

# Självständigt arbete på grundnivå

*Independent degree project – first cycle*

Rehabiliteringsvetenskap 15 hp  
*Rehabilitation Science 15 credits*

## Arbetstidsförkortning – rätt väg att gå?

- En kvalitativ studie om svenska kommuner som testat  
förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid

**Belinda Härjebäck & Veronica Lindh**



**Mittuniversitetet**

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. Campus Sundsvall Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

**MITTUNIVERSITETET**

**Institutionen för hälsovetenskap**

**Examinator:** John Selander, [john.selander@miun.se](mailto:john.selander@miun.se)

**Handledare:** Carolina Klockmo, [carolina.klockmo@miun.se](mailto:carolina.klockmo@miun.se)

**Författare:** Belinda Härjebäck, [bepe0700@student.miun.se](mailto:bepe0700@student.miun.se), och

Veronica Lindh, [veli1003@student.miun.se](mailto:veli1003@student.miun.se)

**Utbildningsprogram:** Programmet för hälsa och rehabilitering i arbetslivet, 180 hp

**Huvudområde:** Rehabiliteringsvetenskap

**Termin, år:** VT, 2019

## Förord

Stort tack till er i de medverkande kommunerna som har bidragit till att göra denna studie möjlig genom att lämna ut rapporterna som utgör grunden i denna uppsats.

Ett tack riktas även till er som tog er tid och delade med er av erfarenheter kring studiens frågeställningar i de kompletterande intervjuerna. Informationen har varit värdefull för att kunna besvara uppsatsens syfte.

Vi vill samtidigt tacka de i vår närhet som har stöttat oss under arbetet med uppsatsen. Ett stort tack till vår handledare som bidragit med konstruktiva kommentarer under delar av arbetets gång.

Sveg och Ånge, juni 2019.

## Abstrakt

Utifrån utmaningar med ökad frånvaro och utslagning i arbetslivet inom kommunala organisationer behöver förändringar ske för att kunna minska upplevd stress, hård arbetsbelastning, sjukfrånvaro, svårigheter med att rekrytera och behålla personal samt påföljande kostnader. Flera kommuner har, genom tidsbestämda projekt med förkortning av arbetstiden med bibehållen lön, försökt lösa organisatoriska problem. Forskning visar att reducerad arbetstid har goda effekter på stress, sömnkvalitet och den subjektiva upplevelsen av hälsa. Syftet med föreliggande uppsats var att analysera modeller av förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid med bibehållen lön testade i svenska kommuner. Vidare var syftet att undersöka vilka problem modellerna skulle lösa samt vilka resultat och erfarenheter projekten gav. Undersökningen genomfördes som en litteraturstudie med kvalitativ ansats. Det empiriska materialet samlades in genom rapporter från 14 kommuner och tre kompletterande intervjuer inom Individ- och familjeomsorg, äldreomsorg samt barnomsorg. Data analyserades genom kvalitativ innehållsanalys på manifest nivå. Resultatet visade på varierande utformning av arbetstidsmodeller som huvudsakligen pågick mellan 6-24 månader med sex eller sju timmar som heltidsnorm. Problem som skulle lösas rörde sjukfrånvaro, arbetsbelastning, personalomsättning, rekrytering och ekonomi. Projekten gav bättre balans mellan krav och resurser samt förbättringar i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Arbetstidsförkortning hade god effekt på rekrytering och personalomsättning men låg inverkan på sjukfrånvaro. Den sociala och organisatoriska arbetsmiljön upplevdes mer hållbar, dock fanns skillnader mellan olika verksamhetsområden. Innan ett projekt kan påbörjas krävs förarbete och planering samt god förankring inom organisationen.

**Nyckelord:** Ansträngning och belöning, Arbetsbelastning, Arbetsmiljö, Arbetstidsförkortning, Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, Krav och kontroll.

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
2 Bakgrund .....	2
<b>2.1 Kommunala organisationer</b> .....	2
<b>2.2 Kontaktyrken inom kommunala organisationer</b> .....	2
<b>2.3 Tidigare forskning</b> .....	3
<b>2.4 Kommunala styrningsformer</b> .....	3
3 Syfte och Frågeställningar .....	4
4 Teoretiskt ramverk.....	4
<b>4.1 Faktorer som påverkar arbetsvillkor och arbetsmiljö</b> .....	4
<i>4.1.1 Arbetsmiljö</i> .....	5
<i>4.1.2 Organisatoriska förutsättningar</i> .....	5
<i>4.1.3 Avsaknad av resurser</i> .....	6
<b>4.2 Teoretiska ramar</b> .....	6
<i>4.2.1 Effort-reward imbalance</i> .....	7
<i>4.2.2 Krav-, kontroll- och stödmodellen</i> .....	8
5 Metod .....	9
<b>5.1 Metodsammanfattning</b> .....	9
<b>5.2 Sökprocedur</b> .....	9
<b>5.3 Design</b> .....	10
<b>5.4 Urval</b> .....	10
<b>5.5 Datainsamling och genomförande</b> .....	11
<b>5.6 Kompletterande intervjuer</b> .....	11
<b>5.7 Studiens representativitet</b> .....	11
<b>5.8 Analys av data</b> .....	12
<b>5.9 Etiska överväganden</b> .....	14
6 Resultat och analys.....	15
<b>6.1 Arbetstidsmodeller i projekten</b> .....	16
<i>6.1.1 Att utforma arbetstidsmodeller</i> .....	16
<i>6.1.2 Att utvärdera arbetstidsmodeller</i> .....	18
<b>6.2 Att planera en förändring</b> .....	19
<i>6.2.1 Ett strategiskt förarbete</i> .....	19
<i>6.2.2 Att vända en organisatorisk kris</i> .....	20
<b>6.3 Att arbeta med förändring i en organisation</b> .....	21

6.3.1	<i>Medarbetarna fick möjlighet till inflytande</i>	21
6.3.2	<i>Externa resurser i förändringsarbetet</i>	21
6.4	<b>Projektens betydelse för organisation och medarbetare</b>	22
6.4.1	<i>Medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen</i>	22
6.4.2	<i>Att inte kunna påverka</i>	23
6.4.3	<i>Ökad energi och välbefinnande</i>	24
6.4.4	<i>Sociala förhållanden</i>	24
6.4.5	<i>Att omstrukturera och effektivisera</i>	25
6.4.6	<i>Att uppnå en ekonomi i balans</i>	26
6.4.7	<i>När arbetstidsförkortning inte löser allt</i>	28
7	<b>Diskussion</b>	29
7.1	<b>Resultatdiskussion</b>	29
7.1.1	<i>Arbetstidsmodeller anpassade till verksamheten</i>	29
7.1.2	<i>Bättre samverkan för en lyckad utvärdering</i>	30
7.1.3	<i>Framgångsfaktorer för förbättrad arbetsmiljö inom kontaktyrken</i>	31
7.1.4	<i>En fungerande modell för att behålla och rekrytera personal</i>	31
7.1.5	<i>Att värdesättas</i>	32
7.1.6	<i>Att styra med tillit</i>	32
7.1.7	<i>Ingen större förbättring av sjukfrånvaro</i>	33
7.2	<b>Metoddiskussion</b>	33
7.2.1	<i>Studiens trovärdighet</i>	33
7.2.2	<i>Urval</i>	35
7.2.3	<i>Insamling av material</i>	35
7.2.4	<i>Analys av datamaterialet</i>	35
7.2.5	<i>Författarnas förförståelse</i>	36
7.2.6	<i>Författarnas egna reflektioner</i>	36
7.3	<b>Slutsats</b>	37
7.4	<b>Förslag till vidare forskning</b>	38
8	<b>Referenser</b>	39
	Bilaga 1	43
	Bilaga 2	44
	Bilaga 3	46

## 1 Inledning

Den offentliga sektorn står inför tuffa utmaningar som att få en ekonomi i balans, att behålla och rekrytera ny personal samt att minska medarbetarnas arbetsrelaterade stress och höga arbetsbelastning (SKL, 2019b; Leifland, 2017). Dessa utmaningar kommer kräva nya lösningar och arbetssätt (ibid.).

Trenden visar att fler medarbetare inom kommuner och regioner upplever en hög arbetsbelastning, ett psykiskt påfrestande arbete och känsla av otillräcklighet kopplat till förväntad arbetsinsats (SKL, 2019a). För att förbättra de psykosociala arbetsförhållandena och stress så har behovet av organisatoriska interventioner ökat (Barck-Holst, Nilsonne, Åkerstedt & Hellgren, 2017).

Arbetsbidsfrågan handlar idag i stort sett om hur människor ska kunna arbeta mindre och även ges större möjligheter att påverka sina arbetstider. Bakgrunden till detta är den ökade frånvaron och utslagningen i arbetslivet på grund av stress och ökad arbetsbelastning vilket leder till ökade kostnader för sjukfrånvaro (Kommittén för nya arbetsbids- och semesterregler, 2002; Johanson & Johrén, 2017). Trots att ämnet har diskuterats flitigt under en längre period så har det inte skett någon större allmän arbetsbidsförkortning (Kommittén för nya arbetsbids- och semesterregler, 2002).

Författarnas erfarenhet är att många svenska kommuner står inför valet att testa arbetsbidsförkortning inom vissa verksamheter. Flera kommuner har redan infört arbetsbidsförkortning med bibehållen lön i tidsbestämda projekt som en åtgärd för att lösa utmaningar eller problem som organisationen behöver hantera. Det ökade behovet av att vara attraktiva arbetsgivare för att kunna rekrytera och behålla personal ses också som en trolig orsak till varför många kommuner väljer att testa arbetsbidsförkortning (SKL, 2015). Det är därför intressant att titta närmare på kommuner som har testat förkortad arbetstid med bibehållen lön, vilka problem som låg till grund för arbetsbidsförkortningen och kommunernas erfarenheter av detta.

Arbetsbidsförkortning i den betydelse som denna studie kommer att fokusera på benämns som förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid med bibehållen lön. Detta för att särskilja begreppet från annan förkortad arbetstid såsom exempelvis föräldraledighet. Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid innebär att medarbetarna ges möjlighet att lägga mer tid på återhämtning, kompetensutveckling eller annan valfri aktivitet.

## 2 Bakgrund

### 2.1 Kommunala organisationer

Enligt Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus och Rønning (1998, s. 9) är en "organisation ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor". En organisation innebär någon form av strukturering av relationerna mellan människor där arbete, makt och ansvar finns fördelat (Flaa et al., 1998).

Kommunala organisationer kan ses som komplexa system där verksamhetsarbete ska utföras utifrån den inriktning professionerna har (Härenstam & Östebo, 2014). Arbetet ska ske enligt gällande lagstiftning som även ska samordnas med den politiska målsättningen (ibid.). Detta innebär att förutsättningar ideligen kan tillkomma eller ändras som gör att dessa organisationer lever under ständigt växlande förhållanden (ibid.).

Inom en organisation behöver man identifiera villkor och faktorer som gynnar både organisationen och dess anställda (Aronsson et al., 2012). Att de anställdas resurser används på ett ansvarsfullt sätt, som motverkar höga stressnivåer och gynnar deras hälsa och välbefinnande, är en förutsättning för både hög produktivitet och god kvalitet på det som produceras oavsett om det gäller varor eller tjänster (ibid.).

Idag finns kunskapen om att arbetsorganisatoriska förhållanden har samband med välbefinnande och hälsa hos de anställda så som delaktighet och inflytande i arbetet, tillräckliga resurser för att utföra sitt arbete på en fullgod nivå samt möjligheter till utveckling (Aronsson et al., 2012).

### 2.2 Kontaktyrken inom kommunala organisationer

I kommuner arbetar många anställda inom kontaktyrken vars uppgift är att möta och tillgodose kommuninvånarnas behov av stöd och hjälp (Arbetsmiljöforskning, 2015). Inom dessa yrken arbetar man vanligen med elever, klienter eller patienter. Exempel på kontaktyrken är lärare, socialsekreterare, sjuksköterskor och övrig omvårdnadspersonal (ibid.).

Kontaktyrken innebär ofta högre psykisk påfrestning och arbetsbelastning än i andra yrken (SKL, 2019a; Theorell, 2012). Den höga arbetsbelastningen kan i kombination med för lite stöd innebära svårigheter för anställda att hantera arbetsrelaterad stress (ibid.). Socialt stöd har en stor betydelse för de som jobbar i kontaktyrken och delas vanligen in i instrumentellt och emotionellt stöd. Det instrumentella stödet handlar om information, råd, vägledning samt



praktiskt, materiellt eller ekonomiskt stöd. Emotionellt stöd handlar om förtroende, empati och omtanke (Theorell, 2012; Arbetsmiljöforskning, 2015).

En undersökning visar att den psykosociala arbetsmiljön i kontaktyrken i svenska kommuner är hårt ansatt. Socialsekreterare är den yrkeskategori som i störst omfattning är utsatta för stress och som känner sig minst optimistiska, hoppfulla och framgångsrika (Barck-Holst et al., 2017). En anledning till detta är yrkets arbetsuppgifter som ofta innebär att meddela negativa beslut, upplevd konflikt med klienter, stort ansvarstagande, tidsbrist samt att styras av förvaltningsdirektiv, lagar och förordningar (ibid.).

För organisationer innebär stress bland de anställda både kort- och långtidssjukskrivningar samt bemanningsproblem då många lämnar eller går i tankar om att byta jobb (Barck-Holst et al., 2017).

### **2.3 Tidigare forskning**

Studier visar att interventioner på organisationsnivå där organisatoriska orsaker behandlades, gav bättre effekt än interventioner som fokuserade på medarbetarnas personliga egenskaper (Barck-Holst et al., 2017).

