forskaren följer de fenomenografiska principerna så skapas det automatiskt en distans till förförståelse, då det insamlade och bearbetade underlaget endast skall baseras på respondenternas uppfattningar och inget annat. Vi har således inte exkluderat egna värderingar och enbart redovisat respondenternas uppfattningar.

Vidare genomförde vi intervjuer. Den semistrukturerade intervjun med möjlighet till följdfrågor var till vår fördel då vi kunde vara flexibla när vi ställde frågorna samt i de val av följdfrågor som vi trodde kunde ge en bättre förståelse och en helhetsbild av situationen (Bryman, 2011). Tre av fem respondenter i privat sektor intervjuades per telefon och de andra vid ett fysiskt möte. Tre av fem respondenter i offentlig sektor intervjuades per telefon och resterande två svarade via mail. Vi har genomfört totalt 10 intervjuer i syfte att få en så bred insamling av data som möjligt. Ursprungligen var målet att enbart intervju företag från privat

sektor men då svarsfrekvensen var låg fick vi ändra i syftet och även ta fasta på vilka effekter den förkortade arbetsdagen hade inom offentlig sektor.

I ett tidigt skede valde vi intervjuer över enkäter. Då vi initialt valde att fokusera på privat sektor var den intervjuansatsen rätt tillvägagångssätt enligt Bryman (2011) som menar på att det handlar om att samla in data, tolka och förklara. Däremot efter att vi fick göra om i syftet och bredda urvalet av respondenter kan det ha varit av vikt att välja att genomföra en enkätstudie. Anledningen till detta är att vi kunde ha använt oss utav en kvantitativ ansats för att jämföra svaren mellan privat och offentlig sektor på ett mer mätbart sätt, snarare än att göra egna tolkningar och förklaringar utifrån intervjuvar. Trots att intervjuer bistår med en möjlighet att få en djupare inblick i respondenternas verklighet hade insamlad empiri blivit mer gedigen om vi kombinerat metoden med enkäter. Ett alternativ till val av kvalitativ metod med intervjuansats hade därför varit att utföra just en metodtriangulering som beskriver blandningen mellan intervjuer och enkäter. Till följd av den tidsbrist som rådde efter utmaningar i att få svar från potentiella deltagare i privat sektor fanns dock inget vidare utrymme att genomföra/skicka ut enkäter.

De intervjuer som genomfördes på plats och per telefon hade fördelen att bli mer djupgående då vi hade möjlighet att ställa följdfrågor och även spela in respondenternas svar samt att vi upplevde att respondenterna talade fritt. De andra intervjuerna som genomfördes per mail visade tydligt på att det fanns en stor variation i hur mycket respondenterna valde att svara på vissa frågor. Alla respondenter gav svar på samtliga frågor men således i olika omfattning. Det gick inte heller att spela in dessa intervjuer vilket betyder att det materialet respondenterna slutligen skickade oss var det material vi fick bearbeta. Vissa av respondenternas svar var tämligen korta, men tillsammans med övriga svar i varje intervju lyckades vi ändå få en inblick i respondenternas vardag och i deras svar. Under hela forskningsprocessen har vi varit noga med att kritiskt granska allt material för att se till skillnader och olikheter i empiri. Vi har även gjort egna reflektioner kring intervjumaterialet och samtalat med varandra om det. I detta arbete har även vår handledare bistått oss. Vi valde att följa Bryman (2011) som rekommenderar forskarna att genomföra en kartläggning av den insamlade data som gör det tillgängligt för analys. I detta tog vi bort onödigt material som inte var relevant och strukturerade data efter olika teman som nu utgör själva resultatdelen.

4.7 Etiska principer

I denna studie har vi valt att följa Brymans (2011) fyra etiska principer. Den första principen avser att informera samtliga deltagare om studiens syfte och att deltagandet är frivilligt, denna princip kallas för informationskravet. När vi mailade över intervjuguide gav vi även information om studiens syfte. Då vi frågade om deltagarna ville medverka i studien gav dem oss sitt samtycke. Vi informerade dem också om att dem när som under processens gång kunde välja att avbryta intervjun samt att de endast behövde svara på de frågor de ville. I detta mötte vi den andra principen som kallas för samtyckeskravet. Den tredje principen avser konfidentialitetskravet där vi behövde specificera för deltagarna att insamlad data är konfidentiell. I presentation av respondenterna har vi enbart lämnat uppgifter som inte kan spåras tillbaka till deltagarna. I den sista principen, nyttjandekravet, var vi också tvungna att tydliggöra att insamlade data enbart används för denna studies syfte och inget annat (Bryman 2011).

5. Resultat

I denna del redovisas studiens bearbetade data i följande huvudteman: *Argument för införandet av förkortad arbetsdag; Organisatoriska effekter* samt *Nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar*. Resultatdelen redovisar även följande två subteman: *Välmående* samt *Produktivitet* och *Kreativt arbete* tillhörande huvudtemat *Organisatoriska effekter*. Resultatdelen bygger på insamlad empiri från deltagande respondenter från privat samt offentlig sektor.

5.1 Argument för införandet av förkortad arbetsdag

Samtliga respondenter i studien lyfter fram att de är verksamma inom företag och verksamheter som implementerat sex timmars arbetsdagar. De har således börjat arbeta med en förkortad arbetstid istället för den traditionella 8–5 arbetsdagen. Samtliga respondenternas företag och verksamheter införde arbetstidsförkortning mellan 2013 och 2016. Av samtliga företag och verksamheter inom privat samt offentlig sektor är det enbart Företag 5 inom privat sektor som har implementerat förändringen men identifierat att deras företagsmodell inte fungerar för kortare arbetsdagar vilket resulterat i att dem sakta återgår till en traditionell åtta timmars arbetsdag. I studiens intervjuer för flertalet respondenter argument kring varför en förkortad arbetsdag potentiellt skulle vara lönsamt för organisationen. Dessa argument utgör resultatdelens första huvudtema.

Respondent 1 menade på att beslut som fattats kring förkortad arbetstid gjordes i en handvändning. Respondent 1 hävdar att förkortad arbetstid gynnar verksamheten (den typ av företag som företag 1 representerar) då förändringen i stort syftar att ge resultat i form av högre effektivitet vilket företag 1 nu har fått. Respondent 1 beskriver att dem fått bättre leveranser till kunderna och mer ”kulpoäng” på jobbet. Både inom den privata såväl som den offentliga sektorn togs beslutet att införa en förkortad arbetsdag på grunderna av att initiativet skulle öka lönsamhet. Däremot framkommer det av respondenterna i den offentliga sektorn att lönsamheten främst skulle komma från de anställdas ökade livskvalitet. Respondenterna menade då att lönsamheten skulle komma från en ökad livsglädje med positiva effekter på effektivitet och produktivitet till följd av färre arbetstimmar och större disponibel fritid.

En annan motivering som framkommer av samtliga respondenter inom både privat och offentlig sektor är just att den förkortade arbetsdagen fortfarande ser till att verksamheten är i rullning, men även ser till att medarbetarna får komma hem tidigare och få mer energi från sin hemmiljö. Respondenterna i båda sektorerna vittnar om att de anställda ofta är utarbetade och att en kortare arbetsdag resulterar i att de då kommer tillbaka till jobbet med mer energi vilket leder till att de kan göra ett bättre jobb än innan. Respondent 2 belyste framförallt att hen själv jobbat alldeles för mycket och att hen tidigare kollapsat vilket

ledde till en utmattningsproblematik. Respondent 2 menade också på att kollapsen ledde till att bolaget inte klarade av att bedriva verksamheten rent ekonomiskt. Lösningen blev således en sex timmars arbetsdag för att undvika att gå in i väggen. I relation till utmattning understryker respondenterna i den offentliga sektorn argumentet som respondent 2 förde fram och menar på att de anställda inom offentlig sektor ofta drabbas av sjukskrivningar och dylikt.

I den privata sektorn var det fyra av fem företag som avsåg att införa en förkortad arbetsdag på heltid, inte som ett projekt. Respondent 3 menar att beslutet togs i företaget inte som ett projekt (vilket respondent 5 gav som förändringsmotiv i företag 5), utan som ett modernt initiativ att jobba och driva företag på. I offentlig sektor beslutade ledningen, likt företag 5, att också implementera en förkortad arbetsdag på prövotid. Prövotiden mellan de offentliga verksamheterna och företag 5 varierade dock. Vidare beskrev respondent 3 att anledningen till att de införde sex timmars arbetsdag grundade sig i att de skrev en lista med för och nackdelar och insåg att fördelarna var betydligt fler, vilket resulterade i att företag 3 valde att testa sex timmars arbetsdag. Av samma anledning insåg även företag 4 att fördelarna med kortare arbetsdagar i stort också kunde innebära ökad effektivitet.

