



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP

ARBETSTIDSFÖRKORTNING UTAN KLASSKAMP?

En fallstudie i varför en reklambyrå väljer att införa
sex timmars arbetsdagar

Anton Rundström

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Stefan Schedin

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Stefan Schedin
Examinator:	Mattias Bengtsson
Nyckelord:	arbetstid, arbetstidsförkortning, exploatering, reklambyråbranschen, sex timmars arbetsdag

Syfte: Denna uppsats syfte är att förklara varför ett privat företag, i detta fall en mindre reklambyrå, väljer att pröva sex timmars arbetsdagar med bibehållen lön. Därtill syftar studien till att undersöka förutsättningarna för denna typ av arbetstidsförkortning och ta reda på ifall förutsättningarna har förändrats.

Teori: Forskningsproblemet förstås och tolkas utifrån ett marxistiskt perspektiv där de grundläggande intressekonflikterna mellan kapitalägare och lönearbetare står i fokus.

Metod: Empirin har samlats in genom en kvalitativ fallstudie. Intervjuer har genomförts på en reklambyrå där man valt att pröva sex timmars arbetsdagar, samt på en annan byrå där man arbetar vanliga kontorstider. Intervjuerna kompletteras delvis och bekräftas tidvis med andra skriftliga källor. Materialet har bearbetats genom tematisk analys, där innehållet fått styra val av huvud- och subteman.

Resultat: Studien visar att förutsättningarna i reklambyråbranschen är under ständig förändring, och att nya krav ställs på de byråer som verkar inom branschen. För att möta dessa utmaningar tvingas byråerna hela tiden hitta nya sätt att arbeta på, och i detta fall har införandet av sex timmars arbetsdagar varit ett försök att öka produktivitet och kreativitet.

Intresset för arbetstidsförkortningen diskuteras utifrån det generationsskifte som skett bland branschens verksamma. Orsaken till förändringen, och tillvägagångssättet i hur övergången till sex timmars arbetsdagar gått till, kan tolkas utifrån kapitalismens begär efter att öka produktionen av mervärde. En viktig slutsats i studien är att även fritidens värde tillfaller kapitalets ackumulation, och att när fritid precis som arbetstid tillför produktionsprocessen så torde kapitalägaren inte bara betala lönearbetaren för det utförda arbetet utan också för den lediga tiden.

Förord

Det behövs ett jävla mod, från företagsledningen helt enkelt. Du ska våga göra nånting helt annat. Jag kastar mig verkligen ut i bungyjump här... (VD:n för byrån)

Att välja att skriva om sex timmars arbetsdagar inom den privata sektorn har på många sätt också krävt en – i alla fall liten – del mod. Gång på gång har jag under denna korta period upptäckt hur frågan om arbetstid både intresserar och irriterar folk. Några av de jag berättat om min uppsats för har skinit upp och velat tala länge om ämnet, medan andra tydligt markerat med deras åsikt i att hela idén om kortare arbetsdagar är förkastlig. Men det är också dessa starka känslor som gör att ämnesområdet känns spännande.

Jag skulle framförallt vilja tacka min handledare Stefan Schedin för den hjälp jag fick i att forma idén till uppsatsen. Du har varit ett stort stöd genom hela skrivprocessen, och jag är också tacksam för alla de intressanta samtal vi har haft under arbetets gång. Jag skulle även vilja tacka de övriga personer som hjälpt till att läsa texten och kommit med värdefulla synpunkter. Tack också till Anna för att du alltid stöttar och står bakom mig, trots att jag emellanåt tenderar att bli disträ när jag snöar in i de projekt jag tar mig an.

Jag tackar givetvis också de personer som bidragit med sin tid och låtit sig intervjuas för denna studie. Det är tack vare er som uppsatsen varit möjlig. Ett sista tack går till alla som emellanåt vågar göra någonting helt annat, och som vågar kasta sig ut i bungyjump.

Anton Rundström

Göteborg, maj 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Bakgrund.....	3
1.2.1 Vägen till åtta-timmarsdagen och 40-timmarsveckan.....	3
1.2.2 Reklambyråbranschen.....	6
2. Teori och tidigare forskning.....	8
2.1 Andra försök och studier kring sex timmars arbetsdag.....	8
2.2 Ett marxistiskt perspektiv.....	10
3. Metod.....	12
3.1 Urval.....	13
3.2 Materialinsamling.....	14
3.3 Analysmetod.....	15
3.4 Tillförlitlighet och forskningsetiska ställningstaganden.....	16
4. Resultat.....	18
4.1 Bakgrund till beslutet.....	18
4.2 Genomförandet av beslutet.....	20
4.3 Förväntningar på effekter av förändringen.....	20
4.4 Möjligheter och hinder i arbetstidsförkortningen.....	22
4.5 Förutsättningar för sex timmars arbetsdagar.....	24
5. Diskussion.....	27
5.1 En generationsfråga?.....	27
5.2 Reklambyråbranschens förändring?.....	28
5.3 Arbetstidsförkortning utan klasskamp?.....	29
6. Slutsatser.....	32
6.1 Sammanfattning.....	32
6.2 Slutdiskussion.....	33
7. Litteratur- och källförteckning.....	35
7.1 Litteratur- och källförteckning.....	35
7.2 Övriga massmediala källor.....	36
8. Bilagor.....	38

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Om byråerna

1. Inledning

“Konceptet med sex timmars arbetsdag blir populärare”. Så börjar artikeln som Svenska Dagbladet publicerade i mars 2016, där de listar några av de bolag i Sverige som infört sex timmars arbetsdagar för sina anställda (SvD Näringsliv 2016). Listan innehåller en salig blandning arbetsgivare, med till exempel Toyota center i Mölndal som haft sex timmars arbetsdagar sedan 2002 och reklambyrå Oss i Visby som nyligen valde att pröva kortare arbetsdagar. Vad är det då i konceptet med sex timmars arbetsdagar som tilltalar dessa företag?

I artikeln kan man också läsa om Svartedalens äldrecentrum i Göteborg, som sedan februari 2015 genomför ett pilotprojekt för att studera effekterna av kortare arbetsdagar med bibehållen lön. Projektet drevs igenom av den rödgröna majoriteten i Göteborg, och har fått stor uppmärksamhet i internationella medier (Göteborgs-Posten 2015a). När denna studie påbörjades hade dock oppositionen i kommunstyrelsen precis röstat igenom en ny motion om att avbryta projektet i förtid. Det moderata kommunalrådet Maria Rydén motiverade skrotandet av projektet med att “Det är ett populistiskt vänsterprojekt.” (Göteborgs-Posten 2016). Under en period var projektets framtid oviss, eftersom Vägvalet bestämde sig för att inte stödja motionen i kommunfullmäktige (Sveriges Radio 2016a). Efter en lång debatt beslutade ett oenigt fullmäktige den 12 maj 2016 om att låta projektet fortsätta som planerat (Sveriges Radio 2016b).

Otvivelaktigt är frågan om sex timmars arbetsdag en het politisk potatis som delar de politiska blocken, och som intresserar människor i såväl Sverige som resten av världen. Delar av arbetarrörelsen har sedan lång tid tillbaka drivit frågan både fackligt och partipolitiskt, på både nationell och lokal nivå. De borgerliga har däremot aldrig stöttat förslagen och ett vanligt argument är att man, likt Folkpartiets (numera Liberalernas) riksdagsledamot Fredrik Malm gör i en debattartikel, räknar antalet minskade arbetstimmar och därmed ser de ökade lönekostnaderna för att kompensera för detta (Malm 2015). Om vi återgår till Svenska Dagbladets lista över bolag som prövar eller infört konceptet med sex timmars arbetsdagar så ser vi dock att enbart två arbetsplatser är offentliga och därmed icke vinstdrivande. De andra arbetsplatserna är mindre företag i privat regi, på en konkurrensutsatt marknad. Vilka vinster kan då dessa företag se i att låta sina anställda arbeta kortare dagar, men med bibehållen lön?

Tommy Isidorsson (2001) visar i sin avhandling *Striden om tiden: Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv* hur den generella arbetstiden successivt minskat. De gånger generella arbetstidsförkortningar ägt rum har det förutsatt att frågan först lyfts av arbetstagarorganisationer som förhandlat om arbetstiden genom kollektivavtal, men också möjliggjorts av nya tekniska innovationer som påverkat produktionens organisering (Isidorsson 2011:311). Att teknikutvecklingen ständigt lett till ökad produktivitet är ett av argumenten som arbetskritikerna lagt fram när man ifrågasätter dagens normalarbetstid. I boken *Arbetsamhället: Hur arbetet överlevde teknologin* (Paulsen 2010) är en av huvudteserna att den tekniska utvecklingen förändrat produktionens förutsättningar i grunden (Paulsen 2010:146). Tekniska innovationer har hela tiden optimerat processer genom att göra de mindre tidskrävande, och därmed har man antingen kunnat producera mer under samma tid eller producerat samma mängd under mindre tid. Eftersom det bör ligga i varje företags intresse att ständigt maximera vinsten och öka sin omsättning, så har det förstnämnda alternativet alltid varit det givna. Paulsen (2010) menar att denna logik har lett till en överproduktion av varor och tjänster, och diskuterar begreppet arbetsamhället som en ideologi där vi inte längre arbetar för att producera efter behov – istället har arbete blivit ett självändamål, och vi har svårt att tänka oss någonting annat. Man kan förutsätta att de företag som nu valt att pröva kortare arbetsdagar ändå räknar med att det går att skapa god profit, trots att den mänskliga arbetskraften alltså ställs till förfogande under färre antal timmar. Men betyder detta att sambandet mellan antal arbetstimmar och produktionsvolym inte är så tydligt som man kan tro?

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att förklara varför ett privat företag – i detta fall en mindre reklambyrå – väljer att pröva sex timmars arbetsdagar med bibehållen lön. Just reklambyråbranschen är intressant att undersöka eftersom många av de företag som SvD Näringsliv (2016) listar verkar vara reklam- och kommunikationsbyråer. Jag kommer att undersöka vad som leder till att ett företag väljer att förkorta arbetsdagarna, vilka motiv och förväntningar som finns samt hur bakgrunden till beslutet ser ut. Därtill vill jag ta reda på om, och i så fall hur, förutsättningarna för att förkorta arbetstiden har ändrats; i vilken utsträckning kan exempelvis nya arbetsmetoder vara en förklarande faktor till valet att införa sex timmars arbetsdagar? För att uppfylla studiens syfte kommer följande frågeställningar besvaras:

- Hur såg beslutsprocessen ut för att pröva eller införa sex timmars arbetsdag, och vilka förväntningar har företaget haft på förändringen?
- Vilka möjligheter och hinder finns i, och till, konceptet med sex timmars arbetsdagar?
- Vilka är förutsättningarna för att kunna sänka arbetstiden för de anställda? Och har förutsättningarna förändrats för att möjliggöra arbetstidsförkortningen?
- Hur kan förändringen förstås utifrån de yttre förutsättningarna?

1.2 Bakgrund

Jag kommer nedan att beskriva arbetstidens utveckling i Sverige för att sätta min egen studie i ett historiskt sammanhang. Avsnittet kommer att ge förståelse för hur arbetstiden gradvis har förkortats generellt, vilka förutsättningarna har varit och vilka faktorer som har påverkat. Därtill ges en kort presentation av reklambyråbranschen och dess utveckling samt en beskrivning av branschen idag och vilka hinder den står inför. Syftet med avsnitten är att dels avgränsa studiens forskningsområde genom att ge en begreppsdefinition av branschen, och dels ge läsaren en förståelse för den kontext som det undersökta företaget verkar inom.

1.2.1 Vägen till åtta-timmarsdagen och 40-timmarsveckan

Isidorsson visar oss hur arbetstiden har förändrats och vilka faktorer som varit bidragande. Den historiska beskrivningen avser ordinarie veckoarbetstid för heltidsarbetande (Isidorsson 2001:33). I slutet av 1800-talet varierade arbetstiden i Sverige kraftigt mellan branscher och företag på grund av att det saknades lagstiftning och centrala avtal, och någon normalarbetstid går därför inte att tala om. Exempelvis var den genomsnittliga arbetstiden i verkstadsindustrin 63 timmar per vecka år 1891, och veckoarbetstiden beräknas vara ungefär motsvarande inom flera andra branscher vid samma tidpunkt – det vill säga runt 10-11 timmar per dag (Isidorsson 2001:51;55).