I ett flertal studier där arbetstidsförkortning testades på offentligt anställda visar resultaten att den subjektiva hälsan och sömnkvaliteten förbättrades samtidigt som den upplevda stressen och tröttheten minskade (Bildt et al., 2007; Schiller et al., 2017, 2018). Däremot kunde ingen minskning av sjukfrånvaron eller den biologiska hälsan såsom lägre blodtryck och blodsockernivå fastställas (Bildt et al., 2007). Man såg även att arbetsbelastningen reducerades och möjligheterna till återhämtning ökade samt att oro och stress vid läggdags minskade (Schiller et al., 2017, 2018). Barck-Holst et al., (2017) kunde i en studie även se positiva effekter på upplevelse av krav och chefsstöd samt arbetets påverkan på privatlivet. Sex timmars arbetsdag, jämfört med andra former av arbetstidsförkortningar minskade konflikterna mellan arbete och familjeliv mest (Anttila, Nätti & Väisänen, 2005).

### **2.4 Kommunala styrningsformer**

Inom offentlig sektor har det under de senaste decennierna varit väl etablerat att styrning sker utifrån en ökad marknadsorientering med styrnings- och ledningsformer inspirerad av det privata näringslivet (Welander, Astvik & Hellgren, 2017; Vision, 2017). En vanlig ståndpunkt har varit att förbättrade resultat kan nås utan att tillföra mer resurser och att samma prestationer kan utföras med mindre resurser (Astvik & Melin, 2013). I denna form av

styrning och ledning har fokus huvudsakligen legat på resultat- och målstyrning samt uppföljning (Finansdepartementet, 2016).

Ursprunget till denna styrningsform grundar sig i New Public Management (NPM). Denna inriktning har medfört ett ökat tryck på prestationer och resultat med en ökad arbetsbelastning för de anställda inom välfärdssektorn som konsekvens (Finansdepartementet 2016; Kankkunen, Bejerot, Björk & Härenstam, 2014; Astvik & Melin, 2013). Med NPM har tilliten till professionernas omdöme minskat (Kankkunen, Bejerot, Björk & Härenstam, 2014). Forskning pekar på att det har medfört en utveckling mot hög arbetsrelaterad stress på grund av hög arbetsbelastning och otillräckliga resurser (Astvik & Melin, 2013).

Tillitsdelegationen fick i juni 2016 uppdraget av regeringen att bland annat bidra till att långsiktigt förbättra förutsättningar för kommuner att bedriva en verksamhetsbaserad och tillitsbaserad styrning (Finansdepartementet, 2016). I delegationens huvudbetänkande angavs att styrningen via ekonomi samt mål- och resultatstyrning borde bli mindre detaljerad samtidigt som att kultur, värdegrund, ledarskap och medledarskap borde få en betydligt mer framträdande roll (Tillitsdelegationen, 2018).

### 3 Syfte och Frågeställningar

Syftet med föreliggande uppsats är att analysera modeller av förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid med bibehållen lön testade i svenska kommuner. Vidare är syftet att undersöka vilka problem modellerna skulle lösa samt vilka resultat och erfarenheter projekten gav.

För att besvara syftet har författarna tagit fram följande frågeställningar:

- Vilket problem skulle projekten med förkortad arbetstid lösa?
- Hur har organisationerna valt att arbeta i projekten?
- Vad visar resultaten av projekten?
- Vilka erfarenheter gav projekten?

### 4 Teoretiskt ramverk

#### 4.1 Faktorer som påverkar arbetsvillkor och arbetsmiljö

God arbetsmiljö har en betydande roll för anställdas hälsa och välmående och ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska därför vara en självklar del i organisationens dagliga verksamhet (Arbetsmiljöverket, 2018b). Att arbeta för att nå en god arbetsmiljö på en arbetsplats handlar om att uppmärksamma och utveckla de delar som gör att anställda mår bra på jobbet (ibid.).

### **4.1.1 Arbetsmiljö**

Arbetsmiljö omfattar alla förhållanden på en arbetsplats både organisatoriska, fysiska, samt sociala och kan med andra ord beskrivas som allt vi gör, hur vi gör det samt hur vi har det på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2018a). Arbetsmiljölagen (1977:1160) är den lag som reglerar de skyldigheter arbetsgivaren har när det gäller att förebygga ohälsa och olycksfall. Hur arbetsmiljön ska utformas beskrivs sedan i de föreskrifter som finns i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) (Arbetsmiljöverket, 2018b).

Föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) syftar till att stödja god arbetsmiljö samt att hindra ohälsa i arbetet orsakat av sociala och organisatoriska omständigheter (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Föreskriften trädde i kraft 2016 och kompletterar AFS 2001:1, om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen. Grunden till kompletteringen grundar sig i den ökande psykiska ohälsan som många gånger härleds till brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (ibid.). Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om de villkor och förutsättningar som är kopplat till arbetet vilket påverkas av ledning och styrning, delaktighet, handlingsutrymme, kommunikation, ansvar, resurser och krav (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Den sociala arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar i arbetet som exempelvis innefattar socialt stöd från chefer och kollegor, samarbete och socialt samspel (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015).

### **4.1.2 Organisatoriska förutsättningar**

För att kunna uppnå en hälsosam arbetsbelastning måste det finnas en balans mellan arbetets krav och resurser (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Kraven handlar om vad, hur mycket och hur bra något ska utföras. Tidsramar kan också vara aktuellt, det vill säga när ett arbete ska påbörjas och när det ska vara färdigt (ibid.). Det finns olika sorters krav, bland annat fysiska, psykiska och sociala (Aronsson et al., 2012). I kontaktyrken finns det bland annat krav på den sociala förmågan, att kunna hantera möten med människor i olika situationer samt även psykologiska krav i möten med patienter eller klienter (Aronsson et al., 2012; Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Aronsson et al., (2012) beskriver att obalanserade krav är det som tömmer anställda på energi.

För att anställda inom en organisation ska kunna hantera de krav som arbetet kräver behöver vi se till att det finns tillräckliga resurser för att skapa jämvikt (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Resurser innebär att det finns tillgång till det man behöver för att hantera kraven och nå ett utsatt mål (ibid.). Exempel på resurser är rätt teknik, verktyg, tydliga

instruktioner eller en chefs och kollegors stöd. Det kan även vara sätt att arbeta på, en arbetsmetod, kompetens, bemanning, tid eller handlingsutrymme. Resurser är därmed det som bidrar till ökad arbetsglädje och motivation menar Aronsson et al., (2012).

#### **4.1.3 Avsaknad av resurser**

En viktig resurs är återhämtning, vilket behövs för att kunna hantera de krav som finns i arbetet (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2015). Om kraven tar över och inte lämnar tillräckligt utrymme för återhämtning under en längre period skapas en ohälsosam arbetsbelastning. Det är då viktigt att arbetsgivaren ingriper och, beroende på situationen, antingen sänker kraven eller utökar resurserna (ibid.). Arbetsgivaren skapar förutsättningar för att göra dessa justeringar genom att kontinuerligt hålla koll på hur arbetsplatsens medarbetare mår. Det är även viktigt att anställda ges möjlighet att själva påverka och ta ett större ansvar för att uppnå god balans (ibid.).

Nedsatt fysisk och psykisk hälsa är ofta ett resultat av knapphändiga resurser (Aronsson et al., 2012). Forskning visar att ungefär 40 procent av de som är sjukskrivna idag är det på grund av stressrelaterade orsaker (Håkansson & Ahlborg, 2018). Arbetsrelaterad stress är därmed ett stort bekymmer för individ, organisation och samhälle (Örbaek, 2002; SKL, 2019a).

Genom att vara uppmärksam på signaler och tidiga tecken på stress blir det möjligt att som arbetsgivare sätta in åtgärder i god tid (Förebygg arbetsrelaterad stress, 2017; Perski & Jeding, 2013). Hög arbetsbelastning och stress kan indikeras genom höga sjuktal, arbetsskador, försämrat arbetsresultat, arbetstagare som inte har utrymme för att ta sina raster, omfattande övertid samt stressrelaterade besvär och skador (ibid.).

För att upprätthålla en frisk arbetsplats med möjligheter till återhämtning är det av stor vikt att förebygga stress på arbetsplatsen (Örbaek, 2002; Aronsson et al., 2012). Sjukskrivningar orsakade av arbetsrelaterad stress till följd av bristande organisatoriska resurser riskerar att leda till allvarliga kroniska sjukdomar vilket bör tas i beaktande vid utveckling av en hälsofrämjande arbetsplats (Aronsson, Astvik & Gustavsson, 2010).

#### **4.2 Teoretiska ramar**

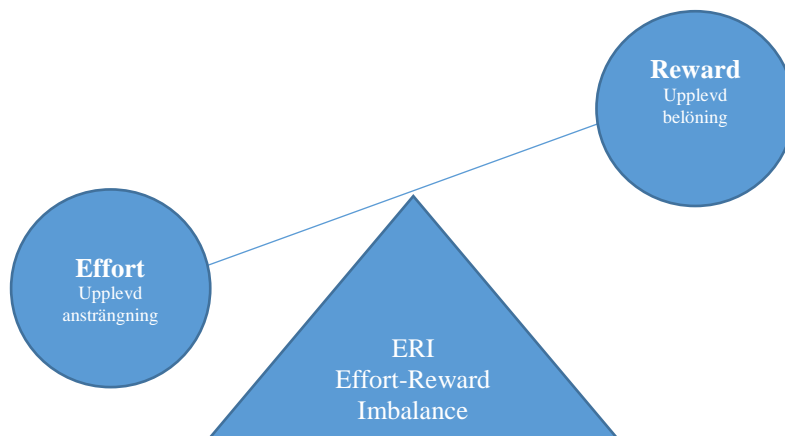
Med utgångspunkt i ovanstående kommer studiens teoretiska ramar att bestå av två teoretiska modeller som kan användas för att förklara arbetsmiljöns inverkan på hälsa och välmående bland de anställda.

Omfattande forskning har sammanställts till olika teorier som redogör för hur psykosociala arbetsmiljöfaktorer kan orsaka stressrelaterad ohälsa och sjukskrivning (Göransson, Lindfors, Ishäll, Nylén, Kylin & Sverke, 2013). De två teorier som har tagit en framträdande roll när det gäller att förklara samband mellan arbetsmiljö och arbetsrelaterad stress är Effort-reward imbalance modellen, på svenska kallad Ansträngning-belöning, som utvecklades av Johannes Siegrist (Widmark, 2005; Siegrist, 1996) och Krav-, kontroll- och stödmodellen av Karasek och Theorell (Karasek & Theorell, 1990).

#### 4.2.1 Effort-reward imbalance

Effort-reward imbalancemodellen (ERI) av Johannes Siegrist bygger på en grundtanke om ömsesidighet i arbetssituationer (Siegrist, 1996). Modellen beskriver hur obalans mellan ansträngning i arbetet och belöning kan yttra sig och används ofta för att förklara arbetsrelaterad stress och ohälsa (Göransson et al., 2013).

#### Effort-reward imbalancemodellen



Figur 1: Illustration av obalans mellan ansträngning och belöning

Ansträngning innebär det individen upplever att den lägger i arbetet och belöning är det man får tillbaka från sin ansträngning (Siegrist, 1996). Ansträngning kan vara fysisk som i hårt arbete, monotoni och arbetstider men också psykisk som i ambitionsnivå, lojalitet, oro samt komplexa arbetsuppgifter. Belöning kan bestå av tre olika delar; materiell belöning som i lön eller annan materiell fördel, psykologisk belöning som kan innebära uppskattning, erkännande och positiv feedback och social belöning som kan innebära befordran, status och anställningstrygghet (ibid.). Om det utförda arbetet inte leder till belöning i någon form som känns rimlig för den genomförda ansträngningen uppstår en obalans som kan orsaka stresskänslor (Richard & Siegrist, 1999; Aronsson et al., 2012).

#### 4.2.2 Krav-kontroll- och stödmodellen

Krav-kontroll- och stödmodellen av Karasek och Theorell är en teori som brukar användas för att förklara vad som påverkar känslan av stress (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012).

Modellen har under åren utvecklats och benämndes tidigare som Krav-Kontrollmodellen och grundades 1979 av Robert Karasek (Aronsson et al., 2012). Krav-kontrollmodellen har sedan utvecklats till Krav-, kontroll- och stödmodellen, efter att fysiologen Töres Theorell översatt modellen till fysiologiska villkor samt att Jeffrey Johnsons teori om socialt stöd adderats (Aronsson et al., 2012; Karasek & Theorell, 1990). Detta då de hävdar att en sammankoppling av lågt handlingsutrymme, höga arbetsrelaterade krav samt svagt stöd har starkt negativ påverkan på hälsa och välbefinnande (ibid.).

Krav-, kontroll- och stödmodellen redogör för de yttre krav man har i relation till den kontroll över situationen man uppfattar, samt det stöd som finns tillgängligt (Aronsson et al., 2012; Karasek & Theorell, 1990).

#### Krav-, kontroll- och stödmodellen



Figur 2: Illustration av påverkan mellan krav och kontroll.

- Krav - Karasek och Theorell menar att krav är både produktiva och psykologiska. Psykologiska kan förklaras i hur avancerade, vilken mängd eller hur pass emotionella kraven är (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012). De understryker att mental arbetsbelastning hänger samman med i hur stor omfattning den mentala kraften behövs för att genomföra sitt arbete (ibid.).

