



RAPPORT 2018:3

Förändringsarbete för att bli en attraktiv arbetsgivare

- 7 timmars arbetsplatsförlagd arbetstid som metod

Malin Bolin & Carolina Klockmo



Kommunförbundet
FoU Västernorrland

KOMMUNFÖRBUNDET VÄSTERNORRLAND

Kommunförbundet; FoU Västernorrland
Järnvägsgatan 2
871 45 Härnösand
E-post: info@kfvn.se

Författare: Malin Bolin & Carolina Klockmo

Omslag: www.mostphotos.se

Tryckår: 2018

ISSN: 1653-2414

ISBN: 978-91-88425-14-0

FÖRORD

Under hösten 2017 fick FoU Västernorrland en förfrågan från socialtjänsten i Timrå kommun att följa projektet 7-timmars arbetstid som skulle genomföras bland socialsekreterare inom Individ- och familjeomsorgen. Projektet skulle pågå under 2018.

Tack till Ronny Rönnbäck, chef för Individ- och familjeomsorgen för att vi fick möjlighet att följa projektet ”7-timmars arbetsplatsförlagd arbetstid”. Ett tack riktas också till enhetschefer och personal som varit behjälpliga att ta fram material.

Vi vill också rikta ett stort tack till all personal som varit engagerade och låtit sig intervjuas och besvarat enkäter. Era upplevelser, tankar och reflektioner har varit värdefulla då det gav kunskap om er arbetsmiljö och arbetsvillkor. Utan er hade denna utvärdering inte varit möjlig att genomföra.

Härnösand 30 november 2018

SAMMANFATTNING

Bakgrund

Mot bakgrund av hög personalomsättning beslutade Timrå kommun att under 2018 pröva arbetstidsmodellen 7+1 för myndighetsutövande personal inom Individ och familjeomsorg (IFO). Syftet var att bli en attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda goda arbetsvillkor.

Metod

I utvärderingen besvarade all personal som ingick i projektet en enkät om arbetsmiljö och hälsa vid projektets början och slut. Gruppintervjuer genomfördes med personal och enhetschefer från alla deltagande enheter. Verksamhetschefen intervjuades enskilt.

Resultat

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. Skillnader i organisatoriska förutsättningar mellan arbetsroller och enheter har bidragit till skilda utvecklingsmönster av personalens arbetsmiljö. Personalens hälsa och möjligheter till återhämtning har förbättrats under projektperioden och färre upplever konflikt mellan arbete och privatliv.

Slutsats

Arbetstidsmodellen har haft avsedd verkan på personalens möjligheter till återhämtning och kommunens attraktivitet som arbetsgivare. Införande av arbetstidsmodellen har bidragit till ett systematiskt arbetsmiljöarbete i deltagande enheter där risker och möjligheter har identifierats i det dagliga arbetet. För att modellen ska främja personalens arbetsmiljö och lösa identifierade risker i arbetsmiljön krävs det att modellen integreras ur ett verksamhetsperspektiv och ges organisatoriska förutsättningar utifrån enheternas lokala förhållanden. Då kan arbetstidsmodellen bidra till en tillitsbaserad styrning inom socialtjänsten som främjar personalens arbetsvillkor.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	3
Inledning	5
<i>Syfte och frågeställningar</i>	5
Projekt 7-timmars arbetstid	6
<i>Genomförande</i>	7
Metod och material	9
<i>Datainsamling</i>	9
<i>Analys</i>	11
Områdesöversikt	12
<i>Arbetsmiljölagen</i>	12
<i>Krav & resurser – balans för goda arbetsvillkor</i>	14
<i>Behov av utveckling av nya styrformer i socialtjänsten</i>	15
Resultat	17
<i>Förändrade arbets sätt</i>	17
<i>Attraktiv arbetsgivare</i>	19
<i>Förbättrad återhämtning och självskattad hälsa</i>	20
<i>Arbetsmiljö</i>	24
Tematisk analys	33
<i>Att utveckla arbetsvillkor i olika organisatoriska kontexter</i>	33
<i>Att få arbeta som socialsekreterare</i>	36
Avslutande diskussion	38
<i>Vilken betydelse har modellen haft?</i>	38
<i>Vad kan modellen inte lösa?</i>	39
<i>Modellen- ett led i en utveckling mot tillitsstyrning?</i>	40
Slutsatser	41
Referenser	42
Bilaga 1	44
Bilaga 2	45

INLEDNING

Under senare år har frågor rörande arbetsbelastningen inom välfärdsyrken i offentlig sektor lyfts, då det visat sig att både kvinnor och män som arbetar inom välfärden i s.k. kontaktyrken löper högre risk att utveckla psykisk ohälsa och bli sjukskrivna (Regeringen, 2016; Sveriges kommuner och landsting, 2011). I flera av landets kommuner har socialtjänsten hög personalomsättning bland socialsekreterare och tillika stora svårigheter att rekrytera dessa. Försämrade arbetsvillkor till följd av stysystem i enlighet med New Public Management (NPM) har identifierats som en bakomliggande orsak till att personal väljer att sluta. Hög arbetsbelastning och otillräckliga resurser har haft till följd att det är svårt att utföra arbetsuppgifterna på ett tillfredställande sätt (Astvik & Melin, 2013; Astvik, Welander, & Isaksson, 2017; Lauri, 2016; Welander, 2017). Mot den bakgrunden strävar alltfler kommuner efter att bli attraktiva arbetsgivare genom att erbjuda goda arbetsvillkor med en hälsosam arbetsmiljö för att säkra kvalitén i socialtjänsten.

När en ny chef skulle anställas vid individ- och familjeomsorgen (IFO) i Timrå kommun, var en del i uppdraget att arbeta med att utveckla arbetsvillkoren inom IFO. De problem som fanns var hög personalomsättning, svårt att rekrytera medarbetare och det fanns ett missnöje med arbetssituationen bland medarbetarna. Ett omfattande förändringsarbete påbörjades och försök med 7-timmars arbetsdag var en av de projekt som påbörjades.

Syfte och frågeställningar

Syftet med utvärderingen var att studera om målen med införande av modellen för 7 timmars arbetsplatsförlagd arbetstid har uppfyllts utifrån följande frågeställningar:

- Har modellen bidragit till att kommunen blivit en mer attraktiv arbetsgivare?
- Har modellen bidragit till att arbetsmiljön har förbättrats?
- Har modellen bidragit till att nya arbetssätt och arbetsmetoder har utvecklats?
- Har modellen bidragit till förbättrade möjligheter för återhämtning och självsattad hälsa hos deltagande personal?

PROJEKT 7-TIMMARS ARBETSTID

Socialtjänsten i Timrå Kommun har under flera år haft hög personalomsättning bland personal som arbetar med myndighetsutövning. Något som illustreras av att 66% av dem som arbetar med myndighetsutövning hade mindre än två års erfarenhet på sina nuvarande tjänster vid projektets start. Projektet omfattar samtliga heltidsarbetande socialsekreterare med myndighetsutövning. Det innebär att följande enheter inom IFO deltog; mottagningen, barn och familj, familjerätten, ekonomiskt bistånd och vuxenheten. Det beslutades att deltagande personal ska vara delaktiga i utförandet och implementeringen av nya och effektiviserade arbetssätt. Planeringen och förberedelse av projektet genomfördes under hösten 2017 och planerades att pågå under ett 12 månader med start 1 januari 2018. Medarbetare med nedsättning i arbetstid deltar inte i projektet. Flera ur personalen som tidigare arbetat deltid gick upp till heltid i projektet. Modellen utgår från följande beslut kring arbetstiden:

- 7-timmars arbetsplatsförlagd arbetstid, med den återstående timmen vikt för reflektion med bibehållen lön.
- fortsatt bibehållet arbetstidsavtal
- nuvarande rast- och lunchtider bibehålls enligt nuvarande avtal
- regler som rör klämdagar, dag före röd dag, nationaldagen, julafton, nyårsafton och midsommarafton berörs inte
- fortsatt möjlighet till semesterväxling

Projektmål

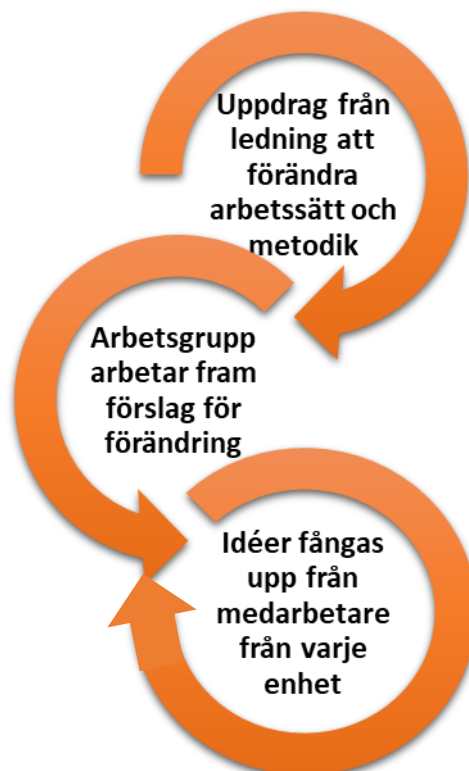
De övergripande målen med projektet är att Timrå kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare, att projektet bidrar till förbättringar av arbetsmiljön samt till utveckling av nya metoder och arbetssätt inom myndighetsutövning i socialtjänsten. Dessa mål förväntas bidra till minskad personalomsättning enligt följande:

- a) bli en mer attraktiv arbetsgivare så att:
 - det blir lättare att behålla befintlig personal
 - det blir lättare att rekrytera ny personal
- b) väsentligt förbättra arbetsmiljön så att:
 - fysisk och psykisk ohälsa minskar bland medarbetarna
 - fler väljer att stanna kvar inom myndighetsutövningen
 - medarbetarna upplever att arbetssituationen och arbetsmiljön förbättras

- c) utveckla nya metoder och arbetssätt så att:
- kvalitén på arbetet bibehålls trots förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid
 - se över interna möten
 - bredda "Dokumentationsprojektet" till att involvera alla handläggare inom IFO, och på så sätt frigöra tid för klientmöten och reflektion
 - verksamheterna klarar lagstiftningens krav på god kvalitet
medarbetarna upplever att de får bättre förutsättningar för kompetensutveckling och återhämtning

Genomförande

En av utgångspunkterna för projektet var att det krävdes förändrade arbetssätt för att det skulle vara möjligt för personalen att hinna med arbetsuppgifterna med förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid. I samband med projektstart tillsattes en arbetsgrupp med representanter från varje enhet och en sammanställande enhetschef vars uppdrag var att arbeta med verksamhetsutveckling. Arbetsgruppen träffades med jämna mellanrum för att diskutera möjliga förändringar av arbetssätt och rutiner som kunde spara tid. Varje enhet hade möjlighet att bidra genom att lämna förslag till sin representant i arbetsgruppen. Arbetsgruppens förslag diskuterades sedan inom respektive enhet på deras gruppmöten.



Figur 1. Modell som illustrerar hur förändringsarbetet i 7-timmarsprojektet genomfördes

Modellen illustrerar att uppdraget att arbeta med att förändra arbetssätt och metodutveckling kom från ledningen. Vad som skulle genomföras och på vilket sätt förändringar skulle ske, var något som arbetsgruppen hade i uppdrag att arbeta med och diskutera med sina kollegor på respektive enhet. På så sätt skulle förändringarna vara medarbetardrivna och behovsstyrda.

Det krävdes schemaändringar för att ändra arbetstiden utifrån arbetstidsmodellen för att säkerställa att arbetsplatserna är bemannade under kontorstid. Detta gjordes av respektive personalgrupp på de enheter som deltog i projektet.

METOD OCH MATERIAL

Utvärderingen ska både ge en beskrivning av vilka förändringar som har skett, men även analysera konsekvenser för personal och verksamhet. För att kunna utvärdera projektets mål har därför ett flertal datakällor och analysmetoder använts. Dessa beskrivs nedan.

Datainsamling

För att kunna göra en analys av hur arbetsmiljö och hälsa hos deltagande personal har förändrats under projektets gång, skickades en webbaserad arbetsmiljöenkät ut vid projektets början och slut till all deltagande personal. Därefter genomfördes fokusgruppsintervjuer med personal från varje deltagande enhet för att få information om hur personalens erfarenheter av att arbeta utifrån modellen. Slutligen genomfördes fokusgruppsintervju med berörda enhetschefer och enskild intervju med verksamhetschef för att få information om hur modellen inverkade på chefernas villkor men även för att få information om hur det gick till när modellen implementerades.

Enkät

En forskningsbaserad enkät användes med validerade frågor om psykosocial arbetsmiljö och hälsa (Berthelsen, 2014). Information om enkäten finns på hemsidan www.copsoq.se. Enkäten inkluderar frågeområdena: krav, arbetsorganisering och innehåll, samarbete och ledning, samspel jobb och individ, arbete och privatliv, värderingar på arbetsplatsen, hälsa och välbefinnande samt kränkande beteende.

Enkät skickades ut via mail till all personal som ingick i projektet i början av januari 2017. Då besvarade 34 av 40 medarbetare enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 85% procent. Vid projektets slut, i oktober, upprepades mätningen. Denna gång besvarade 25 av 31 (81%) anställda enkäten. Det var 7 medarbetare som enbart besvarade enkäten i januari. Flera av dessa gick på föräldraledighet och kunde inte besvara enkäten vid andra tillfället. I oktober hade 4 medarbetare tillkommit sedan första mätningen. Eftersom mätningen syftade till att ge en bild av arbetsmiljön vid respektive tidpunkt så bedömdes att de nytillkomna personerna skulle delta i studien. Vidare var det önskvärt med fler svarande med tanke på det låga antalet personer. Av de som besvarade enkäten vid första tillfället så var det 21 personer som även besvarade enkäten vid andra tillfället.

Av de som besvarat enkäten var nästan alla kvinnor och majoriteten är yngre än 44 år, se tabell 1 nedan. Förändringen av ålderssammansättning mellan de två enkäterna kan delvis förklaras av att så många anställda gick på föräldraledighet.