Under början av 1900-talet förhandlas arbetstiden successivt ner genom kollektivavtal. Ett krav på åtta timmars arbetsdag fanns med redan när socialdemokratiska partiet bildades år 1889, men det tar först fram till 1920 innan 8-timmarsdagen och 48-timmarsveckan lagstiftas (Isidorsson 2001:51-53). Till en början var denna lag tillfällig och förlängdes i omgångar, och först år 1930 blir arbetstidslagen permanent (Isidorsson 2001:58). En rad yrkesgrupper räknades dock som undantag till dessa bestämmelser, och Isidorsson (2001:59) uppskattar att ungefär hälften av alla anställda i Sverige trots bestämmelserna jobbade mer än åtta timmar per dag. Vid slutet av 50-talet lagstiftas 45-timmarsveckan, och det är under avtalsförhandlingarna

här tydligt att LO¹ kämpar för en ytterligare förkortning av arbetstiden medan SAF² på alla sätt försöker undvika all form av arbetstidsförkortning (Isidorsson 2001:64). Under andra halvan av 60-talet förhandlar man ändå fram en ytterligare förkortning ner till 42,5 timmar per vecka, som ganska snabbt därefter också lagstiftas. Vad som också händer under denna period är att sexdagarsveckan övergår till femdagarsvecka med fria lördagar. Under början av 70-talet hamnar normalarbetsdagen slutligen på åtta timmar, och därmed blir 40-timmarsveckan standard (Isidorsson 2001:65).

Isidorsson visar dock på stora skillnader i utvecklingen för arbetstid mellan arbetare och tjänstemän. För tjänstemän var arbetstidsförkortningen under 1900-talet inte alls lika tydlig, eftersom denna grupp (räknat exklusive arbetsledare) redan under 40-talet hade en genomsnittlig veckoarbetstid på cirka 42 timmar (Isidorsson 2001:67). Arbetstidslagen som vi har idag trädde i kraft 1983 (Schönfelder 2013:9). Idag är den högsta tillåtna ordinarie arbetstiden i Sverige fortfarande 40 timmar per helgfri vecka (Schönfelder 2013:15). Delar av arbetstidslagen är dispositiv och kan förhandlas om via centrala eller lokala avtal. Arbetstidslagen har under åren förändrats, exempelvis tillkom nya regler 2005. Dessa tillägg var en anpassning av EU:s arbetstidsdirektiv, och bestämmer att en genomsnittlig arbetsvecka räknat på fyra månader inte får överstiga 48 timmar (Schönfelder 2013:32).

Arbetarrörelsen har, sedan införandet av 40-timmarsveckan, fortsatt ställa krav i arbetstidsfrågan. Exempelvis ställde Sveriges Socialdemokratiska kvinnoförbund redan 1972 krav på sex timmars arbetsdag (Isidorsson 2001:71). LO prioriterade dock under denna tid andra arbetstidsfrågor högre där viktigare mål anses ha varit kortare arbetstid för treskiftsarbete, möjlighet till delpension samt fler semesterveckor – krav som man under 70-talet framgångsrikt lyckades driva igenom (Isidorsson 2001:71-72). Under kommande decennier ställs från fackligt håll återigen krav på andra arbetstidsreformer såsom längre föräldraledighet och ytterligare semesterledighet, snarare än sex timmars arbetsdag (Isidorsson 2001:73-74). På 90-talet fortsätter man driva frågan om arbetstidsförkortning, och Isidorsson beskriver hur Metallindustriarbetareförbundet förhandlar fram ett system som innebär ökad kompensationsledighet för heltidsarbetare där en viss tid förs in i en individuell tidsbank (Isidorsson 2001:75-76). Mätt med internationella mått sägs Sverige idag ha relativt kort

¹ LO står för *Landsorganisationen i Sverige* och är en sammanslutning av fackliga arbetstagarorganisationer.

² *Svenska Arbetsgivareföreningen* var en arbetsgivarorganisation – dåtidens motsvarighet till *Svenskt Näringsliv*.

genomsnittsarbetstid (den faktiska arbetstiden räknat, där man drar bort frånvaro och lägger till övertid), men längre normalarbetstid än flera andra länder (Isidorsson 2001:83).

Sammanfattningsvis har arbetstiden överlag kraftigt sänkts de senaste 100 åren. Men trots de andra typer av ledighetsreformer som genomförts så har normen angående 40 timmars arbetsvecka sett ungefär likadan ut de senaste 40 åren. Enligt Svenskt Näringsliv är den ordinarie avtalade arbetstiden idag 40 timmar per vecka för över 96 % av gruppen arbetare och strax under 80 % för tjänstemän – här har nästan samtliga av de 20 återstående procenten 37-39 timmars veckoarbetstid, men en liten del mindre än 36 timmar per vecka (Svenskt Näringsliv 2015). Historien visar oss att de yrkesgrupper som varit organiserade är de som bäst lyckats med att sänka den ordinarie arbetstiden för sina branscher. Facken är de som drivit frågan och förhandlat fram arbetstidsförkortningar genom avtal, och sedan har lagstiftningar permanenterat förkortningarna. Men Isidorsson (2001:311) visar oss även att förutsättningarna för att förändringarna tidigare kunnat ske också har varit större strukturomvandlingar i ekonomin. Generella arbetstidsförkortningar kan således ses ha föregåtts av ny teknik som lett till rationaliseringar och sänkta produktionskostnader, som i sin tur inneburit nya sätt att producera och därmed nya sätt att organisera arbetet.

Isidorsson (2001:172) lyfter fram ett antal förklaringar till varför aktörerna överhuvudtaget fört frågan om förkortad arbetstid, vilket kan vara värt att nämna i sammanhanget. Först och främst handlar det om ett antagande, och kanske ett förgivettagande, om arbetstagares ständiga intresse för kortare arbetstid. Detta kommer jag att gå igenom mer noggrant i avsnitt 2.2. Isidorsson lyfter också fram teorier kring samband mellan ökat välstånd och ökade preferenser för fritid, och samband mellan arbetslöshet och intresse för arbetstidsförkortning. Den förstnämnda av dessa förklaringsmodeller kommer också att beröras och diskuteras senare i denna uppsats, medan den sistnämnda ligger utanför denna studies område.

Argumenten för arbetstidsförkortning från arbetarrörelsen finns bland annat att läsa i Vänsterpartiets rapport *Striden om tiden - dags att förverkliga visionen om sex timmars arbetsdag* (Vänsterpartiet 2014). Här lyfts exempelvis jämställdhetsargumentet – det vill säga att fördelningen av det obetalda arbetet i hemmet kan bli jämnare av kortare arbetsdagar, sysselsättningsargumentet – att förkortad arbetstid innebär ökad sysselsättning, argument om att förkortad arbetstid är bra ur klimatsynpunkt samt argumentet att arbetstidsförkortning överlag är ett viktigt sätt att jämna ut de ekonomiska klyftorna. Arbetsgivarna har däremot

ständigt argumenterat emot arbetstidsförkortningar – bland annat visar Isidorsson (2001:121) att det alltid verkar ha funnits en rädsla i att när väl arbetstiden förkortats så går det aldrig att förlänga den igen. Spross (2016:50) tar också upp arbetsgivarförningarnas argument i deras rätt att leda och fördela arbetet och därmed inflytande över arbetstidens förläggning. Man har samtidigt hänvisat till avtalsrätten och därför principiellt ställt sig emot lagförslag om exempelvis arbetstid, eftersom man ansett att detta bör regleras av avtal mellan parterna.

1.2.2 Reklambyråbranschen

För några år sedan valde branschorganisationen Sveriges Reklamförbund att byta namn till Sveriges Kommunikationsbyråer (Sveriges Kommunikationsbyråer 2009). Bakgrunden till namnbytet sades vara att ordet "kommunikationsbyråer" bättre representerar branschen, eftersom de olika medlemsföretagens verksamheter spretar åt så många olika håll. För att definiera branschen kommer jag att använda mig av Peter Vaigurs definition i avhandlingen *Samarbete mellan individualister: Reklamproduktion i prat och praktik* (Vaigur 2014):

Med "reklambyråbranschen" avses framför allt generalister så som reklam- respektive integrerade byråer (som ägnar sig åt TV och radio, tidning och utomhus, direkt- respektive webb reklam, event och så vidare, men sällan PR), men även specialister så som direktreklam-, webb reklam-, medie-, PR- respektive eventbyråer – det vill säga olika typer av kommunikationsbyråer. (Vaigur 2014:71)

Som synes är det en bred bransch med många olika typer av verksamhetsområden. Vad Vaigur *inte* räknar med inom begreppet reklambyråbranschen är däremot kundernas egna marknadsavdelningar; med *branschen* avses alltså enbart de konsulter som jobbar med marknadsföring och kommunikation via ovanstående medier. Branschen har sedan den första annonsbyrå grundades i Sverige år 1877 genomgått stora förändringar. I sin vagga var branschföretagen snarare förmedlare av annonser och mycket sällan involverade i själva utvecklingen - annonsörerna utformade istället sina egna annonser (Vaigur 2014:72). Under 1800- till början av 1900-talet kommer intäkterna från provision ifrån medierna där annonserna visas, och inte ifrån annonsörerna. Vaigur menar att denna organisering gör att det knappast krävs något kreativt merarbete, och byråerna satsar istället mestadels på att upprepa samma annonser till de etablerade medierna för att säkra sin inkomst (Vaigur 2014:72). Under 1950-talet genomgår branschen internationellt sett stora förändringar efter att "den kreativa revolutionen" påbörjats i USA och ett helt nytt tänk började spridas i reklamvärlden. I Sverige förändras branschen under 60- och 70-talen framförallt av att man överger provisionssystemets

tidigare form. Timdebiteringssystemet införs till slut under namnet PEP eller PET (pris efter prestation/tid), och det är egentligen först här som annonsörerna blir reklambyråernas kunder och de som betalar för tjänsten (Vaigur 2014:73).

Totalt består branschen i Sverige av cirka 12 000 företag, och nästan hälften av dessa ligger i Stockholm (Vaigur 2014:74). Vaigur visar att storleken på reklambyråerna varierar, där den största har runt 150 anställda. Det finns ett par stora byråer med 50 anställda eller fler, några fler medelstora med 20-49 anställda, och ännu fler små företag i branschen med mellan 10-19 anställda. De allra flesta byråer befinner sig dock i *mikro*-segmentet med nio eller färre anställda (Vaigur 2014:73-74).

Reklambyråbranschen, så som den definierats ovan, är en anmärkningsvärd bransch i många avseenden. Till att börja med har det under de senaste åren uppmärksammats att nästan hela branschen verkar sakna kollektivavtal (Dagens media 2013; DN ekonomi 2007). Enligt Arbetsmiljöverket är småföretag inom kommunikationsbranschen också de som är sämst på arbetsmiljöarbete, och var tredje företag i branschen bedriver inte något systematiskt arbetsmiljöarbete överhuvudtaget (DN ekonomi 2014). Branschtidningen Resumé startade 2013 sin kampanj #baramänniska för att uppmärksamma psykosocial ohälsa i reklamvärlden (Resumé 2013; Resumé 2016a). Här målas en bild upp över en värld där många går in i väggen och där det är vanligt att jobba sena kvällar (Resumé 2016b). Samma tidning gör emellanåt reportage med olika personer i branschen, där bilden av att jobba in på småtimmarna bekräftas utan att ifrågasättas. Söndagsreportaget vid namn *De lever reklamdrömmen på Manhattan – jobbar till halv två på natten* (Resumé 2016c) om den unga kreatörsduon på 21 respektive 25 år inleds såhär:

Om någon på reklambyrå Droga5 i New York lämnar kontoret innan nio på kvällen är risken att en kollega retsamt utbrister: ”tar du halvdag?”. Det erfar den unga kreatörsduon Felix Karlsson och Tobias Lindborg som trots arbetstempot älskar reklam livet mitt på Wall Street. Här är deras tips för att få jobb på andra sidan Atlanten. (Resumé 2016c)

2. Teori och tidigare forskning

Nedan följer en kortare presentation av tidigare försök som gjorts på sex timmars arbetsdagar, samt en sammanfattning av forskningsfältet och hur tidigare försök har studerats. Efter detta sätter jag förståelsen av arbetstidsfrågan i ett större teoretiskt sammanhang och presenterar det ramverk och de begrepp som möjliggör analys av empirin för denna studie.

2.1 Andra försök och studier kring sex timmars arbetsdag

Pågående pilotprojekt kring sex timmars arbetsdagar på Svartedalens äldrecentrum som nämndes i inledningen är på många sätt unikt, inte minst i den kunskap som projektet genererar då försöket följs upp och utvärderas löpande av en extern följeforskare. I den första delrapporten *6 månader med 6 timmar* (Pacta Guideline 2015) ges vi en överblick över tolv tidigare försök inom äldreomsorg, och kan snabbt konstatera att många av resultaten av dessa försök är otillförlitliga när det kommer till att dra några generella slutsatser.