- Kontroll - Kontroll och handlingsutrymme innefattar både individens kompetens i arbetet och i vilken omfattning man har möjlighet att fatta beslut samt vilket inflytande man har i sin arbetssituation. Bristande kontroll på arbetsplatsen kan exempelvis vara otydliga arbetsuppgifter, otillräcklig information för beslutsfattande samt avsaknad av utrymme för påverkan på arbetets utförande (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012). Kontroll och stress har ett starkt samband eftersom att stressen ökar när känslan av kontroll över situationen minskar (ibid.).
- Stöd - Socialt stöd från chef och kollegor kan innebära återkoppling, vägledning, råd samt gemenskap i arbetsgruppen. Stressymptom utvecklas i mindre grad på arbetsplatser med ett fungerande socialt stöd från såväl chef som arbetskollegor (Aronsson et al., 2012).

Sammanfattningsvis menar Krav-, kontroll- och stödmodellen att lågt handlingsutrymme, höga krav samt svagt socialt stöd på arbetsplatsen bidrar till ogynnsamma förhållanden vad gäller stress, välbefinnande och hälsa (Aronsson et al., 2012). En framgångsfaktor är att hitta balans mellan en hanterbar kravnivå, bra möjligheter att påverka arbetet och ett bra stöd inom organisationen (Prevent, 2015).

## 5 Metod

### 5.1 Metodsammanfattning

Studiens syfte var att analysera modeller av förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid och hur organisationer valt att arbeta vidare efter projektidens slut. Studien genomfördes som en litteraturstudie med kvalitativ ansats (Backman, 2016). Undersökningen hade ett induktivt angreppssätt där data samlades in genom granskning av utvärderingar, slutrapporter eller dokumentation av genomförda eller pågående försök av förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid (Bryman, 2011). För enkelhetens skull kommer dessa härnäst endast benämnas rapporter.

### 5.2 Sökprocedur

Inledningsvis läste författarna igenom relevant litteratur samt tidigare använd kurslitteratur kopplat till Programmet för hälsa och rehabilitering i arbetslivet. Detta för att skapa förståelse genom befintlig forskning och dokumentation associerat till det valda området och uppsatsens syfte (Backman, 2016).

Därefter gjordes primärt artikelsökningar i Primo, Mittuniversitetets samlade söktjänst. Därpå breddades sökningarna genom att även använda databaserna PubMed samt Academic Search

Elite. Sökningarna dokumenterades i en sökmatrix för att skapa överskådlighet (Bilaga 1). Utöver detta gjordes manuella sökningar utifrån identifierade artiklars referenslistor.

Sökord: Arbetsrelaterad AND stress, Återhämtning AND arbetsvillkor AND hälsa, Kortare arbetsdag, Ansträngning och belöning. Total workload, worktime reduction, Six hours work day, stress disorder AND office AND work, "Effort-reward Imbalance", reduced workhours, Reduced worktime. Begränsningar: Artikel, Svenska, Engelska, Scholarly/Peer-reviewed.

### **5.3 Design**

För att besvara uppsatsens syfte valde författarna en kvalitativ ansats som innebär ett subjektivt förhållningssätt och fokuserar på hur människor tolkar, upplever samt förhåller sig till verkligheten i relation till erfarenheter och kunskaper (Backman, 2016; Forsberg & Wengström, 2015). Författarna ansåg att ett kvalitativt perspektiv var lämpligt utifrån att det ger förutsättningar för att både studera texter och ställa frågor till människor (Ahrne & Svensson, 2016). Valet av en kvalitativ ansats överensstämde även med syftet som skulle beskriva, tolka och förklara hur de olika kommunerna format och jobbat med sina arbetstidsmodeller (ibid.).

### **5.4 Urval**

Uppsatsen hade ett målstyrt urval där kommuner i Sverige som ansågs relevanta för att söka svar på uppsatsens syfte och frågeställningar strategiskt kontaktades (Bryman, 2011). Ett målstyrt urval innebär att författarna valde deltagare för studien, denna samplingsteknik var ett strategiskt sätt att söka svar på studiens syfte genom ett matchat urval (ibid.).

Författarna kände sedan tidigare till en del kommuner som testat någon form av arbetsplatsförlagd arbetstidsförkortning, för att kartlägga ytterligare kommuner genomfördes initialt googlesökningar. Kommuner kontaktades även utifrån muntliga rekommendationer samt hänvisningar i insamlade rapporter. Totalt identifierades 21 kommuner. De kommuner som identifierades var; Kiruna, Vilhelmina, Dorotea, Umeå, Sundsvall, Timrå, Östersund, Berg, Ljusdal, Vingåker, Arboga, Norrtälje, Hallstahammar, Enköping, Jönköping, Järfälla, Nynäshamn, Skinnskatteberg, Kungsbacka, Göteborg samt Angered.



## **5.5 Datainsamling och genomförande**

Ett flertal rapporter kunde samlas in via googlesökningar. I de fall rapporterna inte var publicerade kontaktades kommuner med en förfrågan om utlämnande av allmänna handlingar gällande arbetstidsprojektens rapporter.

Slutligen kunde 14 av 21 identifierade rapporter samlas in. Två kommuner meddelade att det inte fanns något material och fem kommuner uteblev med att lämna ut efterfrågat material. De kommuner som rapporter slutligen kunde samlas in från var: Kiruna, Vilhelmina, Umeå, Sundsvall, Timrå, Östersund, Ljusdal, Vingåker, Norrtälje, Enköping, Jönköping, Järfälla, Nynäshamn och Göteborg.

Arbetstidsmodellerna hade testats inom Individ- och familjeomsorg (IFO), äldreomsorg och vid ett fall inom barnomsorg, det vill säga inom verksamheter med kontaktyrken av olika slag.

## **5.6 Kompletterande intervjuer**

För att fånga in och skapa ytterligare förståelse och kunskap inom det aktuella ämnet för studien så utfördes kompletterande intervjuer med chefer på enheter som testat förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid.

Fyra kommuner kontaktades initialt för en kompletterande intervju. Kontakt etablerades via mejl med ett bifogat informationsbrev (Bilaga 2). Detta mejl sändes ut till cheferna och respondenterna återkopplade sedan via e-post och tider bokades sedan för telefonintervjuer. Slutligen kunde tre kompletterande intervjuer genomföras med en chef inom äldreomsorgen och två chefer inom IFO.

Intervjuerna utfördes som semistrukturerade intervjuer för att följdfrågor kunde ställas om svaren var otydliga eller för att få en djupare förståelse (Bryman, 2011). Författarna utgick från en kort intervjuguide där områden som var relevanta för intervjuerna ingick och där alla intervjupersoner fick samma frågor (bilaga 3). Dessa områden var; *vad hände efter projekttidens slut* samt *erfarenheter av projektet*. Intervjuerna varade i 10-20 minuter. Telefonintervjuerna spelades in för att förbättra analysmöjligheterna och transkriberades direkt efter intervjutillfället.

## **5.7 Studiens representativitet**

Studien anses vara representativ och kan bidra till en samlad helhetsbild av det undersökta ämnet (Bryman, 2011). Ludvigsson (2002) anger att det i kvalitativ forskning inte handlar om antalet studieobjekt utan om att nå "saturation point", det vill säga när ytterligare

observationer inte tillför någon ny information. Bedömning gjordes att rapporter från 14 kommuner tillsammans med kompletterande intervjuer var tillräckligt för att få variation i upplevelser av kommunernas arbetstidsprojekt (Lundman & Graneheim, 2008).

Kommunernas geografiska spridning varierade från norr till söder i Sverige, och bestod av små, medelstora och stora kommuner.

## **5.8 Analys av data**

Studien utfördes som en litteraturgranskning för att granska de rapporter som kommunerna hade författat utifrån projekten med arbetstidsförkortning. Författarna av denna studie valde att ta hjälp av en mall för kvalitativ dokumentgranskning som Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) har tagit fram (SBU, 2014). Mallen utgår från AMSTAR som är ett mätverktyg för att bedöma systematiska litteraturöversiktens metodologiska kvalitet (Shea et al., 2007a, 2007b).

Med utgångspunkt i SBU:s mall kunde rapporternas metodologiska kvalitet granskas utifrån uppsatta kriterier. Eftersom det inte var vetenskapliga artiklar som granskades anpassades kriterierna utifrån det datamaterial som användes i denna uppsats. De kriterier som författarna bedömde var relevanta för uppsatsen var; 1, 2, 3, 4, 6, och 8 (SBU, 2014).

Författarna bedömde att forskningsfrågan och inklusionskriterierna var fastställda innan översikten gjordes. Eftersom studien genomfördes av två studenter, granskade båda varje rapport var för sig utifrån de relevanta kriterierna och kom sedan fram till ett samlat resultat av bedömningen. Sökningen av rapporter gjordes initialt i Primo. Då endast en kommuns rapport gick att hitta via Primo gjordes därefter en googlesökning för att se om övriga rapporter var publicerade via andra kanaler. De resterande kommunernas rapporter samlades in via förfrågningar via mejl. Rapporterna hade även varierande publikationsformer och vissa rapporter var inte heller avsedda att publiceras.

Kända faktorer gällande vilken verksamhet som ingick i de olika projekten, projektens tidsperiod, orsak till varför man påbörjade projekten samt de resultat projekten gav, var redovisade i rapporterna. Författarna var medvetna om att den vetenskapliga kvaliteten i rapporterna varierade och tog hänsyn till detta men menar ändå att en slutsats kunde dras för att bidra med ytterligare kunskap till ämnet utifrån de frågeställningar som skulle undersökas.

Det insamlade datamaterialet analyserades i två steg utifrån en kvalitativ innehållsanalys med ett induktivt förhållningssätt enligt Lundman och Graneheim (2008). I det första steget granskades och analyserades rapporterna kontinuerligt och parallellt eftersom de utgjorde studiens grundmaterial. I det andra steget granskades och analyserades de kompletterande

intervjuerna. Båda författarna läste samtliga rapporter noggrant i sin helhet för att bekanta sig med materialet. Därefter lästes relevanta delar igenom ytterligare gånger.

Författarna valde att använda sig av modellen för kvalitativ innehållsanalys då den lämpar sig bra för att identifiera variation och visa på skillnader och likheter i en text (Lundman & Graneheim, 2008). Analyserna genomfördes utifrån studiens syfte och frågeställningar. Det induktiva förhållningssättet innebär att empirisk fakta först samlas in för att sedan kunna kopplas till en teori och dra en allmän slutsats (Svensson, 2016; Thurén, 2007).

För att få en inledande förståelse och möjlighet att se mönster i de insamlade rapporterna skapades först en sammanställning uppbyggt med kolumner i en tabell utformat efter uppsatsens frågeställningar (Ryan & Bernard, 2003; Svensson & Ahrne, 2016; Backman, 2016). Sammanställningen blev därmed ett sätt för författarna att skapa en grov struktur över de specifika områdena vilket gjorde att informationen kunde synliggöra likheter och skillnader med låg grad av tolkning (Lundman & Graneheim, 2008).

Efter sammanställningen genomfördes den huvudsakliga analysen av materialet i ett analyschema (Lundman & Graneheim, 2008). Ljudinspelningarna från intervjuerna skrevs ut ordagrant inför analysen för att även här få en textmassa att arbeta med.

Genom att bryta ner materialet i fem steg jobbade författarna sig fram från den ursprungliga texten till huvudkategorier (Lundman & Graneheim, 2008).

Meningsbärande enheter som var relevanta i ursprungstexten utifrån studiens syfte fördes in i analyschemat. Därefter kondenserades meningsenheterna ner till kortare meningar där de betydande delarna fanns kvar. Meningen abstraherades därefter till en kod som kort beskrev innehållet. I nästa steg fastställdes organiserade och övergripande kategorier. Slutligen sammanfattades analysen till huvudkategorier som summerade insamlad information (ibid.).

Tabell 1: Kvalitativ innehållsanalys

Meningsbärande enhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Huvudkategori
Inledningsvis valdes ofta fikaraster med tid för social samvaro bort, men alltefter som socialsekreterarna fått till struktur och rutiner för nya arbetssätt, har utrymme för samarbete med kollegor prioriterats och man har hjälpts åt.	Struktur och nya arbetssätt har gjort att samarbete har prioriterats och man hjälps åt.	Struktur och nya arbetssätt gör att man hjälps åt.	Sociala förhållanden	Projektets betydelse för organisation och medarbetare

Tabell 1: Illustrationen visar ett exempel från studiens kvalitativa innehållsanalys.

Analysen genomfördes gemensamt av de två författarna genom att aktivt strukturera och kategorisera materialet för att sedan kunna sammanfatta och presentera fynden (Svensson & Ahrne, 2016). Tolkningen genomfördes på en manifest nivå vilket innebär att det textnära och uppenbara innehållet i texten analyserades och formulerades i beskrivande kategorier (Lundman & Graneheim, 2008).

### 5.9 Etiska överväganden

Det finns fyra allmänna huvudkrav för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Denna studie hade för avsikt att resultera i ett examensarbete på grundnivå och bygger främst på insamlade offentliga uppgifter i form av rapporter skrivna av svenska kommuner. Tre kompletterande intervjuer genomfördes även med personer som hade en ledande roll inom projekten. Studien har inte haft för avseende att publiceras vetenskapligt och informationen som inhämtats betraktas inte som känslig. Detta innebär att ingen etikprövning vare sig hos etikprövningsnämnd eller Mittuniversitetet varit aktuell. Författarna har utifrån Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning utgått från de fyra grundkraven.