Tabell 1. Åldersfördelning hos personal som har besvarat enkäten vid varje tidpunkt. Andel anges i procent (%).

<i>Åldersgrupp</i>	<i>Tidpunkt 1 (januari)</i>	<i>Tidpunkt 2 (oktober)</i>
20-34 år	43	36
35-44 år	36	36
45- 54 år	7	12
55 år eller äldre	14	16

En tydlig majoritet av de personer som besvarat enkäten har jobbat mindre än 2 år. Även om det är en viss skillnad i andelen med olika anställningstid mellan de två tidpunkterna, så är mönstret detsamma, se tabell 2 nedan.

Tabell 2. andel av personalen med olika hos personal som har besvarat enkäten vid varje tidpunkt. Andel anges i procent (%).

<i>Anställningstid i nuvarande tjänst</i>	<i>Tidpunkt 1 (januari)</i>	<i>Tidpunkt 2 (oktober)</i>
0-2 år	71	56
3-6 år	18	36
7-10 år	7	4
10 år eller mer	4	4

Intervjuer

Fokusgruppsintervjuer genomfördes under maj månad när projektet hade pågått några månader. Inför intervjuerna skickades informationsbrev ut till enheterna och bland de som tackade ja valde enhetscheferna ut personer vid sin enhet till att delta i fokusgruppsintervjuerna. Urval gjordes utifrån våra kriterier. Vi ville att gruppen skulle utgöra en blandning av olika anställningstider och att varje grupp skulle bestå av 4–5 personer. Totalt intervjuades 12 medarbetare. Dessutom genomfördes en fokusgruppsintervju med 3 enhetschefer. En individuell intervju genomfördes också med verksamhetschefen. Intervjuerna genomfördes utifrån en semistrukturerad intervjumall som innehöll olika frågeområden, om projektets start, vad projektet inneburit, yrkesrollens innebörd, hinder och möjligheter (se bilaga 1). Alla intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant. Samtliga intervjuerna genomfördes i kommunens lokaler.

Analys

Enkäten sammanställdes i enlighet med de instruktioner som gäller för de validerade frågorna. Det innebar att olika delfrågor slogs samman till olika mått, så kallade index som mäter exempelvis emotionella krav och inflytande. Det vill säga att några frågor gemensamt mäter en viss dimension. För att ge en tydligare översikt av hur personalen har svarat och synliggöra vad som var mer eller mindre vanligt förekommande slogs olika svarsalternativ samman till färre kategorier. De flesta av frågorna hade en femskalig svarsskala med svarsalternativ från *aldrig* till *alltid*. Svarsalternativen *aldrig* och *sällan* slogs samman till en kategori, det mittersta alternativet *ibland* fick vara kvar, och alternativen *ofta* och *alltid* slogs samman till ett alternativ. Därmed omvandlades skalan från fem steg till 3 steg och har betydelsen låg, viss och hög förekomst av det som mäts. Frågorna i enkäten är ställda i både positiv och negativ riktning. I analysen har frågorna vänts så att ofta/alltid betyder att man upplever det som efterfrågas. I tabellerna redovisas hur många av de som besvarat enkäten som tillhör någon av de tre kategorierna låg, viss och hög utifrån hur de har besvarat frågorna. Enklare jämförelser har gjorts genom att jämföra om fördelningen på ett index, som ex inflytande, har förändrats mellan de två tidpunkterna.

Det utskrivna materialet från intervjuerna lästes igenom i sin helhet flera gånger i syfte att få en känsla för innehållet. Analysen är genomförd utifrån syftet med utvärderingen. Vid en första läsning analyserades innehållet utifrån de olika frågeställningarna i utvärderingen. Därefter genomfördes en läsning för att identifiera olika teman i materialet som inte var styrda av frågeställningarna. Analysprocessen har genomförts genom att gå mellan delar och helhet och har genomförts på både textnära nivå och på tolkande nivå.

OMRÅDESÖVERSIKT

I såväl vetenskapliga studier som statliga utredningar har arbetsmiljöproblemen inom socialtjänsten relaterats till organisatoriska faktorer som styrning och organisering av arbetet. I sitt huvudbetänkande fastslog Tillitsdelegationen (2018) att organisatoriska förändringar är nödvändiga för att förbättra villkoren inom välfärdstjänster. Det som framförallt lyfts fram är att värdeskapandet och kvalitén på välfärdstjänster sker i mötet mellan professionell och medborgare, och därför ska verksamhetens styrning och organisering främja det mötet. Vidare anges ett antal principer som enskilda verksamheter kan utgå ifrån i sitt förändringsarbete, med betoning på att lösningar måste ske utifrån den lokala organisatoriska kontexten. Det finns med andra ord inte ett sätt, utan flera vägar fram till en organisatorisk utformning som kan främja anställdas arbetssituation.

För att en arbetsgivare ska kunna arbeta med att skapa hälsosamma arbetsvillkor behövs kunskap om hur styrningen av en verksamhet påverkar villkoren i arbetet. Det finns både trender och teorier kring organisering av arbetet och psykosocial arbetsmiljö. Inom området finns också lagar och riktlinjer kring hur goda arbetsvillkor skapas. Detta sammantaget bidrar till hur en arbetsgivare strategiskt kan arbeta med att utveckla goda arbetsvillkor och bli en attraktiv arbetsgivare.

Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen (SFS, 1977:1160) är en ramlag som trädde i kraft den 1 juli 1978. Lagen anger riktlinjer för arbetsmiljöarbetet och syftar till att skapa en god arbetsmiljö genom att förebygga skador och ohälsa i arbetslivet.

I kap 2 §1 om arbetsmiljöns beskaffenhet anger lagen följande;

1 § Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. Vid fartygsarbete skall arbetsmiljön vara tillfredsställande också med hänsyn till sjösäkerhetskrav.

I lagen betonas betydelsen av att medarbetarna ges utrymme till delaktighet och inflytande vad gäller arbetets utformning och i de förändringar som genomförs på en arbetsplats. Lagen betonar också betydelsen av att arbetet anpassas utifrån enskilda människors förutsättningar. Anpassningar ska göras av arbetssituation, arbetsorganisation och teknisk art i syfte att undvika ohälsa. Arbetet ska främja personlig utveckling och möjlighet till sociala kontakter (SFS, 1977:1160).

Lagen är överordnad övriga förordningar och föreskrifter inom arbetsmiljöområdet. För att skapa en god arbetsmiljö krävs att arbetsgivaren arbetar systematiskt och förhåller sig till lagstiftningen och använder Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS).

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)

Arbetsmiljön är en viktig faktor för de anställdas hälsa. Det systematiska arbetsmiljöarbetet rör den fysiska, organisatoriska och den sociala arbetsmiljön och utgör grunden för arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöarbetet är inget som rekommenderas ske sporadiskt, utan det bör ske systematiskt och finnas med som en del i verksamheten (Arbetsmiljöverket, 2016). Föreskrifterna definierar det systematiska arbetsmiljöarbetet på följande vis:

2 § Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås (AFS, 2001:1).

Under flera år var fokus på den fysiska arbetsmiljön där det utformats flertal föreskrifter. På senare år har frågor rörande organisatoriska och sociala faktorer i arbetsmiljön lyfts fram. Den 31 mars 2016 trädde en ny föreskrift i kraft; *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS, 2015:4). Föreskriften har tillkommit utifrån att den psykiska ohälsan ökar i snabb takt och att en av förklaringarna till detta är att det orsakas av brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

1 § Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Chefer och arbetsledare bör ha god kunskap om arbetets innehåll och utförande för att kunna skapa förutsättningar för goda arbetsvillkor, dvs bedöma om det är balans mellan krav i arbetet och de resurser som finns att tillgå. För att kunna kontrollera den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och kunna förebygga risker behövs det regelbundna och systematiska undersökningar om arbetets innehåll, resurser och konflikter (Arbetsmiljöverket, 2016).

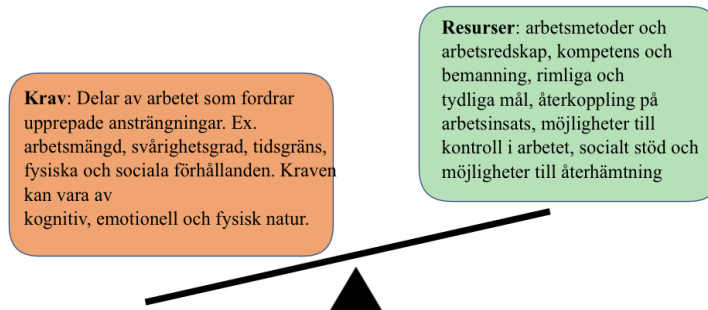
Krav & resurser – balans för goda arbetsvillkor

Det finns flera teoretiska modeller som fokuserar på de villkor som främjar en god psykosocial arbetsmiljö. Det är framförallt tre teoretiska modeller; *krav, kontrollmodellen & socialt stöd* (Karasek & Theorell, 1990), *ansträngnings-belöningsmodellen* (Siegrist, 1996) och *krav-resursmodellen* (Demirouiti m.fl. 2001). Dessa modeller kan användas för att analysera förhållandet mellan krav och resurser och hur det påverkar hälsa bland medarbetare. För att kunna studera bakomliggande orsaker behöver dessa kompletteras genom att relatera till teorier kring organisering av arbetet (Stressforskningsinstitutet).

En gemensam teoretisk grund för de olika modellerna är att arbetsmiljön är att det krävs att de krav som arbetet ställer i arbetet kan balanseras med resurser i arbetet för att arbetet ska vara hälsofrämjande. Krav i arbetet handlar om; *psykologiska krav* (hög arbetsbelastning, hög svårighetsgrad, hög komplexitet), *kvantitativa krav* (hög arbetsmängd som ska genomföras under en viss tid), *kognitiva krav* (flera delar i arbetet sker samtidigt, många ”bollar i luften”), *emotionella krav* (att hantera jobbiga känslor i sin arbets-situation) (Sverke m.fl., 2016). Resurser utgörs av fysisk, psykisk, social eller organisatorisk art och ska stödja de krav som finns i yrkesrollen som medarbetaren utsätts för. Exempel på resurser är rätt bemanning, kompetens, tillräckligt med tid, arbetsverktyg som underlättar arbetet, ex bra data-system, arbetsmetodik, möjlighet till feedback, möjlighet till återhämtning, socialt stöd, tydliga mål, möjlighet till kontroll i och över arbetet. Hur arbetsbelastningen upplevs beror på hur förhållandet mellan krav och resurser ser ut. Detta förhållande påverkar också om det finns förutsättningar att utföra arbetet. Om resurserna inte är tillräckliga, eller om kraven är allt för höga, uppstår en obalans som kan bidra till ohälsa bland medarbetarna. En central del för arbetsgivare är att uppmärksamma om det råder en obalans mellan krav och resurser i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2016).

Arbetsmiljö

Hälsosam arbetsbelastning: Balans mellan arbetets krav och resurser till individens förfogande som bidrar till att uppnå mål för arbetet eller att hantera krav i arbetet.



Figur 2: Illustration av hur hälsosam arbetsbelastning utgörs av balans mellan krav och resurser

I Arbetsmiljöverkets föreskrifter beskrivs faktorer som en arbetsgivare ska beakta rörande organisatoriska och sociala förhållanden i syfte att skapa en god arbetsmiljö. Det är sådant som *krav i arbetet* (exempelvis arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns), *ohälsosam arbetsbelastning* (kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna), *organisatoriska arbetsmiljön* (omfattar ledning, styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar), *resurser för arbetet* (att det finns tillräckliga resurser för att nå målet och hantera kraven i arbetet), *social arbetsmiljö* (främja socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor) (AFS, 2015:4).

Behov av utveckling av nya styrformer i socialtjänsten

Sedan slutet av 1980-talet har New Public Management (NPM) blivit en etablerad styrning av den svenska offentliga förvaltningen. NPM inspireras av den marknadsorientering som den privata marknaden präglats av och betonar betydelsen av effektivisering. Inom NPM betonas även kostnadseffektivitet vilket medfört en utveckling av administration i form av ökad dokumentation, uppföljning och utvärdering, vilket bidragit till en förskjutning av vad välfärdsarbete är och bör vara (Lauri, 2016; Spolander, Engelbrecht, & Pullen Sansfaçon, 2016). En förskjutning har också skett av chefsrollen, från att varit stöttande för medarbetarna till att vara den som ser till att verksamheten är kostnadseffektiv, att budgeten hålls i balans (Forsberg Kankkunen m.fl., 2015).

Som tidigare beskrivits utmålas ofta införande av styrlogiker i likhet med NPM vara orsak till försämrade arbetsvillkor inom välfärdssektorn (Astvik & Melin, 2013; Hasenfeld, 2015; Lauri, 2016; Welander, 2017). Exempel som berörs är att kraven dokumentation ökat, vilket tar tid från själva klientarbetet. De nya organisationsmodellerna har även skapat en ny ledarskapskultur som medfört att socialsekreterarna förväntas vara lojal mot ledningen och organisationen snarare än gentemot klienterna. Detta har medfört att socialsekreterarna känner sig alienerade, främmande inför sitt arbete (Lauri, 2016). Som en protest mot denna situation formerades socialarbetare i olika nätverk under åren 2011 till 2012; *Kritiska Organiserade Socialarbetare*, *Socialarbetare för social aktion* och *Nu bryter vi tystnaden*. Gemensamt för dessa nätverk var att de protesterade mot de minskade resurserna och de försämrade arbetsvillkoren inom socialtjänsten. De fackliga förbunden Akademikerförbundet SSR och Vision skrev också om den situation som uppstått (Lauri, 2016). Under 1990-talet var välfärdssektorn en "hälsosektor" på arbetsmarknaden som erbjöd jobb med goda arbetsvillkor och sjukfrånvaron var låg (Härenstam, 2017). Den negativa trenden måste brytas. För att få en fungerande verksamhet är det viktigt att verksamhetens art är utgångspunkten för hur arbetet organiseras, styrs och leds (Härenstam, Östebo & Berntson, 2014; Thylefors, 2016). Som ett led i att utveckla nya styrformer framförs tillitsstyrning som en ny filosofi som ska förändra styrningen av offentlig sektor. En central utgångspunkt är att styrningen ska främja det goda mötet mellan medborgare och profession, då det är där som värde skapas i välfärdsverksamheter (Tillitsdelegationen, 2017). Med ökad tillit ska möjliggörande inslag i styrningen införas och "bidra till att ge medarbetare handlingsutrymme för att kunna använda sin professionella kompetens samt möjligheter att samverka kring brukarens behov" (Tillitsdelegationen, 2017 s. 66). En förändrad styrning av välfärden förväntas därmed förbättra arbetsvillkoren.