Respondent 4 från privat sektor såväl som respondent 7 samt respondent 8 från offentlig sektor påpekar att valet av en kortare arbetsdag i stort grundade sig i strävan efter ökad effektivitet till följd av ett ökat välmående inom organisationen. Vidare framkommer det av respondenterna inom den privata sektorn att nya sätt att mäta effektivitet och produktivitet även påvisade ökad lönsamhet för företaget, vilket bidrog till att beslutet kring förkortad arbetsdag genomfördes. Respondent 4 menar på att hen kan mäta hur många kvadratmeter de ritar totalt på ett år som arkitektföretag och menar på att antalet kvadratmeter ej sjunkit efter arbetstidsförkortningen. Nya sätt att mäta effektivitet på var således också en motivering till förkortad arbetsdag.

”Vi försöker mäta produktivitet på olika sätt, och det fanns en liten risk att vi ska missa massor deadlines, men vi har inte missat en enda deadline under de här åren.” (Respondent 4)

Av samtliga företag är det enbart företag 5 som implementerat en förkortad arbetsdag och sedan valt att sakta gå tillbaka till den vanliga åtta timmars arbetsdagen. Respondent 5 menade på att,

”I början gick det väldigt bra med sextimmarsarbetsdag vi hade både bättre fokus och bättre arbetsro. Efter några månader hade vi problem med att hinna under en viss tid där vi hade mycket och göra. Det blev att vår fokus var helt på produktionen” (Respondent 5)

Ovan citat belyser att företag 5 fick omprioritera kraftigt efter implementeringen av förkortad arbetsdag. Konsekvensen blev att både stress och irritation mellan medarbetare ökade. Kaffepauser och korta möten mellan anställda och chefer fick stå tillbaka.

Företag 4 inledde således en prövotid som visade sig medföra fler nackdelar än fördelar. Både ägarna och anställda kom överens tillsammans att ej gå vidare med sex timmarsdagarna när prövotiden löpt ut då det förlängts till ett år istället för nio månader.

Beträffande verksamheterna i den offentliga sektorn framkommer det att samtliga respondenter påvisat att välmående och att hälsoperspektivet motiverade den förkortade arbetstiden i stort. Samtliga respondenter inom den offentliga sektorn markerade att de anställdas välmående är nyckeln till en välfungerande och lönsam verksamhet. Respondenterna 6 till 10 är eniga om att syftet med reducerad arbetstid var att kunna identifiera huruvida tidskiftet skulle ge positiva effekter på personalen och leda till ökad livskvalitet och att detta i sin tur skulle ge positiva effekter på organisationen i sin helhet.

Anledning	Privat sektor	Offentlig sektor
Högre effektivitet	X	
Ökad lönsamhet		X
Ökad livsglädje med positiva effekter på effektivitet och produktivitet samt ökad välmående inom organisationen.	X	X
Utvilade anställda har mer energi och gör bättre jobb än innan	X	X
Undvika att gå in i väggen	X	

Tabell 5. Sammanfattning skäl bakom förkortad arbetstid i offentlig och privat sektor

5.2 Organisatoriska effekter

Studiens andra huvudtema presenterar ett kluster av respondenternas svar som identifierades i relation till den förkortade arbetstidens organisatoriska effekter. Detta tema följs av två subteman som på behandlar välmående samt kreativitet och produktivitet.

Samtliga respondenter inom den privata sektorn menar på att en förkortad arbetstid huvudsakligen leder till två huvudeffekter inom organisationen. Den första är ett förändrat arbetssätt som kommit att bli mer resultatorienterat och att produktiviteten därtill ökat. I frågan om hur effektiviteten såg ut innan förändringen beskrev samtliga respondenter att effektiviteten i kreativt arbete inte gick att tidsätta och att arbetet i stort genomgått ett skifte med ökat fokus på kvalitet istället för kvantitet. Respondent 1 menade på att,

“Att man arbetar 6 timmars arbetstid är något som fler och fler kommer att ha i framtiden. Båda prognoserna och debatten idag presenterar att många företag kommer att arbeta på samma väg i framtiden. Jag ser det som ett väldigt positivt sätt att arbeta med i vår byrå där vi kan hitta våra styrkor och hjälpa varandra. Det vi tror på att vår kreativitet kommer växa och bli bättre framöver.” (Respondent 1)

Samtliga respondenter menade på att implementeringsprocessen och förändringsarbetet i stort handlade om planering, styrning och gott ledarskap. Detta var något som respondenterna även i den offentliga sektorn underströk och gav tyngd till. I den offentliga sektorn menade respondent 7 att det handlade mindre om att organisera sig som personal och mer om att skapa tydlighet samt struktur inom verksamheten och förklara vad som skall uppnås.

”Vi kommer att ändra vårt arbetssätt en del. Vi kommer fördela jobben annorlunda och arbeta mer tillsammans.” (Respondent 7)

Både respondenterna i privat såväl som offentlig sektor menade på att implementationen av förkortad arbetsdag i starten ledde till ökade volymer av effektivitet och välmående. Däremot påpekar samtliga respondenter i studien att denna ökning efter tid började svikta. Respondent 2 från privat sektor menar på att produktivitet ökade snabbare i början, men att initiativet sedan normaliserade sig vilket betyder att den anställda har blivit bekväm med den nya arbetstiden. I företag 2 såg produktiviteten snarlik ut efter att initiativet normaliserats. Vad initiativet dock inte medfört var större beteendeförändringar,

”Det är samma! Jag är som effektivast på förmiddag sen är det lunch och efter lunch händer det någonting och då framför allt igen energibalansen. Det är inte samma tryck som man gör och frågan är man lika effektivt 4 timmar till om man kontra med 2 timmar. Min tro inte är det. Jag tror att man får mer på 2 timmar till en stor grad att det spelar inge roll för produktionen om en anställd jobbar 6 eller 8 timmar.” (Respondent 2)

Ovan citat belyser att den anställdes beteende anpassar sig till den nya tidsramen men att vanorna i stort ser likadana ut. Detta fenomen belyser respondenterna både i den privata såväl som den offentliga sektorn.

Organisatoriska effekter	Privat sektor	Offentlig sektor
Hög fokus på kvalitet istället för kvantitet	X	
Implementeringsprocessen och förändringsarbete handlar om planering, styrning och gott ledarskap	X	X
Anställdes beteende är samma även om de anställda anpassar sig till den nya tidsramen	X	X

Tabell 6. Sammanfattning organisatoriska effekter i offentlig och privat sektor

5.2.1 Välmående

Det första temat som också har koppling till det primära argumentet att införa en förkortad arbetsdag avser välmående. Samtliga respondenter från privat och offentlig sektor menade att ökat välmående är en primär organisatorisk effekt. Välmående bistår framförallt med nya utrymmen att kunna utföra sina arbetsuppgifter på. Både den psykiska och den fysiska arbetsmiljön blir bättre där de anställda får prioritera och ansvara för hur det lägger upp sin egen tid. Välmående menar respondent 6 och respondent 9, från offentlig sektor också bidrar till en större gemenskap. En person som mår dåligt på jobbet kommer inte att socialisera på samma sätt med någon som mår bra. En större gemenskap leder i sin tur till ett bättre engagemang inom organisationen. Respondent 10 från offentlig sektor menar på att ett ökat välmående ger alla möjlighet och tid att kunna, samt vilja engagera sig vidare i verksamheten.

På så vis, avseende välmående uttrycker samtliga respondenter i studien att responsen bland de anställda i privat samt offentlig sektor i allmänhet enbart varit positiv. Framförallt är respondenterna eniga om att de arbetar som ett team och bidrar med ett kreativt arbete i större utsträckning som inte alltid går att tidsätta. I privat sektor framkommer det i intervjumaterialet att företag 1 vittnar om ökad produktivitet och effektivitet på arbetsplatsen i kombination med högre trivsselfaktor. I citatet nedan beskriver respondent 1 hur en anställd prisat förändringen,

“En av vår anställda berättar att 6 timmars arbetstid har gett honom tid för hans familj och först och främst att han känner sig att han mår bra. I hans förra jobb då de jobbade 8 timmars arbetstid så kände han sig väldigt sliten och mycket stressad. Men nu är han väldigt glad och det gör också att han jobbar bättre än innan”(Respondent 1)

Ovan citat styrker det respondenterna säger beträffande att underbygga organisationen med energi. Energi hos medarbetarna, bättre familjesituationer och mer fritid ökar således lönsamheten i bolaget. Samtliga respondenter i både privat såväl som offentlig i sektor instämmer förutom företag 5 i privat sektor. Respondenter 1–4 samt respondenter 6–10 anser därför att initiativet först och främst resulterat i gladare personal. Detta anser respondenterna vara den viktigaste effekten som märks av dagligen i arbetet. Även välmående går att mäta menade respondent 2, som direkt styrker det respondenterna från offentlig sektor använt som argument för beslutsfattandet kring kortare arbetsdag. En medarbetare som mår bra presterar också bättre på jobbet menar respondenterna i offentlig sektor. Företag 2 i privat sektor har analyserat hur mycket som görs varje dag på individnivå. Respondent 2 menar därför på att en kollega som mår bra, också utför ett mer kvalitetssäkert arbete. I relation till välmående menar respondent 2 att produktiviteten korrelerar med hälsan och att dem jämfört sin egen produktivitet med sina konkurrenters.