Hemtjänsten i Kiruna arbetade redan mellan åren 1989-2005 heltid med sex timmars arbetsdagar, som finns att läsa mer om i Kommunals utvärdering (Eggvall 2006). Bakgrunden till reformen var egentligen att minska deltidsarbetslösheten genom att erbjuda deltidsanställda heltid, men eftersom vårdbiträdena ansåg att de inte skulle orka med heltidstjänster så tecknades kollektivavtal om kortare arbetsveckor som heltidsnorm (Pacta Guideline 2015:14). Då många i bemanningen redan arbetade deltid innebar reformen i praktiken att de flesta gick upp i arbetstid, varav det är problematiskt att tala om projektet i termer som arbetstidsförkortning (Eggvall 2006:11).

Sedan februari 2015 arbetar operationsavdelningen på Mölndals sjukhus sextimmarsdagar på försök under två år. Här brottades man tidigare med hög personalomsättning och långa operationsköer, och förslaget om arbetstidsförkortning kom från personalen själva (GT 2015). Nu arbetar personalen istället sextimmarsskift utan rast, vilket innebär att fler operationer kan genomföras då personalen inte behöver byta av varandra. Reformen har också inneburit bättre arbetsbelastning, och att avdelningen nu har full bemanning utan att behöva ta in extern personal (GT 2015). Argumentet emot försök som dessa inom offentlig verksamhet är givetvis att det kostar pengar.

I Vänsterpartiets rapport (Vänsterpartiet 2014) ges ett par exempel där genomförandet av sex timmars arbetsdag införts på privata företag. Det kanske mest kända exemplet är Toyota i

Mölnadal, som redan år 2002 gick över till sex timmars arbetsdagar med bibehållen lön i och med införandet av tvåskift (Vänsterpartiet 2014:31). Schemat för de anställda innebär viss helgtjänstgöring, och här fick Ob-tillägg försvinna till förmån för arbetstidsförkortningen. Tack vare införandet av tvåskift kunde öppettiderna förlängas och verkstadslokalerna utnyttjas på ett mer effektivt sätt utan att behöva byggas ut (Göteborgs-Posten 2015b). En Audi-verkstad i Stockholm valde 2007 också att pröva konceptet genom att på samma sätt införa tvåskift (Audi Sverige 2007).

Sammanfattningsvis har sex timmars arbetsdagar prövats i omgångar inom offentlig sektor, särskilt inom tunga och kvinnodominerade arbeten som omfattar vård och äldreomsorg. En vanlig bakgrund till dessa försök har varit hög sjukfrånvaro (Pacta Guideline 2015:14). Inom den privata sektorn har arbetstidsförkortningen tidigare ägt rum för att kunna införa fler skift, och trots att Toyota visat på goda effekter har få andra företag hakat på konceptet. Först de senaste åren har även företag inom tjänsteproduktion valt att pröva sex timmarsdagar (SvD Näringsliv 2016), men här har det inte handlat om att möjliggöra införandet av fler skift.

Inom forskningen har fokus främst legat på att studera *effekter* av arbetstidsförkortningar på individ-, organisations- och samhällsnivå. Dominique Anxos avhandling *Sysselsättningseffekter av en allmän arbetstidsförkortning* (Anxo 1987) berör både mikro- och makroekonomiska effekter av en reducerad arbetstid. Under det gångna seklet har en uppsjö kommittéer tillsatts på politisk nivå och mängder med utredningar gjorts i arbetstidsfrågan, vilket Linn Spross visar i sin avhandling *Ett välfärdsstatligt dilemma: Statens formuleringar av en arbetstidsfråga 1919–2002* (Spross 2016). Spross utgångspunkt är att staten fungerat som medlare mellan arbete och kapital i den konfliktfyllda frågan om arbetstid, eftersom trots förhandlingar mellan parterna så har arbetstidens utveckling främst skett på grund av lagregleringar (Spross 2016:52). Lagstiftningar har haft ett systembevarande syfte, där både lönearbetares och kapitalägars intressen i grund och botten kan anses vara självdestruktiva och därför nog måste vägas emot varandra (Spross 2016:77). Spross visar genom arbetstidsfrågan hur relationen mellan välfärdsstat och kapitalism kan te sig, och drar slutsatsen att arbetstidsförkortning inte behöver vara något hot mot samhällets produktivitet – utan snarare en förutsättning för dess fortsatta existens (Spross 2016:170). Man skulle också kunna säga att någon generell arbetstidsförkortning inte har skett de senaste decennierna, eftersom frågan bytt riktning. Staten har gått ifrån att diskutera arbetstidsregleringar som skydd för arbetaren och

som en viktig socialpolitisk reform, till att belysa problematiken i förkortad arbetstid (Spross 2016:169). De sista gånger staten har behandlat frågan, har arbetstidsförkortning inte formulerats som någon lösning – utredningarna drar slutsatsen att statligt ingripande skulle störa produktionens flexibilitet, och därför bör även lagstiftningar kring arbetstid vara flexibla (Spross 2016:68-71).

Överlag kan intresset ändå ses som stort för att studera konsekvenser av arbetstidsförkortning för hälso- och sjuktal samt för arbetsmarknaden. Men på grund av det begränsade utbud av privata aktörer som vågat pröva konceptet med kortare arbetsdagar så existerar – undertecknad veterligen – ännu ingen studie som går djupare i frågan om *varför* ett privat företag väljer att sänka arbetstiden för de anställda med bibehållen lön. En stor förhoppning är att denna studie ska bidra till att delvis täta detta hål inom forskningen.

2.2 Ett marxistiskt perspektiv

Jag har ovan försökt visa hur arbetstidsfrågan inte kan isoleras från förståelsen av samhället i ett större perspektiv. Hur arbetet organiseras hänger helt ihop med rådande produktionssystem och vilka intressen arbetsmarknadens parter har. Av denna anledning känns det fullt naturligt att som teoretiskt ramverk för denna studie använda mig utav en av sociologins klassiker, nämligen Karl Marx.

"Historien om alla hittillsvarande samhällen är historien om klasskamp." - så inleds den första delen av *Det kommunistiska partiets manifest* (Marx & Engels 1994:3). Per Månson (2010) och George Ritzer (2009) ger oss bra introduktioner till Marx teorier för att förstå kapitalismens logik och den grundläggande motsättningen mellan kapitalägare och lönearbetare. Kortfattat beskrivs grunden till kapitalismens utveckling ligga i det faktum att det värde som lönearbetarna skapar är högre än den lön som arbetarna får ut. Skillnaden här emellan förklarar Marx i den så kallade *mervärdesteorin* (Månson 2010:105). Det kapitalistiska systemet grundar sig på så sätt i ojämlig fördelning och maktstrukturer som innebär att kapitalägarna kan öka sitt kapital tack vare arbetet som utförs av lönearbetare. Vanligtvis benämns detta som *exploatering* (Ritzer 2009:55). Det ligger alltså i kapitalisternas intresse att hela tiden låta kapitalet växa, och enligt Marx är detta bara möjligt genom att låta exploateringen fortgå. Det är denna logik som ger upphov till den inneboende intressekonflikten mellan arbetare och kapitalägare (Ritzer 2009:56).

Marx säger att det är sådana här motsättningar som föder klasser och därmed genererar klasskamp. Marx gav aldrig någon tydlig klassdefinition, men han diskuterar alltid klasser i förhållande till intressekonflikterna. Begreppet klasskonflikt används vanligen, snarare än klasskamp, för att beskriva denna inneboende motsättning (ex. Ritzer 2009:56). Vi kan förstå kapitalets ständiga ackumulation som en bidragande orsak till att klasskampen utvecklas då den exploaterade klassen allt eftersom blir självmedveten (Marx 1970). Begreppet *klasskamp* kan därför särskiljas från klasskonflikt, och tolkas som en medveten strategi (se ex. Månson 2010:107).

Spross (2016) hänvisar i det inledande avsnittet av sin avhandling till Marx, som menar att klasskampen i allra högsta grad förutsätter en kamp om arbetstiden. Desto mer kapitalägaren försöker öka mervärdet desto mer ökar graden av exploatering, vilket innebär att arbetaren kommer att få mindre betalt i relation till det värde som produceras. Eftersom lönearbetaren på så sätt inte får betalt för hela arbetsdagen kommer det alltid ligga i kapitalägarens intresse att förlänga arbetsdagen för att ytterligare kunna öka mervärdet. I arbetarklassens intressen ligger däremot att sänka graden av exploatering och på så sätt själva öka den andel av produktionsresultaten som tillfaller lönearbetarna. Att kämpa för kortare arbetstid är därför ett naturligt sätt att försöka sätta upp gränser för exploateringen (Spross 2016:12-13).

Vidare diskuterar Marx att det inom det kapitalistiska produktionssystemet måste råda någon form av balans mellan arbetstid och fritid. Arbetstid förutsätter nämligen också fritid, då tiden utanför arbetet fyller en viktig funktion – *reproduktion av arbetskraft* (Spross 2016:14-15). Eftersom det är människor som står för arbetskraften så är det nödvändigt för kapitalets tillväxt att människan ges tid för rekreation och för att uträtta grundläggande fysiska behov. Dessa behov är förutsättningen för människans överlevnad, men tiden utanför arbetet ger också människan möjlighet att uppfylla sociala behov (Spross 2016:14). Arbetstiden får alltså under kapitalismen aldrig vara kortare än att kapitalet kan fortsätta växa, men inte heller längre än att arbetskraften kan reproduceras.

3. Metod

Som jag visade i inledningen är uppsatsens tema både aktuellt och vida omdiskuterat. Inom offentlig sektor handlar alla frågor i slutändan i om hur skattemedel ska fördelas, och alla satsningar kan betraktas som kostnader när ingen ekonomisk vinst genereras. Valet av syftet med uppsatsen kommer sig av en önskan att avpolitiserat denna del inom ämnet kring sex timmars arbetsdagar, och därför istället undersöka fenomenet inom den privata sektorn. Syftet har således blivit att förklara varför ett privat företag väljer att pröva eller införa konceptet, för att förstå vilka motiv och förutsättningar som här ligger till grund för sextimmarsdagen. En omöjlig fråga att svara på blir här huruvida det är själva fenomenet eller företaget som studeras. Det går kanske inte att säga antingen-eller då företaget i sig också är fenomenet. På grund av detta har det fallit sig naturligt att genomföra en fallstudie. En fallstudie lämpar sig nämligen väl som empirisk undersökning när en aktuell företeelse studeras i dess verkliga kontext, och där gränserna mellan dessa inte går att avskilja (Yin 2007:31).

Yin (2007:61;67) särskiljer mellan en- och flerfallsdesign när man utformar en fallstudie, samt ifall fallet (eller fallen) inrymmer en eller flera analysenheter. Det ska dock understrykas att dessa egentligen enbart kan betraktas som olika varianter av fallstudien (Yin 2007:32). Yin (2007:61) diskuterar för- och nackdelar med dessa varianter, och även om en flerfallsdesign många gånger kan stärka studien så blir denna design av naturliga skäl mer resurskrävande (Yin 2007:68). Syftet med studien har styrt mitt val mot en enfallsdesign, men där vissa delar av mina frågeställningar kräver inslag av en jämförande eller komparativ design. För att söka svaret på varför ett företag gjort sina val har jag bedömt att jag till vis mån bör ta reda på varför ett annat företag inte fattat samma beslut. Yin menar också att en enda analysenhet inom studiet av fallet är tillämpligt då dels inga logiska underenheter kan hittas, och dels när den teori som ligger till grund för studien ligger på en holistisk nivå, där helheten är i fokus snarare än delarna (Yin 2007:65-66). Detta är anledningen till att det valda företaget i min studie betraktas som en analysenhet inom sin kontext. Den andra byrån betraktas således som en annan analysenhet.

En fallstudie kan genomföras med både kvalitativa och kvantitativa metoder (Bryman 2011:80). Denna studie kommer att ha en kvalitativ ansats, eftersom jag bedömer en sådan ansats som bäst lämpad för studiens syfte. En anledning till detta är att syftet är att förstå vad som är meningsfullt för studieobjekten, vilket hade varit svårt att genomföra med kvantitativa metoder (Bryman 2011:371-372).

3.1 Urval

I ett tidigt skede bestämde jag mig för att hitta ett företag som valt att pröva sex timmars arbetsdagar, och ett motsvarande företag som *inte* gjort det men som intresserat sig för frågan. Jag tog i god tid kontakt med ett företag som infört sex timmars arbetsdagar efter att ha sett ett nyhetsinslag om detta. Bryman (2011:434) kallar en sådan strategi – att försöka rikta urvalet utifrån forskningsproblemet – för ett målinriktat urval. Här ställdes samtidigt frågan om de kände till fler företag som också prövat konceptet med sex timmars arbetsdag, och jag fick då tips om andra att kontakta. Detta tillvägagångssätt brukar kallas för ett snöbollsurval och är framförallt tillämpligt i fall som dessa, där populationen ständigt förändras (Bryman 2011:196). Olika företag kan välja att påbörja och avsluta försök om sex timmars arbetsdag när som helst, och ingen fulltäckande dagsaktuell databas över populationen har funnits att tillgå.