RESULTAT

Resultatet presenteras utifrån syftet där de första avsnitten handlar om förändrade arbetssätt och på vilket sätt projektet bidragit till attraktivitet för att arbeta som socialsekreterare i kommunen. Därefter följer ett avsnitt som belyser personalens hälsa och möjligheter till återhämtning samt förändringar rörande arbetsmiljön under projekttiden. Slutligen följer en tematisk analys rörande möjligheter att utveckla arbetsvillkor i olika organisatoriska kontexter och att få arbeta som socialsekreterare.

Förändrade arbetssätt

Ett av målen för projektet var att förändra arbetssätt och metodik. En av utgångspunkterna för projektet var att det krävdes förändrade arbetssätt för att det skulle vara möjligt för personalen att hinna med arbetsuppgifterna med förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid. I samband med projektstart tillsattes en arbetsgrupp med representanter från varje enhet och en sammankallande enhetschef vars uppdrag var att arbeta med verksamhetsutveckling. Arbetsgruppen träffades med jämna mellanrum för att diskutera möjliga förändringar av arbetssätt och rutiner som kunde spara tid. Varje enhet hade möjlighet att bidra genom att lämna förslag till sin representant i arbetsgruppen. Nedan följer en redogörelse av de frågor som arbetsgruppen diskuterat;

- 1) Behov av administrativ avlastning. Arbetsuppgifter kan utföras av ett administrativt stöd är arkivering, akthantering, utlämnande av handlingar och skriva ut dokument.
- 2) Effektivisering av mötesbokningar. Denna punkt handlar om hur tid avsätts för möten, exempelvis att enbart boka lokaler för den tid mötet beräknas pågå, i syfte att förhindra för andra att boka lokalen och att lokaler tidvis står tomma.
- 3) Förändrade rutiner för kontroller på enheten ekonomiskt bistånd. Fortsättningsvis ska kontroller av kvitton, kontoutdrag etc. inte göras för varje person som löpande söker försörjningsstöd. Istället ska mer tid användas till tätare möten med klienter och arbeta med klientens förändringsprocess, med målet att de ska få annan försörjning genom arbete eller möjlighet till rätt stöd genom andra välfärdsorganisationer så som Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan. I dokument från Timrå kommun uppges att antalet besök på ekonomiskt bistånd ökat från april 2017 (60 besök) till september 2018 (150 besök).

- 4) Ökad användning av digitala tjänster
 - a. Familjerätten testar att få faderskap bekräftat via Skatteverket. Detta innebär en stor förändring då familjer inte behöver komma in till Socialtjänsten för att få faderskapet bekräftat.
 - b. Barn- och familj utvecklar en teknisk lösning för att göra orosanmälningar digitalt
 - c. Ekonomiskt bistånd utvecklar möjligheten till att söka bistånd via e-tjänst. De arbetar aktivt med att få klienterna att använda funktionen ”mina sidor” där information finns om när utbetalning ska ske. Beslut om försörjningsstöd ges också via ”mina sidor”.
 - d. Inom vuxenheten har ett försök påbörjats för att istället för att alltid ha fysiska träffar med behandlingshem, ibland använda Skype för möten. Detta är utmanande då det finns en ”ovana” bland behandlingshemmen att arbeta på detta vis.

- 5) Ekonomiskt bistånd testar ”medborgarservice” som innebär att de en eftermiddag i veckan har ”drop in” dit personer kan vända sig för att ställa frågor rörande ekonomiskt bistånd. Detta sker i samverkan med integrationsenheten i kommunen.

Vid sidan av projektet ”7-timmars arbetsplatsförlagd arbetstid” har under de senaste två åren ett omfattande förändringsarbete påbörjats. Personalen vid IFO har varit på personaldagar där de arbetat med värdegrund och utveckling av IFO. Andra förändringar som genomförts är att dörrar målats om till kontoren, kontor har möblerats upp, ett eget fikarum för socialtjänsten har gjorts iordning, och ljudisolerade rum har iordningsställts. Dessutom har det skett förändringar av verksamheten enligt följande:

- 1) Utveckling av Arbetsmarknadstorget i Timrå kommun har inneburit att enheten för ekonomiskt bistånd blivit mer involverad i arbetsmarknadsfrågorna.
- 2) Enheten för vuxenstöd har fått en ny målgrupp, de ska arbeta med biståndsbedömning av insatser som finns inom socialpsykiatri.
- 3) Barn och familj deltar också i dokumentationsprojektet via SKL. Projektet syftar till att utveckla dokumentationen, vad ska dokumenteras och på vilket sätt? Dessutom har de börjat använda bedömningsinstrumentet ”ESTER” i bedömningar rörande risk- och skyddsfaktorer i utredningsarbetet.

Attraktiv arbetsgivare

Ett uttalat mål med projektet var att göra kommunen till en mer attraktiv arbetsgivare för att underlätta rekrytering av personal men även för att ha större möjligheter att behålla befintlig personal. Det geografiska läget med närhet till en större kommun innebär att det finns ett ständigt närvarande alternativ arbetsmarknad för både personal och chefer som gör att kommunen behöver konkurrera om personal. Närvaron tar sig bland annat uttryck i att det ofta görs jämförelse mellan de två kommunerna. Satsningen på förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid har varit ett konkurrensmedel och det uppfattas som så av personalen. En del uttrycker att de är beredda att byta arbetsgivare för att få behålla förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, samtidigt som de uppger att de upplever sin egen version av förkortningen som bättre.

Personalen upplever att personer som tidigare har lämnat av olika skäl, nu har sökt sig tillbaka, och upplever detta som något positivt. Vidare framkommer det att satsningen på 7-timmars arbetstid har haft ett viktigt symbolvärde och bidragit till att kommunen har fått ett bättre rykte.

”...alla de här bitarna bidrar till att blivit populära på något sätt, att fler söker sig hit”

Symbolvärdet är inte bara något som upplevs utåt mot externa aktörer utan även internt inom den egna organisationen. Känslan av att det satsas på socialtjänsten har även bidragit till positiv energi bland personalen, och flera uttrycker att projektet bidrar till att de upplever kommunen som en mer attraktiv arbetsgivare.

”känns roligt att jobba på en arbetsplats där liksom satsas på oss och det är lite framåtanda...”

En annan aspekt av attraktivitet är att flera uttrycker att satsningen på 7-timmars är ett alternativ för småbarnsföräldrar att inte behöva gå ner i tid och arbeta deltid, och att de slapp göra ett sådant val. Detta kan förstås mot bakgrund av att en så stor andel av personalstyrkan befinner sig i den livsfasen.

Erfarenheter från året visar att merparten av den personalomsättning som skett har utgjorts av föräldraledigheter. Eftersom personalstyrkan främst består av personer i åldersgrupp som bildar familj så har beslut fattats om att inte rekrytera vikarier för att täcka upp föräldraledighet hos enskilda personer utan istället satsa på tillsvidareanställningar, då det är sannolikt att fler kommer att bli föräldralediga. Ett beslut som troligen också bidrar till minskad personalomsättning på sikt.

Vidare kan modellen sägas bidra till attraktivitet hos den egna personalen genom att främja återhämtning, flexibilitet utifrån egna behovet istället för organisationen, och för en del genom förbättrade arbetsvillkor.

Förbättrad återhämtning och självskattad hälsa

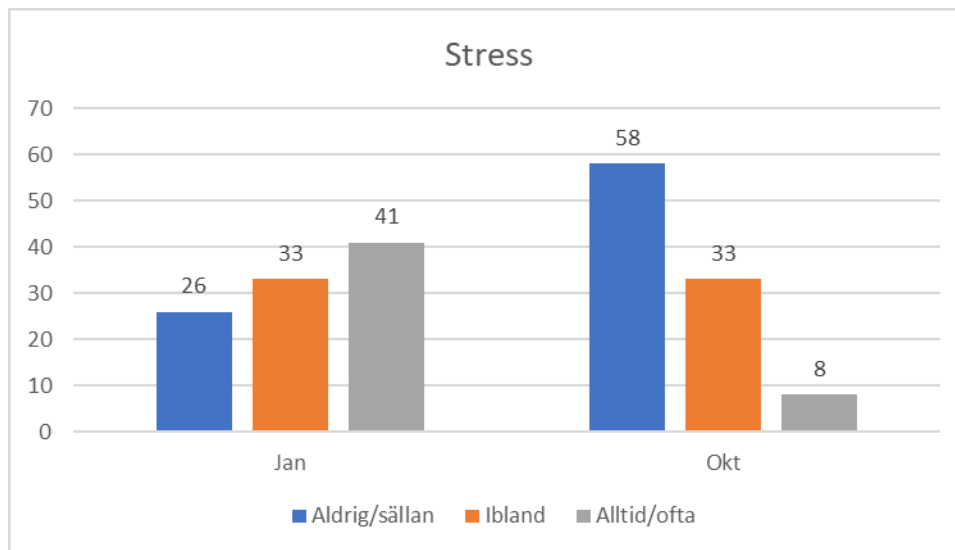
Resultatet visade att arbetstidsmodellen haft positiv påverkan på personalens upplevda hälsa. Vid en jämförelse av enkätsvaren från januari och oktober, visar resultatet att personalen skattar sig utbränd i lägre grad (tabell 4), mindre stressad (tabell 3) och har bättre sömn (tabell 6). Resultatet pekar på att tillvaron är mer balanserad då det är jämnare balans mellan arbetsliv och privatliv (tabell 5). Det allmänna hälsotillståndet skattas också högre (tabell 7). I intervjuerna framkommer att det är svårt att vara produktiv och koncentrerad i åtta timmar och innan införandet av modellen var personalen trött i slutet av arbetsdagen. Denna trötthet spillde över mot privatlivet vilket gjorde att det inte fanns energi kvar till annat efter arbetet.

Man är inte hemma förrän 17.30, man hinner inte göra någonting för att man är trött och slut och

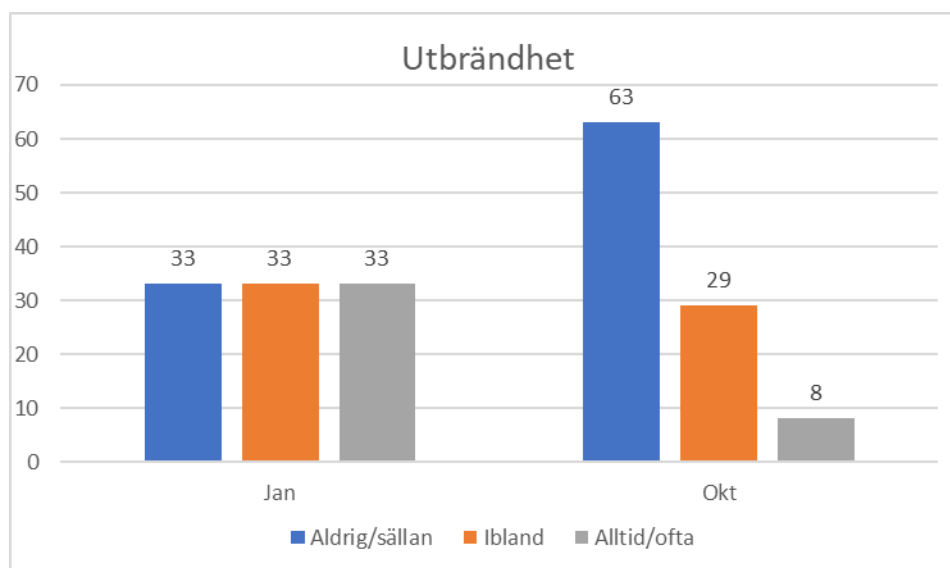
Jag tänker att vi har ett sånt tungt jobb. 1 timme mindre, det gör jättemycket. För många är ju helt dränerade. Det är klart att en timme gör jätte, jättemycket. Med de arbetsuppgifter som vi har.

Den kortare arbetsdagen har bidragit till minskad känsla av stress, vilket framkommer i både enkätuppföljningen och intervjuerna. Det har skett en positiv förändring rörande upplevelse av stress mellan januari och oktober. I januari var det 41% som ofta upplevde stress. Andelen som uppgav att stress ofta har sjunkit avsevärt till mätningen i oktober då 8% uppgav detta. I oktober var det 58% som aldrig/sällan upplevde stress, medan siffran i januari var 26%. Långvarig stress kan på sikt bidra till psykisk ohälsa, vilket i sin tur kan leda till en längre tids sjukskrivning. Att upplevelse av stress (tabell 1) i kombination med en lägre upplevelse av utbrändhet (tabell 2) är positivt. Det kan på sikt främja psykisk hälsa bland personalen.

Tabell 3 . Andel av personalen som upplever stress i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



Tabell 4. Andel av personalen som upplever utbrändhet i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent



Personalen upplever att projektet ger en möjlighet till att ta hand om sig själv. En del lägger den tiden till sina barn och det som rör familjeliv, medan andra lägger tiden på att vara fysiskt aktiv, eller bara att vara för sig själv.

”jag är liksom hemma långt före min man och det kan vara ganska skönt att bara gå hemma i ett tyst hus liksom. Det tar ett bra tag innan nån kommer”

Det är hur tiden spenderas som verkar ha betydelse; 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, att privatlivet inte inkräktar på arbetslivet. När timmen användes var olika, vissa av personalen tyckte det passade bäst på eftermiddagen, medan andra använde den på morgonen.

”Jag har ju det motsatta, fast på morgonen. att jag kan vara lite mer avslappnad. och fundera, att jag kan gå och tänka på jobbet. det blir ju liksom så, ...”