- *Informationskravet*, Inför intervjuerna kontaktades chefer i de berörda kommunerna via mejl med förfrågan om att få göra en kompletterande intervju. Ett informationsbrev bifogades i samma mejl (bilaga 2).
- *Samtyckeskravet*, För att säkerställa samtycke kring intervjuerna kontaktades de berörda cheferna innan författarna tog vidare kontakt. Det utskickade informationsbrevet innehöll utförlig information om att det var frivilligt att delta i intervjun och att deltagandet när som helst kunde avbrytas utan att uppge specifik anledning samt utan negativa påföljder (bilaga 2). Samtyckeskravet var inte relevant i insamling av rapporterna då dessa var offentliga handlingar.
- *Konfidentialitetskravet*, Varsamhet kring känslig information och personuppgifter var något författarna i samband med hantering och granskning av rapporterna inte behövde lägga större vikt vid då kommunerna är skyldiga att lämna ut efterfrågad information. Det empiriska materialet från intervjuerna hanterades varsamt och konfidentiellt vilket innebar att författarna hanterade insamlat material så att inga personliga uppgifter kunde röjas eller enskilda personer identifieras. Samtliga delar av det insamlade intervjumaterialet hanterades på ett säkert vis för att säkerställa att det inte kunde nås av obehöriga.
- *Nyttjandekravet*, Författarna avsåg att endast använda insamlat material till avsett examensarbete. Författarna har ansvarsfullt hanterat den insamlade informationen med respekt för det reella inflytande och påverkan en studie kan inbringa. Intervjumaterialet raderades efter slutfört arbete.

## 6 Resultat och analys

Nedan kommer det empiriska materialet att presenteras utifrån de fynd som gjordes i analysen av rapporterna och i de kompletterande intervjuerna. Författarnas ambition med analysen var att studiens frågeställningar och syfte skulle besvaras.

Analysen genererade fyra huvudkategorier; *Arbetstidsmodeller i projekten*, *Att planera en förändring*, *Att arbeta med förändring i en organisation* samt *Projektens betydelse för organisation och medarbetare*. Huvudkategorierna utvecklades genom att abstrahera data från koder till underkategorier för att därefter identifiera gemensamma element.

Tabell 2: Abstraktion från underkategori till huvudkategori

Underkategori	Huvudkategori
Att utforma arbetstidsmodeller Att utvärdera arbetstidsmodeller	Arbetstidsmodeller i projekten
Ett strategiskt förarbete Att vända en organisatorisk kris	Att planera en förändring
Medarbetarna fick möjlighet till inflytande Externa resurser i förändringsarbetet	Att arbeta med förändring i en organisation
Medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen  Att inte kunna påverka Ökad energi och välbefinnande Sociala förhållanden Att omstrukturera och effektivisera Att uppnå en ekonomi i balans När arbetstidsförkortning inte löser allt	Projektens betydelse för organisation och medarbetare

Tabell 2: Illustration av abstraktion från underkategori till huvudkategori i studiens innehållsanalys.

## 6.1 Arbetstidsmodeller i projekten

Kategorin *arbetstidsmodeller i projekten* sammanfattades utifrån underkategorierna *Att utforma arbetstidsmodeller* och *Att utvärdera arbetstidsmodeller* och innebär hur kommuner har utformat arbetstidsmodellerna samt möjligheter och förutsättningar att utvärdera arbetstidsmodellerna.

### 6.1.1 Att utforma arbetstidsmodeller

Denna underkategori skapades utifrån hur kommunerna utformade sina arbetstidsmodeller gällande varaktighet, arbetstid samt inom vilken verksamhet projekten pågick.

Kommunerna beskriver att arbetstidsprojekten inte genomfördes genom en färdig modell eller mall. Detta betyder att många modeller liknade varandra men att de designades utifrån verksamhetens önskemål och förutsättningar. Dock fanns det några kommuner som valde att vika tid till återhämtning, reflektion, kompetensutveckling samt arbetsplatsträffar i utformningen av modellerna.

Kommunerna arbetade i stort sett efter arbetstidsmodeller som utgick ifrån antingen sex timmars arbetstid eller sju timmars arbetstid där variationerna på utformningen inom modellerna var stora. Åtta kommuner hade valt att använda sex timmars arbetstid och var därmed den mest förekommande modellen. Fem kommuner hade valt att använda sju-timmarsmodellen. En kommun valde en egen modell med 6,4 timmars arbetsdag.

De nya arbetstidsmodellerna med förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid innebar 30-35 timmar per vecka som heltidsnorm. Beroende på verksamhetens förutsättningar varierade arbetstiden per dag mellan fem till sju timmar i de olika modellerna.

Projektens varaktighet skiljde sig i hög grad åt mellan kommunerna. Tidsperioden varierade från sex månader upp till cirka två år. I en kommun hade arbetstidsförkortning pågått i olika former sedan 1989. En försöksperiod på ett år var mest förekommande.

Efter projekttidens slut fortsatte sex kommuner med arbetstidsförkortning på samma sätt som i projektet eller i nytt format. En kommun hade ett pågående projekt och i två kommuner var det för författarna oklart om de fortsatt eller inte. Fem kommuner valde att avsluta och verksamheten återgick till som innan projektet. I en av de fem kommuner som avslutade projektet, framkom det att man i den kommunen direkt började arbeta med ett införandeprojekt med heltid som norm.

Nedan följer en tabell som visar hur kommunerna valde att organisera sina arbetstidsprojekt samt om de fortsatt efter projekttidens slut eller inte:

Tabell 3: Sammanställning över de undersökta kommunernas arbetstidsmodeller

Kommun	Projektets tidsperiod	Verksamhet	Har arbetstidsförkortningen fortsatt
Vingåker 7 timmar	2 år	Socialsekreterare som arbetar med myndighetsutövning mot barn	Ja
Kiruna 6 timmar	En reform som pågick i 15 år	Hemtjänst	Delvis för vissa åldersgrupper
Norrtälje 6 timmar	1 år	Familjehemsvården	Framgår ej
Umeå 6 timmar	ca 1 år	Vård- och omsorgsboende	Nej
Östersund 6 timmar	6 månader	Socialförvaltningen inom område försörjningsstöd	Nej

Järfälla 6 timmar alt. 30 timmar/ vecka	8 månader	Två handläggande enheter inom Socialförvaltningen	Framgår ej
Jönköping 7 timmar	8 månader	Socialförvaltningen	Ja
Ljusdal 7 timmar	16 månader	All operativ personal inom IFO	Ja
Göteborg 6 timmar	18 månader	Äldreomsorg	Nej
Timrå 7+1 timmar	1 år	Myndighetsutövande personal inom IFO	Ja
Sundsvall 6+2 timmar	1 år	Tre enheter inom IFO	Ja
Vilhelmina 6,4 timmar	ca 2 år	IFO	Pågående
Nynäshamn 7 timmar	1 år	Förskola och Vård- och omsorgsboende	Nej
Enköping 6 timmar	1 år	Två enheter inom IFO	Nej

Tabell 3: Visar en sammanställning på vilka modeller de undersökta kommunerna använde, hur länge projektet pågick, vilka verksamheter projektet testades inom samt om projektet har fortsatt efter projektiden slut.

### 6.1.2 Att utvärdera arbetstidsmodeller

Underkategorin skapades genom kommunernas beskrivning av de förutsättningar och möjligheter att utvärdera uppsatta projekt mål som fanns.

Projektens tidsperiod var ibland helt avgörande för möjligheten att mäta vissa faktorer och då framförallt sjukfrånvaro. Det rådde olika meningar om vad som ansågs vara för kort projekttid i kommunernas rapporter. Inte heller fanns en likartad syn på hur länge ett projekt borde pågå för att kunna se effekter. Att utvärdering av projekt mål inte kunde göras på grund av att projektens tidsperiod hade varit för kort var ett ofta återkommande konstaterande. En kommun som testade arbetstidsförkortning under sex månader skrev i sin rapport;

“Det går inte att dra slutsatsen att sjukfrånvaron förbättrats under projektet eftersom projektiden varit för kort. För att kunna se effekter på sjukfrånvaron skulle projektet behövt pågå under minst ett år.”

I ett flertal av rapporterna framkom det även att kommunerna hade svårt att göra utvärderingar enligt de mål man satt upp då det saknades nyckeltal som var mätbara eller inte kunde mätas på samma sätt som innan projekten. Detta på grund av omorganisationer eller andra förändringar som påverkat möjligheten att göra jämförelser. Några kommuner uppgav även att uppgifter och dokumentation från tidigare år saknades och därför kunde en jämförelse



inte göras, däribland effekter på sjukfrånvaro. I ett fall där kommunen hade samarbete med ett universitet som skulle följa utvecklingen av den psykosociala arbetsmiljön via återkommande enkäter, kunde inga tillförlitliga resultat presenteras på grund av en hög personalomsättning. Detta framkom även vid intervju med denna kommun;

“Problemet vi hade var ju att det var omsättning på personal och många av dom här frågorna ställdes ju utifrån hur man upplevde det innan och hur man upplevde det efteråt och... vi kunde ju märka att underlaget blev ju så litet att vi hade rätt mycket... eller har personalomsättning...”

## **6.2 Att planera en förändring**

Huvudkategorin *Att planera en förändring* sammanfattades utifrån underkategorierna *Ett strategiskt förarbete* och *Att vända en organisatorisk kris* och handlar om kommunernas förarbete och planering innan projekten påbörjades. Det handlar även om kommunernas utmaningar och problem som avsågs lösas genom arbetstidsförkortning.

### **6.2.1 Ett strategiskt förarbete**

Underkategorin skapades utifrån kommunernas förarbeten och planering inför projektstart. Hur kommunerna skaffade kunskap, gjorde bedömningar och avvägningar samt vilka resurser som tillsattes.

Att ett arbetstidsprojekt bör föregås av en grundlig planering var något som flera kommuner tog upp i sina rapporter. Att det fanns en tydlig projektmodell med väl avvägda och genomtänkta mål utifrån kommunens förutsättningar betraktades som viktigt inför förändringarna. Under en av de kompletterande intervjuerna betonades vikten av att ha en tydlig och genomtänkt projektmodell.

“Det är väl som med alla projekt att man ska ha en tydlig projektmodell. Att man ska ha undersökt innan vad är det vi ska göra och att det ska ha kommunicerats ut i organisationen och att medarbetarna ska ha fått vara med från början.”

I de kommuner där arbetstidsförkortning testades inom IFO var det flera som beskrev i rapporterna att en planering genomfördes inför det att projekten kunde påbörjas. Ett antal kommuner genomförde risk- och konsekvensbedömningar för att hitta delar i verksamheten som behövde beaktas innan projekten sattes. Detta handlade oftast om att hitta effektiviseringar i arbetsprocesserna, nya förenklade arbetssätt och arbetsmetoder, omläggning av schema eller att använda ny teknik.

Några kommuner kontaktade eller besökte andra kommuner där ett arbetstidsprojekt redan hade genomförts för att få inspiration samt ta del av deras erfarenheter. Detta gav kommunerna verktyg inför utformningen av kommunens egna projekt. Fackligt stöd förekom under planering och utformning av vissa av modellerna.

### **6.2.2 Att vända en organisatorisk kris**

Underkategorin skapades utifrån de utmaningar och problem som kommunerna beskrev att de stod inför i rapporterna. De projektmål som beskrevs var ständigt återkommande problemområden som avsågs att lösas genom arbetstidsförkortning.

I de allra flesta kommunerna angavs inte bara en utan flera orsaker till varför man valde att testa arbetstidsförkortning. Att underlätta rekrytering, bli en attraktiv arbetsgivare samt att minska personalomsättningen var återkommande och parallella orsaker i de flesta kommuner.

Inom IFO beskrevs problematik kring att rekrytera och behålla personal både inom IFO i allmänhet men även inom vissa specifika enheter. Svårigheter att rekrytera behörig personal till enheter med myndighetsutövning mot barn belystes i flera av kommunernas rapporter. Kommunerna ville genom att införa förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid bli en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda bra arbetsvillkor. På så sätt önskade kommunerna även att minska problem med personalomsättning inom de olika verksamheterna.

“På socialförvaltningen sker ett löpande arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa en god arbetsmiljö, där projektet är en del i det långsiktiga arbetet.”

Analysen visade att många av kommunerna hade målsättningen att arbetstidsprojekten skulle leda till arbetsmiljöförbättringar inom de olika verksamheterna. Kommunerna beskrev att medarbetarna var väldigt stressade och upplevde sina arbeten som tunga både fysiskt och psykiskt. Vidare var medarbetarnas energinivå låg och vissa beskrev känslan av att inte räcka till i både arbets- och privatliv. Problematik kring både kort- och långtidssjukfrånvaro var ett mycket framträdande område, hela 10 av 14 kommuner ville att projektet skulle bidra till att minska sjukfrånvaron. Denna problematik var förknippad med kostnader men även med de följd effekter det fick för både medarbetares hälsa och organisationens produktivitet och effektivitet.

“Se om 6-timmars arbetsdag kunde ge långsiktiga effekter på arbetsmiljön och om det kunde ha någon förebyggande effekt på sjukfrånvaron.”

Relaterat till beskrivna problem fanns även målsättningen att minska kostnader och uppnå en stabil ekonomisk situation. De främsta orsakerna till detta kopplades till kostnader för sjukfrånvaro, övertid, korttidsvikarier och socionomkonsulter.

### **6.3 Att arbeta med förändring i en organisation**

Huvudkategorin *Att arbeta med förändring i en organisation* sammanfattades utifrån underkategorierna *Medarbetarna fick möjlighet till inflytande* och *Externa resurser i förändringsarbetet*. Dessa underkategorier utkristalliserades genom den bild rapporterna gav av hur organisationerna lade upp arbetet i förändringen.

