



ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE HAR EN SOCIALT FUNGERANDE ORGANISATION

-lärdomar från arbetstidsmodeller i socialtjänsten

FoU-rapport 2024:1

Malin Bolin och Carolina Klockmo

KOMMUNFÖRBUNDET VÄSTERNORRLAND

Kommunförbundet; FoU Västernorrland

Järnvägsgatan 2

871 45 Härnösand, Sverige

E-post: info@kfvn.se

Författare: Malin Bolin och Carolina Klockmo

Omslag:

Tryckår: 2024

ISSN: 1653–2414

ISBN: 978-91-88425-18-8

Innehåll

Förord	1
Sammanfattning	2
Inledning.....	3
Vad är problemet?.....	3
Arbetsmiljön	3
Nyliberal styrning.....	4
Syfte.....	5
Förkortad arbetstid – tidigare försök och argument	5
Arbetstidsmodellerna	7
Genomförande av följeforskning.....	9
Enkät	9
Intervjuer med personal	9
Analys – hur bedöma effekt?	11
Teorier som använts för analys.....	12
Arbetsmiljö & återhämtning	12
Återhämtning en viktig resurs för hälsa.....	13
Professioner i välfärden	13
Lärdomar från kommunerna - två berättelser	15
En framgångsberättelse.....	16
En stärkt social arbetsmiljö.....	16
Inflytande och lärande	17
En berättelse om hinder.....	19
Misstro och bristande dialog	20
Förekomst av andra förändringar som motverkade modellernas syfte att frigöra tid och jobba annorlunda	21
Otydligheter i modellen.....	22
Hur ska berättelserna förstås?.....	24
Hög arbetsbelastning	24
Inflytande	26
Vad fungerar för vem och under vilka omständigheter?	28
Kunde resultaten ha uppnåtts på annat sätt?	29
Socialtjänsten - en specifik eller generell kontext?.....	30
Referenser	31

Förord

FoU Västernorrland har haft i uppdrag att följa tre projekt med arbetstidsmodeller bland myndighetsutövande personal i socialtjänsten. Projekten har sammanlagt pågått mellan åren 2017–2022. Det har varit en mycket lärorik resa som har bidragit till många insikter. Vi vill med denna rapport synliggöra de lärdomar som gjorts kring användandet av arbetstidsmodeller och det förändringsarbete som dessa medför. Socialtjänsten står inför ett omfattande förändringsarbete när den nya socialtjänstlagen träder i kraft. Förhoppningsvis kan lärdomar vi lyfter i rapporten bli ett viktigt bidrag för planering och genomförande av kommande förändringsarbete.

Vi vill tacka kommunerna för förtroendet att få följa projekten över tid.

Ett stort tack till alla chefer och personal som delat med sig av sina tankar och erfarenheter, det har varit intressant och givande där ni utgjort ett viktigt bidrag för att öka kunskapen om hur socialtjänsten kan utvecklas till att bli en attraktiv arbetsgivare.

Vi som författat rapporten

Malin Bolin, fil. doktor i sociologi, forskar om hur hållbar arbetsmiljö och arbetsvillkor kan utvecklas med organisatoriska åtgärder. Det rör bland annat frågor om arbetstid, jämställdhet, välfärdsteknik och tillsynsstyrning ur kritiskt perspektiv.

Carolina Klockmo fil. doktor i hälsovetenskap och har på senare tid främst arbetat med frågor kring arbetsmarknad och arbetsliv. Det rör frågor kring socialtjänsten, kommunala arbetsmarknadsinsatser och samverkan mellan myndigheter, men också frågor som rör arbetsmiljö och arbetsvillkor i socialtjänsten.

Sammanfattning

I rapporten presenteras lärdomar om hur arbetstidsmodeller som förkortar arbetstiden inom ramen för heltidsanställning kan förbättra arbetsmiljön och göra socialtjänsten som arbetsgivare mer attraktiv.

I vår följeforskning har vi följt tre kommuners användning av modeller för förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid. Försöken har pågått två till tre år och riktat sig till heltidsarbetande och myndighetsutövande personal i socialtjänsten, främst inom Individ - och familjeomsorg (IFO). Svårigheter med kompetensförsörjning till det krävande arbete som socialt arbete innebär, lyftes fram av kommunerna som orsak till att modellerna prövades. Syftet med modellerna har varit att bli en mer attraktiv arbetsgivare genom att främja personalens möjligheter till återhämtning och förbättra arbetsmiljön. Frigörande av tid skulle ge tid för återhämtning, och i vissa modeller även till reflektion och kompetenshöjning. I samtliga modeller kombinerades frigörande av tid med förändringsarbete för att hitta nya sätt att jobba som gör det möjligt att utföra heltidsarbete på kortare tid.

Lärdomarna från kommunerna visar att:

- Kommunerna blev mer attraktiva arbetsgivare - arbetstidsmodellerna gav ökad personalkontinuitet med underlättad rekrytering och ökad andel heltidsanställda när flera gick från del- till heltid
- Arbetstidsmodeller främjar återhämtning hos personal när det finns tillräcklig bemanning inom samma ansvarsområde så tid kan frigöras
- Ökat professionellt inflytande hos personalen är nyckeln till förbättring av möjlighet till återhämtning och förbättrad arbetsmiljö
- Arbetstidsmodeller förbättrar arbetsmiljön när medarbetardrivet förändringsarbete stöds, diskuteras och realiserats med ledning som har beslutsmandat
- Det finns en begränsning för arbetstidsmodellernas möjlighet att förbättra arbetsmiljön. Vilken funktion modellen ges i organisationen är avhängigt den organisatoriska kontexten
- Arbetstidsmodeller kan inte ersätta annat arbetsmiljöarbete
- Frågan om mängden arbetstid är också en fråga om arbetets innehåll: vilket arbete ska utföras under arbetstid och i det reflektera över vad som räknas som arbete och inte.

Resultatet bygger i huvudsak på 25 fokusgruppsintervjuer som genomförts med personal i de tre kommunerna mellan åren 2017 – 2022. Arbetstidsmodellerna har prövats i olika organisatoriska kontexter, som skiljer sig åt mellan kommunerna men även mellan enheter inom en kommun. Analysen har därför inriktats på att undersöka kontextens betydelse genom att ställa frågor kring: vad fungerar, för vem, under vilka omständigheter? Hur medförde arbetstidsmodellen skillnad i återhämtning och arbetsmiljö? De teoretiska ramverken som använts i analysen för att öka förståelsen är teorier kring arbetsmiljö och professioner i välfärden.

Inledning

Arbetstidens roll för kompetensförsörjning diskuteras alltmer och har även återkommit som en aktuell fråga på den politiska dagordningen. Socialdemokraternas förslag att minska heltidsmåtten till 35 timmar inom välfärden är ett exempel (SVT, 2024). Sveriges kommuner och regioner (SKR) menar att kompetensförsörjning är den största utmaningen för välfärden de närmaste decennierna, vilket kräver att arbetsgivare prövar nya lösningar och jobbar med flera strategier för att bli attraktiva arbetsgivare och för att nå ett mer hållbart arbetsliv, med arbeten som kännetecknas av god arbetsmiljö (SKR, 2020).

Vad är problemet?

Förutom att demografiska förändringar förväntas bidra till framtida personalbrist med fler medborgare som behöver välfärdstjänster samtidigt som arbetskraften inte ökar i samma utsträckning, försvåras kompetensförsörjningen allvarligt av att många anställda väljer att lämna sektorn pga. dåliga arbetsvillkor och arbetsmiljö. Anställda som vi har träffat i vår följeforskning har uttryckt att de trivs med själva jobbet då de upplever att jobbet känns meningsfullt och att de arbetar med det som de vill arbeta med, och har utbildat sig till. Men de upplever att organisationen inte ger rätt förutsättningar att göra jobbet under rimliga villkor.

Arbetsmiljön

Kartläggningar och studier har visat att arbetsmiljön har varit problematisk under en längre tid inom olika välfärdsyrken och jämförelser med andra sektorer har visat att välfärdsyrken, ibland definierat som människoyrken, ofta har sämre arbetsmiljö än andra sektorer. Välfärdssektorn har också kännetecknats av höga sjuktal och sjukfrånvaro vilket ofta har relaterats till bristande arbetsmiljö (Härenstam & Björk, 2021). Det har visat sig att många väljer att gå ner i arbetstid för att jobbet är för krävande (Vårdförbundet, 2023). Longitudinella studier visar också att det har skett en försämring av arbetsmiljön över tid (Tham, 2017; Cerdas et al., 2019; Kjellsson et al., 2014). Denna problembild har upprepats otaliga gånger och det är lätt att tänka att det alltid har varit så, och att arbetets art bidrar till en komplexitet som ger tunga jobb. Men under 1980-talet kunde välfärdssektorn beskrivas som en frisksektor på arbetsmarknaden med låg sjukfrånvaro (Härenstam & Björk, 2021), och som erbjöd jobb med god arbetsmiljö. Förändringen från frisk- till risksektor började under 1990-talet, med de nedskärningar och organisatoriska förändringar som påbörjades då och som sedan har fortsatt. Verksamheter inom socialt arbete har länge präglats av otillräckliga resurser med bristande arbetsmiljö som följd, och många kommuner behöver göra fortsatta nedskärningar för att klara ekonomin (Plesner, 2020).

Nyliberal styrning

Förutom besparingar så har nyliberal styrning dominerat offentlig sektor i syfte att uppnå mer effektiva verksamheter. Detta har i sin tur haft betydelse för hur verksamheter organiseras och därmed påverkat arbetsmiljön för både chefer och personal som utför välfärdsarbete (Forsberg Kankkunen et al., 2015; Corin & Björk, 2017). Med den nyliberala styrningen har välfärd främst betraktats ur ett ekonomiskt perspektiv, med fokus på att organisera verksamheten för att möjliggöra ekonomisk uppföljning och göra jämförelser snarare än att utgå ifrån vilken organisering som krävs för att stödja anställda i kärnverksamheten att utföra uppdraget (Hasenfeld, 2015). Konsekvensen har visat sig vara att organisationer skapar en administrativ överbyggnad som ska utföra den ekonomiska uppföljningen och annat administrativt arbete som krävs utifrån hur verksamheter styrs och följs upp (Alvehus & Kastberg, 2019; Hall, 2017, 2020) vilken blir en arbetsbelastning för personal i kärnverksamheten som ska lämna in den information som krävs. Det vill säga, personal med administrativa arbetsuppgifter ökar i antalet anställda samtidigt som chefer ofta nekas att öka antalet anställda i kärnverksamheten med hänvisning till att det krävs besparingar. En annan konsekvens har visat vara att det ekonomiska perspektivet på verksamheterna krockar med det sociala perspektivet och påverkar vad som prioriteras och värderas i det dagliga arbetet (Hasenfeld, 2015). Det som är mer tidskrävande, komplext och svårare att kvantifiera till mätbar uppföljning trängs lätt undan och blir osynligt (Hasselblad, 2024). Det skapar moraliska dilemman hos välfärdsprofessioner och en del väljer att sluta av den anledningen (Astvik & Melin, 2013a, 2013b).

Det moraliska dilemmat och dominansen av den ekonomiska styrningen har försvårat välfärdsarbete med olika grupper av medborgare (patienter, elever, brukare, etc.) till den grad att kvalitén i välfärdstjänster allvarligt hotas. Det ledde dock till politisk förändring och ett beslut om att införa mer tillitsbaserad styrning för att just underlätta det mellanmänskliga, och svårsmätta arbetet inom välfärden (Tillitsdelegationen, 2018). Genom att ge mer utrymme för professionerna själva att avgöra värdet och kvalitén i välfärden i sitt möte med medborgare, skulle de negativa effekterna av den nyliberala styrningen dämpas. Det är dock oklart hur detta skifte ska gå till och det finns studier som visar att det är svårt att tränga undan nyliberal styrning med tillitsbaserad styrning (Håkansson, 2024; Svedenmark et al., 2022). Mer lyckade exempel visar att det krävs omfattande förändring av hela styrkedjan i en kommun för att det ska bli skillnad (Astvik et al., 2020). Det har också förts fram att det är tillförlitlig styrning och organisering som behöver utvecklas i välfärden snarare än tillitsbaserad styrning (Björk et al., 2023). Det ingen diskuterat är att det krävs organisatoriska förändringar för att åter göra välfärden till en frisksektor som är attraktiv för medarbetare och chefer.