Så att det här med reflektionstimmen som vi har nu, den kanske vi hade lite mer utspritt under dagen. Så var det nog för mig i alla fall. Och att man nu har en timme .. liksom sammanhängande.

Nedan följer några citat som speglar skilda sätt att använda sin timme för reflektion. Några använde den till fysisk aktivitet.

”...ja, tränar mycket gör jag. För annars så har det ju blivit att jag har fått liksom. Att jag måste gå lite tidigare idag. För att jag ska hinna äta och allt sånt där. Nu får man en annan tid på eftermiddagen, så att jag tycker att det är ja, det är mycket värt”

Andra kände att det var skönt att få tid för sig själv i hemmet, så kallad egentid.

”Jag tycker att man får liksom mer kvalitetstid..”. ”Jag har ju inga barn så det är ju inget som direkt ligger på när jag kommer hem, men ändå det här jag kan gå och pyssla och peta i min egen lilla takt”

Ytterligare några hade barn i förskole-och skolålder. För dessa var möjligheten att komma hem tidigare betydelsefull.

”Privat så har det varit bättre det kan man inte sticka under stolen med, att jag kan gå hem tidigare och hämta liksom på dagis..”

Personalen beskriver ur flera perspektiv hur den extra timmen bidrar till att minska den stress som kan finnas i luckan mellan arbetsliv och privatliv och ger ökade förutsättningar för en balanserad tillvaro.

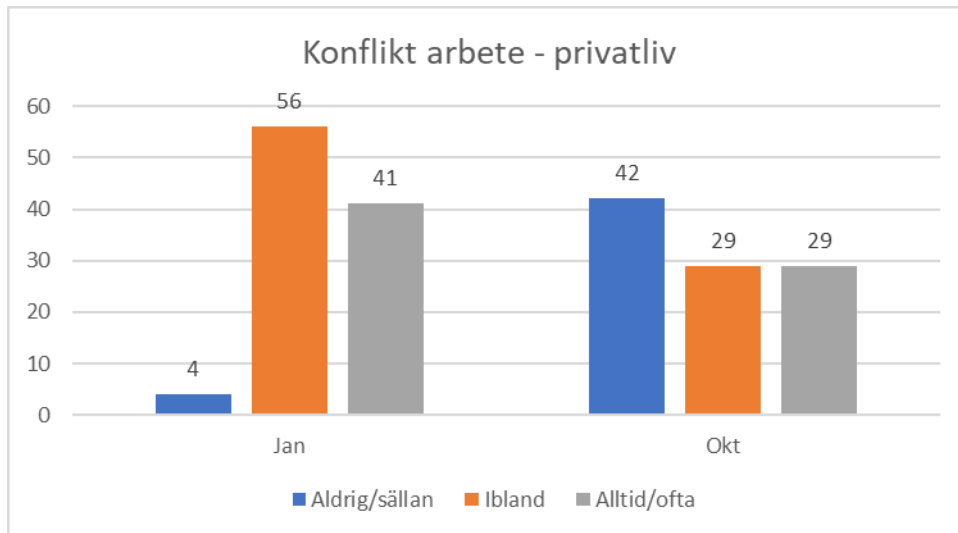
”Jag kommer inte så sent, men det har minskat stressen i alla fall. Och det gynnar ju mer än mig i familjen då tänker jag.”

”Nej, men det som märks är ju att när man kommer hem är ju att man har mer tid hemma—och det gör ju att man blir gladare på något sätt”.

Detta återspeglas också i enkätundersökningen i frågor rörande konflikt mellan privatliv och arbetsliv. Här har det skett positiva förändringar under

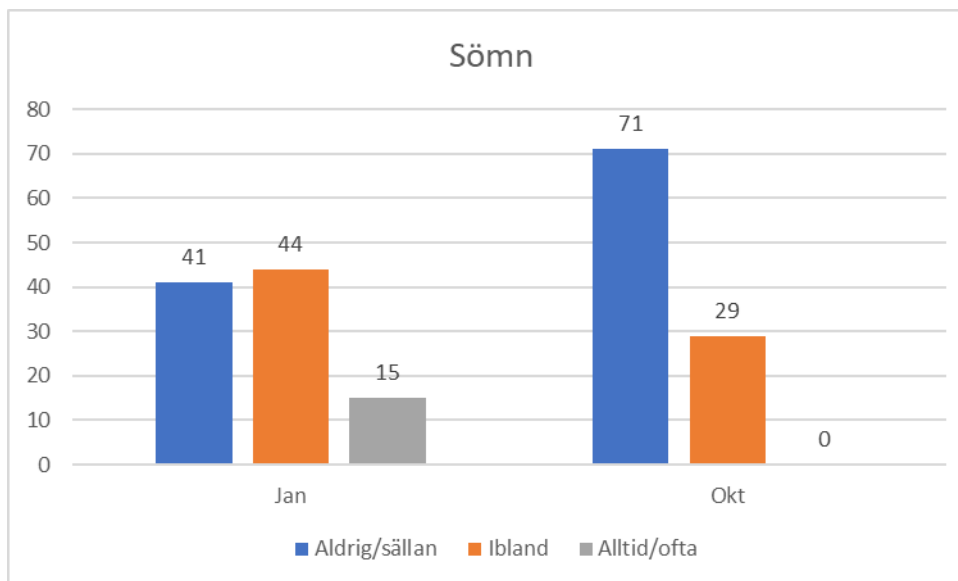
projektåret. I januari upplevde 41% av medarbetarna att det ofta/alltid fanns en konflikt mellan arbete och privatliv, och 51% upplevde detta ibland. När enkäten skickades ut i oktober var det 29% som uppgav ibland, ofta/alltid medan hela 42% aldrig upplevde detta.

Tabell 5. Andel av personalen som upplever Konflikt mellan arbete och privatliv i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent



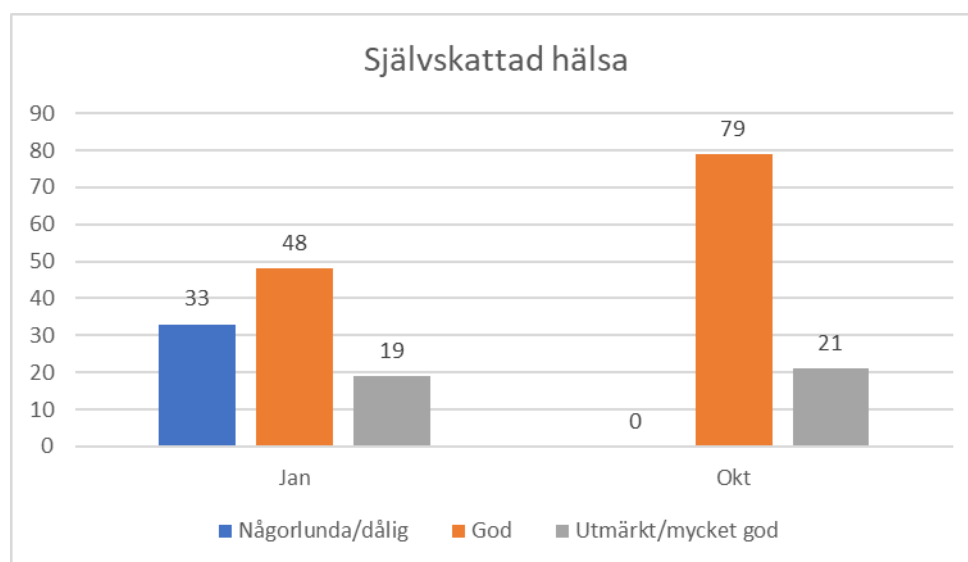
Resultatet visade också positiva förändringar rörande sömnsvårigheter där 15% skattade alltid/ofta detta i januari. I oktober var det ingen som skattade att de alltid/ofta upplevde sömnsvårigheter. Allt fler upplevde i oktober att de aldrig/sällan hade sömnsvårigheter (71%).

Tabell 6 Andel av personalen som upplever sömnsvårigheter i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent



Sammantaget visade resultatet att den självskattade hälsan hade förbättrats. I januari skattade 33% sin hälsa som dålig/någorlunda, medan 0% gjorde det i oktober. Allt fler skattade sin hälsa som god, från 48% till 79%. En mindre förändring hade också skett bland de som skattade sin hälsa som mycket god/utmärkt från 19% till 21%.

Tabell 7 Andel av personalen som skattar sin hälsa i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent



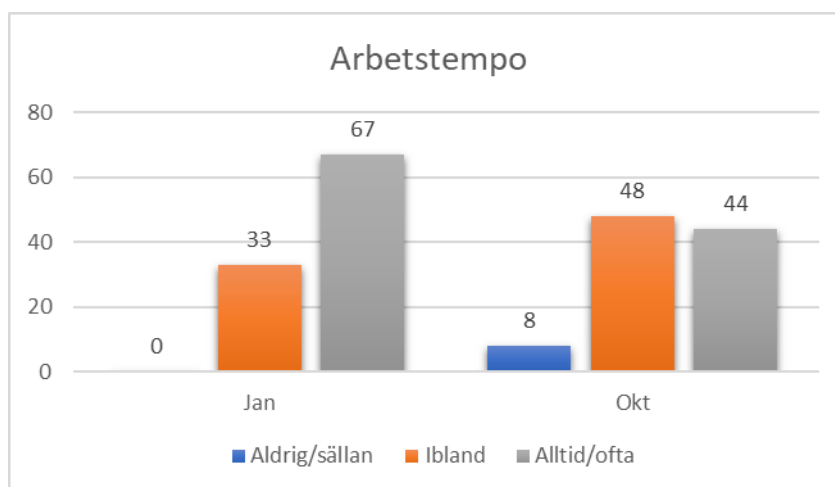
Arbetsmiljö

I detta avsnitt redovisas hur personalen upplevde sin arbetsmiljö under projektiden utifrån analyser av enkäter och intervjuer. Först följer en redovisning av olika krav i arbetet, därefter förekomsten av olika resurser och slutligen en sammanfattning om balansen mellan krav och resurser.

Kravbilden – från arbetsbelastning till stimulans

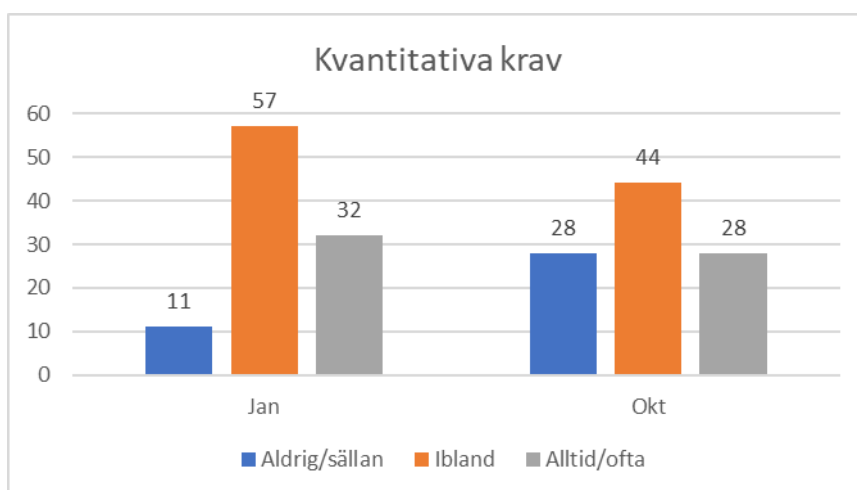
Vid en hälsosam arbetsbelastning har personalen tillräckligt med resurser för att möta de krav som arbetet ställer. En rimlig förekomst av krav är därför en utgångspunkt för att nå en önskvärd balans som främjar lärande istället för stress. I enkäten mättes tre typer av krav. Dessa var arbetsmängd uttryckt som kvantitativa krav, arbetstempo och om arbetet är känslomässigt krävande, s.k. emotionella krav. Kartläggningen visade att en oroväckande stor andel av personalen, 67%, upplevde ett högt arbetstempo vid projektstart (se tabell 8), men att majoriteten upplevde att arbetsmängden var på en rimlig nivå (se tabell 9).

Tabell 8. Andel av personalen som upplever arbetstempo i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



Under projektperioden har arbetstempot utvecklats i en positiv riktning, se tabell 8. Även den upplevde arbetsmängden har sjunkit, fastän andelen som ofta upplever höga kvantitativa krav har inte förändrats. Resultaten indikerar att det har skett förbättringar för en del av personalen medan andra inte har upplevt någon förändring.

Tabell 9. Andel av personalen som upplever kvantitativa krav i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



Gemensamt för de tre enheterna är att arbetet i hög grad styrs av mängden inkomna ärenden vilket oftast varierar över tid. Även om det finns vissa perioder som kan betraktas som högsäsonger under året, så går det inte att veta hur många ärenden som kommer och när. En personal uttrycker det enligt följande;

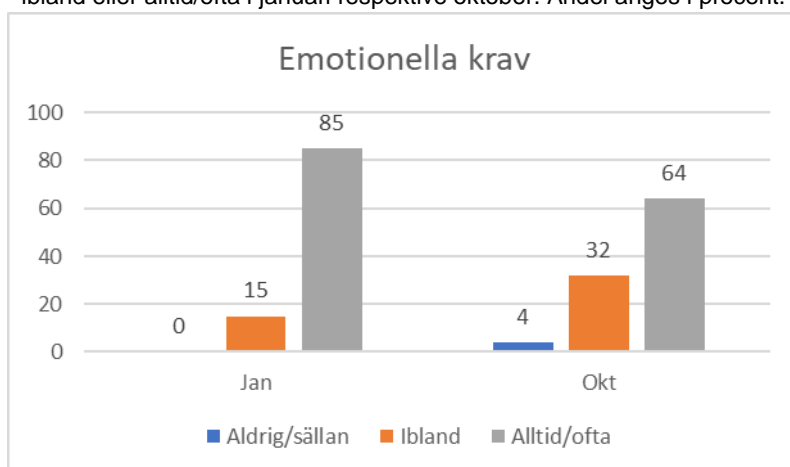
”det går i vågor, så är det ju, i vårt jobb”

Det varierar också vad som sker i olika ärenden vilket har betydelse för både arbetsmängd och arbetstempo.