#### **6.3.1 Medarbetarna fick möjlighet till inflytande**

Underkategorin bildades utifrån den möjlighet medarbetarna gavs att vara delaktiga både i förändringsarbetet och i hur organiseringen kring arbetet skulle ske.

I samband med förändringen skapade personalen sina egna arbetssätt för individ, grupp och helhet. Det nya fokuset låg på att jobba med det som leder till kvalitet för klienten och förbättrade arbetssätt för verksamheten.

Flera kommuner gav personalen möjlighet att delta i planeringen inför arbetstidsförkortningen och hur arbetet skulle utformas under projektet vilket upplevdes som värdefullt. Några kommuner arbetade dessutom utifrån en tillitsbaserad styrningsmodell och medarbetardriven utvecklingsmodell vilket gav mycket goda resultat då medarbetarna upplevde en högre känsla av delaktighet, påverkansmöjligheter och förtroende från ledningen.

“Nya sätt att leda och styra, bygger på tillit och förtroende. Personalen är engagerade, pådrivna och positivt inställda.”

#### **6.3.2 Externa resurser i förändringsarbetet**

Underkategorin togs fram genom att analysen av rapporterna visade att det i ett antal kommuner beslutades att anlita hjälp utifrån för att lyckas i sitt förändringsarbete.

Hälften av kommunerna anlidade externa resurser för att kunna uppnå god kvalitet i projektet, undersöka specifika delar som kunde påverkas av arbetstidsförkortningen samt för att uppsatta mål skulle ha större möjlighet att nås. Resurserna bestod av följeforskare från Forsknings- och utvecklingsenheter (FoU) från olika regioner i Sverige, i ett fall ett universitet som fick ansvara för mätning av den psykosociala delen i projektet samt i ett annat fall anlidades Pacta Guideline. De externa resurserna bidrog med verksamhets- och kunskapsutveckling samt att de på olika sätt följde och utvärderade projekten. De kommuner som anlidade extern resurs

var; Göteborg, Norrtälje, Järfälla, Ljusdal, Umeå, Sundsvall och Timrå. En FoU-enhet beskriver sitt arbete i en kommun så här;

“Förutom det utvärderande inslaget inrymmer följeforskning även en processtödande ansats. Processtödet har tagit sig uttryck genom att vi har medverkat och interagerat vid projektets arbets- och styrgruppsmöten upprätthållit en dialog med nyckelpersoner och löpande återfört analyser samt förslag till förvaltning och politik.”

#### **6.4 Projektens betydelse för organisation och medarbetare**

Huvudkategorin skapades utifrån sju underkategorier som alla beskriver hur arbetstidsprojekten påverkade både organisationen och medarbetarna och vilken betydelse de fick. Underkategorierna var; *Medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen, Att inte kunna påverka, Ökad energi och välbefinnande, Sociala förhållanden, Att omstrukturera och effektivisera, Att uppnå en ekonomi i balans* samt *När arbetstidsförkortning inte löser allt.*

##### **6.4.1 Medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen**

Underkategorin innebär hur medarbetarna upplevde den ökade möjligheten till att vara delaktiga i förändringsprocessen.

I de kommuner där man testat arbetstidsförkortning inom IFO upplevde medarbetarna överlag en bättre balans mellan krav och resurser. Detta dels till följd av att medarbetarna fick möjlighet att själva bestämma över hur deras arbetstidsförkortning skulle förläggas. Man fick då välja mellan att arbeta kortare dagar eller längre men färre dagar. Utifrån detta skapades ett mervärde som gav en positiv effekt på arbetsmiljön och medarbetarnas upplevelse av att ha kontroll över sin arbetssituation.

“Möjligheten att själv styra upplägget av arbetet med kortare arbetsdagar eller en ledig dag i veckan har varit värdefullt.”

I en kommun resulterade detta dock i att verksamheten blev mer sårbar vilket innebar att cheferna beslutade att alla medarbetare skulle jobba kortare dagar istället för längre och färre dagar under en period. När personalen sedan fick möjligheten att välja igen så valde alla att fortsätta arbeta kortare dagar då alla såg att detta blev en vinst för verksamheten.

Medarbetarna var även delaktiga i arbetet med ändrade arbetssätt och rutiner som kunde effektivisera arbetet och därmed minska arbetsmängden. Även detta gav en möjlighet för medarbetarna att kunna påverka sin arbetssituation vilket medförde en upplevelse av lägre arbetsbelastning och att hinna med arbetet. Att medarbetarna fick vara med att utforma de nya arbetssätten bidrog till även till en upplevelse hos medarbetarna att deras åsikter var viktiga

och att ledningen gav medarbetarna ett ansvar över verksamheten. Dock fanns vissa skillnader bland medarbetare i upplevelsen av jämvikt mellan krav och resurser för att undvika ohälsosam arbetsbelastning.

“Införandet av modellen har bidragit till en förbättrad balans mellan krav och resurser i arbetet för en större del av personalen men inte för alla.”

#### **6.4.2 Att inte kunna påverka**

Underkategorin innebär vad som händer med medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation i de fall där man inte har haft möjlighet att påverka de förutsättningar som gavs.

Innan projekten startade beskrevs de anställdas arbetsmiljö och arbetssituation som otillfredsställande och stressig i ett flertal av rapporterna. Hög arbetsbelastning samt höga krav gjorde att flera angav att man önskade att öka förutsättningarna för de anställda att orka med arbetet.

I tre av de fyra kommuner där arbetstidsförkortning testades inom vården visar rapporterna att arbetsbelastningen upplevdes som tung både innan och även under projekten. Under projekttiden fanns upplevelsen av att ha lika mycket ansvar men mindre inflytande över arbetstiden och detta påverkade arbetsmiljön negativt. Medarbetarna hann inte alltid med sina arbetsuppgifter samt att det saknades tid för arbetsplatsträffar.

“Personalens upplevelser av arbetsmiljön och arbetssituationen visar att personalen upplever att arbetsmiljön är tung trots att de arbetar sex timmar per dag.”

Några rapporter tog upp medarbetarnas erfarenhet som en orsak till att en del medarbetare inte upplevde en bättre balans mellan krav och resurser. Även skillnader i förutsättningar mellan olika enheter i samma kommun fanns. Ett exempel på detta ges i en kommun där den ena enheten, bara någon månad innan arbetstidsförkortningen påbörjades, fick ta över ca 200 ärenden av den andra enheten. Detta resulterade i att samma förutsättningar inte gavs för alla att kunna minska sin arbetstid. I vissa kommuner kunde belastningen på de mera erfarna bli högre medan det i andra kommuner gjorde så att de oerfarna hade svårt att hinna med arbetet inom tiden för arbetstidsförkortningen.

“Orsaken handlade om för låg bemanning och brist på erfaren personal som medfört en större arbetsmängd på enskilda personer, som har jobbat mer än sju timmar.”

### **6.4.3 Ökad energi och välbefinnande**

Underkategorin sammanställdes genom återkommande förklaringar kopplat till hur medarbetarna upplevde att deras energi och välbefinnande hade påverkats under projektiden.

Analysen visade att samtliga av de 14 kommunerna till stor del hade goda erfarenheter av arbetstidsmodellernas påverkan. Ökad energi och välbefinnande bland medarbetarna var ofta återkommande resultat av arbetstidsförkortningen. Det ökade välbefinnandet gjorde att medarbetarna upplevde bättre möjligheter för återhämtning, bearbetning, reflektion samt mindre upplevd stress än innan.

“Om tid för reflektion används under fysisk aktivitet, i affären, eller för att bara vara hemma själv verkar inte ha större betydelse. Det viktiga är att det finns tid att hinna med sig själv och att livet inte bara rusar på, att inte arbetet spiller över i privatlivet, och likaså tvärtom”

Flertalet kommuner menade att arbetstidsmodellerna bidragit till förbättringar i den psykiska hälsan och ökade möjligheter för balans mellan arbete och fritid. Balansen skapade större utrymme för familjeliv, hemarbete, träning och att ta hand om sig själv.

Ett flertal kommuner såg att arbetstidsförkortningen bidrog till att medarbetarna kom utvilade till jobbet och gick hem med energi kvar till annat. De positiva resultaten ansågs vara gynnsamma för arbetsmiljön med ökad tillfredsställelse, mer energi och god stämning bland medarbetarna. Kommunerna beskrev även att upplevelsen av bättre välbefinnande varit positivt för de personer som medarbetarna mött i sin profession.

### **6.4.4 Sociala förhållanden**

Underkategorin sammanställdes utifrån de förhållanden på arbetsplatsen som handlade om socialt samspel, stöd och samarbete.

Analysen visade att arbetstidsmodellerna hade övervägande god verkan på personalens uppfattning av stöd, samarbete och gemenskap i arbetsgrupperna.

Medarbetarna beskrev ett ökat stöd från sin chef samt en känsla av att ha blivit sedd och lyssnad till i större utsträckning. När chefen uppmärksammade och bekräftade personalen för deras insatser spreds positiv energi på arbetsplatsen.

Många kommuner beskrev även hur medarbetarna uppskattat det stärkta kollegiala stödet. Medarbetarna fanns för varandra, bytte tankar och kunde ventilerade kring arbetsrelaterade händelser.

“Arbetet kännetecknas av stark kollegialitet och kollegor är både praktiska bollplank och känslomässiga stöd att prata av sig med. En majoritet uppgav socialt stöd av både kollegor och närmaste chef .”

En positiv effekt som många kommuner beskrev var att medarbetarna upplevde att de hjälptes åt och samarbetade bättre inom arbetsgrupperna än de gjort tidigare. En kommun som testade inom IFO beskrev att förbättringarna medförde att samtliga kunde hålla sig inom den planerade arbetstiden. Vidare menade många att de i större omfattning än innan kunde lösa uppgifter och utmaningar tillsammans.

“Tätare samarbete och utvecklad gruppdynamik när alla hjälptes åt att genomföra de förändrade arbetssätten.”

Flera av kommunerna använde sig av utökad kontinuerlig kommunikation inom verksamheten, vilket förbättrade lärande och måloppfyllelse. Fler samtal i grupp prioriterades i många kommuner vilket stärkte banden mellan de anställda oavsett yrkesroll. Detta bidrog dessutom till en förbättrad gruppdynamik och stärkta arbetsgrupper.

Analysen visade att nästan alla kommuner upplevde att arbetstidsprojekten resulterat i förbättrad social gemenskap och goda relationer i personalgrupperna trots färre timmar på arbetsplatsen. Den sociala gemenskapen mellan medarbetarna beskrevs som betydelsefull och gjorde det lättare att jobba tillsammans för att nå gemensamma mål.

#### ***6.4.5 Att omstrukturera och effektivisera***

Underkategorin handlar om de effektiviseringar som gjordes utifrån att arbetet omstrukturerades och frigjorde därmed mer tid för medarbetarna att hinna med samma arbetsmängd på kortare tid.

En kommun med projekt inom IFO uppgav att restiden hade minskat påtagande mycket genom att planera in fler möten på arbetsplatsen istället för att åka ut till klienterna. Medarbetarna fick därmed mer arbetstid som kunde läggas på kärnverksamhet istället för tid som behövdes läggas på att enbart ta sig till och från möten.

“Enhetens restid i samband med möten gällande placerade barn uppskattas ha minskat med 66 % under projektiden.”

Ett annat utfall av arbetstidsförkortningen som identifierades i ett flertal rapporter var att medarbetarna blev effektivare under arbetsdagen. Mer tid lades på arbetet under arbetstiden och mindre på icke-arbetsrelaterade saker. Arbetstiden prioriterades därmed annorlunda jämfört med innan för att kunna utföra samma arbete på kortare tid.

“De flesta beskrev eftersom arbetsdagen endast har sex timmar är de noggrannare med hur de använder tiden.”

I stort sett alla arbetstidsprojekt togs förutsättningar fram som skulle gälla under projekttiden. Dessa var ofta att friskvårdstimmen och sommar-och vintertid togs bort. Skillnader i hur man arbetade med kompetensutveckling under projekttiden fanns, där den i vissa kommuner fick stå tillbaka helt under projekttiden medan det i en kommun var en förutsättning att 2,5 timme i veckan av arbetstidsförkortningen skulle läggas på kompetensutveckling. I några kommuner fanns ambitionen att kunna arbeta med kompetensutveckling under projekttiden men det upplevdes som att tiden inte räckte till trots effektiviseringar av arbetssätt. I projekt som pågick inom äldreomsorgen kunde inga effektiviseringar av rutiner och arbetssätt identifieras.

I de fall där effektiviserings- och omstruktureringsarbetet påbörjades i ett senare skede när projekten redan har påbörjats kan man utläsa av rapporterna att medarbetarna upplever en högre nivå av stress. När nya rutiner behövde uppfinnas och sättas när arbetstiden redan var förkortad uppstod stress över att behöva lägga tid på att hitta effektiviseringar och lära sig nya arbetsrutiner.

“Mycket tid har gått åt till detta arbete och därmed tagit mycket tid av medarbetarna inom 6 timmarsprojektet.”

#### **6.4.6 Att uppnå en ekonomi i balans**

Underkategorin framkom genom fynd som kunde kopplas till de ekonomiska resultaten av arbetstidsprojekten. Sjukfrånvaro, övertid, korttidsvikarier och konsulter var framträdande och återkommande områden.