Sammantaget har den styrning som dominerat under lång tid försvårat möjligheterna för arbetsgivare i offentlig sektor att vara attraktiva arbetsgivare, och göra det möjligt för "proffsen att vara proffs" under rimliga villkor. Det pågår dock ett skifte som uppmuntrar ifrågasättande och sökande efter nya arbetssätt som är mer attraktiva och hållbara. Formerna för arbetet är inte helt givna av den övergripande styrningen av välfärden, utan det finns handlingsutrymme för aktörer på olika nivåer i styrkedjan. Exempelvis kan kommunen som arbetsgivare göra förändringar helt enligt den tanke som systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) bygger på. Det vill

säga att det är möjligt att skapa en hälsosam arbetsmiljö inom alla typer av verksamheter på arbetsmarknaden.

Vad bör då arbetsgivare göra för att bli mer attraktiva arbetsgivare? Ett svar från den forskning som gjorts är att det krävs att förändringar görs utifrån ett verksamhetsperspektiv, det vill säga att uppdraget står i fokus, där man ställer sig frågan hur formerna för arbetet kan förändras för att stödja medarbetarna i deras vardag. En attraktiv arbetsgivare ger organisatoriska förutsättningar för anställda att utföra sitt arbete i verksamheten. Som Björk och Tengblad uttrycker det: *“Yrkeskompetensen ska fungera i ett organisatoriskt sammanhang”* (Björk et al., 2023).

I denna rapport ska vi redovisa lärdomar från hur verksamhetschefer inom socialtjänsten i tre kommuner har använt sitt handlingsutrymme för att åstadkomma förbättringar, genom att prova olika arbetstidsmodeller inom ramen för heltidsarbetet i sina verksamheter.

Syfte

Syftet med rapporten är att utifrån lärdomar i kommunal socialtjänst redovisa hur arbetstidsmodeller som förkortar arbetstiden inom ramen för heltidsanställning kan förbättra arbetsmiljön och göra arbetsgivare mer attraktiva.

Förkortad arbetstid – tidigare försök och argument

Arbetstidsförkortning är ingen ny fråga, den har varit aktuell i perioder under lång tid. Brynja & Bildt (2005) genomförde en litteraturgenomgång av de statliga utredningar och studier som gjorts inom området fram till år 2004. Den visar att motiven för arbetstidsförkortning har skiftat mellan år 1974 och 2004, ofta utifrån den aktuella samhällsdebatten. Under 1980-talet sågs arbetstidsförkortning som en väg för att främja jämställdhet och stärka familjelivet. Under 1990-talet uppmärksammades höga sjuktal i arbetslivet vilket gjorde att motiven för arbetstidsförkortning handlade om att motverka förslitningsskador, stressrelaterade sjukdomar och sjukfrånvaro. Arbetstidsförkortning sattes i relation till (o)hälsa, där studier fokuserade på fysisk, psykisk, självskattad (o)hälsa och livskvalitet. Litteraturöversikten visar också att arbetstidsförkortning studerats utifrån ekonomiska perspektiv och då i relation till konsumtion och dess påverkan på miljö. De statliga utredningarna som gjorts fram till 2002 har fokuserat på en generell arbetstidsförkortning på hela arbetsmarknaden via lagstiftning, som ett nästa steg efter införande av 40 timmarsveckan som infördes år 1973. Efter år 2005 har frågan om generell arbetstidsförkortning inte varit lika politiskt aktuell förrän nu.

Pandemin är troligen en orsak till att frågan om arbetstid har aktualiserats. Nästan hälften av arbetskraften fick order om att arbeta hemifrån för att minska smittrisen (MYNAK, 2024). Det blev en omställning som synliggjorde förgivettagna sanningar om hur det var möjligt att utföra arbete på ett sätt som var fungerande och effektivt för både arbetsgivare och arbetstagare. Möjligheten att styra när och var arbetet skulle utföras innebar en flexibilitet som underlättade arbetsbelastningen och minskade konflikten mellan arbete och privatliv för många anställda. Det blev också en större rekryteringsmöjlighet för arbetsgivare när personer kunde jobba

hemifrån. Skillnaden gentemot de som inte kunde jobba hemifrån utan som verkligen behövde vara på plats under pandemin för att samhällsfunktioner skulle fungera och för att hantera pandemins konsekvenser, som ex inom sjukvården, blev väldigt synlig. En skillnad som visade att flexibiliteten att styra när och var arbetet ska utföras var en dimension i arbetsmiljön som skiljde bra och dåliga jobb ur både hälsoperspektiv och sett till arbetsbelastning.

Frågan om arbetstidens betydelse för arbetsmiljö handlar således inte bara om mängden tid, trots begreppet förkortad arbetstid, utan även om möjligheten till *flexibel arbetstid*, att kunna styra över när arbetet börjar och slutar samt var och när arbetet ska utföras utifrån den anställdes behov av flexibilitet. Förändringar av arbetets organisering i tid och rum har blivit ett kännetecken för arbetslivets tilltagande flexibilisering (Anttila et al., 2015). Förändringar som gör gränser mer flytande mellan arbete och privatliv, men som även luckrar upp föreställningar om arbete i sig och invanda mönster av hur arbete ska utföras i organisationer. I studier av arbetslivets ökade flexibilisering har betydelsen av inflytande över arbetstiden alltmer studerats. Begreppet "work time control" (WTC) används av Albrecht et al. (2017) och Anttila m.fl. använder uttrycket "work time autonomy" (Anttila et al., 2015). Dessa båda begrepp kan översättas till arbetstidskontroll. Med kontroll över arbetstiden avses dels att kunna bestämma över när arbetet börjar och slutar och arbetsdagens längd, dels att ta beslut om ledighet genom semesterplanering, ta pauser och göra privata ärenden under arbetstid. Ökat inflytande över arbetstiden antas vara hälsofrämjande vilket baseras på två antaganden. Det *ena* antagandet handlar om att för lite återhämtning kostar på både fysiskt och psykiskt vilket kan resultera i olika typer av ohälsa som utmattning, trötthet och depression (Geurts & Sonnentag, 2006). Det *andra* antagandet handlar om att arbetstidskontroll underlättar hantering av livet totalt sett genom att anställda har möjlighet till ökad flexibilitet att justera arbetstimmar till krav som kommer från livet utanför arbetet. Det vill säga att balansen mellan arbete och privatliv främjas vilket i sin tur förväntas främja arbetsmiljön. Positiva effekter på balans mellan arbete och privatliv har identifierats (Anttila et al., 2015). Arbetstidskontroll är mer möjlig i branscher där anställda inte bemannar en arbetsplats utan har ett arbete som är oberoende av tid och rum, vilket pandemin illustrerade.

De studier som under senare år publicerats kring införande av arbetstidsmodeller, där arbetstiden förkortats med 25 procent har haft ett fokus på att studera arbetstidsmodellernas betydelse i relation till hälsa. Dessa studier visar att det finns positiva samband mellan förkortad arbetstid och hälsa i form av förbättrad sömn (Barck-Holst et al., 2017; Schiller et al., 2017), minskad trötthet (Barck-Holst et al., 2017; Åkerstedt et al., 2001), minskade hjärt- och lungbesvär (Åkerstedt et al., 2001), minskad upplevelse av stress (Barck-Holst et al., 2017; Schiller et al., 2017) samt att den extra tiden som ges används till aktiviteter som främjar återhämtning (Schiller et al., 2018), och bidrar till minskad exponering för stressrelaterade faktorer i arbetet (Barck-Holst et al., 2019). Författarna till en systematisk forskningsöversikt, där ovan nämnda studier finns inkluderade, menar att förkortad arbetstid med bibehållen lön kan ge positiva effekter som minskad stress och bättre sömn, men att det saknas kunskap om under vilka förutsättningar de positiva effekterna uppstår. Framtida studier behöver belysa hur variation i arbetsmängd och arbetets organisering påverkar sambandet mellan arbetstid och hälsa (Vogliano et al., 2022).

Arbetstidsmodellerna

Arbetstidsmodellerna har varit en del av kommunernas strategi för kompetensförsörjning, och har prövats bland myndighetsutövande personal i socialtjänsten. Syftet med arbetstidsmodellerna har varit att åstadkomma förändring som gör det möjligt att bibehålla och attrahera ny personal. Genom att frigöra en del av arbetstiden till återhämtning och reflektion, och i vissa fall kompetensutveckling, förväntades arbetet bli mer attraktivt. I arbetstidsmodellerna ingick även att medarbetarna skulle arbeta med förändring och utveckling av nya arbetssätt för att ge bättre förutsättningar för personalen att utföra socialt arbete och förbättra arbetsmiljön.

Arbetstidsmodellerna genomfördes inom ramen för heltidsarbete, där enbart heltidsanställd personal ingick. Tid för återhämtning och reflektion frigjordes genom att inte schemalägga en viss del av arbetstiden, från 45 minuter till två timmar. Utgångspunkten var att minska andelen arbetad tid per vecka. Tiden för återhämtning och reflektion fick inte sparas från en vecka till en annan. Arbetstidsmodellerna innebar att personalen hade bibehållen lön. Eftersom arbetstidsmodellerna genomfördes inom ramen för en heltidstjänst innebar det att samma mängd arbete ska utföras på kortare tid. En farhåga som fanns inför införandet av arbetstidsmodellerna var att arbetet kunde bidra till stress i stället för återhämtning. Vidare var en utgångspunkt att kvalitén skulle bibehållas vilket i praktiken avsåg tillgänglighet, bemanning på kontorstid, och oförändrat antal ärenden som behöver hanteras inom ramen för de lagstyrda tidskraven på handläggningstid. Det sågs därför som nödvändigt att utveckla nya arbetssätt och identifiera tidstjuvar som kunde tas bort, så att det blev möjligt att utföra samma mängd arbete på kortare tid. Arbetstidsmodellerna innehåller därför två delar, 1) den arbetsplatsförlagda arbetstiden minskar och 2) personal ska arbeta med förändringsarbete.

Tabellen beskriver de tre olika arbetstidsmodellerna som följts mellan åren 2017–2022. Hur mycket tid personalen fick till återhämtning och reflektion skilde sig åt, likaså vad den frigjorda tiden skulle användas till. I modellen 6+2 frigjordes mest tid och där ställdes också krav på den frigjorda tiden. I den s.k. tvåtiden lades APT och även kompetensutveckling för personalen som utbildningsdagar. Denna modell skiljer sig från de övriga modellerna där personal bestämde innehållet av den frigjorda tiden själva. Det varierade i vilken mån som det gjordes förändringar av andra tidsregleringar som friskvårdstimme, sommar- och vintertid, förtroendearbetstid och flextid, se Tabell 1 nästa sida för översikt.

Socialtjänsten är en myndighet vilket ställer krav på tillgänglighet och därmed bemanning på kontoret under viss tid av dygnet. Därför var en förutsättning för projekten att myndigheten kunde säkerställa tillgängligheten. I en av kommunerna bestämde ledningen hur arbetstiden skulle fördelas utifrån ett schema 8.00-15.00 och 10.00-17.00. I de övriga två kommunerna lades ansvaret för att säkerställa tillgängligheten ut på respektive enhet och personalen fick komma överens om fördelning av arbetstiden. De flesta enheter gjorde grundschema och därefter skedde mycket löpande i dialog, särskilt på små enheter.

Tabell 1. Översikt av de tre modellernas utformning och vilken personal som deltog.