”Det är ju samma sak med våra ärenden, helt plötsligt kan allting hända i tre ärenden liksom och då havererar allting. Då går det ju inte att styra om utan då måste man jobba väldigt mycket under en period...”

De mest förekommande kraven är emotionella krav, vilket är förväntat utifrån den typ av verksamhet som bedrivs. Socialsekreterare möter personer i svåra livssituationer och ska ta beslut som innebär stor inverkan i personer.

Tabell 10. Andel av personalen som upplever emotionella krav i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



Arbetets relationella karaktär framkommer på flera sätt i utvärderingen. Ibland innebär möten med klienter en risk för hot och att hamna i farliga situationer.

Arbetet är också emotionellt krävande på så sätt att personalen använder sig själva som instrument i arbetet med klienten vilket är ett kännetecken för det som brukar betecknas som ”människoyrken” till skillnad från arbetet med ting eller symboler.

... vi är ganska mycket liksom hela tiden anpassar oss efter (klient), nu är jag inte med på det här och då behöver man som person driva på, nej nu måste jag vara ganska nertonad och tyst och försiktig med mina ord, och nåt annat möte så vet jag att bla, bla, så det går ur roll hela tiden. ..det kräver ganska mycket av oss att vi jobbar på det viset med oss själva som verktyg.

I föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) framhålls vikten av att särskilt uppmärksamma starkt psykiskt påfrestande arbeten och vidta extra åtgärder för att säkerställa att personalen har en hälsosam arbetsmiljö, såsom handledning, rutiner, socialt stöd och att det finns goda förutsättningar att påkalla arbetsgivarens uppmärksamhet på problematiska

förhållanden. Behovet av levande säkerhetsrutiner framfördes av personalen som viktigt för att förebygga risker med hotfulla situationer. Det framkom också att det finns en risk att hotbilden nonchaleras, eftersom många känner sina klienter och har kunskap om vilka som kan vara farliga. Fast det kan vara svårt att känna till för ny personal.

Arbetets emotionella karaktär upplevdes dock inte som en belastning utan framförs tvärtom som att det gör att arbetet upplevs som meningsfullt. Sociala relationer med klienter upplevs som stimulerande krav givet att det finns tillräckligt med tid. Andelen som upplever höga emotionella krav har sjunkit under projekttiden. Det kan finnas flera orsaker till detta. En tolkning är att personalen upplever arbetet som mindre emotionellt krävande när de mår bättre och är mindre stressade, samt att det kan ha varit en förändring i förekomster av emotionellt krävande situationer under projekttiden.

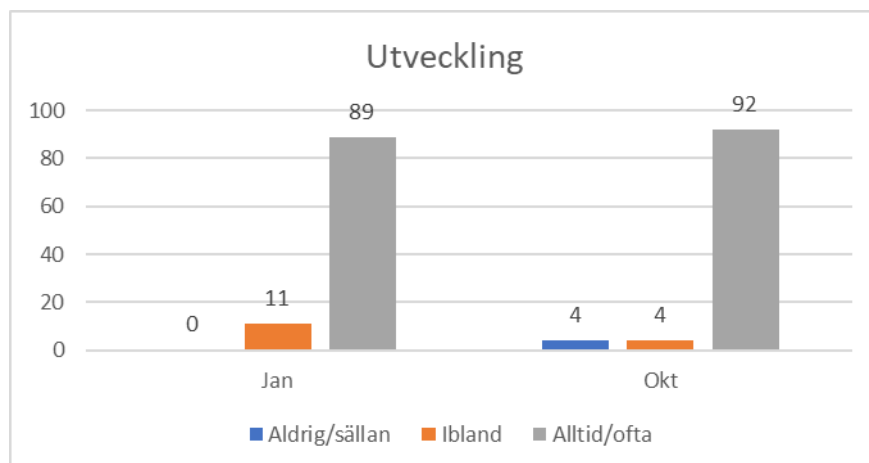
Resurser

Resurser kan vara av många olika slag men har den gemensamma funktionen att de bidrar till att göra det möjligt för personalen att hantera kraven i arbetet eller att uppnå målen med arbetet (AFS). Nedan presenteras olika resurser utifrån resultatet av den sammanvägda analysen av intervjuer och enkäter.

Möjligheter att påverka - handlingsutrymme och begränsat inflytande

I enkätkartläggningen framkom att personalen har ett stort handlingsutrymme gällande möjligheter att ta beslut om hur och när det egna arbetet ska utföras utifrån de lagstadgade krav som finns om utredningstider etc. Detta tar sig även uttryck i att en tydlig majoritet av all personal upplever goda utvecklingsmöjligheter i sitt arbete, (89 procent i januari och 92 procent i oktober) med möjligheter att ta initiativ och använda sitt kunnande, se tabell 11. Det gäller både myndighetsutövningen, dvs skrivandet av beslut och utredningar, samt det sociala arbetet med upplägg av besök och möten med klienter. Det är en positiv och förväntad bild av hur handlingsutrymmet ska vara inom ett professionsyrke.

Tabell 11. Andel av personalen som upplever emotionella krav i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



En positiv effekt som personalen upplever av arbetstidsmodellen är att den ökar deras möjligheter att anpassa arbetstiden utifrån variationen i arbetet. När det är en mer intensiv period så jobbar personalen mer och tar sedan igen det med kortare dagar under lugnare perioder.

”... för att man måste skjuta tiden hela tiden, för att anpassa. Jobbar jag sent idag så kommer jag två timmar senare imorgon”.

Det framkommer också att det inte bara är arbetsmängden som personalen anpassar sin arbetstid till utan även till de emotionella krav som arbetet ställer. Eftersom personalen använder sig själva som redskap i det sociala arbetet så erbjuder arbetstidsmodellen ökat handlingsutrymme att anpassa arbetstiden utifrån det egna måendet. Ibland kan det vara att det krävs återhämtning efter ett möte, eller att det egna måendet är sämre vilket gör det svårare att stödja en klient.

Lättare att skapa bra möten, om man inte är så trött och trivs

Självständigheten i arbetet tar sig även uttryck i vilka strategier som har använts på enheterna för att anpassa arbetstiden till sju timmar. En återkommande berättelse är hur personalen uttrycker att det enbart är deras ansvar att planera arbetet så att det kan hinnas med på sju timmar. Ett gemensamt tema i de individuella strategier som tillämpas är att de syftar till att hantera problemet att hinna med alla arbetsuppgifter, vilket stödjer bilden från kartläggningen av att arbetstempo var högt vid projektstart.

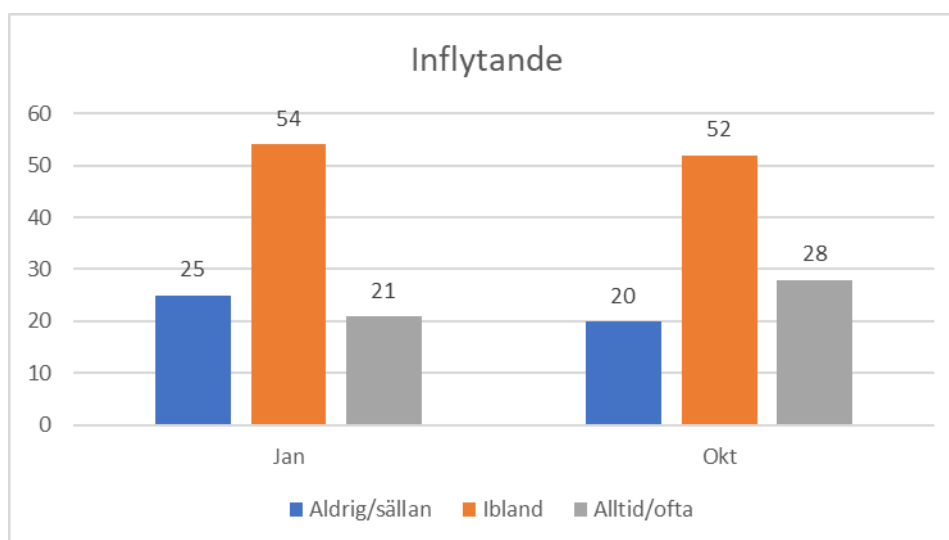
”jag har jobbat jättehårt med att bara jobba 7 timmar. Men det handlar ju mer om mig än om arbetstiden”

Vid intervjutillfället jobbade inte alla sju timmar. Förutom att enskilda personer hade olika lätt för sig att ställa om, så framkom det att alla inte hade samma förutsättningar att begränsa sin arbetstid. Orsaker till det handlade på olika sätt om för låg bemanning och brist på erfaren personal som medfört en större arbetsmängd på enskilda personer, som har jobbat mer än sju timmar för att täcka upp och arbeta ikapp. Det har medfört skillnader inom grupperna vilket kan bli problematiskt med tanke på att verksamheten till stor del är baserad på självständiga och aktiva arbetsgrupper med mycket ansvar för att lösa verksamhetsnära frågor inom den egna enheten. Om inte alla ges reell möjlighet att arbeta sju timmar byggs det in orättvisa skillnader som riskerar att splittra grupperna och försämra den sociala arbetsmiljön.

Även om grupperna uttrycker att det upplevs som ett positivt förtroende att ha mycket ansvar så blir det problematiskt om enskilda eller gruppen ska ta ansvar för frågor som de saknar reellt inflytande att påverka. För att det ska bli balans mellan krav och resurser så krävs det att enskilda, och gruppen, har ansvar över frågor som går att påverka utifrån deras position i organisationen. Beslut om bemanning och fördelning av arbete är ett ledningsansvar och utgör exempel på frågor som kan bli ett hinder istället för inflytande för personalen när de hamnar på fel organisatorisk nivå. Resultaten visar att det är otillräckligt att förlita sig för mycket på individuella strategier för att säkerställa att alla kan arbeta sju timmar. ibland kan det behövas ett mer aktivt ledarskap för att stödja att personal begränsar, och kan begränsa, sin arbetstid till sju timmar.

”Eget ansvar att för att säga till om man har för mycket, men det är svårt att se själv om det är för mycket eftersom man står mitt uppe i det”

Tabell 12: Andel av personalen som upplever Inflytande i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



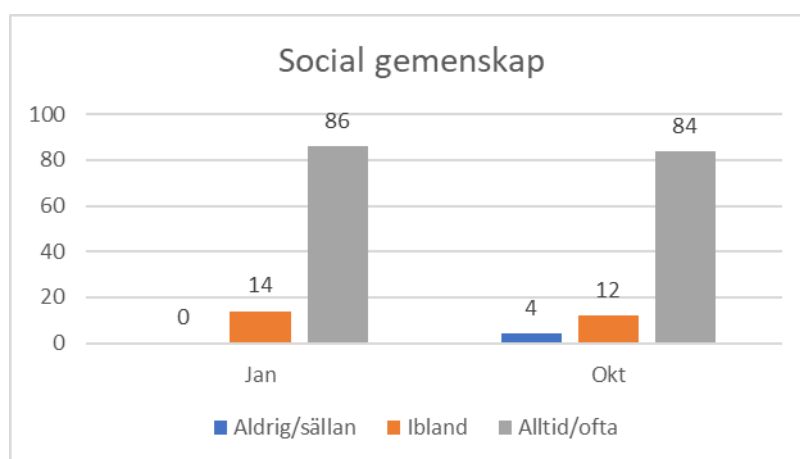
Jämförelsen över tid visar en viss förbättring gällande både utvecklingsmöjligheter och inflytande, men att det finns behov och potential, att utveckla personalens möjligheter till inflytande i organisationen bortom den egna enheten.

Förutom löpande dialog mellan anställda och chefer för att lösa uppkomna problem under processens gång, så är det generellt viktigt att säkerställa att resurser och ansvar följs åt för att främja personalens inflytande.

Den sociala arbetsmiljön – socialt stöd och orättvisa

Vid projektstart framkom en generell positiv bild av den sociala arbetsmiljön, både mellan anställda och mellan ledning och anställda. Mest positiva siffror noterades för den sociala gemenskapen i arbetet, se tabell 13 nedan, vilket visar att personalen upplever en god stämning, fungerande samarbete och gemenskap med sina kollegor.

Tabell 13. Andel av personalen som upplever social gemenskap i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



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 (se bilaga 2).

Även om arbetet utförs självständigt så uppfattas det som oproblematiskt att be någon om hjälp, och det är vanligt att exempelvis be någon följa med vid ett besök.

”det är ju aldrig någon som bagatelliserar någonting så om jag säger att jag behöver ha med mig någon på det här hembesöket eller – alltså det är ju aldrig någon som säger – äh”

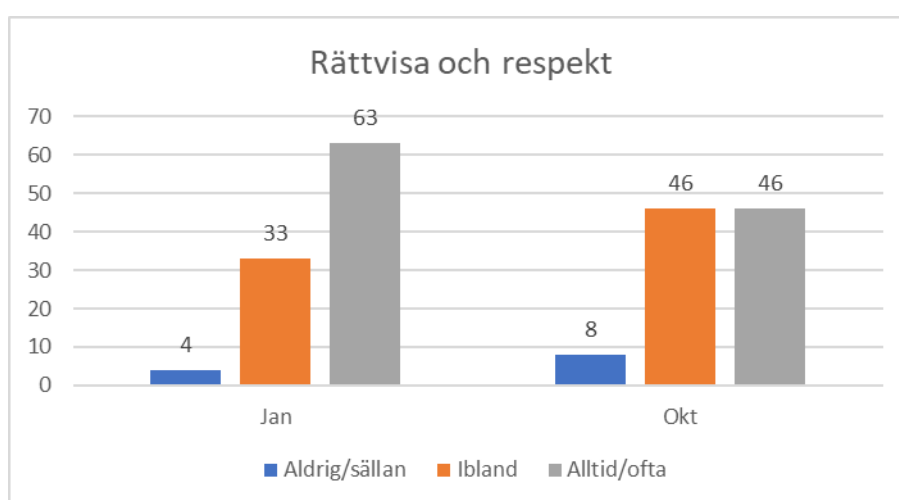
I processen med att införa 7-timmars arbetsplatsförlagd arbetstid spelade relationer till kollegor och ledning roll för hur grupperna valde att fördela arbetstiden. Ett exempel på det är att enheten för ekonomiskt bistånd valde att samtliga i gruppen skulle rotera mellan det nya arbetet på Arbetsmarknadstorget, i en annan lokal, och handläggning ur ett rättviseperspektiv inom gruppen. Alla skulle få ta del av de nya möjligheterna och samtidigt kunna upprätthålla sina upparbetade relationer med personal på andra enheter i sitt arbete med handläggning.