”Vi har faktiskt jämfört med våra konkurrenter i branschen. Då vi producerar lika mycket på våra 6 timmar som de gör på sina 8 timmar. Vi jobbar väldigt kreativt, och det visar sig att det funkar att göra det effektivt under 6 timmar. Jobbar man istället 8 timmar så går effektiviteten ner till exempel raster, prata med andra kollegor eller surfa med mobilen.” (Respondent 2)

Vidare belyser samtliga respondenter att de kontinuerligt sett förbättringar i organisationen efter implementationen, förutom respondent 5.

“Smartare, hitta bättre lösningar och duktigare dessa tre egenskaper har vi faktiskt blivit bättre på. Det märks att vi har utvecklats oss väldigt mycket också. Vår produktion har blivit dubbel så mycket än det för har haft innan. Vilket gör att detta gett stor förändring hur det var och hur det är nu.” (Respondent 3)

Välmående	Privat sektor	Offentlig sektor
större gemenskap som leder till bättre engagemang inom organisationen		X
Jobbar som ett team som leder till ett kreativt arbete	X	X
Högre trivselfaktorer ger ökad produktivitet och	X	

effektivitet på arbetsplatsen		
Bättre familjesituationer och mer fritid ökar lönsamheten i bolaget.	X	X

Tabell 7. Sammanfattning Välmående i offentlig och privat sektor

5.2.2 Produktivitet och Kreativt arbete

I nästa subtema hävdar både respondenterna från privat samt offentlig sektor därför att produktivitet handlar om att mäta produktivitet på nya sätt. I citat nedan beskrivs bland annat hur produktivitet kan mätas,

”Vi mäter flera grejer, vi mäter faktureringsgrad och hur många timmar de har jobbat och de rapporterar varje dag sina timmar i ett tidrapporteringsprogram. När vi slutar för dagen skriver vi in vilket projekt vi har jobbat i och i hur många timmar. Och när veckan är slut, drar vi ut dagböcker från programmet. Alla timmar genererar automatiska fakturor, då kan man se hur många timmar personen har jobbat och hur många timmar som är fakturerbara.” (Respondent 4)

Ovan citat belyser att nya mått möjliggör för företag 4 att analysera/mäta produktivitet i faktureringsgrad. Respondent 4 menade på att det också går att mäta effektiviteten då de har lika många projekt som de hade när de jobbade åtta timmars dagar. Även respondent 6 från offentlig sektor instämde att den förkortade arbetsdagens produktivitet krävde nya mätningmetoder.

”Det blir svårt att bruka traditionella mått avseende produktivitet och leverans av kvalitet i näringslivet. Produktivitet har alltid mätts med ekonomiska mått utan man måste se till andra enheter som inte mäter antal/volym/mängd” (Respondent 6)

Ovan citat styrker måttperspektivet som belyses av respondenterna i privat sektor och att tankesättet är detsamma för offentlig sektor. Istället för att ”slö-jobba” i åtta timmar, jobbar företag 4 effektivare i sex timmar vilket också leder till att de blir gladare i större utsträckning, både på jobb och privat, vilket i sin tur skapar ett högre kreativt utrymme på jobbet. Även respondent 3 instämde,

“Vi är människor och för att hinna med annat än bara jobb så gör att vi vill ha mer fritid och då mår vi bättre vilket gör att vi blir mer produktiva också.” (Respondent 3)

tre av fem företag inom privat sektor fick dock en sänkning i produktivitet vid implementationens början. Respondent 4 menade bland annat på att produktiviteten i företaget sjönk mycket, nästan lika mycket som timmarna.

”Men efter ett tag såg vi att produktiviteten ökade igen eftersom folk har hittat sina rutiner, men då hade vi redan anställt en extra person och vi ville inte sparka den personen, så vi tog in fler jobb istället och det gjorde att vi behövde anställa en eller två personer till, därmed växte vi som företag. Vi har planerat bättre.” (Respondent 4)

Ovan citat beskriver hur företag 4 första året gick ned i arbetstid och att det var många som hade ångest över att de skulle leverera lika mycket arbete på färre timmar. Respondent 4 beskrev att lösningen på problemet var att de anställde en person till för att bistå med resurser för att se till att projekten skulle hålla sin deadline. Efter en inskolningsperiod hittade alla en rytm och balans i hur och vad de skulle leverera. Samtliga respondenter i både privat och offentlig sektor instämmer med respondent 4 att det handlar om anpassning och sedan planering. Verksamheten måste få tid på sig att ställa om sig i syfte att finna just balans och en rytm som passar den nya arbetsdagen menade respondent 8 från offentlig sektor.

Respondent 5 anser att implementationen i stort handlade om att företag 5 ville hitta både ett effektivt och bra sätt där balansen mellan arbete och fritid skulle hittas. Denna tanke var alltså starten på att gå ner till sex timmars arbetsdag. Idén ledde sedan till stora positiva effekter till en början. Därför menade respondent 5 att provperioden lärde företaget otroligt mycket. Trots att sex timmars arbetsdag inte var för dem menar respondent 5 att dem idag är ett mycket bättre företag.

“Vi har fått bättre blick över vad som behövs till att vi får gladare personal och hur vi kan skapa effektiviteten på arbetsplatsen. Samtidigt sätter vi olika regler och rutiner för att kunna kunna med sitt arbete under mindre arbetstid på ett effektivt och lönsamt affärsområde.” (Respondent 5)

Ovan citat belyser just att implementationen kräver planering och framförallt underbyggande stöd för en ny typ av affärsutveckling. Respondent 5 menade på att provperioden fick företag 5 att inse att tiden som läggs för affärsutveckling och ledarskap är en viktig del för att ha starkt team och företag.

I den offentliga sektorn påvisas det att kreativt arbete lätt försvinner inom verksamheterna till följd av att det ofta saknas resurser och tid. Respondenterna i offentlig sektor är alla eniga om att deras anställda vanligen arbetar under hög stress i flera timmar och dagar i rad vilket inte skapar en kreativ miljö och faktiskt stjälper produktiviteten för att de anställda blir utarbetade. Innan införandet av sex timmars arbetsdagar hävdar respondent 7 att,

”... Trots att vi utåt påvisade effektivitet i arbetet levererade vi mindre kvalitet till följd av den stress vi var under. Därför var det inte effektivt i längden.” (Respondent 7)

Respondenterna i offentlig sektor är vidare eniga om att själva initiativet med arbetstidsförkortningen motiverade de anställda till att vilja förbättra arbetet och vara mer effektiva under arbetstiden för att dem med initiativet fått ett ökat mått av självstyre och rörlighet privat. Däremot menar samtliga respondenter att de offentliga verksamheterna är såpass styrda av staten och budget att planeringen blivit striktare med införandet av kortare arbetsdag. Respondent 8 menar att *”då staten erhåller begränsad budget krävs det en noggrannare planering av oss nu än förut”*.

Produktivt och kreativt arbete	Privata sektor	Offentliga sektor
Mäter produktivitet i faktureringsgrad	X	
Mäter effektiviteten genom att ha lika många antal projekt som de hade när de jobbade 8 timmars dag	X	
Sänkning i produktivitet vid implementations början	X	
Anställer mer personal för att bistå med resurser för att hinna med deadline	X	
Implementationen kräver planering och framförallt underbyggande stöd för en ny typ av affärsutveckling	X	
Kreativt arbete lätt försvinner inom verksamheten på grund av att det saknas resurser och tid.		x
Arbetstidsförkortningen motiverade de anställda till att vilja förbättra arbetet och vara mer effektiva under arbetstiden	X	X

<p>De offentliga verksamheterna är såpass styrda av staten och budget att planeringen kräver hårdare tag med införandet av kortare arbetsdag</p>		<p>X</p>
---	--	----------

Tabell 8. Sammanfattning produktivt och kreativt arbete i offentlig och privat sektor

5.3 Nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar

Resultatdelen belyser att samtliga respondenter beskriver nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar. Vid intervjuerna framkommer det att samtliga respondenter från båda sektorerna mött utmaningar vid implementationsprocessen samt förändringsarbetet gällande införandet av kortare arbetsdagar. Respondent 9 och 10 från offentlig sektor anser att informationsproblemet kring förändringsarbetet skapat stor otydlighet. Respondent 6 samt respondent 8 påtalar att deras verksamheter till en början la stora mängder energi på att se över befintliga rutiner och hur dessa skulle anpassas till tidskiftet. I detta tog dem, likt respondenterna från privat sektor, in extern expertis för att få hjälp med införandet av nya rutiner och schemaläggning. Till följd av att verksamheterna använde sig utav extern hjälp skapade detta oro bland de anställda och arbetsmiljön blev stressig vilket i sin tur påverkade informationsflödet.

2 av 5 respondenter i den privata sektorn ansåg att det fanns utmaningar i att visa företagets lönsamhet där företag 5 nu sakta frångår/avsäger sig initiativet medan företag 1 ser över lönomodellen. I den offentliga sektorn menar respondent 10 att den totala summan för initiativet budgeterades till 5 500 000 kronor för att sedan komma att bli runt 500 000 kr billigare. De stora summorna i sig satte press på organisationen och ledningen till följd av att minskad arbetstid i kommun kan kosta arbetsgivaren runt 80 000 kr. Vidare menar respondent 10 att kostnaden för projektet och prövotiden i allmänhet skulle vara större i startprocessen än i jämförelse med ett normaliserat läge.