	6+2	7+1	45 MIN
Tidsminskning	2 timmar	En timme	45 minuter
Frigjord tid användas till	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektion • Återhämtning • Kompetensutveckling • APT 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektion • Återhämtning 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektion • Återhämtning
Arbetstidens reglering	Schema; 8-15 alt 10-17 Viss förtroendearbetstid inom ramen för bestämd tid Sommar – och vintertid utgår	Förtroendearbetstid	Flextid Sommar – och vintertid behålls
Justeringar av annan tid	Friskvårdstimme utgår	Fiskvårdstimme utgår	Friskvårdstimme kvar
Deltagande personal	Heltidsarbetande Myndighetsutövning	Heltidsarbetande Myndighetsutövning	Heltidsarbetande Myndighetsutövning
Inkluderade enheter	Barn & unga Vuxenenheten	Ekonomiskt bistånd Barn & unga Vuxenenheten	Ekonomiskt bistånd Barn & unga Vuxenenheten Äldreomsorg LSS Mottagning
Struktur för förändringsarbetets genomförande	Ansvar inom respektive enhet att arbeta med förändringsarbete	Varje enhet utsåg representant som ingick i en utvecklingsgrupp	Varje enhet utsåg representanter att ingå i olika utvecklingsgrupper, det fanns flera utvecklingsgrupper.

Ytterligare en skillnad mellan kommunerna handlade om huruvida det var all myndighetsutövande personal i socialtjänsten som fick möjlighet att testa arbetstidsmodellen. I en av kommunerna deltog all myndighetsutövande personal, medan i en annan deltog de som traditionellt ingår inom Individ- och familjeomsorg, och i den tredje var det endast 4 utvalda enheter som fick pröva arbetstidsmodellen.

Det förändringsarbete som fanns i arbetstidsmodellerna genomfördes också på olika vis i respektive kommun. I den ena kommunen fick respektive enhet i uppdrag att arbeta fram sina egna förändringar enhetsvis med utgångspunkt i det egna arbetets förutsättningar. I den andra kommunen tillsattes en arbetsgrupp med representanter från respektive enhet med en sammankallande enhetschef. Personalen i respektive enhet hade möjlighet att lämna förslag till sin representant som tog det med sig till arbetsgruppen för vidare diskussion. I den tredje kommunen tillsattes flera utvecklingsgrupper med personal och chefer utifrån förutbestämda områden där förändringsarbete förväntades genomföras.

Genomförande av följeforskning

I den följeforskning som gjorts har en kombination av enkäter och intervjuer använts i syfte att få information om arbetstidsmodellernas betydelse i de olika kommunerna och verksamheterna. För att kunna studera förändring skickades en webbaserad arbetsmiljöenkät ut vid projektens början till all deltagande personal. Webbenkäten skickades därefter ut med ca ett årsintervall. Mellan enkäterna genomfördes fokusgruppsintervjuer med personal från varje deltagande enhet för att få information om personalens erfarenheter av att arbeta utifrån modellen. Tanken var att personalen skulle ha jobbat ett tag i modellen innan intervjuerna genomfördes. Slutligen genomfördes intervjuer med berörda enhetschefer för att få information om hur det gick till när modellen implementerades och en tydligare bild av organisationen som sådan. Resultaten kring införandet av arbetstidsmodell har tidigare återrapporterats till respektive kommun genom rapporter (Bolin & Klockmo, 2018, 2021; Klockmo & Jakobsson Lund, 2017) samt genom powerpointpresentationer till personal och ledning i respektive kommun.

Enkät

Den webbaserade enkäten som användes innehåller validerade frågor om psykosocial arbetsmiljö och arbetsrelaterad hälsa (Berthelsen, 2014). Information om enkäten finns på hemsidan www.copsoq.se. Enkäten inkluderar frågeområdena: krav, arbetets organisering och innehåll, samarbete och ledning, samspel jobb och individ, arbete och privatliv, värderingar på arbetsplatsen, hälsa och välbefinnande samt kränkande beteende. Det är inte alltid samma personal som besvarat enkäten vid varje tillfälle då personal slutar och nya anställs. Svarsfrekvensen var hög och varierade mellan 71% och 92 %, se Tabell 2 nästa sida.

Intervjuer med personal

Fokusgruppsintervjuer genomfördes enhetsvis. Mellan fyra och sex personer deltog vid varje tillfälle. Enhetschefer valde ut intervjupersoner utifrån våra kriterier om variation i ålder, kön och anställningstid. En intervjuguide skapades för att få en likartad struktur på alla fokusgruppsintervjuer innehållande öppet utforskande frågor. Under intervjuerna diskuterades erfarenheter av arbetstidsmodellen, förändrade arbetssätt, hinder och möjligheter i arbetssituationen samt deltagarnas syn på kvalitet i arbetet. Intervjuguiden användes för att få en likartad struktur på fokusgruppsintervjuerna och deltagarna uppmanades att reflektera kring de olika områdena. I intervjuerna ställdes uppföljande frågor som ”Tidigare pratade du om detta

– kan du utveckla det?” eller “kan du ge exempel på när det blev så?” Totalt har 25 fokusgruppsintervjuer genomförts mellan åren 2017–2022. Varje fokusgruppsintervju varade mellan 60 och 90 minuter. Alla intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant i löpande text. Samtliga intervjuer genomfördes i kommunens lokaler.

I samband med förfrågan från de tre kommunernas socialtjänster om att följa införandet av arbetstidsmodell, skickades en skriftlig information och förfrågan om att bedriva forskningsstudier kring det insamlade materialet till respektive verksamhetschef inom verksamhetsområdet. De gav sitt samtycke till detta. Inför datainsamlingen skickades information ut till berörd personal som deltog i införandet av arbetstidsmodeller. I informationen beskrevs hur datainsamlingen skulle genomföras och användningen av det insamlade materialet. Vidare framgick syftet med datainsamlingen och att deltagandet var frivilligt och att deltagaren utan att ange anledning kan avbryta deltagandet utan att det blir negativa påföljder samt hur materialet kommer att användas. Information och samtycke har skett utifrån de etiska krav som fanns vid tiden för materialinsamlingen (Vetenskapsrådet, 2012).

Tabell 2. Översikt av antalet enkäter som skickades ut och svarsfrekvensen i respektive kommun under perioden 2018- 2022. Svarsfrekvens anges i procent (%).

	2018	2019	2020	2021	2022	Antal intervjuer
6+2	53 enkäter 40 svarade (75%)					10 varav 3 med chefer
7+1	Jan 40 enkäter 34 svar (85%) Okt 31 enkäter 25 svar (81%)		36 enkäter 33 svarade (92%)			7 varav 1 med chefer
45 min		108 enkäter 95 svarade (89%)	100 enkäter 78 svarade (78%)	103 enkäter 75 svarade (73%)	100 enkäter 71 svarade (71%)	26 varav 13 med chefer

Analys – hur bedöma effekt?

Vårt uppdrag var att ge svar på om de uppställda målen om återhämtning, arbetsmiljö, nya arbetssätt och rekrytering hade uppnåtts i och med införande av respektive arbetstidsmodell, dvs har arbetstidsmodellen haft önskad effekt? Om en större andel av personalen upplever en bra arbetsmiljö vid projektets slut än vid projektets början, kan det tolkas som att modellen har bidragit till en förbättring av arbetsmiljön. Vi har därför jämfört andelar av personalen som har svarat att de upplever en faktor i arbetsmiljön i låg, viss eller hög grad vid två tillfällen. Exempelvis om en större andel upplever tillit till ledningen vid projektets slut än vid projektets början. När kommuner har valt att förlänga projektet ytterligare, har vi lagt till ytterligare mätpunkter och jämfört fördelningar över flera år. Dessa mätningar har kombinerats med fokusgruppsintervjuer med personalen för att få kunskap om vad som gör att arbetsmiljön ser ut som den gör. Enkäterna och svaren har fungerat som en utgångspunkt i fokusgruppsintervjuerna för att få kunskap om vilken innebörd personalen ger de olika faktorerna i arbetsmiljö. Vad innebär höga krav och varför finns höga krav i deras arbetssituation? Intervjuer med chefer genomfördes också för att få ytterligare kunskap om den organisatoriska kontexten samt arbetes styrning och organisering.

En återkommande diskussion som vi har haft vid återkopplingar i kommunerna är hur vi kan veta vilka förändringar som beror på arbetstidsmodellen och vad som beror på andra faktorer. Arbetstidsmodellerna är inte kontextfria utan införs i en organisatorisk kontext som i sig är föränderlig. I analysen har vi utgått ifrån att det inte är meningsfullt att försöka särskilja tidsmodellens effekter från kontexten. För att förstå modellernas effekt, har vi utöver jämförelser över tid, analyserat hur kontexten spelar roll genom att utgå ifrån frågorna; vad fungerar för vem, och under vilka omständigheter? Hur medförde tidsmodellen skillnad i återhämtning och arbetsmiljö? Vilka omständigheter behövde vara på plats i den organisatoriska kontexten? Vilka mekanismer var verksamma i organisationen så att modellen ledde till förändring i en viss organisation? Genom att besvara dessa frågor blir det även enklare att överföra kunskapen till andra organisationer, som kan bedöma i vilken mån de har likartade förutsättningar i sin organisation.

Teorier som använts för analys

För att förklara och förstå varför arbetstidsmodellen gör skillnad i personalens arbetssituation i en viss organisatorisk kontext, krävs teorier som ger oss ett språk att analysera all information med. Vår analys av enkäter och intervjuer har styrts av teorier om arbetsmiljö och dess betydelse för återhämtning och arbetsrelaterad hälsa, främst utifrån krav- och kontrollmodellen (Karasek & Theorell, 1990). Syftet med arbetstidsmodellerna var att kommunerna skulle bli mer attraktiva arbetsgivare genom att förbättra arbetsmiljö och återhämtning. Vidare har vi använt Evetts (2009) teori om professioner för att analysera hur den organisatoriska kontexten haft betydelse för arbetstidsmodellernas möjlighet att göra skillnad.

Arbetsmiljö & återhämtning

Trots den omfattande innebörden av begreppet arbetsmiljö går det att summera den i ett antal grundläggande faktorer. En gemensam utgångspunkt för olika modeller, och föreskrifter, är att arbetsmiljön är hälsofrämjande när den kännetecknas av att den anställde har tillräckligt med resurser för att möta de krav som arbetet ställer (AFS, 2015:4; Sverke et al., 2016). I sådana arbetssituationer ges positiva hälsoeffekter som återhämtning, likväl som att lärande och kreativitet främjas, vilket i sin tur förväntas ha positiva effekter på produktiviteten. Vid en motsatt arbetssituation, där resurserna är otillräckliga i relation till de krav som arbetet ställer, utgör arbetet i stället en risk för olika typer av ohälsa såsom stress, utmattning och hjärt- och kärlsjukdom. Detta eftersom obalansen försvårar återhämtning (Arbetsmiljöverket, 2016). Krav i arbetet handlar om (Sverke et al., 2016);

- *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 arbetssituation)

Resurser är av fysisk, psykisk, social eller organisatorisk art och ska stödja de krav som finns i yrkesrollen som medarbetaren utsätts för. Exempel på resurser är (Sverke et al., 2016);

- rätt bemanning,
- kompetens,
- tillräckligt med tid,
- arbetsverktyg som underlättar arbetet, (exempelvis bra datasystem, arbetsmetodik),
- möjlighet till feedback,
- möjlighet till återhämtning,
- socialt stöd,
- tydliga mål,
- möjlighet till kontroll i och över arbetet,
- utrymme för att använda sin kompetens
- återkoppling på utfört arbete.

I krav och kontrollmodellen framhävs huvudsakligen två resurser, möjligheten till *kontroll* i och över arbetet och *socialt stöd* från kollegor och chef. I kontroll räknas även möjlighet att använda sin kompetens och lärande (möjlighet att lära nytt) (Karasek & Theorell, 1990).