De företag som jag i ett tidigt skede etablerat kontakt med och som då visade intresse för att medverka i studien avböjde senare att medverka. Anledningarna var både att det sammanföll med perioder då det varit mycket att göra, men flera av företagen uppgav också att de nästan dagligen blivit kontaktade av journalister, studenter och forskare som varit intresserade av deras arbetstidsförändring. I slutändan föll därför valet på det enda företag jag kontaktat som fortfarande ville ställa upp som deltagare.

Att få tillträde till andra företag inom branschen har också varit problematiskt. Till en början var ett bekvämlighetsurval mitt angreppssätt, och personer med koppling till branschen inom mitt eget nätverk tillfrågades. Samtliga avböjde här att ställa upp på intervjuer, och hänvisade på samma sätt till tidsbrist. Ett nytt försök gjordes genom att söka upp företag via tjänsten Byrålistan³, där urval skedde genom dels verksamhetsområde, dels geografisk placering och dels ägarstrukturer och storlek på företaget. Målet var här att hitta en lättillgänglig byrå som i dessa avseenden kunde motsvara den byrå som prövat sextimmarsdagar. Ett antal företag kontaktades via e-post med en presentation av studien och en förfrågan om att medverka. Här var svarsfrekvensen låg, och de flesta svarade på samma sätt att de inte hade möjlighet att delta. Även denna gång föll valet till slut på det enda företag som ställt sig positiva till att ställa upp. Det är viktigt för mig att redogöra för ovan nämnda problematik i urvalsprocessen, och jag kommer att återkomma till detta i uppsatsens diskussionsavsnitt. Däremot vill jag

³ Byrålistan är en kostnadsfri tjänst på internet som listar företag inom reklam, kommunikation och marknadsföring. Se <http://www.byralistan.se/>

understryka att jag är glad över vilka två byråer som valde att ställa upp i studien. De har varit otroligt tillmötesgående och öppna, och att jag är nöjd med det insamlade material som dessa möjliggjort.

3.2 Materialinsamling

Bryman menar att intervjuer troligtvis är den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning, och intervjuerna inom den kvalitativa forskningen brukar benämnas som antingen semistrukturerade eller helt ostrukturerade (Bryman 2011:412-413). Fördelen med kvalitativa intervjuer är att det öppnar upp möjligheterna för detaljerade och innehållsrika svar, att det går att ställa följdfrågor vid oklarheter samt att det är deltagarens intressen som står i fokus istället för forskarens. Eftersom jag inte ville riskera att intervjuerna skulle vandra iväg ifrån det relevanta för studien så valde jag att på förhand skriva en intervjuguide, varav intervjuerna kan kallas för semistrukturerade. I intervjuguiden för denna studie (bilaga 1) finns tydligt formulerade frågor uppställda för varje tema, men guiden följdes inte slaviskt och dessa frågor ställdes alltså inte exakt som de är formulerade eller ens i den ordningen utan fanns mest där som stöd. Den uppmärksamme läsaren märker kanske också att några av frågorna så som de är formulerade i intervjuguiden främst är riktade mot byrån med sex timmars arbetsdagar. Naturligtvis ställdes dessa frågor annorlunda för att passa intervjupersonen, och det har alltså varit temana i guiden som varit relevant snarare än frågorna. Samtliga frågor under intervjun ställdes så öppet som möjligt och gav intervjupersonerna möjlighet att tala fritt kring intervjuguidens teman. I vissa fall talade intervjupersonerna såpass fritt att rollen som intervjuare mest blev att se till så att intervjupersonen höll sig inom ramarna för intervjun, och i andra fall behövdes frågorna formuleras om eller förtydligas. Ibland täckte ett och samma svar in flera teman, och ibland behövdes följdfrågor ställas för att få intervjupersonerna att utveckla sina resonemang.

Inledningsvis förklarades syftet med studien och samtliga intervjupersoner valde själva att medverka. Intervjuerna varade i mellan 60-90 minuter. De genomfördes på arbetsplatserna men i ett avskilt rum och spelades in efter att intervjupersonerna godkänt detta, samtidigt som en del stödanteckningar också fördes under samtalen. Nackdelarna med att spela in intervjuer kan givetvis vara att intervjupersonen känner sig obekväma, men valet gjordes då jag som intervjuare ville ha möjlighet att ha fullt fokus och lyssna – och samtidigt inte riskera att förlora viktiga delar av intervjuintervjuaren. Efteråt transkriberades intervjuinnehållet noggrant.

Totalt har tre respondentintervjuer genomförts. På företaget med sex timmars arbetsdagar har jag dels pratat med företagets ägare, som också fungerar som VD samt arbetar som creative director, och dels en anställd som arbetar som copywriter. Valet av att prata med ägaren/VD:n föll sig naturligt eftersom denna person representerar företaget ur arbetsgivarperspektiv och är den som kan svara för företagets sätt att organisera arbetet. Samtliga medarbetare på företaget har arbetat där ungefär lika länge och befinner sig i liknande livssituationer, men har olika specialistområden. Valet av att prata med copywritern föll helt på att denna person var intresserad av att medverka och var den som var mest tillgänglig under mitt besök på företaget. Att också prata med en anställd på företaget har varit viktigt för att bredda studiens empiri, och minimera risken för att enbart svara på mina forskningsfrågor utifrån arbetsgivarperspektivet. På det andra företaget har delägare/VD intervjuats av samma anledning som ovan, och eftersom denna person ställde sig positiv till att medverka och var intresserad av studien. Jag gjorde bedömningen att studiens syfte inte motiverade att också intervjua en anställd på detta företag, utan denna byrå representeras enbart av den intervjuade VD:n/delägaren.

3.3 Analysmetod

Intervjuer är enligt Yin (2007:109) en av sex datakällor som kan användas för en fallstudie, och intervjuer bör jämföras med information från fler källor (Yin 2007:119). För att komplettera intervjuerna har också skriftliga källor använts, bland annat tidningsartiklar, officiella pressreleaser samt skriftliga beslutsunderlag. Materialet har jag främst fått tillgång till via intervjupersonerna, varav urval har gjorts efter relevans för studien. Jag är mycket medveten om risken för skevheter i de skriftliga källorna, men dessa dokument har framför allt använts för att styrka övrig inhämtad data. Yin rekommenderar också tidningsartiklar för att inhämta information, och påpekar att en fallstudie bör innebära någon typ av genomgång av skriftliga dokument (Yin 2007:114).

Både de transkriberade intervjuerna och de utvalda skriftliga källorna har bearbetats genom noga upprepade genomsökningar för att sedan tematiseras i olika huvud- och subteman. Detta tillvägagångssätt liknar det som Bryman beskriver som "tematisk analys" (Bryman 2011:528). Tematisk analys är däremot inte på något sätt en standardiserad metod, utan snarare ett begrepp som inte betyder så mycket mer än kategorisering av insamlad data. För egen del har materialet för studien gått igenom noga samtidigt som ord har markerats och marginalanteckningar förts. Anteckningarna har sedan färgkodats efter betydelse och sammanställts i ett nytt dokument där

de sorterats efter tema och subtema. I jakt efter teman har jag framför allt letat efter innehåll i materialet som återkommer frekvent, innehåll som överensstämmer med andra data och innehåll som skiljer sig från övriga data. Jag har också särskilt lagt vikt i hur de intervjuade uttrycker sig och vilka ordval de använder för att beskriva sina upplevelser. Resultatet presenteras utifrån de teman som framkommit genom analysen av materialet, där innehållets kärna presenteras och dess betydelse diskuteras.

3.4 Tillförlitlighet och forskningsetiska ställningstaganden

Yin (2007:125-135) föreslår olika principer för datainsamling för att förbättra resultatens validitet och reliabilitet. Användning av flera informationskällor är en av dessa principer, då en källa kan bekräfta och stärka den andra och vice versa (Yin 2007:127). Jag har enligt detta sätt använt mig av både olika intervjupersoner men också andra typer av datakällor. En annan princip som föreslås är att skapa en beviskedja genom att tydligt beskriva tillvägagångssättet för hur man kommer fram till sina slutsatser (Yin 2007:133). Därför är det av allra högsta vikt att tydligt referera till informationskällorna, samt noggrant beskriva hur informationen samlats in (Yin 2007:134). Givetvis är detta något jag kommer att eftersträva genom hela uppsatsen. Bryman (2011:354-355) talar om överförbarhet som motsvarighet till extern validitet, när det kommer till tillförlitlighet inom kvalitativ metod. I kvalitativa studier handlar det sällan om generaliserbarhet, utan istället om att förse läsaren med noggranna redogörelser av det som studeras. Huruvida urvalet är brett eller inte är således irrelevant, vikten bör ligga i att återge ”täta” eller ”fylliga” beskrivningar (Bryman 2011:355). Genom att i mina resultat fokusera på djupa beskrivningar så hoppas jag öka möjligheten för att bedöma studiens överförbarhet.

Vetenskapsrådet ställer i sina *forskningsetiska principer* (2002) fyra huvudkrav på humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Enligt informationskravet ska alla uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare på förhand informeras om vilka villkor som gäller för deltagandet i forskningen, att deras medverkan är frivillig samt att de har rätt att avbryta sitt deltagande. Som jag beskrivit ovan har samtliga intervjuer skett på frivillig medverkan och i all kontakt med deltagare har jag, både i tal och skriftlig korrespondens, varit tydlig med studiens syfte, presenterat mig själv och talat om vilket universitet och vilken institution jag studerar vid. Samtliga deltagare har fått kontaktinformation och blivit uppmanade att kontakta mig ifall de haft ytterligare frågor kring studien. Då denna information lämnats har också samtyckeskravet

uppfyllts, genom att samtliga deltagare själva fått bestämma över deras medverkan. Som jag beskrivit tidigare har flera tillfrågade respondenter tackat nej till att medverka, varpå detta respekterats och inga som helst påtryckningar gjorts för att ändra detta beslut.

Gällande konfidentialitetskravet har samtliga inspelningar och utskrifter av intervjuerna samt andra uppgifter om respondenterna förvarats och använts på ett sådant sätt att inga andra än jag själv har haft åtkomst till dessa. Trots att intervjupersonerna på den ena byrån innan sin medverkan tackade nej till förfrågan om att vara anonyma så kommer jag i denna uppsats inte att presentera namn på varken företag, personer eller platser, och i allmänhet utesluta sådan information som kan underlätta identifiering av deltagarna i studien. Eftersom all insamlad data enbart använts av mig själv och för denna studie endast så uppfyller studien också nyttjandekravet, som säger att uppgifter insamlade för forskningsändamål inte får användas för kommersiellt eller andra icke-vetenskapliga syften.

4. Resultat

När jag nu har redogjort för uppsatsens metod, presenterat studiens teoretiska ramverk och sammanfattat de tidigare studiers resultat som uppsatsen tar avstamp i så är det dags att presentera resultatet av den analys som gjorts på mitt eget insamlade material. Resultatet presenteras utifrån fem rubriker, som kan tänkas motsvara studiens frågeställningar. Först beskrivs bakgrund till beslutet och tillvägagångssätt, sedan diskuteras förväntningar, möjligheter och hinder samt förutsättningar. För att skapa förståelse för läsaren kommer materialet tidvis att presenteras genom sammanfattningar, och i vissa fall genom bärande citat. Det kommer tydligt att anges varifrån informationen är inhämtad, det vill säga ifall informationen härrör ifrån skriftliga eller muntliga källor – och i så fall vem som säger vad. För att upprätthålla konfidentialitetsprincipen har information som skulle underlätta identifiering av personer utelämnat eller i vissa fall ändrats. Den reklambyrå som genomfört förändringen till sex timmars arbetsdagar kommer nedan att benämnas som *byrån*, medan den andra byrå kallas för *den andra byrån*. (Se bilaga 2 för en kortfattad beskrivning av byråerna.) Intervjupersonerna skiljs åt genom att benämnas som *VD:n för byrån* eller *VD:n för den andra byrån* samt *copywritern*.

4.1 Bakgrund till beslutet

Bakgrunden till beslutet om att införa kortare arbetsdagar med bibehållen lön beskrivs både i skriftligt beslutsunderlag och berättas mer ingående av VD:n för byrån. Byrån har de senaste åren kämpat med dålig ekonomi, och ägaren beskriver att hen själv vid tillfällen fått skjuta in pengar i bolaget för att kunna få det att gå runt. VD:n beskriver att de stod inför ett vägsval där någonting drastiskt var tvunget att hända – alternativet till beslutet som togs var att tvinga någon till att gå ner i deltid, eller att lägga ner byrån helt och hållet. Den ekonomiska situationen innebar att det egentligen inte fanns något utrymme för löneförhöjning, vilket också kan ses som en starkt bidragande faktor. Tiden man kunnat fakturera kunder för har också varit låg, enligt VD:n “mellan 45 och 65 procent” av den totala arbetstiden. VD:n för den andra byrån tror att denna siffra bör ligga på ca 70 procent för att en byrå ska må bra. Det fanns också en upplevelse av att allas kompetens inte användes fullt ut, och att man hade ett behov av att bli “vassare” och kreativare genom att arbeta mer som en reklambyrå än en produktionsbyrå.