Sex kommuner där både IFO och äldreomsorg var representerade visade på ekonomiska lättnader tack vare de nya arbetstidsmodellerna. I en kommun där försöket pågick inom äldreomsorgen i 18 månader hade kostnaden uppgått till 9,8 miljoner kronor. Detta var dock en kommun där projektet hade ett större och mer långsiktigt syfte, bland annat att skapa nya arbetstillfällen. Under 18 månader kunde kommunen genom arbetstidsprojektet minska statens kostnader för a-kassa med 4,7 miljoner kronor genom nyanställningar. En kommun som hade infört arbetstidsförkortning redan 1989 för hemtjänstpersonal avslutade sin reform 2005 då politikerna ansåg att reformen hade blivit för dyr. I ett projekt inom äldreomsorgen tilldelade kommunen en summa pengar för att genomföra projektet, men vid den kompletterande intervjun så framkom det att man inte kunde räkna hem kostnaden för arbetstidsförkortningen.



“Det blev ju inte ett plus minus ... utan det blev ju kostnader.  
Vi kunde inte...när vi gjorde det så kunde vi se att vi kunde inte  
räkna hem det...”

Övriga kommuner nämnde inget om det totala ekonomiska resultatet eller så bedömdes det att försöken inte påverkat kommunens ekonomi varken positivt eller negativt.

Sjuklönekostnaderna blev generellt något lägre i de kommuner där försöken pågått inom äldre- och barnomsorg. Resultaten var dock svårlästa då enstaka kommuner visade på kraftigt sänkta kostnader och andra på ökade kostnader kopplat till sjuktal. En kommun hade sammanfattat att kostnaden för sex-timmarsprojektet inte kompenseras upp av lägre kostnader för sjukfrånvaro.

Mer tydligt är att tim- och vikariekostnaderna inom äldreomsorgen minskade. Kommunerna lyckades optimera bemanningen bättre genom att schemalägga alla pass och att den överkapacitet som uppstod av detta kunde täcka upp frånvaro av den befintliga personalen. Kommunerna hade likvärdiga uppfattningar om att bemanningen fungerat bättre och att man därför kunde minska utgifterna kopplat till extrapersonal.

“Nyckeltalen visar att tim- och övertidskostnader har minskat.”

Där försöken pågick inom IFO visade enstaka kommuner på något reducerade kostnader kopplade till sjukfrånvaro och enstaka visade på en svag ökning. Den samlade tolkningen av analysen var att de flesta kommunerna hade liknande sjukfrånvarokostnader som innan försöket, samt att arbetstidsprojekten inte påverkade kommunernas ekonomi i speciellt märkbar riktning.

Övertidskostnaderna minskade överlag. I en kommun kunde övertid kopplas till enstaka händelser men ansågs som måttliga och bidrog inte till ökade kostnader.

Bemanningsfrågan var den absolut främsta orsaken till ekonomiska besparingar i kommunerna. Genom kostnadseffektiv bemanning hade samtliga försök inom IFO lyckats ekonomiskt i projekten. En kommun visade på en radikal sänkning av konsultkostnader inom socialtjänsten under projekttiden tack vare att enheterna fyllt alla vakanta tjänster samt lyckats behålla redan befintlig personal.

“Eftersom det inte längre råder behov av externa socionomkonsulter kan verksamheten även göra stora besparingar.”

Resultatet av analysen visade att det skedde en minskning totalt av personalomsättningen inom både socialtjänsten och äldreomsorgen, även om det fanns vissa skillnader mellan kommunerna.

#### **6.4.7 När arbetstidsförkortning inte löser allt**

Underkategorin identifierades utifrån de områden där kommunerna fortfarande upplevde brister trots arbetstidsförkortning och att enbart en arbetstidsförkortning inte kunde lösa alla utmaningar och problem.

Trots övervägande goda resultat visade analysen även på brister i sex av kommunernas arbetstidsmodeller som bidrog till negativ påverkan av medarbetarnas upplevda hälsa och välbefinnande. I fyra av kommunerna var bristerna kopplade till arbetsbelastning och stress över att inte hinna med sina arbetsuppgifter i kombination av låg bemanning. I två kommuner upplevde medarbetarna stress på grund av schemaläggning samt att få ihop sin arbetstid.

“Jag trodde vi skulle slippa stressen över minustiden och att jaga tid, men den stressen finns kvar. Jag har ett liv utanför arbetet och vill inte ligga tillgänglig hela tiden för att ta nya flytpass.”

Vissa kommuner hade en del problem med att utforma ett välfungerande schema. Detta var ett problem som framkom inom alla sorters verksamheter som ingick i projektet. Personalen upplevde det antingen som stressigt att få ihop sitt schema, att schemat orsakade underbemanning under vissa tider eller så kunde det innebära merarbete för chefer då scheman behövde ändras.

“Situationen var annorlunda på äldreheten med mycket byten av scheman och problem med kontroll över hur varje medarbetare lagt sina scheman, vilket hade konsekvenser som ökad arbetsbörda för gruppledare och enhetschefer på denna enhet.”

En kommun som testade arbetstidsförkortning i två enheter inom socialtjänsten upplevde fortfarande personalomsättning inom en av enheterna medan den sjönk i den andra. Detta berodde på fortsatt hög arbetsbelastning på grund av överflyttning av ärenden från en enhet till den andra samt att ytterligare projekt utöver arbetstidsförkortningen hade tagit tid av medarbetarna. Detta visade att det ibland även fanns skillnader i förutsättningar inom samma kommun.

Några kommuner upplevde att det varit ont om tid för gemensamma möten samt att kunna stötta sina kollegor som tidigare. En kommun nämnde även att det var svårt för kollegor utanför projektet att hitta tid för samarbete när färre arbetstimmar fanns till förfogande.

Medarbetare inom äldreomsorgen i en kommun upplevde att det blev svårare att komma i kontakt med sin teamledare.

Några få kommuner hade en viss minskning av den totala sjukfrånvaron, däremot hade korttidsfrånvaron ökat under projekttiden. I en kommun, där denna tendens kunde ses, hade projektet ändå permanentats då det fanns ett långsiktigt mål att sjukfrånvaron skulle minska. Det samlade resultatet visar att den totala sjukfrånvaron inte minskade i någon större omfattning i kommunerna.

“Målprojekt som inte uppnåtts är minskade sjuktal som befunnit sig på stabil nivå sedan 2016.”

Arbetstidsmodellerna inom IFO medförde överlag stora förbättringar, främst i att bli en attraktiv arbetsgivare och vid rekrytering. Kommunerna upplevde det framförallt som lättare att tillsätta vakanta tjänster då fler behöriga sökte de utannonserade tjänsterna jämfört med innan projekten påbörjades.

## 7 Diskussion

I detta kapitel kommer en diskussion kring resultat och metod att ske. Inledningsvis kommer syftet att presenteras för att sedan diskutera kring de viktigaste fynden i resultatet och den valda metodens styrkor och brister utifrån att uppnå studiens syfte. Slutligen kommer egna reflektioner, slutsats samt förslag på vidare forskning kring fenomenet presenteras.

### 7.1 Resultatdiskussion

Syftet med studien var att undersöka vilka arbetstidsmodeller kommuner hade testat och vilka problem organisationerna ville lösa genom förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid med bibehållen lön. Vidare var syftet att undersöka vilka resultat projekten gav samt vilka erfarenheter kommunerna erhöll. Detta innebär att syftet främst skulle besvaras utifrån en organisatorisk nivå och inte på individnivå.

#### 7.1.1 Arbetstidsmodeller anpassade till verksamheten

I rapporterna uppgavs att det inte fanns någon helt färdig mall eller modell att följa i samband med uppstart av ett nytt arbetstidsprojekt, vilket tydliggjorde att ett grundligt förarbete och en strukturerad projektplan var av stor vikt.

Förutsättningar för att genomföra ett projekt varierar ofta mellan olika kommuner, därför bör en kommun i planeringsfasen se över syfte, genomförande och målbild utifrån de aktuella villkor som råder. Att en modell fungerat i en kommun betyder således inte att det gör det i en

annan, detta handlar om att kommuner är olika komplexa system med varierande villkor samt i ständig förändring (Härenstam & Östebo, 2014). Vad som framkom i denna undersökning var att kommunernas nivå av förarbete och användande av extern expertis skiljde sig åt vilket kan ha påverkat arbetstidsprojektens slutliga resultat.

Utifrån de analyserade rapporterna kunde en antydning göras om att förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid fungerar bättre inom vissa verksamheter än andra. Där projekten pågick inom äldre- och barnomsorg, upplevde medarbetarna mer ork på fritiden men att arbetstidsförkortningen också skapade en ökad risk för stress och minskad kontroll på grund av svårigheter med att följa fastställda scheman. Detta kan kopplas till Krav-, kontroll- och stödmodellen som menar att bristande kontroll har en stark koppling till ökad stress (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012).

Arbetet inom äldreomsorgen består av varierande schematider och skiftgång och att skapa en helt lyckad arbetstidsmodell planerings- och schemamässigt var något som upplevdes som svårt. Vidare, att försöka nå de uppsatta målen i projekten utan att tillföra mer resurser samt att medarbetarna skulle utföra samma arbete under kortare tid, anses av författarna vara förenat med risker för ökad arbetsbelastning vilket även poängterades av Astvik och Melin (2013).

Genom satsningar på förbättrad planering, ökad bemanning, arbetstidsmodeller anpassade till verksamheten samt ett stärkt ledarskap och chefsstöd, skulle arbetstidsmodellerna troligen kunna visa på bättre genomgående resultat samt stärkt balans mellan krav, kontroll och stöd (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012).

### ***7.1.2 Bättre samverkan för en lyckad utvärdering***

Beslut om att införa förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid i kommunala verksamheter tas alltid på en politisk nivå vilket innebär att frågan "vad" behandlas medan frågan "hur" inte får något utrymme. Detta kan tolkas som att kommunernas styrnings- och ledningsformer på den politiska nivån fortfarande har fokus på resultat- och målstyrning enligt NPM utifrån en rådande budget vilket styrks av både Tillitsdelegationen och tidigare forskning (Finansdepartementet, 2016; Kankkunen, Bejerot, Björk & Härenstam, 2014; Astvik & Melin, 2013). Utifrån kommunernas upplevda svårigheter med att kunna göra korrekta utvärderingar på uppsatta mål, kan ett antagande om hur man *kan* mäta inte stämmer överens med vad man *ska* mäta där en större samverkan mellan de olika beslutsfattande nivåerna borde finnas. Det kan konstateras att för att se om en arbetstidsförkortning har gett önskat resultat behöver det

föregås av planering och ett ramverk som beskriver vad det är man vill mäta, hur mätningen ska göras samt om det är möjligt att mäta på det önskade sättet.

### ***7.1.3 Framgångsfaktorer för förbättrad arbetsmiljö inom kontaktyrken***

I likhet med vad som visat sig i tidigare studier framkom det i flera rapporter att många socialsekreterare valde att lämna sitt yrke inom socialtjänsten på grund av den otillfredsställande arbetssituationen. Detta medförde att det blev svårare att rekrytera kvalificerad personal. När arbetstidsmodeller fungerat bra, som de gjorde i de flesta av kommunerna där projekten pågått inom IFO, kan det tolkas som att socialsekreterarnas annars mycket ansträngda psykosociala arbetsmiljö förbättrades (Barck-Holst et al., 2017).

Att skapa möjligheter för individanpassad återhämtning i arbetstidsmodellerna verkade vara en framgångsfaktor vilket även bekräftas i Krav-, kontroll- och stödmodellen som poängterar att arbetsbelastning hänger samman med hur mycket av den mentala kraften som går åt i arbetet (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012).

Vidare visade resultatet att medarbetarna överlag tyckte att arbetstidsförkortningen var positiv då kortare arbetstid gav en möjlighet till ökad återhämtning och mer tid till familj och fritidsaktiviteter. Medarbetarna upplevde en klar förbättring i den subjektiva hälsan som visade sig genom att de kände sig piggare och mer utvilade och hade mera ork till annat efter arbetet vilket tidigare studier också har påvisat (Schiller et al., 2017, 2018; Barck-Holst et al., 2017). Med stöd av Krav-, kontroll- och stödmodellen kan detta således tolkas som att medarbetarna kunde hantera den stress som uppstod i arbetet på ett bättre sätt, vilket gjorde att arbetskraven och arbetsbelastningen upplevdes som lägre.

Författarnas samlade intryck av kommunernas grundtanke kring utformning av arbetstidsmodellerna är att de ville underlätta för anställda inom vissa yrkesgrupper. Detta stärks av tidigare forskning som visade att anställda i kontaktyrken är extra utsatta för psykisk påfrestning och arbetsbelastning vilket tydliggjorde varför kommunerna valde att testa arbetstidsförkortning inom särskilt belastade verksamheter (Theorell, 2012).

### ***7.1.4 En fungerande modell för att behålla och rekrytera personal***

Ett av de viktigaste resultaten författarna kom fram till i studien var att arbetstidsprojekten ledde till ökade rekryteringsmöjligheter och att kommunerna blev attraktivare som arbetsgivare, framförallt när det gällde projekten inom socialtjänsten.

Bemanning i stort är en stor utmaning för kommunerna och då framförallt i välfärdsyrken (SKL, 2019b). Detta kan ses som en följd av dels ett högt antal pensionsavgångar och att

välfärdsbehoven ökar och dels av den styrningsmodell som tillämpats i kommuner där ökade arbetskrav för anställda inom välfärdssektorn har blivit en konsekvens vilket också Astvik och Melin (2013) angav i sin studie.