Återhämtning en viktig resurs för hälsa

Återhämtning är viktigt för hälsan; utifrån ett biologiskt perspektiv behöver kroppen återställa den fysiologiska aktivering som skett under dagen. Om kroppen inte får den återhämtning som krävs, om individen har hög arbetsbelastning och inte kan koppla bort arbetet under sin fritid, finns risk för förhöjda stressnivåer som inte sänks under nattens sömn. En god sömn är centralt då det är under den tiden som kroppen bygger upp och återställer fysiologiska funktioner. Under kortare perioder bidrar otillräcklig sömn till risk för ökad trötthet, sämre koncentrationsförmåga och brister i kognitiv förmåga vilket kan bidra till att individen begår fler misstag i arbetet. Långvarig sömnbrist innebär också en ökad risk för att utveckla hälsobesvär i form av depression och hjärtsjukdom. Om denna obalans blir långvarig finns risk att på sikt utveckla kronisk stress (Aronsson, 2018). Aronsson (2018) menar vidare att återhämtning bör vara aktiv, de aktiviteter som genomförs bör vara stimulerande och inte upplevas kravfyllda. Det är viktigt att aktiviteten stödjer den nedvarvning som krävs, som exempelvis fysisk träning, socialt umgänge, hobbies och andra kreativa uppgifter. Målet är att individen ska kunna släppa tankarna från jobbet och bidra till energi. Aktiviteter som är förenade med krav bidrar inte positivt till återhämtning utan blir en belastning för individen där de fysiologiska aktiveringsnivåerna inte sänks utan förblir höga.

Professioner i välfärden

Den nyliberala styrningen har visat sig vara problematisk för professioner inom välfärden. När den kollegiala organisationsformen är stark blir den professionella logiken styrande i arbetets organisering. Professionella byråkratier kännetecknas av hög grad av decentralisering av beslut till professionella som har kvalifikationer att göra bedömningar utifrån sin utbildning (Minzberg, 1993). Professionen och kollegiet har ett kollegialt ansvar för sitt arbete, och kontroll i yrkesutövandet sker kollegor emellan (Svensson & Svensson, 2021). Standardisering sker via formell utbildning som ger professionen en gemensam vetenskaps- och erfarenhetsbaserad kunskapsgrund, normer och etiska utgångspunkter för arbetet (Jonnergård & Krantz, 2017; Svensson, 2011). Utifrån den ges politisk legitimitet att utföra sina arbetsuppgifter. Ofta finns etiska koder som professionen lutar sig mot där exempelvis socialarbetare förhåller sig till etiska koder som är utformade både internationellt och nationellt (SSR, 2017). Lärande sker kollegialt, och nya personer socialiseras på så vis in i arbetet. Skälet till att Evetts tankar om yrkesorienterad profession och en organisationsorienterad profession valdes som teorigrund är att begreppen fungerar som två motsatsförhållanden som på ett pedagogiskt sätt förklarar hur nyliberal styrning förändrat och utmanat den professionella rollen inom välfärden. Enligt Evetts (2009) karaktäriseras en yrkesorienterad profession av tillit, autonomi, legitimitet kollegialitet, och handlingsutrymme. Det vill säga att personalen agerar utifrån en professionell logik i sitt arbete utifrån sin utbildning. Med nyliberal styrning har den professionella rollen förändrats och omvandlats till det Evetts (2009) kallar en organisationsprofession som blir styrda av

organisatoriska processer; hög grad av byråkrati och hierarki, standardiseringar av bedömningar och genomförande av arbetet, hög grad av byråkratisk styrning med kontroller/mätningar där professionen blir ”passiv”. På detta sätt kan organisationens mål reglera och ersätta professionens kontroll och därmed krympa det professionella handlingsutrymmet (Evetts, 2018). Med nyliberal styrning sker styrning utifrån ekonomisk logik i stället för professionell logik. Dessa logiker krockar med varandra och får hanteras av professionen i det dagliga arbetet. I sitt arbete har professionen direktkontakt med medborgaren och ska utifrån bedömning av dennes situation säkerställa att hen får det stöd och insatser de har rätt till utifrån lagstiftarens intentioner. Med nyliberal styrning blir medborgare kunder som i olika grad är ekonomiskt lönsamma vilket kan leda till att de som behöver mest hjälp får minst eftersom ekonomisk logik går före professionell logik (Hasenfeld, 2015). Det är därför viktigt att synliggöra under vilka organisatoriska förutsättningar som arbetet utförs i olika organisationer, då de kan tillämpa nyliberal styrning i olika grad.

Lärdomar från kommunerna - två berättelser

Inom samtliga kommuner fanns både lyckade och mindre lyckade erfarenheter av att använda arbetstidsmodellerna. Genom att renodla dessa olika erfarenheter i två så kallade idealtyper, som framhäver positiva förändringar respektive problematiska utmaningar, vill vi illustrera vilka lärdomar som kan dras. I den första idealtypen *framgångsberättelsen* synliggörs vad som har fungerat och bidragit till förbättringar. I den andra idealtypen *en berättelse om hinder* synliggörs olika svårigheter och utmaningar som har erfarits när vald modell tillämpades i verksamheten. En summering av de två berättelserna finns i tabell 3 nedan.

I varje idealtyp redovisas vad som förändrades och vad som hade betydelse i den organisatoriska kontexten för gjorda erfarenheter. Berättelserna kretsar främst kring vad som hände med personalens möjligheter till återhämtning och arbetsmiljö eftersom modellerna syftade till att stärka dessa. Avsnittet avslutas med att utifrån berättelserna ge svar på vad som fungerade för vem och vilka förutsättningar som behövde vara på plats.

Tabell 3. Översikt av kommunernas erfarenheter av tidsmodeller utifrån de två idealtyperna "en framgångsberättelse" och "en berättelse om hinder".

	En framgångsberättelse	En berättelse om hinder
Återhämtning	Ja	Ja
Tiduttag	Utifrån anställdas behov	För vissa, inte alls, eller när återhämtning inte behövdes
Förändringsarbete	Problem och lösningar diskuterades med ledning och bidrog till större förändringar i organisationen	Minskning av tidstjuvar och förändringar av individuella strategier och till vis del inom arbetsgrupper och enheter
Arbetsmiljö	Förbättrades; Erkännande, tillit, socialt stöd, rättvisa, förutsägbarhet Inflytande och lärande	Mestadels oförändrad: Misstro och bristande tillit Orättvisa kontroll och begränsningar
Relation med ledning	Dialog mellan nivåer Tillit till anställda	Bristande dialog eller ingen alls Påminnelse om villkor för att behålla modellen
Professionstyp	Yrkesprofession stärktes	Organisationsprofession
Organisation	Tillräcklig bemanning Tillräckligt antal anställda inom kompetensområde Fungerande grupper som jobbat länge ihop	Otillräcklig bemanning För få anställda inom kompetensområde Grupper som ännu inte är sammansvetsade som grupp

En framgångsberättelse

I denna berättelse kunde personalen ta ut sin tid för återhämtning som det var tänkt, och den frigjorda tiden främjade deras återhämtning. Det fungerade bra att frigöra tid eftersom det var relativt enkelt att snabbt göra ett schema som upplevdes som rättvist inom respektive grupp. Alla vet när de behöver vara på plats för att säkerställa tillgänglighet genom bemanning på plats, och därmed också när de kan ta ut sin tid efter egna behov. Återkommande beskrivs just möjligheten att kunna ta ut återhämtningstiden vid behov som positivt. Arbetet varierar, likväl som det egna måendet och skeenden i privatlivet. Den ökade flexibiliteten och kontrollen över arbetstiden som modellen medförde var därför central för upplevd återhämtning.

Jag tror att det handlar mycket om att jag får styra själv min tid. Och den tiden vill man inte bli av med. Den är viktig för måendet (FG20).

Ökad återhämtning tog sig även uttryck i förbättrad hälsa. Hälsoeffekterna var påtagliga efter det första året som modellerna infördes. Andelen som upplevde stressrelaterade besvär som utbrändhet, stress och konflikt mellan arbete och privatliv minskade. Fler upplevde en ökad balans i livet i stort och mellan arbete och privatliv, samt en ökad tillfredsställelse på arbetet.

En stärkt social arbetsmiljö

Den sociala arbetsmiljön varvåldigt närvarande i berättelsen. Personalen uttryckte glädje, lättnad, stolthet och att de blev ”bättre människor” vilket bidrog till mindre konflikter och tjafs på arbetsplatsen. Modellen upplevdes av personalen både som en viktig symbol för att det äntligen satsades på dem, och som ett konkret erkännande från ledningen av hur viktigt och tufft deras jobb var: *“Det känns ju som att man har tagit hänsyn lite till de speciella processerna som vårt arbete innebär” (FG5).*

Satsningen innebar att personalen blev synliggjord och det skapades luft i systemet som gjorde att många kände att de orkade mer. *“Men det är ofta så att du vet att du ska gå hem den här tiden, så är det ju lättare på något sätt att vara effektiv tiden fram till dess ...” (FG 16).* Det fanns även en tacksamhet över att vara prioriterad, att få något. Kort sagt gav införande av modellen en injektion av energi i verksamheten som stärkte den sociala arbetsmiljön på många olika sätt: erkännande, rättvisa, den sociala gemenskapen, stämningen, tillit mellan kollegor och mellan anställda och ledning, lojalitet mot arbetsplatsen och det sociala stödet.

Samtidigt var den sociala arbetsmiljön en förutsättning för att medarbetare kunde släppa jobbet och faktiskt återhämta sig på den frigjorda tiden. Trygghet med arbetsgruppen och att medarbetare kände varandra och månade om varandra gjorde att det blev möjligt att släppa jobbet mentalt, utan dåligt samvete eller oro:

Sen litar jag på mina kollegor, att de fixar det som blir. Då stänger jag och går. Och jag vet att i morgon, då går du, och då litar du på att vi fixar (FG13).

En annan viktig del var att det blev legitimt att tänka mer på sig själv och sin återhämtning med modellen, vilket ofta sades uttryckligen, som i citatet nedan:

Då tänker jag, att i vårt yrke bortprioriterar vi oss själva hela tiden. Vi är alltid sist. Men det är för att vi brinner för andra- men att få en sån återhämtningstid, det tänker jag är ett tecken från arbetsgivaren att vi ska prioritera oss själv (FG20).

Citatet illustrerar även att det var något nytt som modellen tillförde, att tänka på sig själv, att det bröt mot rådande normer i utförande av socialt arbete i socialtjänsten. Att tänka på sig själv och ha egentid blev även en upptäckt gentemot privatlivet, vilket blev särskilt påtagligt när det var en strikt schemaläggning av arbetstiden. Det gjorde en tydligare avgränsning mot privatlivet, exempelvis så uttrycktes att den påtvingade ledigheten på förmiddagar, när de började kl. 10 istället för kl. 8, blev en egentid friad från olika ansvarstaganden gentemot privatlivet.

Bara sitta och långfika framför nyhetsmorgon, jag trodde aldrig liksom att jag skulle tycka att det var bra som det är. Jag tycker nästan att det är bättre nu än att sluta 15. För när man slutar 15 då är det liksom ja, då ska man hem och så är man inne i det där (FG6).

Det gällde inte minst kvinnor med hemmaboende barn, där familjetid ofta prioriterades före egentid. *“Då blir det in i vardagen igen (när man kommer hem). Det är liksom nån slags semesterkänsla att vara kvar hemma efter att morgontåget har gått. Det är nog så för mig också faktiskt.” (FG6).*

Inflytande och lärande

Denna berättelse är också en berättelse om ökat inflytande för personalen som sträcker sig mycket längre än till den ökade kontroll över arbetstiden som modellen innebar. Den uttalade förväntan på att samma mängd arbete skulle göras på kortare tid bidrog till en medvetenhet kring hur tiden i arbetet användes. Förändringsarbetet blev en katalysator för att hitta nya arbetssätt som löste gamla arbetsmiljöproblem, och kan summeras som att det började med jakt på mindre tidstjuvar och slutade med ifrågasättande av hur arbetet utfördes i stort. Justeringar av hur tiden användes skedde både individuellt och i grupp. Ett återkommande tema var hur enskilda medarbetare gjorde mindre förändringar i sin egen planering och utförande av jobbet som gjorde att de kände sig mer effektiva under arbetstiden:

...men jag tycker att man jobbar mer effektivt, och liksom tänker på det på ett annat vis, tycker jag, och fördelar arbetet genom att kanske tänka mer på hur jag liksom...hur mycket tid får allting ta? Och var ska jag lägga fokus (FG12).