Vidare framkommer också utmaningar i beteendeförändringar hos respondenterna i både privat och offentlig sektor. Samtliga respondenter menar att produktivitetskurvan ökade drastiskt vid implementeringen, men att den började gå nedåt med tid, till följd av normalisering. I normaliseringsstadiet påvisas ett gap mellan hög samt lågpresterande. Respondent 1 menar på att en förkortad arbetsdag fungerar så länge alla bidrar. Efter att implementeringsprocessen börjat fästa sig i verksamheten belyser resultatdelen att 4 av 5 respondenter i privat sektor anser att den förkortade arbetsdagen i stort ändå ökat produktiviteten. Däremot uppkommer andra utmaningar företagen tidigare inte erfarit. De andra typer av faktorer som istället förekommer är nya element som stressar de anställda. Dessa är således faktorer som inte fanns innan

implementationen av förkortad arbetsdag. Dessa nya faktorer instämmer respondenterna från offentlig sektor med och styrker argumentet att dessa faktorer lyfter fram den ibland uppkommande stressen till följd av bortprioritering av mikropausar som var vanliga inslag i 8–5 arbetsdagen.

“Jag tycker att kvalitet och kvantitet går inte ihop. Jag tror verkligen att det ger ett positivt resultat när man har 6 arbetstidsförkortningen. Men det gäller då att följa kraven att man måste ta eget ansvar och ha en tydlig tidsplan som man ska följa efter under dagen.” (Respondent 1)

Vidare menar respondent 2 och samtliga respondenter från offentlig sektor att det framförallt uppstod utmaningar i kommunikationen. Hur skall förändringen kommuniceras? Hur skall informationen ges ut? Vem säger vad? Samtliga respondenter nämner att dessa kommunikativa frågor behövde planering. När respondent 2 beskriver informationsutbytet som en utmaning handlar det om skiftbyten, vem som gjort vad osv samt hur yrkesrollen skall anpassas till en ny tidsram. Beträffande utmaningar i själva tidskiftet belyser samtliga respondenter att trots att information gått ut, så har samtliga anställda ansett att det rått otydlighet i informationen.

“Vi har skiftbyte från 12–13. Det betyder alla börjar kl. 12. Antingen jobbar du 7–13 eller 12–18. Alla är här mellan kl. 12-13. Sen växlar skiften efter en vecka så att alla jobbar med alla och det är för att det inte bildas två lag. För att det blir väldigt lätt att man bygger olika lag.” (Respondent 2)

Till följd av att införandet av sex timmars arbetsdag innebär stora förändringar använde 3 av 5 privata företag externa resurser för att underlätta förändringsarbetet. 3 av 5 respondenter lyfte således fram i intervjuerna att de hanterat samtliga utmaningar genom att lägga stor tid på anlita expertis inom området för att bibehålla balans i verksamheten under förändringstiden. Samtliga respondenter i offentlig sektor uttrycker att de bett om extern hjälp innan, i början av och under prov/projektiden. I slutändan menar samtliga respondenter i båda sektorerna att det handlar om förändringsbenägenhet och att ledningen måste se till att forma den anställda till hur organisationen avser arbeta. I detta behöver förväntningar, krav och mål framgå. Vidare menar respondent 3 att beslutet och implementationen måste få ta sin tid och bör stämmas av med samtliga inom organisationen, medarbetare såväl som chefer,

“... att få sin lön timvis det vill säga få betalt för en timme blir lite svårt. Att ändra från 8 timmars arbete till 6 timmar är det svårt att hantera för vissa företag eller branscher. Då tanken är att man ta betalt för varje tjänst då man också försöker nå effektiviteten och försöker hitta lösningar.” (Respondent 3)

Respondent 4 instämmer med respondent 3 och hävdar att en förkortad arbetsdag kan medföra flertalet nackdelar inom organisationen om verksamheten inte har ett ledarskap med kompetens för att leda ett

effektivt och produktivt arbete. Då högre press ställs på ledningen blir således ledarskapet ännu mer viktigt,

”Det handlar om gott ledarskap. Det handlar om att jag tror på den filosofin. Jag tror på att människor mår bättre av att ha mer fritid och mindre timmar på jobbet, så länge det inte kompromissar på arbetsplatsens kvalitet eller medarbetarens ekonomiska situation. Arbetsplatsen kan fortfarande vara lika produktiv och medarbetaren kan få behålla sin lön. Då förstår inte jag varför de inte ska vara lediga, detta är en win-win-situation. Vi tjänar ingenting på att folk sitter på kontoret och facebookar eller tar en extra fika, utan, jag är helt övertygad om att min medarbetare jobbar med ett kreativt yrke. Kreativitet kommer från att man mår bra i övriga livet.” (Respondent 4)

Däremot menar respondent 4 att genomförandet av arbetstidsförkortning var mödosam. Trots att respondent 4, som i ledande position, ville ge de anställda bättre arbetsvillkor möttes företaget av stora utmaningar från bland annat myndigheter. I detta belyser respondent 4 att de svenska lagarna och reglerna är problematiska. Respondent 4 menar att Sverige är byggt på ett system där alla ska jobba i 40-timmar och allting är konstruerat efter det. Respondent 4 menar att företaget behövde göra en egen konstruktion gällande till exempel VAB och sjukpenning. Eftersom statens ekvationer byggde på 40-timmarsvecka, var företagets egna ekonomer tvungna att göra allt arbete kring omräkningen. Avslutningsvis framkom det många nackdelar under prövotiden för företag 5. Respondent 5 anser dock att företag idag har enklare att identifiera flaskhalsar i verksamheten till följd av det. Prövoperioden liknade ett stressprov där organisationen lärde känna sina svagheter och sårbarheter samt sina begränsningar. Dock tvingade dessa element, ledningen att identifiera nya och lönsamma affärsområden.

“När vi genomförde arbetstidsförkortningen så gick det väldigt bra. Personalens fokus höjdes samt att vi fick bättre arbetsro. Våra lunchtider var som vanligt då pratar personalen med varandra när det är lunchrast. Innan arbetstidsförkortningen var tv:n alltid på under lunchen medan nu finns det ingen som vill sitta och kolla på den. Det har däremot blivit hektiskt under arbetstiden och ledningen hade inte så mycket tid för att förbättra det vilket vi ser som en negativ effekt” (Respondent 5).

Något som respondent 5 nämner som övriga respondenter inte tar upp, är den sociala aspekten. Respondent 5 menar på att kortare arbetstid innebar stort fokus på arbetsuppgifterna och att medarbetarna fick mindre tid för varandra vilket underminerade företagskulturens kärna.

”Småprat mellan personalen har typ försvunnit, möten och avstämningar hann vi inte så mycket med. Som konsekvens tappade vi vår företagskultur och längtan efter jobbet. Detta gjorde också att vi gick tillbaka till den vanliga arbetstiden.” (Respondent 5)

Sammanfattningsvis är de nackdelar som främst framkommer från respondenterna tillhörande offentlig sektor att initiativet innebar nya arbetsuppgifter i syfte att kunna implementera en kortare arbetsdag. I detta menade respondenterna i offentlig sektor att arbetsbelastningen ökade och att administrativa ärenden tog mycket tid. Utöver förändringsbenägenheten framkom det också utmaningar med nya scheman. Vissa anställda klagade på att övertid försvann medan andra fann utmaningar i att få kontroll över minskningen av arbetstid och behövde hjälp med att prioritera.

Nackdelar	Privata sektor	Offentlig sektor
Extern expertis för att få hjälp med införandet av nya rutiner och schemaläggning.	X	X
Oro bland anställda på grund av extern hjälp. Detta skapades stress mellan anställda och påverkar informationsflödet.	X	
Minskad arbetstid i kommun kan kosta arbetsgivaren runt 80 000 kr		X
Produktivitetsskurvan ökade drastiskt vid implementeringen, men att den började gå nedåt allt eftersom, till följd av normalisering.	X	X
Ibland uppkommande stressen till följd av bortprioritering av mikropauser som var vanliga inslag i 8–5 arbetsdagen.	X	

Tabell 9. Sammanfattning nackdelar med införandet av kortare arbetsdagar i offentlig och privat sektor

5.4 Resultatsammanfattning

Sammanfattningsvis påvisar resultatdelen stora likheter mellan de effekter av hur förkortad arbetstid har upplevts i privat, såväl som offentlig sektor. Överlag framhäver respondenterna i studien alla de fördelar som kan tillkomma som ett resultat av den förkortade arbetstiden trots att det förekommer ett antal nackdelar med. Av alla tio respondenter är det ett av företagen i privat sektor som helt är på väg att slopa initiativet till följd av att företagsmodellen inte gör sig lönsam med ett kortare arbetsdagsinitiativ. Stora fördelar med en kortare arbetsdag framkommer via alla övriga respondenterna med fokus på effektivitet och produktivitet men framförallt hälsa och välmående hos de anställda. De flesta respondenterna är eniga om att 40-timmars arbetsveckor sliter på hälsa och arbetsprestandan och att en glad kollega kommer att leverera ett mer kvalitativt arbete om hen har mer tid över efter arbetet för hobbies och dylikt. Däremot belyser resultatdelen flertalet mänskliga faktorer som bland annat förändringsbenägenhet som utmanar initiativet om en förkortad arbetsdag. Trots att de anställda upplever sig mer energifyllda på arbetet och har större utrymme att planera vardagen är det just en rörigare fördelning som enskilda individer har svårt att kontrollera utan gott ledarskap. Svårigheter med att hålla motivationen uppe (effektivitet samt produktivitetsnivån) utan gott ledarskap tas även upp. Samtliga respondenter i både privat och offentlig sektor menar på att initiativet lyckas om gott ledarskap finns på plats. En stor skillnad framkommer dock mellan privat och offentlig sektor och det är att den offentliga sektorn är mer reglerad och beroende av staten avseende budget och resurser. I detta fall kan ledarskapet vara optimalt men organisationen kan fortfarande möta problem till följd av byråkratiska regler och styrningar.