Vid projektstart uppgav en majoritet av personalen att de upplevde tillit både mellan kollegor och mellan anställda och ledning, se bilaga 2. Införandet av arbetstidsmodellen uppfattades i sig som ett uttryck på tillit från ledningen till personalen, men även som ett erkännande av att det jobb som utförs är viktigt, så viktigt att det genomförs satsningar.

”nej, men det handlar mycket om förtroende från cheferna, tänker jag. Det är ju en frihet under ansvar, och precis som du säger – att i vissa perioder när det krävs att jobba jättemycket, så tror jag att alla i vår arbetsgrupp gör det”.

Vid jämförelse av den sociala arbetsmiljön över tid framkommer en tudelad bild. Å ena sidan framträder en fortsatt positiv bild med hög förekomst av social gemenskap (tabell 13), i princip oförändrat socialt stöd mellan medarbetare och från ledning, och ökad andel som upplever att de får erkännande för sitt arbete från ledningen (se bilaga 2). Å andra sidan är det en märkbar försämring när det gäller upplevd rättvisa och respekt, andelen har sjunkit från 63 till 46 procent (se tabell 14), färre upplever involvering i arbetet och fler upplever en försämring av ledningskvalitet (se bilaga 2).

Tabell 14. Andel av personalen som upplever rättvisa och respekt i olika grad: aldrig/sällan, ibland eller alltid/ofta i januari respektive oktober. Andel anges i procent.



Sammantaget indikerar förändringarna att införandet av arbetstidsmodellen har medfört skillnader med både vinnare och förlorare ur arbetsmiljösynpunkt. Det finns skillnader som uppfattas som orättvisa och när dessa inte åtgärdas av ansvarig ledning sjunker tilltron till ledningen vilket kan förklara minskningen av upplevd ledningskvalitet och inkludering. Möjligheterna att jobba sju timmar har varierat, grupperna har främst försökt lösa det själva, men det har funnits orsaker som grupperna inte har kunnat lösa, vilket kan vara en bidragande förklaring till den splittrade bilden av den sociala arbetsmiljön. Samtidigt har det också skett andra organisatoriska förändringar, utöver arbetstidsmodellen, som har bidragit till skillnader i arbetes innehåll mellan de tre enheterna under projektiden. En enhet har haft en mer gynnsam utveckling medan en annan enhet har haft en mer utmanande utveckling. Skillnader som i sig ställer mer krav på ledarskapet för att uppnå jämlik arbetsmiljö mellan anställda än när det är ”business as usual”.

Jämförelse mellan de ingående enheterna av de olika arbetsmiljöfaktorerna som mättes med enkäten visar också att den generellt positiva bilden av den sociala arbetsmiljön inte var lika representativ för alla enheter vid projektets start. Det är främst skillnader i upplevelse av ledarskap, erkännande och respekt som skiljer sig åt. Utmanande verksamhetsförändringar skedde således främst i de enheter där den sociala arbetsmiljön hade mer problem redan vid projektstart vilket medförde extra utmaningar för att bedriva förändringsarbete för involverade parter. Det ställer även högre krav på ledarskapet och dess förutsättningar när förändringarna ska genomföras.

Utvärderingen visar sammantaget att en majoritet av personalen upplevde en balans mellan krav och resurser med ett stimulerande och meningsfullt arbete, och social gemenskap mellan kollegor. De akuta riskfaktorerna vid projektstart utgjordes av ett högt arbetstempo och bristande inflytande. Arbetstempo utgör inte längre en generell risk, medan inflytandet fortfarande kan förbättras. Det finns skillnader mellan enheter som delvis hänger samman med skilda organisatoriska förutsättningar vilket ställer särskilda krav på ledarskapet. Dessa utvecklas närmare nedan.

TEMATISK ANALYS

Fram tills nu har varje delområde redovisats för sig i resultatredovisningen. Nedan följer en redogörelse av den analys som har gjorts av samtliga delområden och som illustrerar hur de olika delarna tillsammans utgör två berättelser med olika teman. Dessa tematiska berättelser ger en bild av socialsekreterarnas arbetsituation och hur modellen har spelat en roll i de förändringar som har skett.

Att utveckla arbetsvillkor i olika organisatoriska kontexter

Arbetstidsmodellen infördes i olika enheter inom samma avdelning i vilka all personal som deltar i projektet arbetar med myndighetsutövning inom IFO. Trots dessa likheter så framkommer att arbetstidsmodellen på flera sätt infördes i olika organisatoriska kontexter snarare än i en kontext. Även om införandet av arbetstidsmodellen resulterade i generella konsekvenser för personal i alla enheter, vilket redovisats ovan i resultatavsnittet, så finns det skillnader mellan enheterna som illustrerar att det har betydelse för personalens arbetsmiljö i vilken lokal organisatorisk kontext som modellen implementeras till, och vilka förändringar som sker där i övrigt.

Under projektperioden förekom andra organisatoriska förändringar som hade betydelse för personalens arbetsituation och möjligheter att jobba 7 timmar. De tre enheterna uppvisade olika förändringsmönster som illustrerar hur arbetsmiljö uppstår i samspelet mellan den personal som arbetar och organisatoriska faktorer i arbetet.

Den utvecklade enheten

Den första enheten har vi benämnt den ”utvecklade enheten” för att den kännetecknas av organisatoriska förändringar som framför allt har inneburit en positiv utveckling av arbetet på enheten. Vid projektperiodens början framkom att arbetet var mindre stimulerande vid denna enhet än övriga enheter. En större andel upplevde arbetet för okvalificerat och monotont med låg variation och hög arbetsmängd (kvantitativa krav) Arbetet utgjordes av för stor mängd okvalificerad administration och för lite socialt arbete. En personal uttrycker det så här:

”jag tänker mig ingen av oss har utbildat sig till att vi ska sitta och räkna busspriser liksom, å det sånt som tar tid om man ska ha den där kontrollen”

De förändringar som genomfördes parallellt med införande av arbetstidsmodellen innebar att enhetens verksamhetsområde utökades. All personal fick börja rotera mellan det befintliga och det nya arbetsområdet vilket medförde ökad variation, mer stimulerande arbetsuppgifter och minskad andel handläggning. Vidare bidrog effektivitetsarbetet ändrade rutiner inom handläggningen så att mindre tid ägnas åt granskning av underlag till beslut såsom kvitton. Istället har enheten börjat med tätare och kortare besök med klienter. Dessutom utökades bemanningen med en person för att mängden ärenden skulle hinnas med.

Processen har inte varit helt smärtfri och det fanns inte likvärdiga möjligheter för alla att jobba 7-timmar. Vidare har det funnits problem med rutiner kring överlämningar och information om exempelvis sjukdom så viss personal ställde upp efter arbetstid, men förhoppningsvis är det barnsjukdomar som går över. Här är det viktigt att det finns en dialog med enhetschef så att problem fångas upp på vägen och inte bidrar till splittring inom gruppen. Upplevelsen av ledningskvaliteten har dock försämrats under projektiden vilket kan försvåra det arbetet. Enheten har också deltagit i nationella utvecklingsprojekt vilket också har bidragit till utvecklande förändringar för personalen. Även om förändringar leder i en positiv riktning så finns det en gräns där mängden förändring till slut blir en belastning, vilket behöver beaktas ut ledningssynpunkt. Det kan också kräva en utökad bemanning för att alla extra uppdrag ska kunna hinnas med.

Den klämda enheten

Den andra enheten har vi valt att kalla ”den klämda enheten”. Liksom för den första enheten så har det här skett andra organisatoriska förändringar parallellt med införande av arbetstidsmodellen. Dessa har dock varit mer problematiska och bidragit till att enheten kan beskrivas som organisatoriskt klämd både internt och externt. Vid projektets början framkom att personalen på enheten upplevde sitt arbete som kvalificerat, varierat och meningsfullt. Däremot upplevde de många organisatoriska hinder som bidrog till obalans mellan krav och resurser i arbetet, eftersom de saknade resurser och inflytande. Det var flera exempel på hur personalen upplevde hinder på grund av verksamhetens art och organisering. Enhetens verksamhet har ett stort beroende av externa aktörer för att kunna hjälpa sina klienter. Bristande samverkan med externa aktörer och brist på resurser som tillgång på bostäder och behandlingshem, och tillräcklig budget för att upphandla resurser utifrån klienters behov var exempel på verksamhetsproblem som utgör hinder i personalens dagliga arbete.

Organisatoriskt är arbetet mer flödesorienterat på denna enhet än på övriga enheter, och personalen följer en klient från ”ax till limpa”. Det innebär exempelvis att styrning baserad på antal ärenden inte synliggör arbetsmängden på samma sätt som på övriga enheter, då det oftast är långa processer innan ett ärende är avslutat. Här finns behov att fundera över utveckling av kvalitativa mått i enlighet med Tillitsdelegationens rekommendationer (Tillitsdelegationen, 2018). Vidare framkom att samverkan inte alltid fungerande internt vilket medförde ökad mängd arbete istället för avlastning.

De förändringar som genomfördes under projektiden var utökade verksamhetsområden med handläggning av en ny grupp av klienter. Eftersom arbetet redan var tillräckligt varierat och kvalificerat riskerar införande av flera verksamhetsområden, som även innebär att arbeta i fler nya system och att utföra fler kvalificerade utredningar, att bidra till för höga krav istället för stimulans, särskilt om förändringarna sker relativt snabbt och utan extra resurser. De relativt omfattande förändringarna, i relation till enhetens storlek, ställer extra krav på ett aktivt ledarskap i förändringsprocessen för att stödja och tydliggöra vad som ska ske i processen för att minska förekomsten av oro och ovisshet. Ledningskvaliteten har förbättrats under projektiden vilket indikerar att det finns förutsättningar att fortsätta utifrån. Vidare behöver det genomlysas hur arbetsmiljön kan balanseras, om det till exempel går att ta bort andra verksamhetsområden eller arbetsuppgifter. Ett arbete som bör ske på ledningsnivå i dialog med personalen. De framkom flera exempel på möjliga ändringar som personalen själva har identifierat och som kan användas i fortsatt arbetsmiljöarbete ur ett verksamhetsperspektiv. Därmed kan arbetsvillkoren förbättras på sikt.

Den erkända enheten

Den tredje enheten som vi kallar ”den erkända enheten” genomgick inte som de andra enheterna några ytterligare större förändringar under projektiden av verksamhetens organisering eller styrning. Det skedde en chefsförändring precis i slutet av perioden men den ser vi inga effekter av i vårt material. På denna enhet blev de positiva effekterna av arbetstidsmodellen mest tydliga. Här var berättelsen om hur arbetstidsmodellen innebar ett erkännande av det sociala arbetets betydelse för det kommunala samhället mest framträdande och för det arbete som utförs internt. Ett erkännande och synliggörande av enhetens arbete som viktigt men också som ett stöd i arbetet då det möjliggör ökad möjlighet att anpassa arbetstiden till mående och arbetsmängd. Detta är troligen en bidragande orsak till att personalen på denna enhet var väldigt, och mest, nöjda med ledarskapet. Här hann personalen arbeta sju timmar och modellen upplevdes som en stödjande struktur och tillskrevs en ökad tillsitsstyrning från ledningen. I tidigare studier av arbetsvillkor har bristande personalorientering i organisationen framkommit

som en av orsakerna till att personal har valt att lämna socialtjänsten (Astvik, Melin, & Allvin, 2014; Tham, 2017; Welander, 2017). Erfarenheterna från denna enhet är en berättelse som ger ett svar på vad en fungerande personalorientering kan ha för innebörd. På den här enheten framkom den mest balanserad bilden av krav och resurser i arbetet.

Sammantaget visar de olika förändringsprocesserna som arbetstidsmodellen var en del av, vikten av att ha ett verksamhetsperspektiv och utgå ifrån lokala förutsättningar, då dessa kan kräva att det genomförs olika åtgärder för att nå jämlika villkor för alla grupper.

Att få arbeta som socialsekreterare

I utvärderingen framkom en berättelse som illustrerar vad det är som utgör ett önskvärt arbete och hur det kan stödjas med förändringar som exempelvis arbetstidsmodellen. Berättelsen uttrycker vad som gör arbetet meningsfullt och attraktivt från personalens perspektiv och är uppbyggd av beskrivningar som på flera sätt överensstämmer med teorier om vad som särskiljer socialt arbete från annan typ av verksamhet (Hasenfeld, 2015).

Berättelsen handlar om betydelsen av att få arbeta som socialsekreterare. Med det avses det sociala och relationella arbetet med klienter, att möta och stödja utsatta människor och bidra till en förändring av deras situation. Att åstadkomma förändring hos klienter framhålls som både mening och kvalitet i arbetet, och för att åstadkomma det krävs fysiska möten och att bygga upp en relation med klienten.

”Många gånger får vi liksom harva på och – kom hit, inte så farligt. ta en kopp kaffe. liksom nu gör vi det här tillsammans någonstans. Å det tar mycket tid och mycket kraft, och kan inte bara, att nu kom inte du på en tid, nu får du höra av dig. Att många inte är i skick och har inte förmåga att göra det, utan vi får ligga på litegrann och.. vilket jag gärna gör för att jag tycker att det är roligt”

När det har hänt något positivt i ett möte eller samtal med klienten ges som exempel på när det har varit en bra dag och hen går hem från jobbet med en bra känsla:

”haft möte och känt att nådde fram till nån eller fick nån återkoppling på nåt sätt, att nu har de börjat med det (förändring).

Betydelsen av att ha återkommande möten med sina klienter handlar även om att göra ett bättre jobb i den meningen att det ger ökad kunskap om vad personen faktiskt behöver hjälp med vilket bidrar till att rätt åtgärder vidtas i högre utsträckning. Exempelvis att en klient misslyckades med att prova ett jobb för att personen hade social fobi och inte kunde åka buss till den tilltänkta arbetsplatsen.