Den förkortade arbetstiden bidrog utan tvekan till att rekryteringen och bemanningen av vakanta tjänster underlättades. Arbetsplatsen sågs som attraktiv och bidrog till att personalomsättningen minskade. För verksamheterna blev detta i sin tur också positivt då arbetsgivaren hade fler kandidater att välja mellan när tjänster skulle tillsättas och därmed kunde plocka ut de som var bäst kvalificerade för tjänsterna.

Att arbetstidsförkortning gav så goda resultat på rekrytering visar att detta var eftertraktat och kan tolkas som att en balans mellan arbete och fritid och goda arbetsvillkor värderades högt. När verksamheterna lyckades bemanna upp sina vakanta tjänster och personalomsättningen minskade, blev den naturliga följden att arbetsbelastningen minskade och balansen mellan krav och kontroll förbättrades vilket bekräftar studiens teoretiska ramverk gällande krav, kontroll och stöd (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2012).

#### **7.1.5 Att värdesättas**

Att medarbetarna såg arbetstidsförkortningen som att arbetsgivarna satsade på personalen och att det upplevdes som en belöning, kan kopplas till ERI-modellen där balansen mellan den insats man lägger i arbetet och det man får tillbaka bör vara av jämvikt. Utifrån ERI-modellen krävs en ömsesidighet i arbetssituationer där balans mellan ansträngning och belöning har en viktig roll för att undvika ohälsa och arbetsrelaterad stress (Siegrist, 1996; Göransson et al., 2013). Belöning för utfört arbete kan bestå av tre olika delar, materiell, psykologisk samt social belöning (Siegrist, 1996). Genom arbetstidsmodellerna kunde kommunerna belöna sina medarbetare på de olika sätt som teorierna beskriver och därmed arbeta för en mer välmående organisation där goda arbetsmiljöförhållanden utvecklas.

#### **7.1.6 Att styra med tillit**

I flera kommuner framkom det i resultatet att det fanns en vilja att gå från *New Public Management* (NPM), den styrmodell som organisationer inom offentlig sektor ofta präglats av under många år, till en tillitsbaserad styrning som bygger på förtroenden. I dessa projekt stod medarbetarna i centrum hela tiden. Projektens ledning och arbetsgrupp arbetade systematiskt och kontinuerligt med att samla information från medarbetarna om hur arbetet kunde utvecklas och effektiviseras. Tolkningen görs att delaktighet och att få vara med att påverka arbetssituationen gjorde att upplevelsen av att ha balans mellan krav och resurser förbättrades.

Genom att skapa handlingsutrymme och ge möjlighet till att påverka och delta i beslutsfattande, stärktes medarbetarnas känsla av kontroll över arbetssituationen, vilket i nästa led minskade risken för upplevd stress på arbetsplatsen (Karasek & Theorell, 1990; Aronsson et al., 2012).

Medarbetarna i flera kommuner tog ansvar för att verksamheten inte skulle bli lidande på grund av arbetstidsförkortningen genom att anpassa sin arbetstid utifrån hur verksamheten behövde bemannas. Detta tolkar författarna som att när personalen känner sig delaktiga och ges möjligheten att påverka sin arbetssituation så tas även ett gemensamt ansvar för att verksamheten ska fungera på bästa sätt.

### ***7.1.7 Ingen större förbättring av sjukfrånvaro***

Många kommuner hade en önskan om att minska sjukfrånvaron genom arbetstidsförkortning trots att tidigare forskning visade på att arbetstidsförkortningens begränsade period kunde innebära svårigheter att se påverkan på detta (Kecklund, Ingre & Åkerstedt, 2010). Det samlade resultatet i föreliggande studie visade att arbetstidsförkortning i tidsbestämd projektform inte gav någon större förbättring vad gäller sjukfrånvaro. Detta kan betyda att realistiska mål inte har förankrats inför projekten och där vetenskapliga studier inte har beaktats inför det politiska beslutet. Det kan även antas att när arbetstidsförkortningen gjorde medarbetarna effektivare och piggare skulle man kunna se en effekt på sjukfrånvaron om projekten fick pågå under en längre tid vilket också Kecklund, Ingre och Åkerstedt (2010) uppger i sin rapport.

Vidare kan det antas att i de projekt inom äldreomsorgen där det gavs möjlighet att arbeta in minustid och för deltidsanställda att gå upp till heltid, bidrog detta sannolikt inte till någon positiv effekt på sjukfrånvaron. Att gå upp från deltid till heltid i en arbetstidsförkortning tolkas som att arbetstiden förblev densamma som innan men att lönen blev högre. Detta gav troligen hellre upphov till högre sjukfrånvaro då medarbetarna inte minskade utan snarare ökade sin arbetstid.

## **7.2 Metoddiskussion**

Studien genomfördes som en litteraturstudie med kvalitativ ansats. Valet av design ansågs som lämpligt då arbetet i huvudsak byggde på befintliga rapporter som skulle analyseras.

### ***7.2.1 Studiens trovärdighet***

Kvalitetsbegrepp att beakta i en kvalitativ studie är *giltighet, tillförlitlighet, överförbarhet* och *delaktighet*. Lundman och Graneheim (2008) anger att dessa begrepp används för att beskriva

en vetenskaplig studies trovärdighet där en kvalitativ design har använts. Trovärdighet talar om hur sannolika eller troliga resultaten är (Bryman, 2011). Med begreppet giltighet menas datainsamlingens och analysens trovärdighet. Tillförlitlighet avgör om forskningen är oberoende forskaren och dennes perspektiv (ibid.). I vilken utsträckning andra forskare skulle få likartade resultat även vid ett annat tillfälle kan jämföras med den kvantitativa forskningens interna reliabilitet (ibid.).

Med överförbarhet menas i vilken utsträckning resultaten från den aktuella studien kan generaliseras till andra liknande situationer, Bryman (2011) anger dock att det i kvalitativa studier hellre handlar om att generalisera resultatet till en teori och inte till liknande situationer eller populationer. Delaktighet anger hur neutralt resultatet är utifrån forskarens påverkan på studien (Lundman & Graneheim, 2008).

För att säkerställa tillförlitligheten i studien beaktades riktlinjer för vald metod och etiska aspekter noga (Bryman, 2011). Det fanns en vilja om att ha ett neutralt förhållningssätt i studien, dock kan förutfattade meningar, egen förförståelse samt misstolkning av materialet ha förekommit då kontexten innefattade sociala miljöer, skeenden samt individer (Bryman, 2011).

Enligt Lundman och Graneheim (2008) anses resultatet vara giltigt om det karakteristiska lyfts fram som är representativt eller typiskt för det som avsetts att beskrivas. I de flesta rapporter så överensstämde resultaten inom flera av de områden som denna studie ville undersöka och detta stärker därmed resultatets trovärdighet.

Utöver rapporterna valde författarna även att utföra kompletterande intervjuer för att få en djupare förståelse kring området som skulle undersökas. Detta anser författarna är en styrka med studien då fenomenet har studerats från två perspektiv. Genom att kombinera granskning av rapporter med tre kompletterande intervjuer kunde empirin i undersökningen därmed förstärkas. Hade fler kompletterande intervjuer genomförts hade det empiriska materialet stärkts ytterligare, detta var dock inte genomförbart på grund av den begränsade tiden för studien. I resultatet visade författarna exempel på rapporter och intervjuer genom citat, vilket är ett sätt för läsaren att bedöma studiens giltighet (Lundman & Graneheim, 2008).

Då författarna tog del av 14 kommuners rapporter och erfarenheter av projekten kan det antas att en god grund för att resultatet även kan gälla för andra kommuner och att de teorier som användes som utgångspunkt kan överföras i andra kommunala projekt kring förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid.



### **7.2.2 Urval**

I metodavsnittet redogör författarna för hur urvalet gått tillväga, studiens målstyrda urval ansågs vara en förutsättning för att kunna undersöka och besvara studiens syfte.

Samplingstekniken och strategin anses av författarna som effektiv då 14 av 21 rapporter slutligen kunde samlas in från de identifierade kommunerna, vilket också kan vara betydande för resultatets giltighet (Lundman & Graneheim, 2008).

### **7.2.3 Insamling av material**

De avvägningar som gjordes vid insamlingen av materialet var dels att de rapporter som skulle analyseras skulle begränsas till max 20 stycken för att datamaterialet skulle bli hanterligt och dels att kommunerna skulle ha någon form av rapport att delge. Ytterligare avvägningar utöver detta gjordes inte. Gällande de kompletterande intervjuerna så var författarnas ambition att genomföra fyra kompletterande intervjuer. På grund av svårigheter med att få tag på intervjupersoner gjordes avvägningen tillsammans med författarnas handledare att den fjärde intervjun fick utgå då tid för transkribering och analys inte fanns.

Lundman och Graneheim (2008) anger att i kvalitativa intervjustudier är forskarens delaktighet given, då denne i samverkan med intervjuobjekten anses vara medskapare till den text som produceras. I de kompletterande intervjuerna blev författarnas delaktighet given. Eftersom rapporterna däremot var ett befintligt material som samlades in var inte författarna delaktiga i denna textproduktion. Genom detta kan därmed författarnas neutralitet bekräftas då de var distanserade från det som studerades och då inte heller påverkade datainsamlingens resultat.

### **7.2.4 Analys av datamaterialet**

Genom att använda tillämpningsbara delar SBU:s mall för dokumentgranskning blev det, för författarna, ett sätt att strukturera rapporterna (SBU, 2014). Rapporterna höll en varierande kvalitet där flertalet inte hade en vetenskaplig förankring. Detta gjorde att mallen inte kunde tillämpas fullt ut men ändå användas som en stödjande grund. De kriterier som var relevanta för denna studie och hur författarna gjorde bedömningen redovisas i metoddelen tillsammans med övriga delar i processen och kan därmed underlätta en replikation av studien.

Analysen genomfördes som en kvalitativ innehållsanalys enligt Lundman och Graneheim (2008) för att hitta kärnan i materialet som skulle besvara syftet. Att granska och analysera en så pass omfattande mängd datamaterial som de 14 rapporterna genererade, var ett krävande arbete då författarna var ovana att använda metoden. Genom att inledningsvis göra en

sammanställning över varje kommuns rapport utifrån studiens frågeställningar kunde en första överblick över materialet skapas vilket hjälpte författarna vid den fortsatta analysen. Trots detta krävde analysen av grundmaterialet lång tid och författarna fick gå tillbaka till analys-schemat för att göra ändringar flertalet gånger innan materialet kunde fastställas. För att öka tillförlitligheten av studiens resultat, läste båda författarna igenom samtliga rapporter och transkriberade intervjuer flera gånger och utförde därefter analysen gemensamt, vilket Lundman och Graneheim (2008) rekommenderar.

### ***7.2.5 Författarnas förförståelse***

Författarnas förförståelse kring fenomenet förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid var relativt allmänt innan studien. Dock hade båda författarna en viss förkunskap utifrån att ämnet diskuterats flitigt inom kommunala verksamheter där båda är anställda. Media har även påverkat förkunskaperna då fenomenet uppmärksammats under de senaste åren. För att förbättra förståelsen kring ämnet besöktes lämpliga hemsidor samt att information hämtades via relevanta vetenskapliga artiklar och litteratur. Enligt Lundman och Graneheim (2008) är kunskap och förförståelse viktigt för att kunna tolka insamlat material. Under utbildningens gång har författarna byggt upp kunskap kring hälsa och hälsofrämjande arbete och dess betydelse för arbetsmiljön. Detta har gett en förförståelse kring flera av de problem och utmaningar som låg till grund för kommunernas införande av arbetstidsförkortningar och därmed också till viss del underlättat förståelsen av fenomenet.

### ***7.2.6 Författarnas egna reflektioner***

Författarna vill även belysa de teorier som denna studie landade i. Många tidigare studier utgår från modellerna Krav-, kontroll-, -stöd och Ansträngning-belöning när arbetsrelaterad stress och arbetsmiljö ska analyseras. Resultat i föreliggande studie visade på att dessa två modeller i stor utsträckning kunde användas för att förklara arbetsmiljöns inverkan hälsa och välmående. Detta väckte dock frågor hos författarna. Kan det tänkas att modellerna inte alltid är tillräckliga för att analysera dagens arbetsmiljöer eller för att hitta skillnader inom arbetsplatserna? Exempelvis om det behöver komma till nya sätt att tänka kring arbetsmiljöarbetet?

En analys över hur arbetsmiljöarbetet kommer till uttryck på arbetsplatsen kan vara ett sätt att se lite annorlunda på det. Hur pratar och tänker man på arbetsplatsen? Vem får möjlighet att yttra sig och blir alla hörda eller blir vissa grupper prioriterade framför andra? Kanske kan man, genom att identifiera hur arbetsmiljöarbetet kommer till uttryck, även kunna utforska möjligheter och introducera nya tankar som kan förbättra arbetet? Resonemanget och tankarna

är således kopplade till mänskliga relationer och inflytande på arbetsplatsen. För att nå uppsatta mål krävs det kanske främst att verksamheten grundar sig i bra sammanhållning och kollegialitet i kombination av förtroende och påverkansutrymme.

Slutligen kan det även tänkas att det finns ytterligare aspekter som behöver beaktas. Hur påverkas arbetsmiljön av att medarbetare utanför projekten upplever orättvisa när alla inte får ta del av arbetstidsförkortningen? Vad händer när sex och sju timmars arbetstid blir det normala? Vad blir då nästa steg? Kan det även tänkas att arbetstidsförkortning används som en genväg där andra interventioner kan ha bättre effekt på de problem eller utmaningar som organisationen står inför?