6. Analys och diskussion

I denna del presenteras två resultatanalyser, en analys som avser den privata sektorn och en analys som avser den offentliga sektorn. Dessa analyser kopplas samman i teoretiska perspektiv. Avslutningsvis förs därefter en resultatdiskussion i relation till tidigare forskning. Studiens centrala begrepp som tas upp i denna studie avser *resultat- och handlingsstyrning; time management och tomt arbete*. I detta talas det även om effektivitet och produktivitet samt organisationens totala produktion.

6.1 Resultatanalys privata sektorn

Samtliga respondenter från den privata sektorn är eniga om att förkortade arbetsdagar handlar om ett modernt sätt att se på framtidens företagspolitik. I resultatdelen framkommer därmed också ett modernt sätt att föra en diskussion kring ledarskapsfrågan där ledare också respekterar medarbetares fritid och förstår att det finns ett värde i att visa att de förstår deras familjesituation och att de värdesätter de anställdas fritid.

Respondenterna är eniga om att implementationsprocessen och förändringsarbetet i stort inneburit en svår omställning. Svårigheterna har framförallt legat i att normalisera det nya och erhålla en bra balans under processen och förändringstiden. I relation till studiens teoretiska perspektiv behövs gott ledarskap för att kunna implementera denna typ av förändring. Enligt Ouchi (1979) behöver denna typ av implementering tydligt ledarskap som underbygger initiativet med *resultat- och handlingsstyrning*. Utmaningen som framkommer i respondenternas svar är att alla beteenden allteftersom normaliseras. I dessa fall påvisar studiens teoretiska perspektiv att resultat- och handlingsstyrning är oundviklig om initiativet skall bli en del av verksamheten på riktigt. Denna typ av styrning lägger således ett ansvar hos ledningen att skapa medvetenhet bland sina anställda kring företagets mål. Målen skall vara relaterade till de individuella anställdas produktivitet samt företagets produktion i helhet och för att fortfarande behålla samma prestanda som verksamheten haft innan är det således av vikt enligt Merchant & Van der Stede (2012) att verksamheten bygger på kompetent personal och tydlig ledning. Verksamheter som är resultat- och handlingsstyrda är oftast uppbyggda på organisationer som har högkompetenta anställda och är vana vid effektivitet och ”frihet under ansvar”.

Till detta tillkommer även perspektivet kring *time management*. Även time management kräver ett gott ledarskap. Claessens et al., (2007) menar på att styrning av företagets produktion i helhet kräver att en ledare går in på individnivå samt organisationsnivå för att ta reda på hur tiden spenderas under arbetsdagen. Då time management handlar om effektivitet och styrning, som även nämns av respondenterna, finns en likhet mellan intervjuvärdet och detta teoretiska perspektiv. Medvetenhet kring tidens betydelse har framförallt belyst både argument för och emot implementeringen av en förkortad arbetsdag. För att bibehålla en effektiv

och produktiv organisation som fortfarande kan leverera på den totala produktionen framkommer behovet av att faktiskt styra organisationen hårdare. Detta i syfte av att ha kontroll över vad som faktiskt sker under arbetstid (Claessens et al., 2007).

De största effekterna respondenterna upplevde av arbetstidsförkortningen var framförallt gladare och friskare personal, en effektivare arbetsplats och bättre planering. Vidare framkommer det att välmående var en av de positiva faktorerna som minskad arbetstid resulterade i. Detta har i sin tur haft stor påverkan på minskning av sjukskrivningar. Resultatet belyser att det fanns flera anledningar till att respondenterna ville prova att införa sex timmarsdagar. Bland annat ville dem både ha bättre balans mellan arbete och fritid samt jobbar på ett effektivt sätt. I relation till studiens tredje teoretiska perspektiv om tomt arbete framkommer härmed en olikhet i respondenternas svar i relation till Paulsen (2013). Paulsen (2013) använder *tomt arbete* till att förklara utmaningar i relationen mellan motstånd och anpassning på arbetsplatser. Tomt arbete menar Paulsen (2013) i stort är oundvikligt, och det blir svårt för ledningen att helt arbeta bort det. Att privatsurfa under arbetstid är ett sådant exempel eller att ta mer fikapauser än nödvändigt. Vad som framkommer av respondenterna är dock att denna ”slötid” till viss del försvann, framförallt fikapauserna och utrymmet att få koppla bort arbetet under arbetsdagen. Vad som också framkommer, som nämnt ovan är att beteenden normaliseras. Detta tyder således på en likhet till Paulsen (2013). Om beteenden normaliseras så kommer tomt arbete att förekomma på arbetsplatsen efter initiativet av förkortad arbetsdag om det fanns innan. Framförallt kommer tomt arbete fortfarande att belysa en brist på ansträngning i yrkesrollen som sedan kan komma att påverka organisationernas ekonomi, produktivitet och resultat i stort. Trots att respondenterna inte rakt ut pekat på att så är fallet, är respondenterna eniga om att symptom av normalisering förekommer.

Vad som framkommer är att företag 5 differentierar sig gentemot de andra företagen till följd av deras affärsmodell och bransch. Företag 5 avviker således från de andra företagen som fått den förkortade arbetstiden att fungera. Respondent 5 ansåg att provperioden vuxit fram ur en idé där förkortad arbetstid först provats på offentliga arbetsplatser. Respondent 5 påpekade även att deras företag var det första som implementerade arbetstidsförkortning inom konsultbranschen. I den privata sektorn fanns en allmän önskan om att effektivisera arbetsplatsen, bidra med ökat välmående i organisationen samt öka verksamhetens omsättning. Implementeringen av en förkortad arbetsdag handlade om att företagen hade för avsikt att testa nya taktiker för att växa som företag. Vidare framkommer det i resultatdelen att samtliga respondenter menade på att produktiviteten efter själva implementationen såg ut som den gjorde innan införandet av arbetstidsförkortningen. Respondent 2 och 4 markerade att dem idag producerade lika mycket med sex timmarsarbetsdagar under en hektisk period som dem gjorde med en åtta timmarsars arbetsdag.

Vidare tar resultatdelen upp argument om att kreativiteten och trivseln skulle påverkas positivt. Däremot framkom det av respondent 5 att de haft positiva upplevelser av sextimmarsdagen under startperioden av prövotiden, men att den goda stämningen försvann efter cirka ett sex månader. En anledning till detta var just den sociala aspekten, som framkommer i resultatdelen. Företag 5 upplevde att de inte fick tid att prata med varandra på samma sätt som tidigare. Detta ledde till ökad stress och så småningom började medarbetarna ifrågasätta varandras prestationer. Situationen blev till sist ohållbar vilket ledde till att ledningen till slut var tvungna att beordra övertid. Vad som framkommer i resultatdelen är att 1 av 4 företag inte fick arbetstidsförkortningen att fungera. Respondent 5 belyste således att dem hade förhoppningen om att en kortare arbetsdag skulle ha positiva effekter så som minskade sjukskrivningar, mindre stress och mer kreativitet. Dessutom förväntade företagsledarna att dessa positiva effekter i framtiden skulle leda till en ökad lönsamhet och att de som arbetsgivare skulle bli mer attraktiva. Men det visade sig att arbetstidsförkortningen hade helt motsatta effekter i jämförelse med de andra företagen. I relation till den teoretisk referensramen visar framförallt företag 5 på fler likheter till de teoretiska perspektiven och argument emot förkortad arbetsdag än de andra företagen.