”är ju egentligen bara roligt utifrån såsom om man vill jobba socialt men det tillkommer arbetsuppgifter alltså ju mer du träffar en person kan det ju komma upp ärenden och saker som kanske inte hade poppat upp om du inte hade träffat personen”

En annan betydelse av mötet är att personalen uppfattar att det stärker klienternas möjligheter till inflytande i sin egen situation, att de kommer till tals och kan ha mer inflytande över sitt ärende. I mötet blir det även tydligt för personalen vilken information och kunskap som klienten saknar och behöver få hjälp med.

”...få en sån här relation i den bemärkelsen att klient, och alltså klient - myndighetsperson.... för man vet liksom var man har varandra och... Den personen kan öppna upp sig om allt möjligt. det kommer fram sårbarheter som kanske inte hade kommit fram om personen inte hade tillit”.

”Viktigt att vi får träffa klienter så at det inte blir jättemycket byråkrati att dom känner att de får vara med och vara delaktig, blir sedda. Sen kommer det administrativa”

Betoningen på det sociala arbetet innebär inte att myndighetsutövningen i jobbet betraktas som oviktig, utan berättelsen handlar om hur personalen uttrycker att det sociala arbetet på olika sätt inte har samma prioritering som myndighetsutövningen. Berättelsen beskriver ensidigt hur det sociala arbetet trängs undan av myndighetsutövning. Vidare framkommer det att de två sidorna av arbetet kan komma i konflikt med varandra.

”jobbar personligen för att det ska vara socialt arbete och inte myndighet”

Dualiteten i jobbet uttrycker det unika med arbetet och dess roll i samhället. I likhet med vad som framförs inom ”street-level bureaucracy” (Lipsky, 1980) och vad som framförs i Tillitsdelegationens utredning, så skapas värdet inom verksamheten i ” det goda mötet” mellan profession och klient, samtidigt som arbetet utförs inom en styrning som ska säkerställa att alla klienter får likvärdig kvalité på sin utredning och inte behöver vänta för länge på att den ska bli klar. Det är två olika logiker som professionen behöver hantera i sin arbetssituation. I utvärderingen uttryckte personalen på två enheter att de fick vara socialsekreterare medan en tredje, de utvecklade, önskade att vara det. En önskan som delvis uppfylldes med de organisatoriska förändringar som genomfördes. På enheten ”de erkända” uppgav personalen att arbetstidsmodellen underlättade det sociala arbetet medan ”de klämda” inte uttryckte det. Där bidrog arbetstidsmodellen främst till återhämtning fram en krävande arbetssituation.

AVSLUTANDE DISKUSSION

Syftet med utvärderingen var att studera om målen med införande av modellen för 7 timmars arbetsplatsförlagd arbetstid har uppfyllts gällande arbetsmiljö, arbetssätt, återhämtning och hälsa samt attraktivitet hos kommunen som arbetsgivare. Den modell som har tillämpats av 7-timmars arbetsdag inkluderar ett aktivt förändringsarbete av arbetssätt som ska göra det möjligt att arbeta mer tidseffektivt, och därmed bidra till att samma arbetsmängd hinns med trots att den schemalagda arbetstiden är en timme kortare. Detta tillsammans med ökad tid för återhämtning och reflektion förväntas bidra till förbättrad arbetsmiljö och göra kommunen mer attraktiv som arbetsgivare.

Vilken betydelse har modellen haft?

Satsningen har i sig haft en påtaglig symbolisk betydelse uttryckt i ett mer positivt rykte om kommunen, fler sökande på utlysta tjänster och personal som hör av sig och vill komma tillbaka. Projektet uppfattas som att det satsas på socialtjänsten och modellen blir en symbol för att socialtjänstens samhällsarbete erkänns som viktigt genom att satsa på den personal som utför det arbetet. Införande av arbetstidsmodellen ger även konkret uttryck för att ledningen uppmärksammar och erkänner personalens arbete. Detta har sammantaget gett energi och vilja hos personalen till att aktivt delta i utvecklingsarbetet. Dessa positiva effekter har även erfarits i andra försök med förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid (Klockmo & Jakobsson Lund, 2017).

Förändringsarbetet har dels bedrivits i en särskild arbetsgrupp och dels inom respektive deltagande enhet. Arbetsgruppen har bestått av personalrepresentanter från respektive enhet och har letts av en enhetschef. Därmed har ett forum för kommunikation mellan organisatoriska enheter och nivåer skapats kring förändringsarbetet. Det har gett gruppen mandat att ta beslut och föra förslag vidare för beslut längre upp i linjeorganisationen vid behov, samtidigt som representanterna har fört förslag till och från sin enhet för diskussion. Om en chef från högre nivå också hade deltagit i arbetsgruppen hade den vertikala kommunikationen mellan organisatoriska nivåer stärkts ytterligare. Projekttiden har varit relativt kort och flera av de förslag som gruppen identifierat har inte hunnit realiserats. Det är troligt att fler förändringar av arbetssätt och dess konsekvenser kommer att bli synliga först under nästa år. Flera av förslagen har potential att bidra till förbättrad balans mellan krav och resurser i personalens arbetsmiljö.

Personalen har på egen hand infört 7-timmars schemalagd arbetsdag på sina respektive enheter. De har gemensamt lagt schema för att säkerställa att de är tillgängliga för sina klienter under kontorstid. Strategier för att hinna med arbetet på 7-timmar har däremot främst utformats enskilt av varje anställd. Det är troligen en bidragande orsak till att hälsan förbättrades och upplevda konflikter mellan privat- och arbetsliv minskade för en majoritet av de anställda under projektiden. Arbetstidsmodellen har bidragit till ökad flexibilitet för personalen att anpassa både arbete och privatliv utifrån hur dessa förändras, som exempelvis variation i arbetsmängd, det egna måendet, samt tider för träning och hämtning på dagis. En flexibilitet som främjat möjligheter till återhämtning och reflektion. Värt att notera är också att arbetstidsmodellen har varit ett alternativ för småbarnsföräldrar till att gå ner i arbetstid, och att personal har gått upp i tid genom projektet, vilket ger en vidare tolkning av vad arbetstidsförkortning kan betyda.

Frihetens baksida har varit att all personal inte har haft samma möjligheter att börja jobba 7 timmar utifrån vilket arbete som har utförts. En lärdom av projektet är att det behöver säkerställas av ansvarig ledning att det ges rättvisa förutsättningar för enskild personal att arbeta 7 timmar, och att åtgärder vidtas när skevheter uppdagas. Annars finns en risk för att fungerande arbetsgrupper splittras i onödan.

Vad kan modellen inte lösa?

Erfarenheter från projektet har på flera sätt tydliggjort hur konsekvenser av arbetstidsmodellen är avhängig i vilken organisatorisk kontext som den införs och vilka övriga organisatoriska förändringar som genomförs. Det gäller särskilt konsekvenser för personalens arbetsmiljö. Under projektiden utvecklades personalens arbetsmiljö delvis i olika riktningar vilket härrör mer till de förändringar av verksamheten som skedde i övrigt än av arbetstidsmodellen i sig. Enheterna skilde sig åt vid projektets start och var även med om olika förändringsmönster under projektiden vilket bidrog till att modellen hade olika möjligheter att bidra till förändring av hur personalen upplever balans mellan krav och resurser i sin arbetsmiljö. Skillnaderna definierades som att vara "en utvecklad enhet", "en klämd enhet" eller "erkänd enhet". På enheter där det var mer balans mellan krav och resurser och mindre förekomst av organisatoriska hinder bidrog modellen tydligast till positiva effekter på den sociala arbetsmiljön, såsom tillit, socialt stöd och erkännande. När arbetsmiljön var problematisk pga. hur arbetet styrdes och organiserades, var arbetstidsmodellens främsta bidrag att den främjade möjligheter till återhämtning från en problematisk arbetssituation. Det vill säga att arbetstidsmodellen bidrar i sig inte till att lösa arbetsmiljöproblem relaterade till arbetets organisering och styrning.

Däremot har modellen potential att fungera som en modell för arbetsmiljöarbete. Kravbilden kan förbättras genom att tid ges för att problematisera och identifiera mer effektiva sätt att arbeta. Den metodik som använts i arbetstidsmodellen skapar förutsättningar för personal att påverka förändringar av arbetssätt. Effektiviseringen kan bidra till bättre balans mellan krav och resurser. Förändringsarbetet bidrog till att identifiera risker i det dagliga arbetet, organisatoriska hinder såsom bristande samverkansformer med andra aktörer, både internt och externt, typer av resursbrister, och potentiella förbättringsområden i verksamheten rörande beslutsutformning och arbetsdelning. Denna process hade troligen inte skett i samma utsträckning utan att arbetstidsmodellen infördes. Kunskapen kan användas i ett systematiskt arbetsmiljöarbete i dialog mellan anställda och chefer.

Modellen- ett led i en utveckling mot tillitsstyrning?

Utvärderingen visar också att införande av arbetstidsmodellen har potential att främja utveckling mot ökad tillitsstyrning av verksamheten i enlighet med Tillitsdelegationens slutbetänkande (2018). En styrning som syftar till att främja en helhetssyn på medborgaren och ökad kvalitet av välfärdstjänster. Detta genom att balansera den ekonomiska styrningen med styrning som främjar organisatoriska förutsättningar för professionen att åstadkomma ”det goda mötet” i vilket verksamhetens kvalitet uppstår. Ett av resultaten är att projektet frigjorde, eller omfördelade tid mellan arbetsuppgifter rörande myndighetsutövning och socialt arbete för en del av personalen. I likhet med Tillitsdelegationen betonar personalen att kvalitén främjas om det finns tid till goda, och mer regelbundna, möten med klienter. Behov fångas upp bättre, åtgärder blir mer riktade och det skapas en tillitsrelation som gör att klienter vågar öppna upp sig mer. Detta förutsätter dock, precis som arbetstidsmodellen, tillräcklig bemanning och hanterbar arbetsmängd. Här har också ledarskapet betydelse. Det krävs förtroende och tillit både inom organisationen och mellan profession och klient, och att dessa följer av organisatoriska förutsättningar som bidrar till balans mellan krav och resurser.

Utvärderingen har synliggjort flera organisatoriska utmaningar, bl.a. frågor rörande bemanning och arbetsmängd, och vikten av att skapa rättvisa förutsättningar för enskild personal i de olika enheterna. Sammantaget visar utvärderingen att införande av arbetstidsmodell för 7-timmars arbetsplats förlagd arbetstid på flera sätt har varit positiv för personalen och stärkt kommunens rykte som attraktiv arbetsgivare. Arbetstidsmodellen främjar återhämtning för personal som har möjlighet att arbeta 7 timmar. Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid kan förbättra arbetsmiljön, men löser inte i sig arbetsmiljöproblem som orsakas av organisatoriska utmaningar.

SLUTSATSER

Det är viktigt att arbetstidsmodellen inte enbart ses som en förkortning av arbetstiden utan genomförs som en del i att förändra och utveckla arbetssituationen för medarbetare. Utifrån resultaten kan sammanfattas i följande slutsatser. Modellen;

- främjar flexibilitet utifrån individens behov
- bidrar på olika sätt till återhämtning
- har generellt en positiv betydelse för den sociala arbetsmiljön
- har delvis olika betydelse för personalens arbetsmiljö beroende på hur den samverkar med den organisatoriska kontexten
- förutsätter förändringsarbete
- baseras på tillräcklig bemanning
- har potential att fungera som en modell för systematiska arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten
- har potential att bidra till tillitsstyrning

REFERENSER

- AFS. (2001:1). *Systematiskt arbetsmiljöarbete : Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Solna: Arbetsmiljöverket.
- AFS. (2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö [Elektronisk resurs]*.
- Astvik, W., & Melin, M. (2013). Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implication for health and quality in human service work. *Journal of Social work*.
- Astvik, W., Melin, M., & Allvin, M. (2014). Survival strategies in social work: a study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health. *Nordic Social Work Research*, 4(1), 52-66.
- Astvik, W., Welander, J., & Isaksson, K. (2017). *Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten [Elektronisk resurs]*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Berthelsen, H. (2014). *COPSOQ II - en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet.
- Demirouiti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L., & Härenstam, A. (2015). *New public management i kommunal praktik : en studie om chefers möjlighet att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg*. Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human services management? In: Taylor & Francis.
- Härenstam, A. (2017). Inclusion, sustainability, and equality: how can research contribute? *Society, Health & Vulnerability*, 8(sup1), 1332856.
- Härenstam, A., Östebo, A., Berntson, E., & Institutet för stressmedicin. (2014). *Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar : metoder och resultat från CHEFiOS-projektet : slutrapport. D. 2*. [Göteborg: Institutet för stressmedicin (ISM)].
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Klockmo, C., & Jakobsson Lund, A. (2017). *Medarbetardriven förändring [Elektronisk resurs] Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, en drivkraft för att utveckla nya arbetssätt*. Härnösand.

- Lauri, M. (2016). *Narratives of governing : rationalization, responsibility and resistance in social work*. Umeå: Umeå universitet. Statsvetenskapliga institutionen, Umeå centrum för genusstudier; Department of political science & Umeå centre for gender studies, Umeå university.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Regeringen. (2016). *En arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet 20162020 [Elektronisk resurs]*. (Regeringens skrivelse 2015/16:80). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet Retrieved from <http://www.regeringen.se/rattsdokument/skrivelse/2016/02/skr.-20151680/http://www.regeringen.se/http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kb:dark-5407003>.
- SFS. (1977:1160). *Arbetsmiljölagen* (Vol. SFS 1977:1160). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of higheffort/lowreward conditions 27–41. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.
- Spolander, G., Engelbrecht, L., & Pullen Sansfaçon, A. (2016). Social work and macro-economic neoliberalism: beyond the social justice rhetoric. *European Journal of Social Work*, 19(5), 634-649.
- Stressforskningsinstitutet. Arbetsorganisation och hälsa. Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning. Retrieved from http://www.su.se/polopoly_fs/1.51208.1321608199!/temablad_arbetsmiljomodeller.pdf
- Sveriges kommuner och landsting. (2011). *Stolthet och fördomar : vad tycker medarbetare i kommuner och landsting om sina jobb?* Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hansson, L., Lindfors, P., & Sverige. Arbetsmiljöverket. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor : betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. [Stockholm: Arbetsmiljöverket].
- Tham, P. (2017). A Professional Role in Transition: Swedish Child Welfare Social Workers' Descriptions of Their Work in 2003 and 2014. *British journal of social work*, 48(2), 449-467.
- Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn* (1. utg. ed.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Tillitsdelegationen. (2017). *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen : vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme? : delbetänkande*. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Tillitsdelegationen. (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet : tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*.
- Welander, J. (2017). *Trust issues : welfare workers' relationship to their organisation*. Västerås: School of Health, Care and Social Welfare, Mälardalen University.