En process som underlättades av återhämtningstiden, dels genom att vara en morot och dels för att det gav mer ork:

.... mycket piggare, för annars är det så här, att två på eftermiddagen då var hjärnan slut... Men nu kan jag liksom hålla skärpan på ett helt annat sätt. Hela dagen liksom. Så att där märker jag en otrolig skillnad (FG6).

I arbetsgrupperna blev tidstjuvar mycket en fråga om effektiva möten. Det diskuterades vilka som behövde delta i möten, vilka möten som alls behövdes och hur de skulle bokas och dokumenteras. Tillgänglighet och fredad tid gentemot klienter och varandra var också central. Ju längre tiden gick desto mer blev det fokus på arbetet i sig; hur arbetsuppgifter utförs, vilka arbetsuppgifter som utförs och varför. Ett ifrågasättande som började med faktiska arbetsuppgifter men landade i frågor om vad som egentligen är kärnan i arbetet och vad arbetstiden egentligen borde ägnas åt. I denna förändringsresa synliggjordes frustration, och den generella problembilden av arbetsmiljön som länge upprepats, nationellt och internationellt, inte minst svårigheten att ägna tid åt just socialt arbete och ägna mer tid till det "man var utbildad för". Förändringsresan landade dock i förändringar som löste arbetsmiljöproblem utifrån professionens behov. Ett sådant exempel är mer tid på klientorienterat arbete och mindre tid på administration:

... vi hinner träffa dem, vi hinner skapa en relation med dem och en tillit. Så att även om det inte på en gång kommer fram att de kanske gör någonting fuffens eller har gjort någonting fel, så kommer det kanske fram sen...(FG19).

Ett annat exempel som återkommer i framgångsberättelsen handlar om kollegialt lärande. I verksamheterna var kompetensutveckling ofta synonymt med utbildning för både chefer och personalen: tillgång till relevanta kurser, föreläsare och utbildningsdagar. Men i diskussionerna som personalen hade om sitt arbete blev det tydligt att kompetensutveckling främst var ett yrkesprofessionellt lärande som skedde kollegialt på arbetsplatsen. Ärendehandledning var ett forum, men mycket skedde i det dagliga arbetet:

Nu vill jag prata med någon. Jag hinner inte. Jag får sitta och tänka själv." Och sen är mötet och sen måste man agera. Vem ska jag bolla med? Och så har man ärendehandledning varannan vecka. Man kan kila in till någon som sitter närmast i något kontor "Har du en stund?" (FG16).

Ett lärande som underlättades när det var social gemenskap och diskussioner i stort om förändrade arbetssätt, då det ena hängde samman med det andra. Personal valde också att arrangera fredagsträff för att avrunda veckan på ett positivt sätt innan helgen, något som indirekt även stärkte det kollegiala lärandet. Modellen 6+2 var den enda modellen som hade ett uttalat syfte att stärka kompetensutveckling med hjälp av den så kallade tvåtiden. Utbildningsdagar lades på den tiden och personal använde tiden till att själv läsa saker som var aktuella för dem själva och ordnade föreläsningar på eget bevåg.

Den förändring av inflytande som gjorde störst skillnad för arbetsmiljön var när förändringsarbetet på enheterna fick stöd av ledningen och sedan genomfördes. Möjligheten att påverka och att kunna lyfta frågor till diskussion är centralt i arbetsmiljön (Sverke et al., 2016). När lokala arbetsmiljöproblem och lösningar på enheterna kunde lyftas till dialog mellan olika hierarkiska nivåer i organisationen, så beslut kunde tas av chefer som hade mandat, då skedde medarbetardriven förändring som strukturellt förbättrade arbetsmiljön.

På det viset blev organisationen stödande och gav personalen möjlighet att göra sin röst hörd och få inflytande på verksamheten i stort och inte enbart i det egna arbetet, vilket följande citat illustrerar:

Men man lyfte samma sak "det är ingen bra arbetsmiljö" år efter år liksom. Nu lyfts det ju. Och vi får justera till och med luftkonditioneringen [skratt], eller vad det heter, luften nere i besöksrummen. Så att det händer ändå saker (FG18).

Oftast innebar denna typ av förändringar att organisationen anpassades mer till professionen, vilket mildrade den nyliberala styrningens negativa effekter på arbetsmiljön. Ett annat exempel är att när det fanns en samsyn mellan ledning och personal om mål för verksamheten, som att sociala möten med klienter skulle prioriteras, så skapade det en tydlighet som underlättade prioriteringen i det egna arbetet. Samsynen resulterade även i förändring av arbetsuppgifter, viss administration togs bort vilket bidrog till nya arbetssätt:

... Alltså fokus ligger på att träffa dem [klienterna], så det man fokuserar på i kalendern är att boka in möten. Det är väl där, tänker jag att man har ändrat arbetssätt. Tiden fanns kanske förr också att träffa dem, men då hann man inte med det andra eller att det blev inte så här ... Men nu finns ett sånt renodlat fokus varför vi träffar dem och vad vi ska göra när vi träffar dem. Att det är en helt annan plan nu, så det är lättare att träffa dem ur den aspekten också (FG19).

Det kollegiala stärktes också av att modellen bidrog till ökad personalkontinuitet. Flera som arbetade deltid valde att gå upp till heltid för att få delta i projektet. Detta upplevdes som mycket positivt i arbetsgrupperna då det schema och överenskommelser som gjordes gällde all personal på respektive enhet. Det gjorde det lättare att planera verksamheten och gjorde att förutsägbarheten, en annan aspekt av inflytande, ökade för personalen. Personalen uttryckte också att det blev mer rättvist, att fler arbetade mer på samma villkor och att samma förväntningar kunde ställas på kollegor när fler arbetade heltid; "...för oss som grupp har det varit jättepositivt att ingen arbetar deltid.... Vi är alla lika, vi är jämställda, alla ska göra samma saker" (FG19). När det blev mer homogent i anställningsvillkor stärktes kollegialiteten.

En berättelse om hinder

I berättelsen om hinder gick inte allt som en dans utan det fanns utmaningar, varav många blev synliga först under tidens gång. I denna berättelse var det problem för personalen att ta ut tiden för återhämtning, oftast pga. för hög arbetsbelastning. Det var särskilt svårt när en enhet bestod av flera specialiseringar, med ett fåtal personer inom varje specialitet. Det skapade en sårbarhet och personbundenhet som var svår att lösa schemamässigt. Det innebar att modellen bidrog till skillnader i grupperna som personalen upplevde som orättvisa och som försvårade skapandet av social gemenskap kring modellen. Även om modellen symboliserade en satsning och synliggörande av arbetet, så handlar denna historia främst om modellens begränsningar och hur den var villkorad. Här framträder särskilt tre teman; 1) en arbetsmiljö (och organisationskultur) som kännetecknas av misstro, 2) förekomst av andra förändringar som motverkar modellernas syfte att frigöra tid och jobba annorlunda samt 3) otydligheter i modellen i sig.

Misstro och bristande dialog

Denna berättelse handlar mycket om hur modellens utformning och funktion resulterade i misstro, irritation och oro hos personalen. I stället för att vara ett erkännande så blev modellen betraktad som en gåva vilken personalen skulle känna sig tacksamma över att få:

Jag vill inte att det ska låta från högre instanser som att vi har fått modellen som en belöning. Det är en åtgärd som var tvungen att göras (FG5).

Mycket i berättelsen handlar också om att gåvan är villkorad, modellen är en gåva med krav. Det vill säga att om personalen inte presterar tillräckligt och visar att kvaliteten bibehålls trots kortare arbetstid tas modellen bort. Det gjorde bl.a. att personalen var måna om att visa för ledningen att det fungerade för att få behålla modellen efter projekttid, vilket försvårade återhämtning:

Att det kan bli lite av en stress för att om man inte visar att man kan hantera allt det här, då kanske det här projektet försvinner (FG15). ..men vi måste kunna visa på hur vi har blivit effektivare för att pengarna det kostar att vi slutar tidigare måste de ju räkna in (FG16).

Relationen mellan personal och ledning handlar mest om misstro. Ledningen påminner mycket om villkoren för modellen; hålla utredningstiderna, "det kostar pengar", "ni har inte gjort tillräckligt". Dialogen handlar mest om negativ återkoppling vilket ger en sämre social arbetsmiljö med bristande stöd från ledning, vilket citatet nedan illustrerar.

Att utredningarna håller och att, då blir det som att man får en ny piska att vi får se till att inte modellen tas ifrån oss, att man har några argument för det. Där känner man ju att där kände jag att det fanns en misstro till att vi gör vårt jobb så gott vi kan (FG5).

Avsaknad av dialog är också en erfarenhet som försvårar återhämtning då bristen på återkoppling skapar oro "...alltså hade någon högre upp kommit någon gång och berättat...Vi vill jättegärna ha återkoppling på vad ni behöver för att vi ska se till att den positiva trenden fortsätter...hade typ så här 5 hästlängder med oro försvunnit" (FG5).

I stället för energi upplevdes snarare uppgivenhet i grupperna och tystnaden gjorde att personalen inte tyckte att det var någon mening att försöka ta upp saker, "För att vi inte har tid och orkar inte stå och skrika uppåt heller" (FG5). Det blev en tystnad som inte tolkades som uttryck för tillit eller autonomi utan enbart som något negativt, en tystnadskultur med rädsla för repressalier om något görs fel, "Det blir så mystiskt, hur ledningen längre upp tänker...man är lite orolig för att det blir eventuella repressalier ifall man gör något fel...för att man hör liksom ingenting från högre ledning" (FG5).

Den första positiva effekten rörande återhämtning och energitillskott i enheterna avtog också om modellerna betraktades som en lösning på allt från ledningsshåll, i meningen att modellen kom att bli ett substitut för andra åtgärder som hade behövts för att lösa de problem som fanns i arbetsmiljön. Även om modellerna gav luft i systemet och bidrog till återhämtning för de som kunde ta ut tiden, bidrog den till frustration hos personalen när deras förändringsarbete inte ledde någonstans. Personalen blev mer medveten om problem och om nya lösningar men saknade oftast möjlighet att diskutera dessa med ledning på högre nivåer då det inte förekom någon möjlighet till konstruktiv dialog. Modellen blev då ett hinder för att prata om det som inte

fungerande. *“Ja, men hur kan ni må dåligt nu? Ni har ju tidsmodellen”* (FG5). Eftersom arbetsmiljön är avhängig den organisatoriska kontexten i stort bortom personalens inflytande, krävs en dialog med ledning för att kunna vidta åtgärder, *“Men de stora vinsterna ligger egentligen att man gör förändringar i organisationen. Vi kan ju liksom inte sitta och säga vad andra ska göra och, om man inte har något gemensamt uppdrag i det”* (FG4).

Andra exempel på bristande möjligheter till inflytande i verksamheten pga. relationen mellan personal och ledning, är när det fanns möjligheter för personalen att ta upp förslag men de av olika skäl inte fick gehör. När frågor som togs upp kunde bedömas som inbillade, obefogade eller viftades bort av ledningen i stället för att diskuteras som faktiskt upplevda problem av personalen. Exempelvis när personalens upplevelse av för stor arbetsmängd möttes med införande av ärendetyngdsmätning, dvs professionens bedömning räckte inte utan det krävdes mätbara bevis för att arbetsmängden skulle bedömas som för stor, vilket personalen uppfattade som misstro från ledningen.

De införde det efter att vi hade påtalat att vi hade för mycket att göra, alltså att det var för tuff arbetssituation, och då ville de mäta det. Men det var då känslan på ett sätt...] de litar inte på det vi säger, utan att de behöver mäta. Det måste finnas en siffra för att de ska tänka att ”Jo, ni har för mycket att göra” (FG16).