6.2 Resultatanalys offentliga sektorn

Samtliga respondenter från offentlig sektor förde fram argument som pekade på fördelarna med att införa en förkortad arbetsdag. Dessa fördelar menade respondent 6 var relaterade till den aktuella politiska debatten som primärt drivs av Vänsterpartiet vilka hävdar att 40-timmars arbetsvecka kan orsaka en för hög arbetsbelastning. Med detta argument ansåg respondenterna att hälsan hos de anställda är den primära anledningen i offentlig sektor att se över en förkortad arbetsdag. För långa arbetsdagar menade de kan leda till negativa effekter på hälsa och livskvalitet som påverkar organisationen negativt. Både genom sjukskrivningar och mindre produktivitet. Å andra sidan framkommer den sociala aspekten. Till följd av den ökade pressen att leverera på bara sex timmar så gavs inte utrymme för mikropauser och dylikt. Detta ledde till att de kortare arbetsdagarna kändes lika långa som innan. Dialoger och konversationer ändrade även organisationskulturen där samtalen kom att handla mer om arbete och mindre om privata mellanmänniska angelägenheter. Detta menade respondenterna kunde leda till ett utanförskap på arbetsplatsen och mindre gemenskap. Respondenterna beskrev således att avsaknaden av mikropauser var något negativt som visar på olikhet till studiens teoretiska perspektiv avseende tomt arbete. Enligt Paulsen (2015) kan flertalet mikropauser och ”slösurfande” på digitala enheter visa på svagt engagemang och även hög grad av ineffektivitet inom organisationen till följd av *tomt arbete*. Ofta är mikropauser och slösurfande i telefonen symptom på tristess och apati. Vidare framkommer det av respondenterna att kortare arbetsdagar kräver att de anställda tar större ansvar och effektiviserar sitt eget arbete. Däremot framkommer detta som ett hinder om de anställda inte vet hur de skall göra. På samma sätt framkommer det i studiens teoretiska

referensram att ineffektiva organisationer ofta präglas av inkompetenta ledare (Paulsen, 2015). Ineffektivitet kan således i högre utsträckning, oavsett form, både leda till sämre resultat för organisationen men även visa ett mått på att organisationen i sin helhet inte mår bra.

Förutom de positiva effekterna som gladare kollegor, effektiviserat arbete och mer disponibla tidsramar under vardagen förekom flertalet negativa effekter av införandet. Respondenterna i den offentliga sektorn förde fram att det fanns korrelationer till minskad produktivitet till följd av just minskade arbetsdagar. En anledning till detta var för att allt så småningom normaliserades. Alla element som gör människan mindre produktiv på arbetet följer med individen oavsett om hen arbetar åtta eller sex timmar. Trots att arbetsbelastningen minskar med timmarna, finns således risken att de anställda blir mindre produktiva samt mindre effektiva. Däremot var respondenterna i studien tydliga med att sjukfrånvaron gick ner och att ett gott ledarskap är det som krävs för att ge initiativet rätt förutsättningar för ett effektivt och sunt arbetsliv. Vidare framkommer det att planering och reform kräver mycket tid av de verksamheter som väljer att genomföra detta initiativ. Initiativet var en utmaning som det var svårt att planera för. Detta visar på hur *Time management* sannolikt hade kunnat hantera denna utmaning och sett till att kvalitetssäkra implementationsprocessen (Claessens et al., 2007). Utöver ett gott ledarskap och det redan nämnda ökade personliga ansvaret för individen är det viktigt att klimatet i organisationen är av god natur vilket även kan härledas till viktiga faktorer kring resultat- och handlingsstyrning (Ouchi, 1979; Merchant & Van der Stede, 2012). Respondenterna menar på att en förkortad arbetsdag också är ett fenomen som normaliserats, likväl som att de anställdas engagemangskurva därefter normaliseras. I relation till studiens teori framkommer det olika variabler som påverkar hur en organisation mår. En variabel beskriver bland annat de anställdas egna engagemang och att om detta är lågt, motiveras dem inte att fylla arbetsdagen med yrkesrelaterade uppgifter utan snarare att ägna sig åt sina egna agendor som att betala räkningar och dylikt. Detta representerar faktorer som påvisar tomt arbete (Paulsen, 2015).

6.3 Resultatdiskussion

I ovan analyser och diskussioner avseende privat såväl som offentlig sektor synliggörs kopplingar till studiens samtliga teoretiska begrepp: *Resultat- och handlingsstyrning*, *Time management* samt *Tomt arbete* utifrån insamlad empiri.

Resultatet visar i stort på att de företag och verksamheter som lyckats implementera en förkortad arbetsdag också skapat en arbetsmiljö som är gladare och mer produktiv. Däremot inkluderar inte denna studie nyckelfaktorer som siffror på totalproduktion som skulle vara intressant att mäta till följd av att studiens resultat (respondenternas svar) är mer i enlighet med tidigare forskningsunderlag från bland annat Schiller et al., (2017) samt Isidorsson (2001) än med studiens teoretiska perspektiv. I den privata sektorn är organisationen mer nyckeltalsdriven än i den offentliga sektorn vilket gör att det empiriska underlaget från

den offentliga sektorn ej erhåller lika många kopplingar till *Resultat- och handlingsstyrning* som den privata gör.

I en reflektion kring varför denna studie medtar sex timmars arbetsdagars effekter på både privat såväl som offentlig sektor är för att bredda den förkortade arbetsdagars effekter på flera branscher, samt för att göra en viktig jämförelse mellan de olika sektorerna. Vad som framkommer är framförallt olika synsätt på organisationsfokus. Trots att både offentlig såväl som privat sektor önskar öka lönsamhet är beslutet kring en förkortad arbetsdag grundad i olika mål. Den privata sektorn har som primärt mål att öka välmående hos de anställda i syfte att det skall bidra till den totala produktionen medan den offentliga sektorn vill öka välmående hos de anställda i syfte att bibehålla en bra produktivitet i verksamheten som inte innebär ett högt antal sjukskrivningar och höga stressnivåer som påverkar den totala produktionen.

I relation till tidigare forskning menar större delen av respondenterna att en förkortad arbetsdag medför positiva effekter på organisationen i sin helhet. Detta inkluderar även verksamhetens produktionsmål. I likhet med Schiller et al., (2017) är detta dock under förutsättningen att organisationen står under gott ledarskap. I relation till tidigare forskning från Isidorsson (2001) visar samtliga respondenter att förändringen innebär nya arbetsmetoder i syfte att se till att tiden på jobbet används rätt och att de anställda får hjälp med sina prioriteringar. Förändringen är således ett arbete i sig som i vissa fall kräver extra resurser. Dock är samtliga respondenter eniga om att de organisatoriska effekterna som medföljer sex timmars arbetsdag i stort innebär ett större välmående. Ur ett bra välmående växer kreativitet fram i arbetet och leder till produktiva anställda. Avseende välmående och planering är dessa två begrepp vanligt förekommande i empirin från privat såväl som offentlig sektor. Däremot kräver en välfungerande organisation med friska anställda ett gott ledarskap. Stora krav åläggs således ledaren som bland annat avser god planering och kommunikation, i detta dras kopplingar till *Time management*.

I relation till tidigare forskning från Hermele (2015) implementeras dock förändringsarbeten bäst om tydlighet och struktur finns. Respondenterna beskrev att detta i sig var en utmaning. Att få ut informationen och se till att alla mottagit den ansågs problematiskt. Normaliseringsprocessen är också en punkt som respondenterna kom att ta upp, att den antingen bidrog till att produktiviteten höll en balanserad nivå, alternativt att den faktiskt dalade. Vid tal om normaliseringsprocessen, förekom detta begrepp i empiri både från offentlig samt privat sektor. Normaliseringsprocessen kan tydlig härledas till *Tomt arbete* som i sin tur ställer högre krav på *Time management*. Vidare, i relation till tidigare forskning identifieras här ytterligare en likhet som visar på att välmående är en bidragande nyckel och ett icke finansiellt mål som kan hjälpa att bidra till verksamhetens totala produktion (Pencavel, 2014; Bandidera et al., 2017).

Å andra sidan var den röda tråden i samtliga respondenters svar att möjligheten och flexibiliteten till att få välja hur en vardag disponeras var värdefull för de anställda och att detta visade sig genom en mer motiverad anställd efter implementationen än innan. En annan typ av tacksamhet lyftes fram i organisationen som respondenterna menade på inte fanns förut. Ur detta perspektiv föddes en ny typ av gemenskap på samma sätt som en annan typ av gemenskap försvann (den som bildades under raster och dylikt). I privat sektor framkommer det i större utsträckning att de anställda har lättare att fokusera på sitt jobb. En skillnad är dock att de privata företagen är signifikant mindre än de stora offentliga verksamheterna.

Praktiska implikationer med koppling till teoretiska begrepp

Några av de praktiska implikationerna vid implementerandet av 6-timmars arbetsdagar är följande:

Begrepp 1. Resultat- och handlingsstyrning

- Att införandet är beräknat på och väl planerat samt att kommunikationen kring förändringsarbetet är tydlig och tillgängligt. I detta bör övergripande mål ingå.
- Att förändringsarbetet styrs under ett gott ledarskap som utvärderar och följer upp förändringsprocessen med kontinuitet. Utvärdering underlättar för resultat- och handlingsstyrning.

Begrepp 3. Tomt arbete

- Det "nya normala" skall inte reflektera det "gamla normala". Det goda ledarskapet måste ha översikt avseende normaliseringsprocessen

Begrepp 2. Time management

- Att det finns stöd och hjälp för medarbetarna samt coaching som ser till att medarbetarna ser till det egna ansvaret och arbetar effektivt. Detta kräver coaching och time management.
- Att tydliggöra och utbilda kring time management. I detta är det även viktigt att det finns tid för raster och att detta ej blir tabu under arbetsdagen.
- Förkortade arbetsdagar kommer att handla om eget ansvar kring effektivitet och produktivitet, här behövs kunskap och stöd kring prioriteringar. Organisationen kan behöva strukturera om yrkesroller och arbetsfördelning.

7. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att analysera vilka organisatoriska effekter förkortad arbetstid har på ett företag och dess produktivitet. Studien har ämnat analysera den förkortade arbetstidens effekter inom både den privata sektorn samt offentliga sektorn genom att besvara följande frågeställningar:

7.1 Vilka är de främsta anledningarna till att företag införa sex timmars arbetsdag?

Skillnaden mellan privat och offentlig sektor är fokus och motiveringen till varför en förkortad arbetsdag införts. Medan den privata sektorn fokuserar på effektivitet och ökad lönsamhet, fokuserar den offentliga sektorn i stort på välmående och därmed produktivitet. I detta förekommer således en skillnad i användning av resultat- och handlingsstyrning då styrningsverktygen främst används i den privata sektorn vid implementerandet av kortare arbetsdagar.

Ett av de viktigaste fynden vi identifierat i denna studie är att det primära argumentet till att införa sex timmars arbetsdag, som också speglade den nya organisationen efter förändringsarbetet var just att skapa bättre balans mellan jobb och fritid. Det handlar således om att kunna ge sina anställda möjlighet att återhämta sig, i syfte att kunna prestera bättre på jobbet.

I detta är både respondenterna från privat sektor som offentlig sektor eniga. Dock viktas fokusen olika på så sätt att respondenterna som representerade offentlig sektor i större utsträckning utmärkte sina svar med fokus på hälsa och livskvalitet och att det skulle leda till lönsamhet i arbetet. Respondenterna från privat sektor lyfte istället fram att initiativet skulle leda till bättre lönsamhet om de anställda skulle känna uppskattning från arbetsplatsen samt få bättre kontroll över sin egen tid och i det må bättre och prestera bättre. Samtliga respondenter från båda sektorerna visar därför på att de främsta anledningarna är hälsorelaterade, bland annat för att sex timmars arbetsdag kostar mindre i jämförelse med flertalet sjukskrivningar ur ett längre perspektiv. Medan den andra handlar om att öka effektiviteten och produktiviteten i företaget med mer energifyllda anställda. I den offentliga sektorn är hälsa och välmående de främsta argumenten samt en fördel som kortare arbetsdagar medför. Inom vården framkom det framförallt att yrkesaktiva upplevde en större kontroll i sin vardag och i sina arbetsuppgifter till följd av att de mådde bättre.

Ett annat argument som framkom var att implementeringen skulle leda till bättre effektivitet inom organisationen där den enskilde individen blir mer produktiv. Å andra sidan belyser denna studie att organisationen i startkurvan av implementeringen ser ökad produktivitet och effektivitet i de enskilda anställda men att effekten stannar av med tiden då den förkortade arbetsdagen normaliseras. I detta

förekommer inslag av tomt arbete i den nya arbetstiden på samma sätt som den gjorde i den ursprungliga arbetstiden. För att framgångsrikt kunna förvalta den förkortade arbetsdagen krävs bra ledare som arbetar med time management och resultat- och handlingsstyrning för att se till att organisationen förs framåt.

Det framkommer således i studien att viktiga delar som resultat- och handlingsstyrning är essentiella i denna typ av införande. Utan gott ledarskap som tydliggör mål och styr organisationen blir det svårt att implementera sex timmars arbetsdagar. Vidare är det viktigt att det goda ledarskapet utbildar medarbetarna i både time management för att bättra det egna ansvaret hos de anställda så att dem ansvarar för sitt eget arbete och lär sig att prioritera rätt. Görs detta kan organisationen minimera tomt arbete samt bibehålla en effektiv och produktiv organisation som bidrar till verksamhetens totala produktion.

7.2 Vilka organisatoriska effekter har arbetstidsförkortningen haft på företagen?

I studien framkommer det att både respondenterna i offentlig sektor såväl som privat menade att arbetsmiljön blivit bättre i organisationen efter implementationen av kortare arbetsdagar. På arbetsplatsen är det fler glada medarbetare och bättre fokus på arbetsuppgifterna. Det enda företaget som inte instämde var från privat sektor med en företagsmodell helt olik de andra företagen och verksamheterna. Den nya arbetsmiljön indikerade positiva organisatoriska effekter i form av produktiviteten i den enskilda anställdas yrkesuppgifter. De primära organisatoriska effekterna som gav positiva resultat i båda sektorerna var ett större välmående bland personalen samt en mer effektiv vardag.

Negativa effekter som framkom i studien var dock att den sociala aspekten blev lidande då medarbetarna inte träffades lika mycket eller hade samtal i samma utsträckning som förut. I detta framkom det att negativa effekter på företagskulturen kunde förekomma.

7.3 Förslag till vidare forskning

I förslag till vidare forskning skulle det vara intressant att göra samma avgränsning som denna studie från början tänkt att göra. Det skulle således vara av betydelse att komplettera forskningsfältet med en undersökning med enbart fokus på den privata sektorn där studiens tillvägagångssätt är en metodtriangulering. Det skulle också vara intressant att genomföra denna studie med ett långtidsperspektiv för att ordentligt ta fasta på normaliseringsprocessen samt göra en djupare studie beträffande arbetstidsförkortningens reella effekter. I detta bör det ekonomiska perspektivet framkomma. Ett alternativt är att göra ett urval på flertalet olika branscher för att också se på vilka företagsmodeller som skulle kunna implementera detta initiativ och inte.

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Abrahamsson, K. (1998). *Arbetstider i olag. i: M. Matteoni & S. Gudrun, red. Arbetstiden, jobben & framtiden*. Uppsala: Ord&form AB, pp. 7–15.

Abrahamsson, B. & Andersen, A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4 red. Stockholm: Liber AB.

Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). *IT'S ABOUT TIME: NEW PERSPECTIVES AND INSIGHTS ON TIME MANAGEMENT*. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, No. 4, 309–330.
<https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>

Alvesson, R. (2013b). *Roland Paulsen: Empty labor: Subjectivity and idleness at work*.

Eriksson, S., 1996. *Arbetstidsförkortningars verkan på sysselsättningar: en översikt*. Stockholm: Fackföreningsrörelsens institut för ekonomisk forskning (FIEF).

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 1: a red. Stockholm: Alvehus, J och Liber AB.

Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*. Berlin: de Gruyter.

Alvesson, M. (2013a). *The triumph of emptiness*. Oxford: Oxford University Press.

Antilla, T., Näätä, J. & Väisänen, M. (2005). *The experiments of reduced working hours in Finland: Impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting*. *Community, Work and Family*, pp. 187–209.

Bandiera, O., Lemos, R., Prat, A., and Sadun, R. (2017). *Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work*. *Review of Financial Studies*.

Barnay T. (2015) "Health, work and working conditions: a review of the European economic literature" *Eur J Health Econ*, DOI 10.1007/s10198-015-0715-8.

- Bergström, J & Olofsdotter, S. (2000). *Arbetstidsförändringar, möjligheter och konsekvenser*. En sammanställning av forskning och utveckling. Rapport till Regeringskansliets arbetsgrupp gällande arbetstidsfrågan, Stockholm.
- Berniell, I. & Bietenbeck, J. (2017): "*The Effect of Working Hours on Health*," IZA Discussion Paper.
- Bildt, C. (2007). *Arbetstidsförkortning och hälsa: försök med sex timmars arbetsdag inom offentlig sektor*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bildt, C. & Åkerstedt, T. (2007). Utgångspunkter för försöket. i: *Arbetstidsförkortning och hälsa: Försök med sex timmars arbetsdag inom offentlig sektor*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, pp. 13–23.
- Blyton, P. Hassard, S., Hill, K. & Starkey, D.S. (1989). *Time, Work and Organization*. Routledge London U.K.
- Brynja, O. & Bildt, C. (2005). *Arbetstidsförkortning och hälsa*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:3 red. Stockholm: Liber AB.
- Block, W. (2001). *Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics*. Journal of Business Ethics. Issue 33, pp. 225-231.
- Burda, M., Genadek, K. & Hamermesh, D. (2016). "*Not Working at Work: Loafing, Unemployment and Labor Productivity*." NBER Working Paper No. 21923, Jan. 2016.
- Calmfors, L. (1985). "*Work Sharing, Employment and Wages*". *European Economic Review*, april. ^[1]_[SEP]
- Calmfors, L. (2000). *Synpunkter på arbetstidsförkortning*. Institutet för internationell ekonomi, Stockholms universitet. PM till seminarium om "Arbetstidens betydelse för välfärd, ekonomi och sysselsättning" den 17 februari 2000 arrangerat av Regeringskansliets arbetsgrupp för arbetstidsfrågor.

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950.
doi:10.1002/job.292

Claessens, B. J. C., Eerde, W. van, Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. doi:10.1108/00483480710726136

Cygan-Rehm, K. & Wunder, C. (2018). *Do Working Hours Affect Health? Evidence from Statutory Workweek Regulations in Germany. Labour Economics*, 53:162–171.