Förutom ovanstående affärsmässiga svårigheter fanns det samtidigt ett antal personliga anledningar till beslutet att pröva kortare arbetsdagar på byrån. VD:n för byrån beskriver hur

hen haft ett par tuffa år bakom sig med både privata familjeangelägenheter och en ansträngande yrkesperiod. VD:n valde under en period att lämna byrån för en tjänst på ett större nystartat företag – ett jobb som blev krävande och “extremt intensivt” då det nya företaget började stöta på problem:

Så det är den här bakgrunden också att jag kom tillbaka till ett företag som... gått lite på ångorna, kan vi ju säga, av... Det är ju jag som är den som säljer in jobbet mest. Så att... när jag kom tillbaka så var jag ju väldigt utarbetad i (...) så var det här företaget nästan konkursmässigt. Så att utarbetad och så var det bara att kavla upp armarna och köra järnet.
(VD:n för byrån)

VD:n bedriver vid sidan av byrån också andra verksamheter och beskriver sig själv av denna anledning både som en “workaholic”, men också som att hen inte drivs av pengar och alltid har varit noga med att inte överarbeta sig som företagare. Hen säger att hen alltid satt ett stort värde i att prioritera familj, socialt liv och intressen och därför aldrig velat arbeta mer än 40 timmar i veckan, även om andra företagare ibland verkar sätta en ära i att arbeta mycket och länge.

VD:n för byrån berättar att hen i flera år funderat på att införa konceptet om kortare arbetsdagar i någon form, och särskilt det senaste året. Hen beskriver också att hen under lång tid fått coachning som företagsledare, och att det är tack vare dessa sessioner som idén kunnat utvecklas. Hen hänvisar här själv till Simon Sineks (2009) modell som brukar benämnas som *den gyllene cirkeln*, där det handlar om att formulera 1) *Vad* verksamheten gör, 2) *Hur* verksamheten gör det, och den viktigaste kärnfrågan: 3) *Varför* man gör det. VD:n menar att fundera kring detta var givande för att komma fram till beslutet, och att just den sista varför-frågan var avgörande: Hen visste så tydligt varför hen *inte* driver företaget - det var inte för att tjäna stora pengar:

Vi har aldrig plockat ut någon vinst i det här företaget överhuvudtaget, kan jag ju säga. (...)
Jag plockar ut lön, precis som mina anställda. Det är det jag gör. (VD:n för byrån)

VD:n beskriver att anledningen till att de fortsätter driva företaget snarare handlar om en passion för arbetet – de älskar att jobba med reklam och vill fortsätta göra det. Beskrivningen ovan talar också om för oss vad bakgrunden till beslutet *inte* var, det vill säga att i det här fallet så har det inte handlat om arbetsmiljöproblem eller höga sjuktal.

4.2 Genomförandet av beslutet

Beslutet var ingenting som diskuterades fram med de anställda överhuvudtaget. “Jag tog min personal helt på sängen” säger VD:n om hur hen en tisdagsmorgon samlade sina anställda och berättade om sin idé. Copywritern berättar att beslutet kändes ganska naturligt, att det inte var någon av de anställda som ställde sig frågande eller kritisk utan att de blev “glada och stolta”. Det var några praktiska frågor som behövde lösas, men de började arbeta efter modellen ganska strax därpå. VD:n för den andra byrån, som förvisso är en större byrå, tror att om de skulle ta ett beslut om att förändra arbetstiderna så skulle de knappast kunna börja på direkten utan de skulle minst ta ett halvår för att lösa praktiska bitar, och det skulle i så fall ske stegvis.

Tanken på byrån var att införa sex timmars arbetsdag på prov under en begränsad tid, och utvärdera efter halva tiden. På pappret är personalen fortfarande anställda heltid på 40 timmar i veckan, men tio av dessa timmar får användas så som varje anställd själv vill - allt från inläsning och utbildningar till att träna, gå och klippa sig eller hämta barnen på förskolan. De jobbar nu normalt tre timmar före lunch och tre timmar efter lunch. Arbetstiderna blir nu en aning varierande eftersom en grundförutsättning för förändringen var att inte ändra byråns öppettider – de får gemensamt ta ansvar för att i alla fall någon stannar kvar lite längre och bemannar kontoret varje dag. Ett annat krav för genomförandet var att all övertid fick börja kvitteras timma för timma, samt att de fick slimma ner interna projekt och “onödiga möten”. VD:n berättar att byrån emellanåt tagit för sig pro bono-jobb, och att man förvisso inte helt tänkt sluta med dessa men kanske gör det lite mer sällan. Gratisjobb som bara en person utför skall numera göras utanför arbetstid.

I de tio fria timmarna ligger alltså exempelvis träning – detta kan jämföras med den friskvårdstimme som många andra arbetsgivare har. Även tid för inläsning och utbildningar ska räknas inom de tio fria timmarna, vilket vanligtvis ingår i betald arbetstid på andra arbetsplatser. Att ta bort spilltid genom att exempelvis dra ner på onödiga möten och projekt som inte genererar vinst är inte heller i direkt relation till arbetstidsförkortningen, då detta snarare bör tolkas som en optimering av processerna som hade varit nödvändig för företagets ekonomi även om man inte valt att införa kortare arbetsdagar.

4.3 Förväntningar på effekter av förändringen

Givetvis förväntade sig byrån att förändringen skulle leda till en högre produktivitet och lönsamhet, men med ett visst mått av osäkerhet: I beslutsunderlaget står att de tror att

sextimmarsarbetsdagen “förhoppningsvis” leder till att effektiviteten ökas. Tanken är att även om personalen spenderar mindre tid på kontoret än förut, så kommer tiden att användas på ett bättre sätt. Det handlar delvis om en tro på att de anställda med mer fritid kommer att vara mer utvilade och fokuserade under arbetsdagen, men också att man blir tvungen att samarbeta på ett bättre sätt. Det förbättrade samarbetet ses därför som både en förutsättning för att lyckas med försöket, men också som en effekt av förändringen:

Förut så hade man, för ibland blir det så att man kan... man kan sitta lite längre med nånting och då kanske man grottar in sig i det själv och sen tillslut har det gått så långt så att, nämen nu är det inte värt att jag blandar in [kollegorna] i det här utan jag fortsätter. Istället för att faktiskt, vi sitter ju på olika kompetenser! Nu blir vi bättre på att dra nytta av varandras kompetenser, nu istället för att jag sitter och... och amatörpillar med en grafik till en film så drar jag in [kollegorna] direkt som liksom är... som är bra på grafik just och grafiskt tänk och har ögat för det. (Copywritern)

VD:n anser att de blivit tvungna att ha en mer flexibel process än tidigare. Arbetsordningen har tidigare i princip varit fastställd på förhand för olika projekt, där man till exempel alltid har börjat med formgivning och det grafiska först och sedan med texten. Nu har de blivit tvungna att vända ordning emellanåt, där man exempelvis börjar med en text-idé och sedan får utgå ifrån det. De menar att man på detta sätt delvis på ett tydligare sätt drar nytta av allas spetskompetens, men också får möjlighet till att vara mer kreativa. Effekterna av denna förändring menar VD:n att man redan känt av:

Och dessutom så är de ju ännu snabbare, så det har ju våra kunder vunnit på också. Helt plötsligt så rasslar det ut fem annonser på en dag istället, så man bara “whaat? vad hände där?” (VD:n för byrån)

VD:n menar att dessa förändringar, precis som copywritern antyder, också kan bero på att det läggs mindre tid på annat och mer tid på att producera material. Hen berättar även att de redan märkt att de faktiskt höjt andelen utfakturerbar tid, vilket inte var en lika väntad effekt. Att diskutera de upplevda effekterna i samband med de förväntade effekterna är viktigt i sammanhanget. VD:n är medveten om att det inte ännu går att dra några slutsatser mellan förändringen och utfallet eftersom det har gått så kort tid sedan övergången till de kortare arbetsdagarna. De vittnar också om att införandet av sex timmars arbetsdagar blivit lite av en snackis, vilket har medfört att de tack vare förändringen fått nya kunder. Jag skulle här också vilja lyfta in en diskussion om huruvida det kan vara så att man, medvetet eller omedvetet,

jobbar lite extra för att uppnå de förväntade resultaten. Exempelvis kan den utfaktureringsbara tiden ha ökat eftersom man har blivit tvungen att bli mer noggrann med tidsrapporteringen:

Jag har fått en helt annan, alltså jag har blivit mycket mer strukturerad själv på fakturor... Annars har jag varit såhär... jag har väl fakturerat lite då och då, typ. Min egen tid, det blir ju mycket så som företagsledare som säljer att man är ute och förbereder mycket. Men inser att, vafan det här ska ju faktiskt den här kunden betala för att jag gjorde det här. Så att även jag har ju fått skärpa till mig, och det har ju varit skitnyttigt även där. (VD:n för byrån)

En annan förväntning har varit att genom att erbjuda de anställda mer fritid så ökar attraktiviteten på företaget som arbetsgivare, och därmed dess värde. VD:n menar att kortare arbetsdagar givetvis är en konkurrensfördel gentemot andra arbetsgivare, både i de fall man söker nytt folk men också för att behålla sina anställda. Byrån har inte möjlighet att erbjuda samma lön som de större arbetsgivarna i orten, och det är av stor vikt att behålla gruppen och dess dynamik eftersom det alltid tar tid att lära upp nya medarbetare:

Och då är bara frågan; hur tar vi tillvara på talangerna på absolut bästa sättet? För att behålla dem, eller för att locka till sig de då? Överhuvudtaget. Att få tag i mediokert folk, det är inga problem. Men vill du ha spjutspets så måste du hitta något... (VD:n för byrån)

4.4 Möjligheter och hinder i arbetstidsförkortningen

Förutom ovanstående motiv till att korta ner arbetsdagen så argumenterar de båda byråerna för att ökad fritid kan öka kreativiteten hos de anställda. Både VD:n och copywritern på byrån menar att det är ett orimligt krav att förväntas vara kreativ under hela arbetsdagen, och att många av de bästa idéerna kommer utanför arbetstid.

För mig så kommer väldigt många såna tankar när jag tänker som mest fritt, och det är ungefär 20 minuter in i ett träningspass. Alltså det är inte nånting jag gör här, det är inte på betald arbetstid, det händer utanför. (Copywritern)

Copywritern menar att det som sker på arbetsplatsen framförallt handlar om att producera det som kommer ut av idéerna. VD:n för den andra byrån är också inne på tanken om att ett kreativt jobb kräver influenser utifrån, och att tid utanför arbetsplatsen därför är viktigt för att kunna vara kreativ. Och just kreativitet och nyskapande idéer menar de är, trots att det alltid har varit branschens kärna, ännu viktigare idag än förr. VD:n för den andra byrån menar att branschen förändrats på så sätt att slutkunderna många gånger idag har egen produktion och egna "inhouseavdelningar", och att det har varit svårt för många byråer att ställa om sig från att själva

ha stora produktionsavdelningar. Där byrån tidigare stod för hela processen handlar det många gånger idag om att ta fram en grundidé och utkast, och sedan tar kunden själva vid. Här återkommer diskussionen om svårigheterna i att fakturera per timme, och utmaningarna i att i högre grad börja ta betalt för det strategiska förarbetet som kan verka osynligt för kunden:

Eller, det är ju ingen advokatbyrå där man skulle förvänta sig att man får de timmarna gratis. Men, i reklambranschen så har det tyvärr varit så att det har förväntats från väldigt många kunder att den här startsträckan som är i början av ett samarbete, att den ska liksom vara på köpet, och att man ska få väldigt mycket strategi gratis. (VD:n för den andra byrån)

Båda byråerna menar att de av denna anledning gärna förhandlar om andra avtal med sina kunder än att traditionenligt fakturera per timme. VD:n för byrån pratar om "paketlösningar" där man gör upp om fasta pris för olika sorters tjänster istället för offerter och den andra byrån menar att de gärna ökar sin andel så kallade retaineravtal, där man på förhand gör upp med kunder om ett större antal timmar över längre perioder. I samtliga intervjuer återkommer temat om svårigheterna med att skilja mellan arbetstid och fritid, och på byrån har de alltid strävat efter att när som helst kunna hjälpa kunderna så mycket det går:

Vi har ju faktiskt lite jourtid, och det är ju inte beordrat på något sätt, men vi kan ju inte låta bli. Vi är ju väldigt aktiva i sociala medier och sånt även när vi inte jobbar. (VD:n för byrån)

Den nya tekniken har på så sätt bidragit till nya möjligheter att jobba hemifrån, utanför kontorstid. VD:n för den andra byrån menar att man på deras byrå vanligtvis lyckas hålla den normala 40-timmarsveckan och att det är sällan de anställda behöver jobba över, men att det inte är ovanligt att arbeta uppemot 60 timmar per vecka på andra byråer. Att de själva lyckas bedriva en lönsam verksamhet med normala arbetstider anser hen beror på god planering och en bra blandning på kunder. Stora kunder och stora uppdrag är lättare att planera för, men det finns här en stor risk att bli för beroende av en eller ett fåtal kunder, menar hen. Så fort en mindre byrå tappar en stor kund sätts hela verksamheten i spel. Samtidigt skapar små kunder lätt en tillvaro där man "hela tiden jagar nya uppdrag, och man inte riktigt vet vad som kommer nästa månad och näst-nästa månad – då är det mycket svårare att hålla nere tiden för då blir det lite mer berg-och-dalbana" (VD:n för den andra byrån). Kunderna gör det många gånger svårt att ha en långsiktig planering, eftersom de ofta är ganska sena i sin egen planering. Det är därför viktigt att ha täta samarbeten och avstämningar med sina kunder, för att undvika besked i sista minuten.