Den ekonomiska logiken ges företräde i bedömningen av situationen och bidrar till att upplevelsen bedöms som obefogad; *... man får ofta, när man lyfter att det har varit ... att det är tufft, att vi har mycket att göra, då får man ändå liten bollen att ”ja, fast ni är fler än vad vi är budgeterade”, eller ”ni är budgeterade som ni ska. Det här borde inte vara ett problem”* (FG15).

Mätningen i sig upplevdes också som problematiskt ur professionsperspektiv då den inte synliggjorde allt arbete som gjordes. Samtidigt fanns arbetsuppgifter som man ville få bort då det inte tillhörde kärnuppdraget, men dessa blev det ingen diskussion om utifrån mätningen som att sköta arkivering, bilar eller beräkna ersättningar vid placering av barn. I denna berättelse blev det därför tydligt att arbetstidsmodellen upplevdes särkopplad från utmaningar i arbetsmiljön, att den bara blev ett verktyg för återhämtning men inget som bidrog till att arbetssituationen i sig blev bättre. Det blev åtminstone möjligt att få slippa den dåliga arbetsmiljön ett tag vilket gav mer energi.

Förekomst av andra förändringar som motverkade modellernas syfte att frigöra tid och jobba annorlunda

I berättelsen om hinder hände det mycket annat i verksamheterna under tiden som modellerna prövades, en del förändringar berörde vissa enheter mer än andra. Ett sådant exempel är när det kom ett politiskt beslut från nämnden om vilka klienter som skulle prioriteras och hur ärenden skulle fördelas mellan olika enheter. Beslut som innebar att socialsekreterarna framtogs bedömningen av vilka klienter som var lämpliga att delta i politiskt prioriterade satsningar och som direkt påverkade upplägg av det dagliga arbetet, men där det inte togs någon hänsyn till professionellt omdöme om klienter:

Det är ett politiskt beslut. Det är ingen av oss som fattat...och det där liksom.... Det politiska beslutet, och vi som jobbar med det liksom. Hur vi ser praktiskt, hur det kommer att funka. För det... ja, och då blir vi överkörda såklart.... (FG12)

Andra exempel var när verksamhetsområden överfördes på redan små enheter med mycket specialisering utan att extra resurser tillsattes. Ett redan varierat och kvalificerat arbete blev för krävande. Ett nytt område är tidskrävande att lära sig och konkurrerar om tiden med redan befintliga ansvarsområden. Det bidrog till att personal inte kunde ta ut tiden som det var tänkt. Kombinationen med för få personer och mycket specialisering var ett arbetsmiljöproblem som förstärktes än mer. Annat utvecklingsarbete pågår alltid i olika utsträckning, och innebär också en konkurrens om arbetstiden och begränsar anställdas möjlighet att själva besluta hur arbetstiden ska användas. Även här kunde det bli för mycket av det goda. När det pågick många andra interna organisationsförändringar som initierats från högre nivåer i organisationen, och dessutom i ett högt tempo, försvårade det möjligheten att frigöra tid enligt tidsmodellen. Jakten på ständiga förbättringar skapade en trötthet och väckte frågan om var gränsen går:

Och det kan jag känna ibland är en stress, att man känner att man måste effektivisera ännu mer. När vi redan hade bantat ner och effektiviserat mycket innan, och så lite till när vi började med det här, att det känns som att det kommer till en gräns då det inte längre blir gynnsamt. Alltså att nu har vi nått hit, och det kanske får vara good enough (FG15).

Utvecklingsarbete kräver deltagande i olika arbetsgrupper vilket också konkurrerar med tiden för kärnuppsdraget och blir arbetstid som inte styrs av personalen själva. I vissa enheter kom det även mycket nya direktiv om vad som gällde i arbetet, vilket också var tidskrävande att hålla reda på: *Varje dag kommer det. ... det är mycket saker, nya lagar och rutiner. Tänk på det och det och det, alltså hela tiden (FG11).* Om det också var en hög personalomsättning så bidrog det till social utmattning. Det tog även tid att ofta lära upp och lära känna nya personer.

Otydligheter i modellen

Från början fanns det inga krav från arbetsgivaren på hur personalen skulle använda den frigjorda tiden i någon av modellerna, utan personalen fick själva definiera vad som var återhämtning för dem. Ju mer tid som frigjordes desto mer blev det en fråga som kom upp, inte minst när det gäller den s.k. tvåtiden i modell 6+2, där blev frågan också mer aktuell eftersom det var enda modellen där kompetensutveckling förväntades ske på den frigjorda tiden. Ju längre tiden gick desto mer diskussioner blev det om vad tvåtiden skulle användas till, dvs den betraktades allt mer som arbetstid och mindre som frigjord tid. Det blev även otydligheter när arbetet inte pågick under kontorstid, exempelvis när man varit i tjänst flera dygn för att placera barn. Hur ska arbetstiden rapporteras och definieras då? *“Det går ju inte, man tar sig ju inte till Dalarna på en dag och tillbaka.”*

En ytterligare otydlighet som blev synlig när det var för låg bemanning pga. frånvaro och högt inflöde av ärenden var vilken princip som skulle ha företräde i såna situationer; chefens rätt att leda och fördela arbetet eller personalens rätt till frigjord arbetstid? Modellerna bygger på att personalen själva löser bemanningsfrågan och tar ut sin tid när det passar dem själva utan att verksamheten blir lidande. En lärdom som kom fram var att det finns en gräns för hur lite bemanning det kan vara för att modellens ska kunna tillämpas. Det som skedde var att modellen fick pausas för att klara arbetstoppen och infördes sedan igen när den var över.

De två exemplen ovan illustrerar en större fråga i modellerna, nämligen att den frigjorda tiden är arbetstid men att den främst hanteras som fritid, dvs. en arbetstidsförkortning som arbetsgivaren inte ska leda och styra över. Otydligheten är inbyggd i modellerna, och den blir inte tydligare när det ställs mer krav på vad som ska ingå i den frigjorda tiden vilket erfarenheterna med 6+2 visar. Konsekvenserna av otydligheterna blev främst ett dilemma för enhetscheferna att lösa.

En mer känslig fråga om gränsen mellan arbete och fri tid var det faktum att modellen resulterade i att flera valde att ändra sina tider på förskola och hämtade tidigare. Barn hämtas efter arbetsdagens slut, samtidigt kan agerandet främja återhämtning då det minskar dåligt samvete och stress. Personalen definierade själva vad återhämtning var för dem. Det fanns chefer som uppfattade tidigare hämtning som ökad fritid för personalen istället för återhämtning i arbetet. Otydligheten i modellerna ger båda parter rätt. Förändringen skedde inom ramen för arbetet, utifrån modellen, men tiden nyttjades för privatlivet.

Hur ska berättelserna förstås?

De två berättelserna illustrerar att modellerna kunde förändra problembilden som fanns gällande arbetsmiljö och möjligheter till återhämtning men att det också fanns begränsningar för vad modellerna kunde åstadkomma. I detta avsnitt förklaras hur den problematiska arbetsmiljön, och modellernas möjlighet att förändra den, var avhängig den organisatoriska kontexten. Problembilden handlar i huvudsak om två saker; hög arbetsbelastning och bristande inflytande. Båda problemen drivs på av den nyliberala styrningens jakt på att jobba effektivt utifrån ekonomisk syn på rationalitet. Problemen kan också motverkas av att stärka den sociala organisationen och den professionella logiken med det handlingsutrymme som finns inom det nyliberala ramverket.

Hög arbetsbelastning

Resultaten visar att den problembild av arbetsmiljön som har identifierats i tidigare studier och kartläggningar av professionellt arbete inom välfärdssektorn (Cerdas et al., 2019; Härenstam & Björk, 2021; Tham, 2017), är högst giltig i de verksamheter som vi har följt. Det är slimmade verksamheter vars fokus blir att lösa hur befintlig personal kan göra mer utan att det kostar. Den höga arbetsbelastningen betraktas främst utifrån ekonomisk logik och hanteras som en fråga om mängden ärenden per anställd och handläggningstider. Det ger ett fokus på tempo och rationalisering, att hitta sätt att jobba snabbare på, så att ärendemängden hanteras i tid. Denna tanke om effektivisering blev även inbyggd i modellerna. Kvoten mellan antal ärenden och personal, sett till antal timmar, utmanas ytterligare av modellerna eftersom varje heltidsanställd förväntas utföra samma mängd arbete på kortare arbetstid. Frågan om vad som är effektiv tidsanvändning, vad arbetstiden ska användas till, blev därför en kvantitativ fråga om tid, och svaret blev att jaga tidstjuvar i det dagliga arbetet. En jakt som frigjorde viss tid men i övrigt inte ändrade en problematisk arbetssituation i sig.

Den omvandling av den professionella rollen som nyliberal styrning har orsakat återkommer i personalens beskrivningar av hur de har det på jobbet. Det kvantitativa fokuset på tid gör det också svårt att synliggöra annat arbete än det som mäts, något som också uppmärksammas som en orsak till varför nyliberal styrning är problematisk inom välfärdsarbete, då det som mäts blir det som prioriteras i verksamheterna (Hasenfeld, 2015; Hasselblad, 2024). Varför är det ett problem, kan man fråga sig, är det inte bra att utredningar går snabbt? Svaret är att tidsjakten utifrån det ekonomiska perspektivet osynliggör en stor del av arbetet som utförs, arbetsbelastningen underskattas liksom bemanningsbehovet och tränger undan delar i arbetet som är svåra att mäta kvantitativt som exempelvis relationsbyggande och reflektionstid vid bedömningar. Kärnan i det sociala arbetet är att arbeta för en förändring av klienters livssituation, ett relationellt och processinriktat arbete som tar tid. Problemet har beskrivits som att nyliberal styrning medför en krock mellan ekonomisk och professionell logik (Hasenfeld, 2015), en krock som har betydelse för vilket arbete som utförs på arbetstid, syn på vad som ska prioriteras, och vilka frågor som går, och inte går att lyfta när förändringarna ska vidtas.

Den höga arbetsbelastningen handlar inte bara om mängden ärenden, personalen lyfter att ärendena har förändrats och blivit mer komplexa och att det är svårt att synliggöra utifrån mätningar som görs. Undanträngande av den sociala logiken blir tydlig i vad som betraktas som effektiv, och önskvärd, tidsanvändning i arbetet. Personalen vill frigöra tid till mer socialt arbete, klientarbete, en flexibilitet som kräver mer obokad tid i kalendern och uttrycks som att "vi behöver tid för att faktiskt jobba". Brist på tid i kalendern försvårar spontanbesök hos klienter och att finnas tillgänglig för klienter när det passar dem, och att låta besök få ta den tid de behöver ibland.

Den ekonomiska logiken gör det i stället enklare att hitta tid för arbete som rör administration och utvecklingsarbeten som behövs för att tillgodose krav som ställs på organisationen, såväl extern rapportering som internt förbättringsarbete, med fokus på att förbättra verksamheten i meningen rationalisera och att ständigt förhålla sig till en begränsad budget. Det gör det svårt att frigöra tid vilket följande citat illustrerar:

När man märker när man tittar i kalendern, när man börjar fundera över varför jag inte får in ett klientmöte? Jo, för att det är så många andra möten (FG15).

Jakten på effektivitet utifrån den ekonomiska logiken bidrar även till att social interaktion blir en tidstjuv, något ineffektivt och därmed inte önskvärt. Det sociala är också svårt att mäta och synliggöra och följer en annan tidslogik än insparade minuter, och blir därför något som är svårt att motivera från golvet till högre nivåer i organisationen. Det försvårar socialt arbete och kompetensutveckling, eftersom kollegialt lärande i en yrkesprofession främst sker genom social interaktion i arbetet (Evetts, 2009). I berättelsen om hinder gjorde jakten på tidstjuvar det än svårare att ha en sådan dialog under arbetsdagarna:

"... utifrån det här projektet, att bara ... Ja, men vi ska vara effektiva. Vi måste rappa på allt, så mycket som möjligt.... Typ från mitt kontor ska jag kunna göra alla de här sakerna, för att jag ska spara tid. Så lite kontakt som möjligt [skratt]. "Ja, prata inte med varandra i onödan". Nej [skratt], det tar upp någon annans tid" (FG22).