Dahlgren, L.O. & Johansson, K. (2009). Fenomenografi. I Andreas Fejes & Robert Thornberg (Red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. (2., utök. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.

Gyllensten, K., Andersson, G. & Muller, H. (2017). *Experiences of reduced work hours 36 for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study*.
Göteborg: BMC Nursing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. ([New ed.]). New Brunswick, N.J.: Transaction.

Hodson, R. (1995). Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work. *Economic and Industrial Democracy*, Volume 16, pp. 79-110.

Hermele, K. (2015). *Arbetstidsförkortning – En nödvändig samhällsreform*. På uppdrag av Feministiskt initiativ. Hämtad 01/04/2019, från:
<https://feministisktinitiativ.se/wpcontent/uploads/2015/06/RapportenArbetstidsförkortning-en-nödvändig-samhällsreform.pdf>

Isidorsson, T., 2001. *Striden om tiden Arbetstiden utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*, Göteborg: Göteborgs universitet.

Lorentzon, B. (2016). 18 månader med 6 timmar - Följeforskning om försök med reducerad arbetstid. Göteborg: Pacta Guideline

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: Exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381. doi:10.1037/0021-9010.79.3.381

Marimon, R. & Zilibotti, F. (1999). *Employment and Distributional Effects of Restricting Working Time*, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Discussion Paper Series, nr 2127.

Marton, F. & Booth, S. (2000): *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Merchant, K. A. (1982). The Control of Management. *Sloan Management Review*, 23(4), pp. 43-55.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems - Performance measurement, evaluation and incentives* (3: e uppl.). Harlow: Pearson education limited.

Nilsson, C. (1989). *Förkortning av arbetstiden - konsekvenser för hälsa och sociala förhållanden*. Bilaga 4 i SOU 1989:53, Arbetstid och välfärd: Bilagedel A till arbetstidskommitténs betänkande, Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Olsson, B. (1994). *Kortare arbetsdag: en väg till ett mer ekologiskt arbetsliv?* Diss. Stockholm: Universitet.

Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2002) 'It's about time: temporal structuring in organizations', *Organization Science*, 13(6):684-99.

Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. *Management Science*, 25(9), pp. 833-848.

Paulsen, R., (2010). *Arbetsamhället - hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Paulsen, R. (2013). *Empty labor: subjectivity and idleness at work*. Diss. Uppsala : Uppsala universitet, 2013. Uppsala.

Paulsen, R., 2015. Non-work at work: Resistance or what?. *Organization*, Issue 22(3), pp. 351-367.

Pencavel, J. (2014). *The Productivity of Working Hours*. IZA Discussion Papers 8129, Institute for the Study of Labor (IZA).

Ravaska, T. (2019). *THE EFFECTS OF WORKING HOURS REDUCTION ON HEALTH AND LABOUR MARKET EXITS: EVIDENCE FROM THE FINNISH PART-TIME PENSION PROGRAM*. Ur Essays on Optimal Lifetime Redistribution, Inequality and Well-Being (75) Labour Institute for Economic Research, Helsinki, Finland

Richards, J. H. (1987). *Time management—a review*. *Work & Stress*, 1(1), 73–78.
doi:10.1080/02678378708258485

Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Akerstedt, T., Barck- Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress - a group randomized intervention study using diary data. *Scand J Work Environ Health*, 43(2), 109- 116.
doi:10.5271/sjweh.3610

Shrestha, N., Kukkonen-Harjula, K.T., Verbeek, J.H., Ljaz, S., Hermans, V., & Pedisic, Z. (2015). *Workplace interventions for reducing sitting at work*. Cochrane Database Syst Rev Copyright © 2018 The Cochrane Collaboration. Published by John Wiley & Sons, Ltd.

Tegle, S. & Hegelund, E. (2015). *Måste vi jobba 8 timmar per dag? En rapport om hur vi kan jobba mindre och styra mer över vår tid*. Katalys – Institut för facklig idéutveckling No:24

Tseng, F.T. (2012). *Win-Win Human Resource Strategies for Working-Hours Reduction*. The Indian Journal of Industrial Relations. Volume 47(3), pp. 40-5–422.

Wendel, M. (2002). *Kontroversen om arbetstidsförkortning: en sociologisk studie av tre försök med arbetstidsförkortning inom Malmö kommun*. Lund: Department of Sociology, Lund University.

Åkerstedt, T. (2001a). *Arbetstider, hälsa och säkerhet – sammanfattning av aktuell forskning*. Stressforskningsrapport 2001:299, Stockholm: KI.

Åkerstedt, T.(2001b). *Sleep disturbances, work stress and work hours: A cross-sectional study*. Journal of Psychosomatic Research 3:741-748.

8.2 Elektroniska källor

Avhandling, Sociologiska institutionen, Uppsala universitet, från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:712719/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 29/03/2019

Forslind, E. (2013). *Kräver tid för återhämtning*. Tidning för vårdförbundet. Vårdfokus, från: <https://www.vardfokus.se/webbnyheter/2013/maj/kraver-tid-for-aterhamtning/> (Hämtad 22/04/2019)

Larsson, F. (2019). *HÄR ÄR SEX ARGUMENT FÖR SEX TIMMARS ARBETSDAG*, Proletären, Från, <http://proletaren.se/artikel/hog-tid-att-sanka-arbetstiden-har-ar-sex-argument-sex-timmars-arbetsdag> (Hämtad 05/04/2019)

Kroksmark, T. (2007). Fenomenografisk didaktik – en didaktisk möjlighet. *Didaktisk Tidskrift*, 17(2-3), 1-50. *Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping, från:* <http://www.tomaskroksmark.se/Fenomenografiskdidaktik%202007.pdf> (Hämtad 05/04/2019)

Sanandaji, N. & Nordlund, L. (2014). *Bara fagra löften*. Uppsala nya tidning, från <http://www.unt.se/asikt/debatt/bara-fagra-loften-3177303.aspx> (Hämtad 03/04/2019)

Vänsterpartiet. (2018). *Sex timmars arbetsdag är framtiden*, från: <https://www.vansterpartiet.se/sex-timmars-arbetsdag-ar-framtiden/> (Hämtad 03/04/2019)

SOU. (2002) *Arbetstiden – Pengarna eller livet*. 2002:6, från: <http://www.regeringen.se/49baf0/contentassets/74d4e5ec0ae445969e2c67b45f5fd9/arbetstiden---pengarna-eller-livet> (Hämtad 14/4/2019)

Svenskt Näringsliv. (2015). *Fakta om löner och arbetstider 2015*, från: https://www.svensknaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/fakta-om-loner-och-arbetstider-2015_619264.html (Hämtad 15/04/2019)

Vänsterpartiet. (2014). *Striden om tiden – dags att förverkliga visionen om sex timmars arbetsdag. En rapport från partistyrelsens arbetsgrupp för arbetstidsförkortning*. Underlag för vidare diskussion i Vänsterpartiet och för beslut i Partistyrelsen. Elektronisk källa, hämtad: 190616
<https://www.vansterpartiet.se/assets/Striden-om-tiden.pdf>

9. Bilagor

9.1 Intervjufrågor

- 1) Skulle du vilja berätta kort om er organisation ?
 - a) Hur många anställda har ni ?
 - b) Vilken bransch verkar ni inom ?
- 2) När införde ni arbetstidsförkortning?
 - a) Har ni fortfarande 6 timmars arbetsdag?
 - b) Hur länge ska projektet pågå?
- 3) Vilka är de främsta anledningarna till att ni införde 6h arbetsdag/arbetstidsförkortning?
- 4) Hur mäter ni produktivitet i er organisation ?
 - a) Hur såg er produktivitet ut innan förändringen?
 - b) Hur ser produktiviteten ut idag?
- 5) Hur mäter ni effektiviteten i er organisation ?
 - a) Hur såg effektiviteten ut innan förändringen?
 - b) Hur har ni arbetat för att öka effektiviteten inom organisationen?
- 6) Vilka utmaningar har ni stött på vid införandet?
 - a) Hur har ni hanterat dessa utmaningar?
- 7) Vad har ni för mål gällande produktivitet och resultat ?
- 8) Vilka ekonomiska förändringar har arbetstidsförkortning haft på ert företag?
- 9) Vilken respons har ni fått från de anställda?
 - a) Uppstod det något motstånd från medarbetarna ?
 - Vilka var skälen till motståndet?
- 10) Hur har det påverkat arbetsmiljön?
 - a) Upplever du att arbetstidsförkortningen bidrog till bättre eller sämre stämning på arbetsplatsen?
 - På vilket sätt i så fall ?
- 11) Vad tror du dina medarbetare hade sagt om du föreslog en tillbakagång till 8h?
 - a) Tror du dina medarbetare hade varit villiga att arbeta 6h men med sänkt lön (lön för 6h)?
- 12) Vilka positiva effekter tycker du arbetstidsförkortningen har lett till?
- 13) Vilka negativa effekter tycker du arbetstidsförkortningen har lett till?
- 14) Vilka är de största effekterna ni upplevt av arbetstidsförkortningen?
- 15) Vad är din egen upplevelse av denna förändring?
- 16) Finns det något du vill tillägga som vi har missat och kan tillföra studien?