VD:n för den andra byrån berättar också att de som blivit föräldrar på deras byrå är de som har blivit noggrannare med att komma och gå i tid, och väldigt sällan stannar kvar på arbetet längre än nödvändigt. Detta har smittat av sig på de övriga i personalen som också blivit bättre på att hålla 40-timmarsveckan, men trots det så har de inte märkt av några skillnader i leveransen. På byrån är samtliga småbarnsföräldrar, och man lyfter fram möjligheterna att kunna umgås mer med sina familjer och att de kortare arbetsdagarna kan hjälpa till att minska vardagsstressen. “Jag behöver liksom inte stressa för att hämta min dotter på förskolan”, säger copywritern. Överlag återkommer de intervjuade till att det handlar om andra värderingar:

Jag och kanske de som ligger lite över mig är väl den första generationen som ens har tagit in att vad det innebär att... att man inte behöver sätta en ära i hur mycket man jobbar, alltid.
(Copywritern)

VD:n för den andra byrån är också inne på att det kanske håller på att ske någon typ av generationsskifte, och att en yngre generation vill ha ut någonting mer av livet än att bara jobba: “Folk kommer kanske mer prioritera vikten av att leva, så. Att man jobbar för att leva, inte lever för att jobba” (VD:n för den andra byrån). Hen tycker sig också se att “hype” kring att jobba i branschen har lagt sig lite – tidigare gjorde många vad som helst för att få en fot in i en byrå och detta utnyttjades. Idag, menar hen, verkar unga människor vara bättre på lästa om deras rättigheter istället för att bara vara “tacksamma” över att ha ett jobb.

Men generationsskiftet gäller också företagsledarna, menar de intervjuade. VD:n för den andra byrån anser att stora förändringar håller på att ske i branschen i takt med att den “gamla generationens gubbar” fasas ut. VD:n för byrån menar att hen själv tillhör “den nya generationens företagare” med sundare värderingar kring många frågor. Branschkutymen i att jobba långa veckor har gällt företagare överlag, och VD:n säger att “det här har alltid varit en schism mellan mig och äldre företagare”.

4.5 Förutsättningar för sex timmars arbetsdagar

Någonting som VD:n för byrån återkommer till flera gånger under intervjun är att en förutsättning för att kunna genomföra förändringen har varit att hen själv driver och äger företaget. Att driva igenom ett försök om att korta ner arbetstiden till sex timmar per dag hade varit mycket svårt ifall det funnits fler intressenter, och VD:n påpekar här att många större byråer vanligtvis har fler delägare som inte vill riskera att minska sin utdelning. VD:n berättar att de viktigaste intressenterna som byrån egentligen har utöver de själva är deras kunder, och

här var man mycket noga med att kontakta de största kunderna och försäkra dem om att byråns arbetstidsförändring inte skulle innebära någon skillnad i pris eller tillgänglighet.

Det var modet att våga genomföra det här, på något sätt, utan att revisorn fick magkatarr och banken sa “nääee”... De första att gratulera var faktiskt banken! Den andra var vår revisor... (VD:n för byrån)

Framförallt tror både VD:n för byrån och copywritern att det krävs mod för att våga testa en sådan radikal förändring som att sänka arbetstiden, och att alla tror på idén och tar ansvar. Precis som ägarskapet spelar också storleken på byrån in som en förutsättning för förändringen. VD:n menar att det hade varit svårt att genomföra förändringen med andra anställda och med en annan grupp, men också att antalet kan vara nyckeln:

Det är liksom... ska jag ha tio anställda så, då kommer jag att behöva jobba mycket, mycket mer. Det är mycket större ansvar. Det är ansvar nog, att... att ha en anställd! (VD:n för byrån)

VD:n säger att en fungerande byrå minst ska vara fyra-fem personer, och att om de skulle “upsiza” så skulle de ganska snart behöva gå upp till ett tiotal personer uppdelade i två team. De två byråerna ger delvis en liknande bild när de pratar om branschens förändring och de ändrade förutsättningarna som den tekniska utvecklingen har bidragit till, men ger också olika perspektiv på ämnet. Tekniken har givetvis bidragit till att processer går snabbare och att man kan spara in en hel del pengar. “Tänk bara för tio år sedan, då... Jag menar, för tio år sedan jobbade vi ju inte ens med digitalkamera” säger VD:n för byrån. Förr behövde de ofta hyra in fotografer och andra frilansare utifrån även för de enklaste jobben, men idag har de en egen liten studio och kan göra den mesta produktfotograferingen själva. Här har alltså tekniken bidragit till att byrån själva tar hand om en större del av processen. Den andra byrån pratar däremot om de nya möjligheterna som finns med att lägga ut jobb på andra företag. Idag görs exempelvis nästan all friläggning av andra företag i Malaysia eller Thailand, och VD:n pratar här om fördelarna med den ständigt uppkopplade världen i att de kan skicka bilder för friläggning på eftermiddagen när de slutar för dagen och ha de klara när de kommer in nästa morgon.

Men båda byråerna är överens om att teknikutvecklingen framförallt bidragit till att man har byggt bort alla naturliga pauser i processerna. Tidkrävande moment som man förut räknade in i processerna var exempelvis att posta eller buda saker – att skicka information idag görs digitalt

och tar i princip ingen tid alls. VD:n för byrån menar att väntetiden för några år sedan när man sparade ner ett stort dokument eller dylikt innebar naturliga pauser, men idag finns knappt några sådana pauser eftersom allt går så fort. VD:n för den andra byrån är inne på att viss väntetid är nyttigt för både byrån och kunderna, då det ger tid för reflektion. Förr satt den ena parten längre på materialet innan det skickades iväg, och resultatet av att alltid svara så snabbt som möjligt blir ofta att saker inte är helt genomtänkta och det blir många fler vändor med extra korrekturläsningar och annat som i slutändan kostar mer tid. Att man har vant sig vid såpass korta ledtider kan vara problematiskt:

För det är också en svårighet som vår bransch står inför, det är att... när tekniken har utvecklats så mycket så... så blir det ofta bråttom med allting. För kunderna är vana vid att allting går så snabbt! (VD:n för den andra byrån)

Båda byråerna ger också uttryck för att byråns geografiska placering kan vara av stor betydelse. Dels pekar båda på att den "övertidskultur" som råder inom vissa byråer i branschen mycket väl kan höra ihop med de större städerna. Den lilla byrån där VD:n och Copywritern befinner sig på ger i största allmänhet ett ganska opretentiöst intryck, och de berättar att de sällan bjuder på dyra representationsmiddagar och aldrig stannar kvar på nätterna och skålar som de kanske gör på de större byråerna. "Vi ligger inte på Stureplan", säger VD:n. I båda intervjuerna på byrån återkommer de till att de har valt att bo och verka där de är av andra anledningar än pengar. Att löneläget generellt är lägre på orten än i de större städerna är kanske också en förutsättning för att ha råd att gå ner i tid:

Det kan spela roll! Sitter du i Stockholm eller i Göteborg för den delen på ett gigantiskt lån på bostaden och så vidare så kanske du inte direkt reagerar så som vi gjorde på att gå ner i arbetstid men inte högre lön, då ser man kanske att den där löneförhöjningen ligger längre bort. Just nu är inte det ett problem för oss. Vi, jag.. värdesätter det här högre.
(Copywritern)

5. Diskussion

Det övergripande syftet med denna studie har varit att förklara varför ett privat företag väljer att förkorta de anställdas arbetstid med bibehållen lön. Jag har ovan beskrivit varför den byrå jag studerat valde att pröva sex timmars arbetsdagar – både bakgrunden till beslutet och vilka förväntningar man haft på förändringen. Intervjuerna tillsammans med det skriftliga materialet ger oss en bild av byrån och vilka motiv de har haft. Därtill har intervjupersonerna på de båda byråerna bidragit till att förklara branschens förutsättningar, och vilka förutsättningar som finns för arbetstidsförkortning i form av möjligheter och hinder. Några teman är värt att belysa lite närmare, vilket kommer att ske i detta avsnitt. Analysen av materialet har resulterat i en rad nya frågeställningar och öppnat ögonen för undertecknad i nya sätt att tolka fenomenet. Nedan kommer jag att presentera tre eventuella förklaringsmodeller till varför förändringen skett här och nu, och diskutera dessa.

5.1 En generationsfråga?

Samtliga intervjupersoner spekulerar kring att strävan efter högre livskvalité genom ökad fritid kan ha kommit med ett generationsbyte. Som VD:n för den andra byrån uttryckte det så kanske man i högre grad idag vill jobba för att leva, och inte leva för att jobba. Intervjupersonerna är också inne på att livssituationen för de anställda spelar roll, och kanske är det kombinationen av generation och ålder som är extra viktig i sammanhanget – att den nya generationens reklamare har bildat familj! Att jobba långa dagar rimmar dåligt med att vara småbarnsförälder på 2000-talet, och får kanske människor att omvärdera vikten av att vara lediga. Trots Sveriges unikt generösa föräldradedighet tar vardagsstressen vid när ledigheten är över och man åter arbetar heltid. Barn ska hämtas på förskola och middagar ska lagas. Men är verkligen behovet av mer fritid någonting som har ökat i takt med att den äldre generationen fasats ut? Ser vi till historien så har kampen om arbetstiden pågått länge. Det är knappast en fråga som dykt upp på senare år (se Isidorsson 2001). Möjligtvis kan det som gömmer sig bakom generations- och livssituations-resonemanget egentligen ha att göra med att det materiella välståndet för en grupp människor ökat såpass mycket att man nu är redo att offra pengar mot tid. Detta skulle kunna relateras till den diskussion som Isidorsson (2001:174-176) för kring huruvida ökat välstånd kan väcka krav på arbetstidsförkortning. På byrån har man just bytt löneökning mot fritid, eller så att säga fått sin löneförhöjning i tid. Att ingen av de anställda motsatt sig detta säger kanske någonting om den här gruppen, men är knappast representativt för en hel generation.

Byrån arbetar trots de kortare arbetsdagarna en del jour, och VD:n knackar på sin iPad och pratar om att man kanske arbetar hemifrån genom att vara tillgänglig för sina kunder. Gränsdragningen mellan vad som är arbete och fritid är inte heller generationsspecifikt, men kanske har en yngre generation svårare att dra denna gränsdragning när arbete exempelvis innebär att vara aktiv på sociala medier? VD:n för den andra byrån är inne på att ungdomar idag ställer större krav på sina arbetsgivare, och att man har bättre koll på sina rättigheter inom branschen nu än förr. För de unga människor som tar sina första stapplande steg in i branschen är det givetvis positivt att det finns en uppfattning om att arbetsgivare inte utnyttjar unga människor i lika stor omfattning nu som förr. Samtidigt fortsätter branschtidningen Resumé, som å ena sidan bedriver sin kampanj emot dåliga arbetsförhållanden och psykosocial ohälsa i branschen (Resumé 2013; Resumé 2016a), att måla upp bilden av att behöva jobba halva nätterna inte är några konstigheter. Söndagsreportaget (Resumé 2016c) som citerades i avsnitt 1.2.2 fortsätter att glorifiera branschens eviga nattmanglande, där unga juniorer utan att tveka offerar sömn för karriär. Uppenbarligen utnyttjas unga i branschen även 2016 till att jobba både hårt och länge, och många verkar inte ha några problem med det. Men kanske har då generationsfrågan snarare att göra med företagsledarens syn på arbete och fritid, där VD:n för byrån beskriver sig som “den nya generationens företagare”? Att våga pröva kortare arbetsdagar för sina anställda visar i varje fall på ett nytänkande.