Samtidigt finns det arbetsuppgifter som knappt berörs i frågan om tidstjuvar, men som borde diskuteras utifrån ett professionsperspektiv. Personalen utför en mängd servicearbete som exempelvis att beräkna ersättning till familjehem, beställa papper till skrivare, sköta arkivering och bilar, hämta kläder vid omhändertagande av barn etc. Hur ska arbetstidsmodellerna förstås i detta? Arbetstidsmodellerna kom att präglas av den organisatoriska kontext de infördes i. Där det fanns en dialogorienterad kultur hade modellerna större möjlighet att bidra till förbättringar än där det fanns ett starkt fokus på effektivitet ur ekonomiskt perspektiv.

Ett annat sätt att förändra kvoten mellan arbetsmängd och antal personer är att öka bemanningen. Extra bekymmersamt är det när inte ens den slimmade bemanningen är på plats, vilket verkar vara regel snarare än undantag. Sjukfrånvaro förekommer alltid i någon grad. Det är kvinnodominerade verksamheter med återkommande antal gravida och föräldralediga vilket täcks upp i olika grad med vikarier. Med ett stort antal personal som har små barn, är följden att många också periodvis behöver vara hemma med sjuka barn. Kvinnor står fortfarande för en större del av föräldraledighet och vab (Försäkringskassan, 2024). Svårigheter att rekrytera gör

också att det kan bli glapp mellan anställningar och vid kortfrånvaro täcker man oftast upp för varandra, vilket medför att arbetsbelastningen ökar. Det tar tid att lära upp någon ny. Andra orsaker till att bemanningen är mindre i praktiken kan vara att någon är tillfälligt inplockad för specifika arbetsuppgifter en viss procent i sin tjänst för något tidsbegränsat uppdrag.

Bemanning återkommer på flera sätt som en organisatorisk förutsättning för att försöken med arbetstidsmodellerna ska fungera. Det finns en gräns för hur lite personal det går att ha, om det är för slimmat kan personalen inte ta ut tiden som det är tänkt. Det har även betydelse hur uppdelad en enhet är i olika specialiteter eller ansvarsområden. Tillräckligt många som sysslar med samma område, och i den meningen är utbytbara med varandra, krävs för att frigöra tid till återhämtning. Här underlättade modellen genom att fler gick upp till heltid och det blev enklare att planera och fler som delade på gemensamma uppgifter. Chefer uppgav också att det blivit lättare att rekrytera när de har kunnat erbjuda arbetstidsmodellen.

Ökad bemanning, utöver att fylla vakanser, är en fråga som har varit svår att lyfta och i princip omöjlig att prata om i våra möten med personal och chefer. Det visar också hur den nyliberala styrningen bidrar till hög arbetsbelastning då dess fokus på rationalisering stänger dörren till ökad bemanning som främst betraktas som en kostnad i en slimmad budget. Generellt har nyliberal styrning bidragit till att sammansättningen av personal i välfärdsorganisationer har förändrats, med en ökad andel anställda i den administrativa överbyggnaden i proportion till anställda i kärnverksamhet (Björk et al., 2023) (Hall, 2021) (Alamaa et al., 2024). En utveckling som även personal tog upp när de intervjuades om sin arbetssituation:

“Det är så mycket pengar man lägger på dom här människorna som ska vara mellanchefer och utvecklare och invecklare och allt vad det är...I stället för att anställa socialsekreterare och matcha antalet socialsekreterare gentemot vår arbetstyngd. Hur svårt kan det vara?” (FG5)

Inflytande

Variationen i vilken grad modellerna kunde bidra till förbättrad arbetsmiljö förklaras mycket av den organisatoriska kontexten, vilket är väntat med tanke på att arbetsmiljö skapas i interaktion mellan faktorer på arbetsplatsen och personerna som befinner sig där, inte minst i relation till hur verksamheter organiseras och styrs (AFS, 2015:4), särskilt graden av inflytande (Bolin, 2009; Karasek & Theorell, 1990). Den nyliberala styrningen har förändrat det professionella inflytandet inom välfärden och förflyttat beslut om verksamheten från profession till organisation (Evetts, 2009). Svaren på frågor som vad tiden ska användas till, vad som betraktas som effektiv tidsanvändning och vad som är kvalitet i verksamheten besvaras utifrån en ekonomisk logik och inte utifrån en professionell logik, vilket illustrerar minskat professionellt inflytande. Ingen ifrågasätter att det är bra att personalen ägnar stor del av sin arbetstid till att träffa klienter, trots det sker inte en styrning som främjar sånt arbete.

Lärdomar från användandet av tidsmodellerna visar att det gick att främja personalens inflytande på flera sätt. Det första året som tidsmodellerna prövades skedde främst en ökad kontroll av arbetstiden och tid gavs till att stärka kontrollen i det egna arbetet (Karasek & Theorell, 1990), i meningen att det blev en uttalad del av jobbet att reflektera över hur, vad och

när jobbet skulle utföras. När processen med modellerna fortsatte, förflyttades fokus alltmer till ifrågasättande av vad arbetstiden skulle användas till, inte bara i det egna jobbet utan i verksamheten i stort. Det kan uttryckas som att personalen kritiskt betraktade tidsanvändningen i verksamheten utifrån professionell logik och ifrågasatte hur den logiken var begränsad. Det mesta handlade om att utgå ifrån klienters behov och vara flexibel utifrån det i arbetet, som frågor rörande att ha mer arbetstid för klienter, mindre mallstyrda möten med klienter som får ta den tid de behöver ibland, särskilt i början när de ska lära känna personen, att själva styra behovet av medhandläggare, att bedöma när det är lämpligt att använda teknik vid möten eller ej, att bedöma vilka klienter som bör ta del av olika insatser som dyker upp vid politiska initiativ etc. Deras beskrivningar av hur det borde vara för att bli bättre för klienter uttryckte hur den nyliberala styrningen försvårade klientarbete utifrån professionell bedömning, och överensstämmer med tidigare studier om krocken mellan logiker (Hasenfeld, 2015). Det blir viktigare att tillgodose organisationens krav än klienternas vilket ger den förskjutning som (Evetts, 2009) beskriver som att, i detta fall, socialsekreterare blir organisationsprofession istället för yrkesprofession. Det vill säga att den nyliberala styrningen inte stödjer socialt arbete ur professionsperspektiv, och därför måste personalen "välja" eller hantera motsättningen i sitt dagliga arbete (Astvik & Melin, 2013a, 2013b).

En annan konsekvens av den nyliberala styrningen är en försämrad relation mellan ledning och personal, eller kanske snarare sämre förutsättningar för en bra relation mellan ledning och anställda. Krocken mellan logiker är något som personalen ständigt upplever i sitt arbete, det är en del av deras arbetsmiljö, och om de inte blir trodda eller inte hörda, eller har möjlighet att föreslå åtgärder som kan minska krocken så uppstår misstro, bristande tillit eller känsla av övergivenhet eller utsatthet. När det saknas "voice", möjlighet att lyfta frågor uppåt i organisationen eller organisationen kännetecknas av bristande personalfokus så väljer många att gå (Astvik & Melin, 2013a, 2013b; Welander et al., 2017).

Problematisks relation mellan ledning och anställda illustrerades av berättelsen om hinder. När mycket av arbetet inte syns eller är svårt att synliggöra försvårar det tillit, och den ständiga hetsen om att jobba fortare skapar frustration och irritation över att ledningen saknar tilltro till att personalen gör sitt bästa och sköter sitt jobb, dvs den professionella identiteten ifrågasätts. Därför blev arbetstidsmodellerna betydelsefulla som ett erkännande av "det tuffa arbetet som vi faktiskt har".

Bra relation mellan ledning och personal och möjlighet till inflytande i verksamheten gick oftast hand i hand och var en stor skiljelinje mellan de två berättelserna. I framgångsberättelsen styrdes förändringsarbetet av professionen och förslagen lyftes sedan uppåt i organisationen och ledde till större förändringar som främjande den professionella logiken. Det var förändringar som personalen gemensamt hade identifierat och kommit överens om att genomföra. Det fanns en dialog och tillit mellan organisatoriska nivåer som ofta var behovsstyrd, om det var saker som behövde diskuteras, så sa man till. Exempel på förändringar var att sätta egna mål för sin verksamhet vilket skapade en motivation och drivkraft att arbeta mot målen, och frigörande av arbetstid för ökad klienttid genom minskade kontroller vid ansökan om ekonomiskt bistånd. Det gällde även andra arbetsmiljöfrågor som upprustning av lokaler och fördelning av ärenden utifrån mer kollektiva principer. Gemensamt var att det fanns gehör och möjlighet att påverka,

vilket är nödvändigt för att förändra arbetsmiljön då den även styrs av beslut som tas högre upp i organisationen, som personalen inte har makt över att kunna förändra, *“Det stora ligger i organisationen”* (FG4).

När relationen mellan profession och chefer på olika nivåer kännetecknades av avstånd och tystnad saknades möjligheter att ha dialog om möjliga förändringar av verksamheten och därmed arbetsmiljön. Det var också ett arbetsmiljöproblem i sig eftersom det skapade mycket onödig oro, bristande förutsägbarhet och otrygghet i jobbet. Många positiva aspekter i den sociala arbetsmiljön uteblev. Det blir ett osynliggörande av det arbete som utförs och av de som utför arbetet, *“dom vet inte vad vi gör”* vilket också bidrar till bristande lojalitet och tillit till organisationen. Skiljelinjen går inte bara mellan nära dialog och avståndsskapande tystnad. Det fanns även exempel på nära relation mellan ledning och personal som skapade press snarare än konstruktiv dialog utifrån personalens perspektiv. Något som visar att det inte räcker med att en nära relation utan att det även spelar roll vilket innehåll den har. Även om det fanns en samstämmighet i viljan att förbättra verksamheten hos ledning och personal skapade jakten på ständiga förbättringar en press på prestation i stället för tillit, eftersom ledningen krävde att personalen skulle göra mer utifrån ekonomisk logik medan personalen ville ha förändringar utifrån professionell logik. Slutligen, när modellen gavs till personalen som ett alternativ till annan förändring blev det tydligt att det var orimligt att förvänta sig att modellen skulle kunna lösa de arbetsmiljöproblem som fanns. Modellen fungerade då snarare separat från arbetsmiljöarbete, vilket citatet nedan illustrerar:

“vi är positiva till modellen...men det är inte lösningen på alla problem...men det är en början. Vi börjar att behålla personalen, det är folk på stolarna...dom problem vi pratar kring, så är det här problem som vi hade oavsett modellen eller inte.” (FG5).

Vad fungerar för vem och under vilka omständigheter?

Den stora frågan är om de arbetstidsmodeller som har testats för att korta arbetstiden inom heltidsarbete förbättrar arbetssituationen för anställda. För att svara på den frågan krävs att vi besvarar frågan vad som fungerar för vem och under vilka omständigheter, eftersom tidsmodellerna landar i en organisatorisk kontext med viss arbetsdelning, styrning och kultur och sammansättning av personal. Det går inte att förstå modellen som en kontextfri lösning på arbetsmiljöproblem. För att kunna ge svar har vi använt oss av teorier om arbetsmiljö och professioner för att förstå hur den organisatoriska kontexten villkorar modellernas möjligheter att göra skillnad och lösa arbetsmiljöproblem.

Nyliberal styrning dominerar svensk välfärd och har visat sig vara en orsak till att professionella i välfärden generellt upplever en besvärlig arbetsmiljö med hög arbetsbelastning och minskat inflytande, en obalans som försvårar möjligheterna till återhämtning i arbetet. Denna styrning är ett ramverk som förekommer inom samtliga kommuner som har prövat tidsmodellerna, och som har betydelse för tidsmodellernas möjligheter att bidra till förbättring, vilket berättelserna illustrerar.