### **7.3 Slutsats**

Den viktigaste slutsatsen som studien ledde till är att arbetstidsförkortning fungerar för att öka organisationernas rekryteringsförmåga och attraktiviteten som arbetsgivare. Det fungerar även för att behålla befintlig personal och minska personalomsättningen. Detta kan förstås som att många tyckte det var åtråvärt att arbeta kortare dagar.

Både den organisatoriska och den sociala arbetsmiljön upplevdes som mer hållbar inom IFO-verksamheterna. Författarna drar slutsatsen att detta inte endast berodde på den förkortade arbetstiden utan för att det krävdes nya arbetssätt, bättre samarbeten och högre delaktighet bland medarbetarna. Inom äldreomsorgen blev inte resultatet lika tydligt. Slutsatsen är att om arbetstidsförkortning inom vården ska bli lyckad behövs resurser tillföras då det inte går att effektivisera arbetet på samma sätt som inom IFO-verksamheter. Alternativt att omvårdnadspersonal endast bör utföra kärnverksamhetens arbetsuppgifter, det vill säga omvårdnadsarbete.

En annan slutsats som författarna drar är att arbetstidsförkortning i tidsbestämda projekt upp till två år inte minskar sjukfrånvaron något nämnvärt. Detta kan förstås som att projekten pågick för kort tid för att se långsiktiga effekter.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att arbetsmiljöarbete är ytterst viktigt för att komma åt de utmaningar kommunerna står inför. Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid är en lösning som fungerar för vissa problemområden. Att införa förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid är dock inte okomplicerat. Verksamhetens och medarbetarnas förutsättningar behöver undersökas innan ett projekt kan påbörjas. Vidare så behöver en bedömning göras för vilka faktorer som är relevant och realistisk att utvärdera om projekten ska vara tidsbestämda. Att det kräver ett gediget förarbete och planering för att lyckas i förändringsarbetet ser författarna

som en nödvändighet. En arbetstidsförkortning behöver förankras bland politiker, ledning och medarbetare och en hälsofrämjande helhetssyn behöver antas i alla delar av organisationen.

#### **7.4 Förslag till vidare forskning**

Resultaten i studien belyser betydelsen av arbetstidsmodellernas utformning för att kunna skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö inom kommunala organisationer. Ur ett samhällsperspektiv så är arbetsplatsen det ställe där det finns stora möjligheter att påverka människors hälsa ur ett större perspektiv. Arbetsplatsen skulle kunna bidra till stärkta holistiska resultat som kan minska belastningen på andra delar av välfärden. Ett förslag till vidare forskning kring området är att undersöka vilka långsiktiga effekter förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid kan ge för individ, organisation och samhälle.

## 8 Referenser

Ahrne, G. & Svensson, S. (2016). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I: G. Ahrne & P. Svensson. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 8-16). Stockholm: Liber AB.

Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M. (2005). THE EXPERIMENTS OF REDUCED WORKING HOURS IN FINLAND. *Community, Work & Family*, 8(2), 187-209. Doi: 10.1080/13668800500049704

Arbetsmiljöforskning (2015). *De sociala stödet är enormt viktigt för de anställdas hälsa*. Hämtad 2019-04-25 från, <https://arbetsmiljoforskning.se/det-sociala-stodet-ar-enormt-viktigt-for-halsan/>

Arbetsmiljöverket (2018a). *Arbeta med arbetsmiljön*. Hämtad 2019-05-18 från, <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>

Arbetsmiljöverket (2018b). *Lagar och andra regler om arbetsmiljö*. Hämtad 2019-05-18 från, <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/>

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi - Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Aronsson, G., Astvik, W., & Gustafsson, K. (2010). *Arbetsvillkor, återhämtning och hälsa - en studie av förskola, hemtjänst och socialtjänst*. Göteborg: Göteborgs universitet.

Astvik, W. & Melin, M. (2013). Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4), 61-73.

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Barck-Holst, P., Nilsson, Å. & Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*, 60(4), 897-913. Doi: 10.1177/0020872815580045.

Bildt, C., Åkerstedt, T., Falkenberg, A., Ingre, M., Kecklund, G., Larsson, I., (...) & Sandberg, T. (2007). *Arbetsstidsförkortning och hälsa: försök med sex timmars arbetsdag inom offentlig sektor*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Finansdepartementet (2016). *Tillit i styrningen*. (Dir 2016:51). Stockholm: Finansdepartementet.

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2015). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.

*Förebygg arbetsrelaterad stress*. (2017). Broschyr, (ADI 688). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

- Göransson, S., Lindfors, P., Ishäll, L., Nylén, E.- C., Kylin, C. & Sverke, M. (2013). Dialog och kunskap om arbetsmiljö: En intervention som balanserar? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4), 113-125.
- Håkansson, C. & Ahlborg, G. (2018). Occupational imbalance and the role of perceived stress in predicting stress-related disorders. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 25(4), 278-287. Doi: 10.1080/11038128.2017.1298666
- Härenstam, A. & Östebo, A. (Red). (2014) *Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar. Metoder och resultat från CHEFiOS-projektet – slutrapport del 2 (2014)*. (ISM-rapport 14:2). Göteborg: Författarna och Institutet för stressmedicin.
- Johanson, U., & Johrén, A. (2017). *Personalekonomi idag*. Stockholm: Liber AB.
- Kankkunen T., Bejerot, E., Björk, L. & Härenstam, A. (2014). *New Public Management i kommunal praktik: En studie om chefers möjlighet att hantera styrning inom verksamheterna vatten, gymnasium och äldreomsorg*. (ISM-rapport 15). Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kecklund, G., Ingre, M. & Åkerstedt T. (2010). *Arbetstider, hälsa och säkerhet - en uppdatering av aktuell forskning*. (Stressforskningsrapport nr. 322). Stockholm: Författarna och Stressforskningsinstitutet.
- Kommittén för nya arbetstids- och semesterregler (2002). *Arbetstiden – kortare arbetstid eller mer ledigt*. (SOU 2002:12). Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Leifland, C. (2017-11-08). Stora utmaningar för kommuner och landsting. *Framtidens kommuner och regioner*. Hämtad 2019-05-07, från <https://framtidenskommuner.se/artikel/stora-utmaningar-for-kommuner-och-landsting/>
- Ludvigsson, J. (2002). *Att börja forska*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2008). Kvalitativ innehållsanalys. I: M. Granskär & B. Höglund-Nielsen. (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. (AFS 2015: 4). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Perski, A. & Jeding, K. (2013). Att motverka kronisk stress och utbrändhet. K., Orth-Gomér & A., Perski (Red.), *Preventiv medicin - Teori och praktik* (s. 93-115). Lund: Studentlitteratur AB.
- Prevent. (2015). *Krav, Kontroll, Stöd - En modell*. Hämtad 2019-04-24, från <https://www.prevent.se/amnesomrade/stress/karaseks-och-theorells-modell/>

- Richard, P. & Siegrist, J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: The role of effort-reward imbalance. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22(5), 441-449. Doi: 10.1016/S0160-2527(99)00020-5
- Ryan, G. & Bernard, H. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109. Doi: 10.1177/1525822X02239569
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress - a group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 43(2), 109-116. Doi: 10.5271/sjweh.3610
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2018). Total workload and recovery in relation to worktime reduction: A randomised controlled intervention study with time-use data. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(3), 218-226. Doi: 10.1136/oemed-2017-104592
- Shea, B., Grimshaw, J., Wells, G., Boers, M., Andersson, N., Hamel, C. (...) & Bouter, L. (2007a). Development of AMSTAR: A measurement tool to assess the methodological quality of systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 7(1), 10. Doi: 10.1186/1471-2288-7-10
- Shea, B., Bouter, L., Peterson, J., Boers, M., Andersson, N., Ortiz, Z. (...) & Gagnier, J. (2007b). External Validation of a Measurement Tool to Assess Systematic Reviews (AMSTAR) (External Validation of AMSTAR). *PLoS ONE*, 2(12), E1350. Doi: 10.1371/journal.pone.0001350
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. Doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) (2014). *Mall för kvalitetsgranskning av systematiska översikter enligt AMSTAR*. Hämtad 2019-04-08, från [https://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/mall\\_systematiska\\_oversikter.pdf](https://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/mall_systematiska_oversikter.pdf)
- Svensson, P. (2016). Teorins roll i kvalitativ forskning. I: G. Ahrne & P. Svensson. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 208-219). Stockholm: Liber AB.
- Svensson, P. & Ahrne, G. (2016). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I: G. Ahrne & P. Svensson. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 17-31). Stockholm: Liber AB.
- Sveriges Kommuner & Landsting (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningarna*. Stockholm: Sveriges Kommuner & Landsting. ISBN: 978-91-7585-610-0.
- Sveriges Kommuner & Landsting. (2019a). *Arbetsmiljön i kommuner och regioner*. Stockholm: Sveriges Kommuner & Landsting. ISBN: 978-91-7585-669-8
- Sveriges Kommuner & Landsting. (2019b). *Personalen i diagram och siffror*. Hämtad 2019-03-07, från <https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalenidiagramochsiffror.850.html>

- Theorell, T. (2012). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Tillitsdelegationen (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. (SOU: 2018:47). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vision (2017). Styra med svängrum. *Chefen i fokus*. 2017(1). Hämtad 2019-04-19, från <https://vision.se/Yrken/Chef/chefen-i-fokus/arkiv/2017/januari/styra-med-svangrum/>
- Welander, J., Astvik, W. & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23(2).
- Widmark, M. (2005). *Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.
- Örbaek, P. (2002). Att förebygga arbetsrelaterad stress en utmaning även för läkarkåren. *Läkartidningen*, 99(15), 5-1664.



## Bilaga 1: Exempel från Sökmatrix

Sökomgång	Databas	Sökord	AND	AND	Begränsning	Resultat
1	Primo	Återhämtning	Arbetsvillkor	Hälsa	Peer Reviewed	Antal träffar: Artikelnummer: Titel:

## Bilaga 2: Informationsbrev



Mittuniversitetet  
Avdelningen för Hälsovetenskap

Hej,

*Vi kontaktar dig som arbetar som övergripande chef inom en kommunal verksamhet som har testat förkortad arbetstid.*

Flera kommunala verksamheter har startat tidsbestämda projekt där man testat någon arbetstidsförkortningsmodell som en åtgärd för att lösa utmaningar eller problem som organisationen står inför.

Vi är två studenter som studerar sista terminen vid Programmet för Hälsa och Rehabilitering i Arbetslivet vid Mittuniversitetet. Som avslutning av denna utbildning skall vi utföra en vetenskaplig studie som skall resultera i en C-uppsats.

I vår studie har vi valt att uppmärksamma fenomenet med arbetstidsförkortning testade i projektform genom att analysera modeller av arbetstidsförkortningar med bibehållen lön testade i kommuner, samt hur organisationerna valt att arbeta vidare efter projekttidens slut.

Som grundmaterial till vår studie har vi samlat in utvärderingar av dessa projekt från 14 kommuner runt om i Sverige. I analysen av utvärderingarna har vi arbetat utifrån ett antal frågeställningar där vi bland annat sökte svar på vilket problem skulle arbetstidsprojektet lösa, hur organisationerna har valt att arbeta i projektet, vilka resultat projektet gav samt vilka erfarenheter och lärdomar det har gett.

Utifrån utvärderingarna har vi valt ut fyra kommuner som vi önskar göra en fördjupad intervju med. Ni är en av dessa utvalda kommuner.

Fokus vid intervjuerna kommer att ligga inom områdena *fortsättning efter projekttidens slut* samt *erfarenheter av projektet*. Intervjun kommer att ta högst 20 minuter med endast ett fåtal frågor.

*Deltagandet är frivilligt* och man kan när som helst avbryta sin medverkan under studiens gång. För att säkerställa dokumentationen kommer intervjuerna att spelas in.

Alla uppgifter kommer att behandlas varsamt och konfidentiellt vilket innebär att *inga personliga uppgifter kommer att röjas* så att enskilda personer kan identifieras. Allt material kommer att förvaras på ett säkert sätt och oåtkomligt för obehöriga. Den information som framkommer under intervjuerna används enbart till denna kandidatuppsats och raderas efter att kandidatuppsatsen blivit godkänd.

Tacka gärna JA eller NEJ till medverkan genom att svara på detta mejl, om inget svar ges kommer kontakt tas via telefon inom en vecka. Om frågor uppkommer kring studien är du välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar  
**Veronica Lindh och Belinda Härjebäck**

Kontaktuppgifter:

Veronica Lindh  
[live1003@student.miun.se](mailto:live1003@student.miun.se)  
073-XXXXXXX

Belinda Härjebäck  
[bepe0700@student.miun.se](mailto:bepe0700@student.miun.se)  
070-XXXXXXX

Kontaktuppgift handledare:  
Carolina Klockmo  
[carolina.klockmo@miun.se](mailto:carolina.klockmo@miun.se)

## Bilaga 3: Intervjuguide

Intervjuguide  
Härjebäck & Lindh

### 1: *Fortsättning efter projekttidens slut*

- Har ni valt att fortsätta arbetstidsförkortningen efter projekttiden?
- Om ja, använder ni samma modell som i projektet?
- Om nej, vad beror det på att man inte valde att fortsätta?

### 2: *Erfarenheter av projektet*

- Vilka erfarenheter gav projektet?
- Vilka områden behöver särskilt beaktas inför ett införande av arbetstidsförkortning?  
(Ex schemaläggning, arbetsrutiner etc.)
- Fanns det något som blev särskilt utmanande under projektet?