5.2 Reklambyråbranschens förändring?

Uppenbarligen är reklambyråbranschen mitt i en större förändring, där de gamla metoderna inte längre fungerar och man tvingas söka nya sätt att arbeta på. Byrån själva hoppas att deras införande av sex timmars arbetsdag kan vara ett sätt att gå från att vara en produktionsbyrå till att bli en reklambyrå. De intervjuade menar att dagens kunder i mindre utsträckning är intresserade av den färdiga produkten, men i högre utsträckning intresserade av genomtänka strategier och kreativa idéer. Själva annonsen eller katalogen kan kunderna idag nämligen producera själva, men byråernas expertis behövs fortfarande när det kommer till att få ut budskapet. Detta går delvis att jämföra med hur branschen var organiserad under 1800- och början av 1900-talet, när annonsörerna själva utformade sina annonser och byråerna fungerade som annonsförmedlare (Vaigur 2014:72). På samma sätt som timdebiteringssystemet infördes när byråerna började ta över en större del av processen, så pratar nu de intervjuade byråerna om olika sätt att ersätta den traditionella timdebiteringen med någonting annat. De värdefullaste timmarna för kunden är nämligen de timmar som man har haft svårast att ta betalt för. Byrån

tror att olika typer av paketlösningar kommer att öka lönsamheten, eftersom det bakomliggande arbetet här på ett tydligare sätt är inbakat i priset. Den andra byrån är istället inne på att fler löpande större kunder och retaineravtal kommer att göra det lättare att planera den egna tiden, samtidigt som det ökar samarbetet med kunden. Dessa nya sätt att ta betalt diskuteras både som ett sätt att öka lönsamheten, men också som ett sätt att möjliggöra kortare arbetsdagar. Som Isidorsson (2001:311) visar så går det att se ett historiskt samband mellan tidigare arbetstidsförkortningar och ekonomiska strukturomvandlingar till följd av ny teknik och nya sätt att organisera arbete. Förutsättningarna för att arbetstidsförkortning på detta vis ska äga rum kan därför tolkas vara uppfyllda när tekniken påverkat förhållandet mellan producent och konsument till den grad att spelreglerna ändras. Det arbete som kunderna betalar byråerna för kan inte längre reduceras till att ske enbart på arbetsplatsen.

Att tiden är värdefull för byråerna bekräftas kanske också av de svårigheter jag själv haft att hitta intervjupersoner, då en stor mängd byråer svarade att de inte hade tid. Tiden är knapp hos reklambyråerna, och det är en stor utmaning att öka den fakturerbara tiden samtidigt som kunderna vill betala mindre. Hur framtiden kommer att se ut för reklambyråbranschen är svårt att sia om, men att den kommer se annorlunda ut än idag är säkert. Därför måste även byråerna hitta nya vägar.

5.3 Arbetstidsförkortning utan klasskamp?

Det går att diskutera huruvida byråns införande av sex timmars arbetsdag verkligen är en arbetstidsförkortning, eftersom personalen fortfarande är anställda heltid på 40 timmar i veckan. Att under arbetstid få lov att göra vardagsbestyr som att hämta barnen på förskolan eller gå till frisören är förvisso en stor förmån, men de anställda står fortfarande till sin arbetsgivares förfogande under denna betalda fritid. De förväntas att under sin fritid fortsätta förkovra sig i arbetet genom inläsningar och genom att kläcka nya idéer. Ett krav för sextimmarsdagarna på byrån har också varit att all övertid oavsett när den tas ut ska kvitteras ut timma för timma när det finns möjlighet, vilket i princip raderar de incitament som ska hindra arbetsgivare att beordra övertid i onödan. Där VD:n för den andra byrån pratar om att med god planering bygga bort toppar och dalar så är strategin här istället att helt enkelt gardera sig för att alltid ha tillgänglig arbetskraft under fluktuationer. Här är byråns strategi att liknas med såsom Spross (2016:68-71) diskuterar frågan om arbetstid som en fråga om flexibilitet. Arbetstidens förläggning måste kunna ske med viss flexibilitet för att inte störa produktionen. Det är svårt

att tänka sig ett scenario där arbetstagarna bara får någonting utan att också offra någonting annat. I andra fall där sex timmars arbetsdagar införts har de anställda också varit tvungna att förhandla bort vissa delar – på Toyota har personalen exempelvis inte längre någon Ob-ersättning, och på operationsavdelningen vid Mölndals sjukhus har man förhandlat bort rätten till rast (Göteborgs-Posten 2015b; GT 2015). I byråns fall verkar det inte ha rört sig om någon förhandling mellan arbetstagare och arbetsgivare överhuvudtaget – VD:n har presenterat modellen och sedan har de börjat arbeta efter den.

Någonting som är anmärkningsvärt i detta och de andra fall där man infört sex timmars arbetsdagar på privata företag är att arbetstidsförkortningen i samtliga fall genomförts på arbetsgivarens initiativ och inte på arbetstagarnas. Som jag visade i genomgången av arbetstidens utveckling i uppsatsens första del så har arbetstidsförkortning historiskt sett alltid varit resultatet av kamp (se Isidorsson 2001). Kampen om arbetstid har alltid rotat sig i de grundläggande intressekonflikter mellan lönearbetare och kapitalägare, där kapitalägaren vill maximera sin vinst och lönearbetaren vill maximera sin (se ex. Spross 2016:12 diskussion kring Marx). Det är väldigt sällan arbetsgivare självmant ger bort en del av det värde som annars kunnat tillföras kapitalet, och som både Spross (2016:52) och Isidorsson (2001) visar så har det tidigare krävts statlig inblandning med lagstiftning för att generella arbetstidsförkortningar kunnat äga rum. Det ligger helt enkelt i kapitalismens natur att kapitalägaren måste exploatera arbetarna till högsta möjliga grad (Ritzer 2009:56).

Därför är det värt att här stanna upp ett tag för att ställa frågan om vem som egentligen är den stora vinnaren i det här konceptet. Ett motiv till förändringen har varit att genom ökad fritid ge större möjligheter till kreativa idéer. Marx argumenterar för att arbetstiden också förutsätter fritid, det vill säga att arbetet inte kan existera utan fritid (se Spross 2016:14-16). Kapitalägaren vet att fritiden behövs, eftersom dess funktion är att reproducera arbetskraften. VD:n för byrån menar att ett liv utanför jobbet gör att de anställda blir bättre på sitt yrke. Som Spross (2016:170) diskuterar, så behövs kanske arbetstidsförkortning för att arbetskraften ska kunna fortsätta fungera som en vara. Precis som ökandet av fritid så handlar även minskningen av arbetstiden om jakten efter ökat mervärde. Kapitalet kan bara fortsätta växa genom att fortsatt inte betala de anställda hela det värde som produceras (Månson 2010:105; Ritzer 2009:54-56). Byråns önskan måste därför vara att de anställda ska producera mer under kortare tid, och på så sätt bli mer lönsamma. Den sparade tiden skall användas till att höja kvaliteten på det som produceras.

Att sänka arbetstiden ska därför tolkas som ett sätt att försöka optimera processerna genom att höja arbetstakten. Visar det sig att sextimmarsdagen fungerar så som byrån har föreställt sig så har man alltså lyckats med att höja graden av exploatering av lönearbetarna under den betalda tiden.

Samtidigt vittnar den anställde på byrån om alla fördelar med kortare arbetsdagar. Förutom den egna tillfredsställelsen i att kunna utföra sitt arbete mer effektivt så pratar man om en ökad livskvalité utanför arbetstiden. Visst kan även detta tolkas som en vinst, men enligt Marx har lönearbetaren ändå förlorat det som kapitalägaren vunnit. Klasserna befinner sig ju i en ständig konflikt om mervärdet (Ritzer 2009:56). En vinst i den bemärkelsen hade för lönearbetaren bara kunnat vara en löneökning i form av pengar, eller bibehållen lön men med sänkt arbetstid och utan några som helst krav på ökad prestation. Med Marx ögon så existerar det alltså inte någon “win-win”-situation, och vi bör därför tolka det som att införandet av sex timmars arbetsdag på ett privat företag utan påtryckningar från de anställda omöjligen kan vara en vinst för lönearbetaren. Enligt Marx ligger det i kapitalägarens intresse att hela tiden låta kapitalet växa, och detta genom att exploatera arbetarna så mycket som möjligt (Ritzer 2009:56). När arbetstidsförkortning sker på arbetsgivarens villkor måste det därför ske i syftet att på något sätt gynna kapitalets ackumulation. När arbetstidsförkortning tidigare skett har det varit resultatet av en medveten kamp (se Isidorsson 2001). Arbetstidsförkortning utan klasskamp är således ett uttryck för effektivisering enligt kapitalismens logik.

6. Slutsatser

6.1 Sammanfattning

De frågeställningar som inledningsvis ställdes för att uppnå uppsatsens huvudsakliga syfte var att besvara hur beslutsprocessen såg ut och vilka förväntningar man haft, vilka möjligheter och hinder som finns i kortare arbetsdagar, vilka förutsättningarna är för att sänka arbetstiden och om dessa har förändrats samt hur förändringen kan förstås utifrån de yttre förutsättningarna. Jag har i resultatdelen visat att beslutet i detta fall togs av VD:n ensam och att frågan inte verkar ha diskuterats varken med eller emellan de anställda. Förväntningarna har givetvis varit att förbättra byråns resultat – man har tänkt sig att samarbetet ska fungera ännu bättre och att processerna blir tvungna till att bli mer flexibla. Tanken har också varit att öka möjligheterna till inspiration utanför arbetsdagen, för att på ett mer effektivt sätt använda tiden på arbetsplatsen. Den främsta anledningen till dessa behov verkar ha varit att hela branschen förändrats, och att nya krav ställts på byråerna. I intervjuerna framkommer att kunderna i högre utsträckning efterfrågar idéer snarare än färdiga produktioner, och byråns önskan har därför varit att bli någonting mer än en produktionsbyrå. En anledning till detta är att teknikutvecklingen lett till förändrade förutsättningar – byråerna kan å ena sidan ta över en större del av produktionen, men produktionen idag också kan göras av fler aktörer. Därför kan en förutsättning för förändringen sägas vara att tekniken påverkat beroendeförhållandet mellan byrån och dess kunder. Byråerna menar att de länge har haft svårigheter med att ta betalt för sin tid, men att det idag har blivit en ännu större utmaning. Man har alltså behövt hitta nya sätt att fakturera kunderna för tjänster som inbegriper processer där arbetet inte bara sker på arbetstid, utan även utanför.

Så varför har då ett privat företag valt att pröva sex timmars arbetsdag med bibehållen lön som lösning? Resultaten visar att anledningarna till att införa sex timmars arbetsdag mycket väl kan röra sig om någon form av generationsuttryck – en längtan efter högre livskvalité, men inte genom materiell välfärd utan genom ökad fritid. Vi vill arbeta mindre än vad våra förfäder gjorde, för att vi kan! Men här finns alltså också en beskrivning av en bransch som påverkats starkt av omvärlden och som förändras snabbare än vad aktörerna själva hinner med. Ökade krav på både kvantitet och kvalitet har gjort att branschens parter blivit tvungna att rannsaka sig själva och ifrågasätta vilken tjänst de egentligen säljer och vad de kan, och bör, ta betalt för. Slutligen visar resultaten också på att byråns införande av sex timmars arbetsdag med

bibehållen lön kanske inte egentligen är någon arbetstidsförkortning överhuvudtaget, utan snarare betald fritid där man kan förväntas fortsätta arbeta. Ses förändringen som ett sätt att vinstmaximera genom att optimera arbetstimmarna så går det att argumentera för att byråns arbetstidsförkortning egentligen inte är någonting annat än en fortsatt exploatering av arbetskraften, men under nya former. Ses tiden utanför arbetsplatsen som så viktig för att kunna använda de anställdas kompetens på bästa sätt så är arbetstidsförkortningen således inget annat än ett uttryck för behovet av reproduktion av arbetskraften. Men kan alltså också influenser utanför arbetsplatsen verkligen vara så värdefullt för den kreativa processen? Detta betyder i så fall inte att fritiden är så lite värd att arbetsgivaren kan ge bort den, utan att fritiden är så mycket värd att arbetsgivaren måste betala för den.

6.2 Slutdiskussion

För att överleva i en värld under omvandling har byrån alltså varit tvungna att öka sin lönsamhet. Men hur kan då en förkortning av arbetsdagen bli lönsam? För de flesta andra näringsidkare verkar detta vara bortom all rim och reson - för att maximera vinsten måste väl arbetskraften ställas till förfogande under maximalt antal timmar? Denna, kanske föråldrade, logik bör betyda att företagets vinst bör öka linjärt i takt med antal timmar som arbetas – och därför vore ju tio-, tolv- eller kanske fjortontimmars arbetsskift att föredra! Så varför gå ner i arbetstid? Byrån visar att det finns motiv till att ifrågasätta dagens arbetstider, så kanske bör vi vända frågan: Är längre arbetsdagar verkligen värda att försvara?