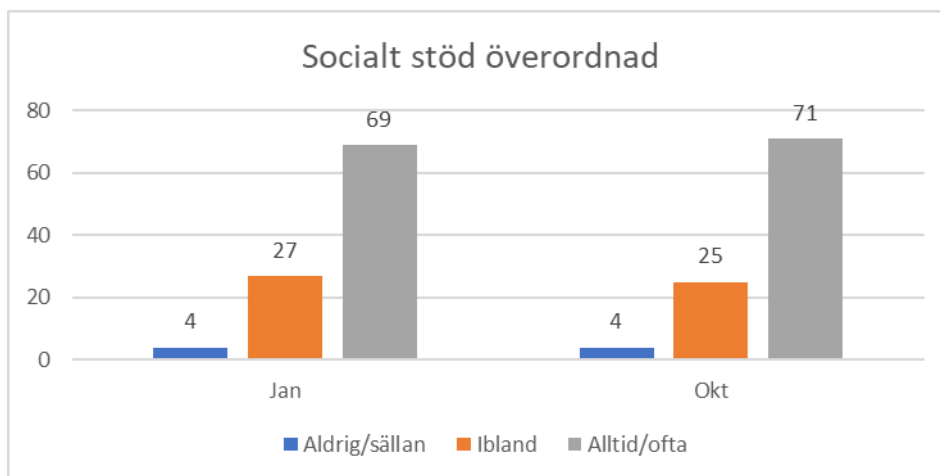
BILAGA 1

INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPER TIMRÅ 7-TIMMARSPROJEKT 2018

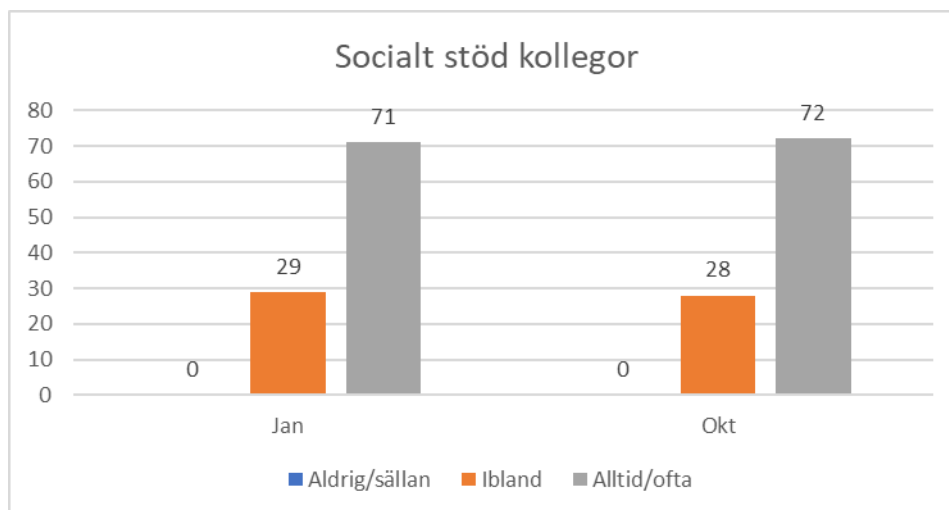
- vad tänkte ni när ni hörde att projektet skulle bli av, spontant?
 - vad hoppades ni på?
 - vad hoppades ni inte på?
- hur har ni valt att jobba en timme mindre på plats – hur har processen gått till?
 - gemensamt beslut eller har var och en hittat sitt sätt att nå återhämtning
 - var det frågor som behövde lösas?
- ett uttalat mål med projektet är att åstadkomma förbättrade arbetsvillkor
 - hur upplever ni er arbetssituation idag?
 - något som blivit annorlunda (bättre/sämre)?
 - vad är en bra dag?
 - vad är ex på en dålig situation (när går man hem frustrerad)
- hur upplever ni att arbetstidsförkortningen har
 - påverkat arbetet med klienterna
 - påverkat er som arbetsgrupp
 - er relation med kollegor utanför gruppen
 - ev hinder och möjligheter som ni inte hade tänkt på innan
 - enkäten visade högt arbetstempo, stress och risk för utbrändhet, vad tänker ni kring det?
- hur mår ni när ni går hem? – hur känns det efter arbetsdagens slut?
- ett annat uttalat mål är att ni ska få bättre möjligheter till kompetensutbildning
 - hur har det fungerat?
 - vad har ni gjort?
 - idéer om vad som skulle underlätta allmänt (strukturer, individuell- kollektiv)
 - vilken kunskap tycker ni att ni behöver?
- vad är kvalité för er?
 - är det något som ni tycker att vi borde ha med oss när vi går härifrån?

BILAGA 2

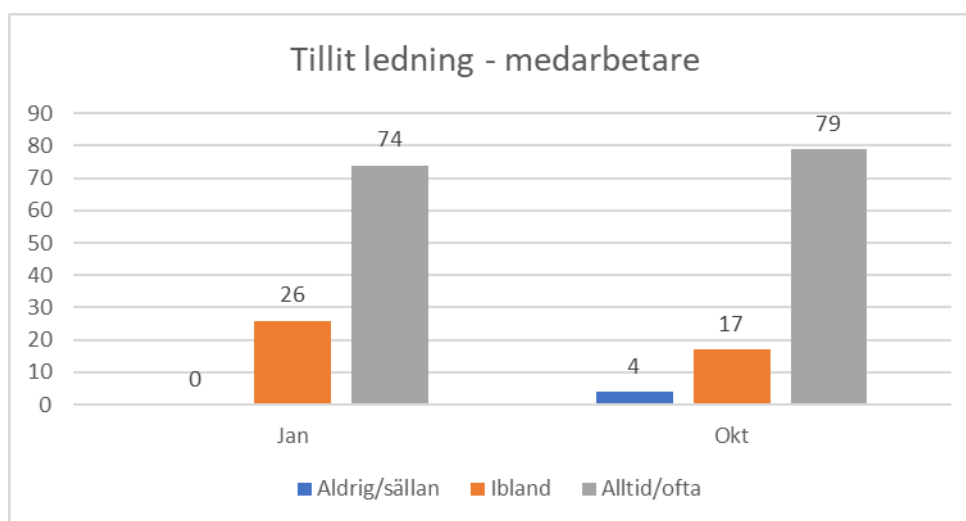
Socialt stöd överordnad



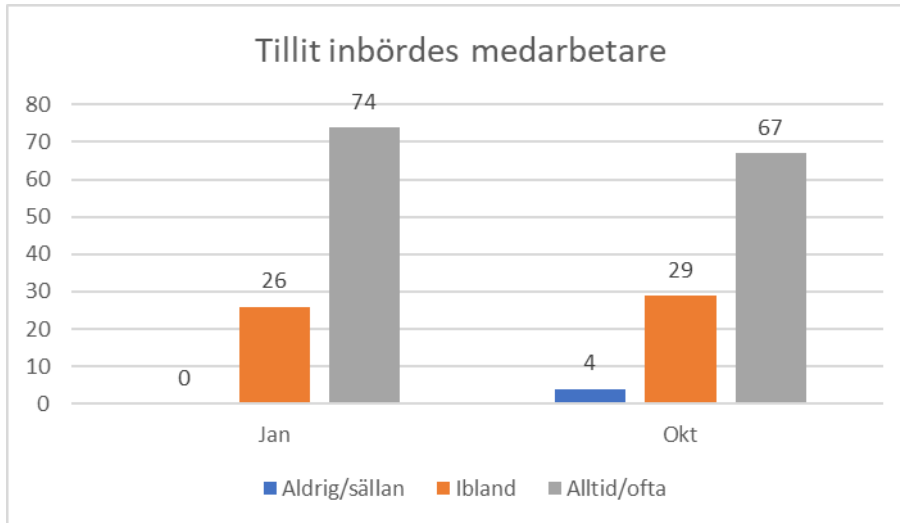
Socialt stöd kollegor



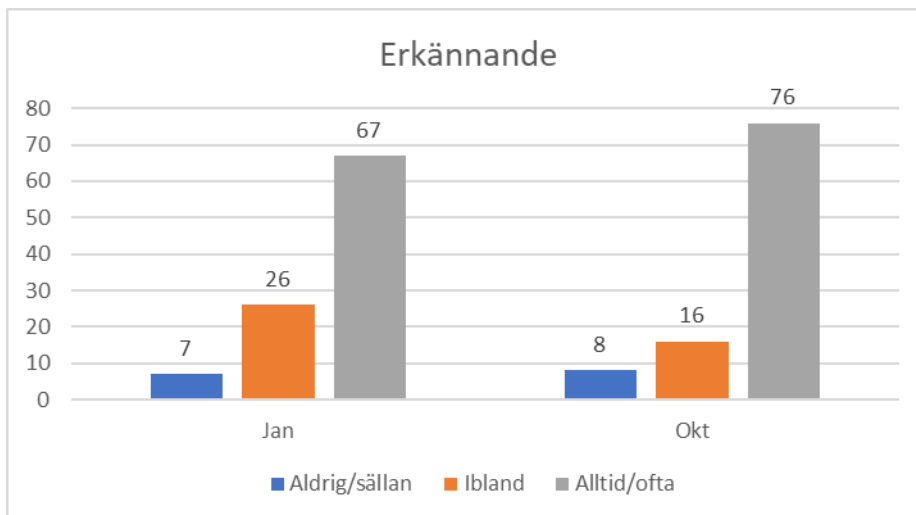
Tillit ledning och medarbetare



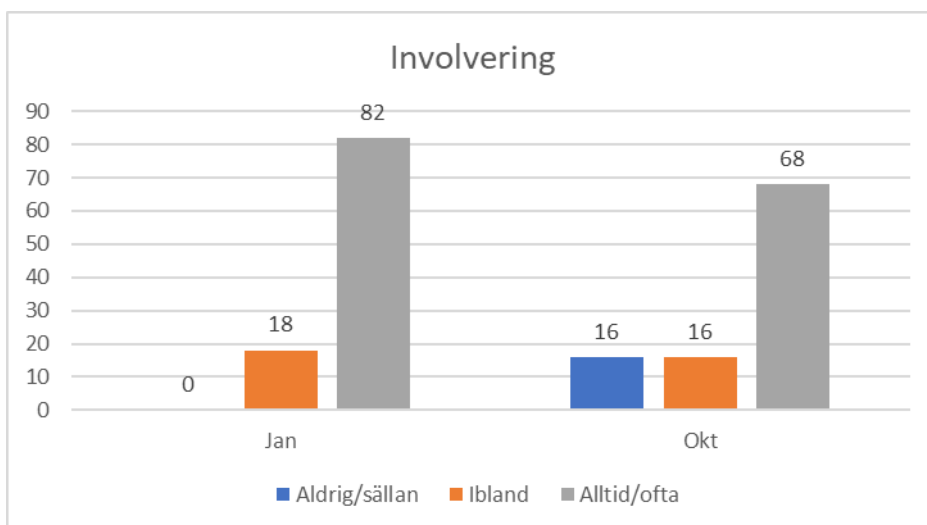
Tillit inbördes anställda



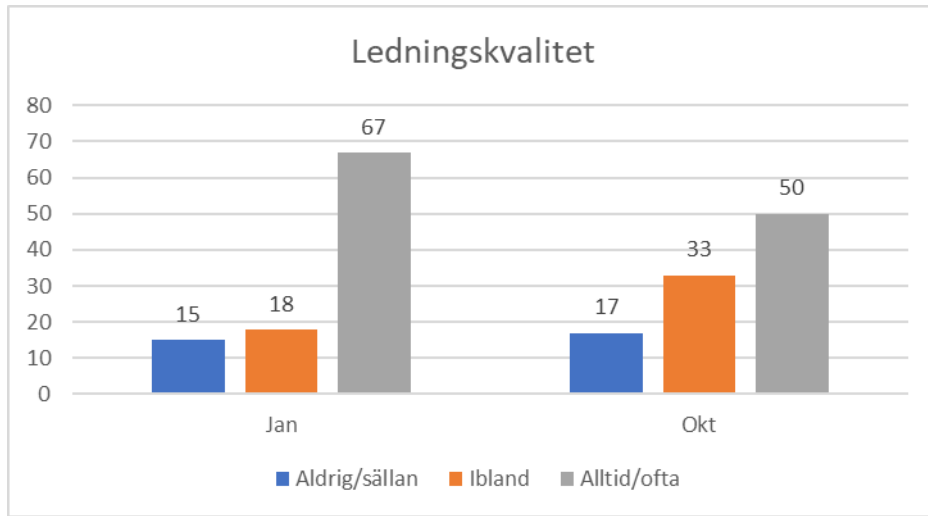
Erkännande



Involvering i arbetet



Ledningskvalitet



Förändringsarbete för att bli en attraktiv arbetsgivare

Malin Bolin

Fil. Dr Sociologi

Malin är arbetslivsforskare med särskilt intresse för frågor om arbetsmiljö och arbetsvillkor, och hur de kan förbättras utifrån arbetsplatsers organisering och styrning.

Carolina Klockmo

Fil. Dr Hälsövetenskap

Carolina forskar bl.a. inom arbetsliv, arbetslivsinriktad rehabilitering och arbetsmarknad, särskilt sådant som rör arbetsvillkor, psykisk hälsa, samverkan, empowerment, delaktighet och inflytande.