Avslutningsvis skulle jag vilja försöka nyansera studiens bild av reklambyråbranschen. För trots många andra byråers arbetsvillkor och långa arbetsdagar så verkar här finnas en otrolig arbetsglädje och en passion för yrket som är svår att hitta någon annanstans. I materialet lyser kanske det starkaste temat kring att man älskar och är stolt över sitt yrke. Det brukar såhär i en uppsats avslutande del vara brukligt att föreslå uppslag för vidare forskning, och förutom att genomföra liknande studier på andra arbetsplatser som valt att införa sex timmars arbetsdagar så är det kanske just kopplingen eller spänningen mellan passion och exploatering som jag själv hade fokuserat mer på ifall jag hade gjort om denna studie på nytt. Resultaten visar framför allt på att forskning framöver kan behöva beakta nya former av exploatering, men kanske också att ett marxistiskt perspektiv är otillräckligt för att förstå fenomenet. Jag vill givetvis förhålla mig ödmjuk till mina resultat och det är svårt att säga någonting om studiens överförbarhet. Fallet kan ses som unikt, men kanske kan vissa slutsatser tillämpas i andra situationer. Jag hoppas att

jag försett läsaren med tillräckligt djupa beskrivningar för att resultaten ska kunna prövas i andra sammanhang. Den stora frågan kring varför ett privat företag väljer att införa kortare arbetstider för sina anställda med bibehållen lön är kanske fortfarande inte besvarad, men diskussionen jag fört kan mycket väl ligga till grund för fortsatta studier i frågan. Fler studier kring kortare arbetstid ligger redan i luften, och de byråerna som tackade nej till att medverka menar att studenter, forskare och journalister dagligen jagar de företag som valt att införa kortare arbetsdagar. Bara under tiden som jag besökte byrån så fick VD:n ett mail från två studenter som också ville komma och prata med dem. Precis som SvD Näringsliv (2016) skriver, så blir konceptet med sex timmars arbetsdag populärare.

7. Litteratur- och källförteckning

7.1 Litteratur- och källförteckning

- Anxo, D. (1987). *Sysselsättningseffekter av en allmän arbetstidsförkortning*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Nationalekonomiska institutionen.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Eggvall, J. (2006). *Sextimmarsdagen i Kiruna - en utvärdering av arbetstidsförkortningen inom hemtjänsten*. En delrapport från Kommunals arbetstidsprojekt. Tillgänglig: http://blogg.kommunal.se/utredare/files/2011/04/Sextimmarsdagen_i_Kiruna_2006.pdf [2016-05-06].
- Isidorsson, T. (2001). *Striden om tiden: Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Historiska institutionen.
- Marx, K. (1970). *Kapitalet: kritik av den politiska ekonomin. Bok 1, Kapitalets produktionsprocess*. (2:a uppl.) Lund: Cavefors.
- Marx, K. & Engels, F. (1994). *Kommunistiska manifestet / Karl Marx & Friedrich Engels. Samt Leo Trotskijs Kommunistiska manifestet nittio år (1937)*. Stockholm: Röda rummet.
- Månson, P. (2010). "Marxism". I Månson, P. (red.) (2010). *Moderna samhällsteorier: traditioner, riktningar, teoretiker*. (s. 101-148). (8. uppl.) Stockholm: Norstedt.
- Pacta Guideline. (2015). *6 månader med 6 timmar - Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*. Försök med 6 timmars arbetstid, följeforskningens delrapport. (2015-10-07).
- Paulsen, R. (2010). *Arbetsamhället: hur arbetet överlevde teknologin*. Malmö: Gleerups.
- Ritzer, G. (2009). *Sociologisk teori*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Schönfelder, A. (2013). *Arbetstid: arbetstidslagen, övertid och mertid, total veckoarbetstid, dygns-/veckovila, rast och paus, minderårigas arbete, råd och tips, blanketter*. (2. uppl.) Göteborg: Tholin & Larsson.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio Penguin
- Spross, L. (2016). *Ett välfärdsstatligt dilemma: Statens formuleringar av en arbetstidsfråga 1919–2002*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet, Ekonomisk-historiska institutionen.
- Svenskt Näringsliv. (2015). *Fakta om löner och arbetstider 2015*. Tillgänglig: http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/fakta-om-loner-och-arbetstider-2015_619264.html [2016-04-22].
- Vaigur, P. (2014). *Samarbete mellan individualister: Reklamproduktion i prat och praktik*. Doktorsavhandling, Mälardalens högskola, Industriell ekonomi och organisation.
- Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Vänsterpartiet. (2014). *Striden om tiden - dags att förverkliga visionen om sex timmars arbetsdag*. En rapport från partistyrelsens arbetsgrupp för arbetstidsförkortning. Tillgänglig: <http://www.vansterpartiet.se/assets/Striden-om-tiden.pdf> [2016-05-02].

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

7.2 Övriga massmediala källor

Audi Sverige. (2007). "Audi Stockholm inför 6-timmars arbetsdag för mekaniker". *Mynewsdesk*, (2007-05-09). Tillgänglig: <http://www.mynewsdesk.com/se/audi/pressreleases/audi-stockholm-infoer-6-timmars-arbetsdag-foer-mekaniker-147779> [2016-05-06].

Dagens Media. (2013). "Byråerna ratar kollektivavtal". (2013-11-05). Tillgänglig: <http://www.dagensmedia.se/kommunikationsbyraer/byraerna-ratar-kollektivavtal-6104200> [2016-05-02].

DN ekonomi. (2007). "Reklamvärlden ratar kollektivavtal". (2007-11-19). Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/reklamvarlden-ratar-kollektivavtal/> [2016-05-02].

DN ekonomi. (2014). "400 000 kronor - kostnaden för en utbränd medarbetare". (2014-08-28). Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/400-000-kronor-kostnaden-for-en-utbrand-medarbetare/> [2016-05-02].

GT. (2015). "Här är sjukhuset som kör sextimmarsdag". (2015-07-03). Tillgänglig: <http://www.expressen.se/gt/har-ar-sjukhuset-som-kor-sextimmarsdagar/> [2016-05-06].

Göteborgs-Posten. (2015a). "Sextimmarsdag på äldreboende fortsätter". (2015-07-27). Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/sextimmarsdag-p%C3%A5-%C3%A4ldreboende-forts%C3%A4tter-1.119879> [2016-04-05].

Göteborgs-Posten. (2015b). "Sex timmars arbetsdag - succé för Toyota". (2015-04-26). Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/ekonomi/sex-timmars-arbetsdag-succ%C3%A9-f%C3%B6r-toyota-1.82643> [2016-05-06].

Göteborgs-Posten. (2016). "Sextimmarsprojektet skrotas i förtid". (2016-03-17). Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/sextimmarsprojektet-skrotas-i-f%C3%B6rtid-1.5343> [2016-05-23].

Malm, F. (2015). "Därför är 6 timmars arbetsdag en dålig idé". *Nyheter 24: Debatt*, (2015-03-02). Tillgänglig: <http://nyheter24.se/debatt/791046-fredrik-malm-fp-darfor-ar-6-timmars-arbetsdag-en-dalig-ide> [2016-04-05].

Resumé. (2013). "Hur mår du? (Egentligen)". (2013-09-19). Tillgänglig: <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2013/09/19/hur-mar-du-egentligen/> [2016-05-02].

Resumé (2016a). "#baramänniska". Tillgänglig: <http://www.resume.se/taggar/1/baramanniska/> [2016-05-02].

Resumé (2016b). "Att jobba för mycket – ohälsosamt, ineffektivt och dyrt". (2016-04-29). Tillgänglig: <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/04/29/att-jobba-for-mycket--ohalsosamt-ineffektivt-och-dyrt/> [2016-05-02].

Resumé (2016c). "De lever reklamdrömmen på Manhattan – jobbar till halv två på natten". (2016-04-24). Tillgänglig: <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/04/24/de-lever-reklamdrömmen-pa-manhattan--jobbar-till-halv-tva-pa-natten/> [2016-05-17].

- SvD Näringsliv. (2016). "Bolagen som har sex timmars arbetsdag". (2016-03-20). Tillgänglig: <http://www.svd.se/foretagen-som-har-sex-timmars-arbetsdag> [2016-04-05].
- Sveriges Kommunikationsbyråer. (2009). "Årsmötet sa ja till namnbyte". *Mynewsdesk*, (2009-05-29). Tillgänglig: <http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/aarsmoetet-sa-ja-till-namnbyte-298475> [2016-04-18].
- Sveriges Radio. (2016a). "Svartedalens kortade arbetstid blir kvar". *P4 Göteborg*. (2016-04-02). Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=6402649> [2016-04-05].
- Sveriges Radio. (2016b). "Sex timmars arbetsdag på Svartedalens äldreboende fortsätter". *P4 Göteborg*. (2016-05-13). Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=6431303> [2016-05-16].

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledning

- Tack för att du vill medverka!
- Syftet med studien...
- Hur materialet kommer användas...
- Om anonymitet... (konfidentialitetsprincipen, ska ej gå att identifiera)
- Är det OK att jag spelar in samtalet?
- Har du några andra frågor innan vi sätter igång?

Bakgrund

- Be personen att berätta lite om sig själv.
- Vad är personens tidigare erfarenheter av branschen?
- Be personen att kortfattat berätta om organisationen.

Arbets tid, allmänt

- Vad tycker du i största allmänhet om den normala 40-timmarsveckan?
- Vad är dina tidigare erfarenheter gällande arbetstid (inom branschen)?
- Varför är frågan om arbetstid viktig för dig?

Kort om arbetstid och...

- Arbetsmiljö / stress?
- Fritid? (balans)
- Yrkesrelationer?
- Jämställdhet?
- Produktivitet / kreativitet?

Sex timmars arbetsdag, hinder och möjligheter

- Hur har/hade arbetstidsförkortning påverkat dig?
- Vilka möjligheter kan arbetsgivare se i detta? (fördelar för AG)
- Vilka hinder kan arbetsgivare se i detta, tror du? (nackdelar för AG)
- Vilka möjligheter och hinder finns för arbetstagare här? (för- och nackdelar, AT)

Sex timmars arbetsdag, bakgrund och beslutsprocess

- Hur har man diskuterat frågan?
- Har man diskuterat detta tidigare?
- Vart kom initiativ ifrån?
- Varför bestämde man detta nu?

Sex timmars arbetsdag, tillvägagångssätt

- Hur har man gått till väga? Vad har behövts göras?
- Hur kompenseras förlorade arbetstimmar?
- Vad är viktigt för att lyckas med förändringen?

Sex timmars arbetsdag, förväntningar

- Förväntningar och önskade effekter? (kortsiktiga / långsiktiga)
- Positiva och negativa förväntade effekter?
- Önskade och oförutsägbara effekter - vilka kan dessa vara?

Sex timmars arbetsdag, lokala och branschspecifika förutsättningar

- Varför tror du att förändringen har skett just *här*?
- Vad skiljer denna arbetsplats från andra, tror du?
- Hur ser möjligheterna ut till sex timmars arbetsdag för andra aktörer i branschen?

Sex timmars arbetsdag, förändrade förutsättningar

- Vad finns det annars som bidragit till att förändringen har skett just *nu*?
- Vilken roll har t. ex. nya verktyg / metoder / system spelat?
- Vilka verktyg och metoder är i så fall dessa?

Sex timmars arbetsdag, allmänna förutsättningar

- Hur tror du att arbetstidsfrågan kommer att utvecklas generellt i Sverige?
- Varför, tror du, har inte fler gått över till sex timmars arbetsdag?
- Vad skulle behövas för att fler företag skulle införa kortare arbetsdagar?

Avslutning

- Sammanfatta vad vi har pratat om
- Övriga funderingar...
- Har du några andra frågor?
- Tack ännu en gång för din medverkan!

Bilaga 2: Om byråerna

Byrån

Byrån är den reklambyrå som valt att på prov införa sex timmars arbetsdagar för sina anställda. Byrån har funnits i ca 20 år och ligger i en mindre till medelstor svensk tätort där det finns en handfull andra byråer. På byrån arbetar fem personer, vilket enligt Vaigur (2014) placerar företaget i mikrosegmentet och är den vanligaste typen av byrå i Sverige. Kunderna är främst andra lokala näringsidkare. Byråns VD är också dess ägare.

Den andra byrån

Den andra byrån har funnits i ca 15 år och ligger i en större svensk tätort. Här arbetar omkring 15 anställda vilket enligt Vaigur (2014) placerar in företaget inom kategorin små byråer, men de själva kallar sig för "mellanstora". Denna byrås VD är delägare tillsammans med ett par andra, och ordförande i bolagsstyrelsen. Byrån beskriver sin egen kundkrets som blandad, där man både har stora rikstäckande kunder sedan lång tid tillbaka, men också medelstora löpande kunder samt några mindre tillfälliga uppdrag.