Analysen visar att tidsmodellerna förbättrar arbetsmiljön för anställda när den stärker det yrkesprofessionella inflytandet. Modellerna består av två delar som vardera stärker inflytandet. Den första; *frigörandet av tid* stärkte kontrollen över arbetstiden men stärkte också kontrollen i och över det egna arbetet och i gruppen. Modellen legitimerade individuella strategier för att jobba annorlunda utifrån egen bedömning och gav ökad flexibilitet att styra arbetes upplägg. Den andra; *förändringsarbete* stärkte inflytande när anställdas identifiering av problem och lösningar diskuterades med ledning på olika nivåer och sedan genomfördes. Då blev det verksamhetsutveckling utifrån professionell bedömning och inte utifrån problem och lösningar utifrån den ekonomiska logiken. Krocken mellan logiker mildrades, misstro ersattes med tillit och den sociala delen av organisationen stärktes och blev mer fungerande. Förändringen förutsatte att det fanns en konstruktiv dialog mellan nivåer i den organisatoriska kontexten för att förändringsarbetet skulle förbättra arbetsmiljön, och det krävdes tillräcklig bemanning av samma slags ansvarsområde/kompetens för att personalen skulle kunna frigöra tid och göra förändringar i det egna arbetet. Ytterligare en faktor som hade betydelse i den organisatoriska kontexten var låg förekomst av andra organisationsförändringar eller att dessa förändringar gick i samma riktning (stärkte det professionella inflytandet över arbetet). Om det enbart fanns möjlighet att frigöra tid skedde återhämtning från en tuff arbetssituation, men det förbättrade inte relationer mellan ledning och anställda eller arbetsmiljön i övrigt. Om modellerna tillämpades som substitut för arbetsmiljöarbete eller dialog i stort så kunde arbetssituationen till och med försämrats.

Kunde resultaten ha uppnåtts på annat sätt?

När åtta timmars arbetsdag utformades ingick återhämtning i arbetstiden. Utifrån mallen kontorsarbete mellan kl. 8-17 ingår en kvarts rast på förmiddag och eftermiddag och en timmes lunch. Den kanske största förändringen sedan dess är att den långa tidsperioden med nedskärningar som skett sedan 1990-talskrisen har bidragit till att arbetet intensifierats, och att det nu har blivit normaliserat att ständigt jobba på toppen av sin förmåga. Det är inte hållbart. När planering och uppföljning av arbete förutsätter att all personal jobbar i maximalt tempo utifrån den ekonomiska tanken om andel ärenden delat på antal anställda (arbetstimmar) utan hänsyn till annat arbete som ingår i jobbet underskattas arbetsbelastningen och mängden personal. Dessutom är det faktiska antalet anställda oftast mindre. Erfarenheterna visar att det är viktigt att inte bara ha en kvantitativ syn på tid utan även kvalitativ. Flexibilitet gentemot klienter är något att tänka på i planering och uppföljning om vad arbetstiden ska användas till. Minskad intensitet har flera lösningar och i den meningen kunde resultaten ha uppnåtts på annat sätt. Det är svårt att få tid till förändringsarbete i en slimmad verksamhet. Arbetstidsmodellerna visade sig vara en bra start, och de större förändringsarbeten som skedde var en oplanerad effekt i projekten. Relationer i styrkedjan kan också stärkas på flera sätt. Erfarenheterna från kommunerna visar att: a) det var lättare att förbättra relationer som redan var ganska bra, b) enklare om det fanns en samsyn på verksamheten genom hela styrkedjan, och c) om samsynen utgick mer från verksamhetsperspektiv. I en kommun pågick försöket med vald tidsmodell även under pandemin och det blev då tydligt att omställningen till hemarbete bidrog till samma slags resultat som tidsmodellen i termer av ökad flexibilitet och inflytande över arbetstid och i det egna arbetet.

Socialtjänsten - en specifik eller generell kontext?

Denna typ av arbetstidsmodeller har främst prövats inom myndighetsutövning i socialtjänsten. Det väcker frågan om dessa modeller ska betraktas som specifika för socialtjänsten eller om de kan ge liknande resultat i andra typer av verksamheter. I kommunernas motivering för att pröva tidsmodellerna framhålls arbetets särart, att socialsekreterare har ett särskilt tufft jobb som kräver mer återhämtning än andra arbeten. Med fokus på myndighetsutövning framhävs även att det är särskilt professionellt arbete som är krävande, att det finns ett särskilt ansvar och beslutsfattande i jobbet utifrån professionell bedömning. Dessa två aspekter av arbete kännetecknar särskilt utredning av barn och unga, en verksamhet som ofta symboliserar det tuffa jobbet inom socialtjänsten, kanske just för att barn är den mest utsatta grupp vi kan tänka oss i samhället, som jämfört med vuxna inte kan välja sitt liv. När det tuffa jobbet beskrivs av personal och chefer ges alltid barn och unga som exempel. Resultatet från de tre kommunerna visar också att personal på barn och unga upplevde sin arbetsmiljö som tuffare än personal på andra enheter i socialtjänsten. Det var också den enhet som var svårast att bemanna. Både chefer och personal var överens om att det krävdes erfaren personal för att jobba med den typen av ärenden, men paradoxalt nog blev det ofta första jobbet för nyutexaminerade socionomer eftersom det är där vakanser finns. Få vill jobba kvar där länge eftersom arbetet upplevs för ansträngande och därför söker sig personal till andra enheter, och så fortsätter den onda cirkeln. Det är även en verksamhet som har ögonen på sig från politiskt håll, vilket det finns en tydlig medvetenhet om.

Grundproblemet med krocken mellan ekonomisk (nyliberal) social (professionell) logik är genomgående inom människobehandlande yrken inom välfärden, och det minskade inflytandet är särskilt tydligt för välfärdsprofessioner eftersom de har haft ett större inflytande tidigare. Den långa tiden av nedskärningar gäller även andra välfärdsområden än socialtjänsten. Problembilden i arbetsmiljön bör inte ses som specifik för socialtjänsten. Modellerna som lösning är på ett vis specifik för myndighetsutövning i socialtjänsten då de utgår ifrån kontorsarbetstid. Tidsmodellerna kan därför vara svårare att tillämpa inom andra verksamheter med skiftarbete.

Avslutningsvis är det inte arbetets art som är problemet utan förutsättningarna. Sista ordet ges därför till följande citat:

Modellen är otroligt bra, för vi axlas av lite grann, men samtidigt så tycker jag att vi skulle ha kunnat jobba vanlig arbetstid, om vi har haft en mänsklig arbetsmängd. Då hade man orkat.

Referenser

- AFS. (2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket.
- Alamaa, L., Hall, P., & Löfgren, K. (2024). Why are organisational professionals expanding in the Swedish public sector? The role of accountability. *Public Policy and Administration*, 0(0), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/09520767241227068>
- Albrecht, S. C., Kecklund, G., Rajaleid, K., & Leineweber, C. (2017). The longitudinal relationship between control over working hours and depressive symptoms: Results from SLOSH, a population-based cohort study. *Journal of affective disorders*, 215, 143-151.
- Alvehus, J., & Kastberg, G. (2019). *Ökande administration. Belägg och potentiellaförklaringar: två essäer*. K. i. Västsverige.
- Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015). Working-time regimes and work-life balance in Europe. *European Sociological Review*, 31(6), 713-724.
- Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket. <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>
- Aronsson, G. (2018). Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv. In: Arbetsmiljöverket.
- Astvik, Larsson, & Welanders. (2020). Arbetsmiljön i tillitsbaserad styrning och ledning:-exempel från socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26.
- Astvik, & Melin. (2013a). 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, & Melin. (2013b). Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4), 61-73.
- 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.
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2019). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 1-15.
- 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*. Stressforskningsinstitutet.
- Björk, L., Tengblad, S., Andersson, T., Brorström, B., Dellve, L., & Härenstam, A. (2023). *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden*. SNS förlag.
- Bolin, M. (2009). *The importance of organizational characteristics for psychosocial working conditions and health*. Department of sociology, Umeå University.
- Bolin, M., & Klockmo, C. (2018). *Förändringsarbete för att bli en attraktiv arbetsgivare - 7 timmars arbetsplatsförlagd arbetstid som metod*. FoU Västernorrland. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-35191> <https://www.fouvasternorrland.se/Filer/Rapporter/Forandringsarbete%20for%20att%20bli%20en%20attraktiv%20arbetsgivare.pdf> <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:1270423/FULLTEXT01> <http://www.miun.se/>
- Bolin, M., & Klockmo, C. (2021). *Tid för återhämtning?:-en utvärdering av Projekt arbetstid*. Kommunförbundet Västernorrland.
- Brynja, O., & Bildt, C. (2005). Arbetstidsförkortning och hälsa. *En litteraturgenomgång av befintlig forskning. Arbetslivsrapport(2005)*, 11.

- Cerdas, S., Härenstam, A., Johansson, G., & Nyberg, A. (2019). Development of job demands, decision authority and social support in industries with different gender composition– Sweden, 1991–2013. *BMC public health*, 19, 1-16.
- Corin, L., & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. SNS förlag.
<https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/02/chefers-organisatoriska-forutsattningar-i-kommunerna.pdf>
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative sociology*, 8(2), 247-266.
- Evetts, J. (2018). Professions in turbulent times: changes, challenges and opportunities. *Sociologia, Problemas e Práticas*(88), 43-59.
- 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*. Institutet för stressmedicin.
<https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/hos1697-550018648-18951/surrogate/ISM-rapport%202014-15-CHEFiOS%20NPM.pdf>
- Försäkringskassan. (2024). *Socialförsäkringen i siffror 2024*. Försäkringskassan.
<https://www.forsakringskassan.se/download/18.214bed8e18fd69fcd28d/1717740356750/socialforsakringen-i-siffror-2024.pdf>
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 482-492.
- Hall, P. (2017). Allt fler styr och kontrollerar–allt färre gör själva jobbet. *DN debatt*, 28.
- Hall, P. (2020). Tillväxten av managementbyråkrati–ett hot mot välfärdsstaten?
- Hall, P. (2021). Organisation: Tillit och dimensionering av personalgrupper. In L. Bringselius (Ed.), *Tillit och omdöme. Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. (pp. 199-228). Studentlitteratur.
- Hasenfeld. (2015). What exactly is human services management?
- Hasselblad, A. (2024). *Unraveling the Socio-Technical Tensions of Performance Measurement in Public Welfare Organizations* [Mittuniversitetet]. Sundsvall.
- Håkansson, H. (2024). *Tid för tillit? Om styrning, kontroll och inflytande i äldreomsorgen* [Dissertation]. Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap. Göteborgs universitet.
- Härenstam, & Björk. (2021). *Källor till förståelse av skillnader i psykisk ohälsa: Styrning, organisering och värdering av arbete på en segregerad arbetsmarknad: Rapport 2021: 7*.
<https://jamstalldhetsmyndigheten.se/media/fhjmr5vv/rapport-2021-7-kallor-till-forstaelse-av-psykisk-ohalsa-2021-02-19.pdf>
- Jonnergård, K., & Krantz, J. (2017). Tråkigt på jobbet: dokumentstyrning av revisorer och lärare. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 24(3-4), 261-279.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kjellsson, S., Magnusson, C., & Tåhlin, M. (2014). Arbete, hälsa och genus: betydelsen av yrkets könssammansättning för kvinnors och mäns villkor i arbetslivet.
- Klockmo, C., & Jakobsson Lund, A. (2017). *Medarbetardriven förändring - Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, en drivkraft för att utveckla nya arbetssätt*.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-31674>
https://www.fouvasternorrland.se/Filer/Rapporter/Rapport%202017_1%20Medarbetardrive n%20forandring.pdf <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:1144491/FULLTEXT01>
- Minzberg, H. (1993). *Structure in Fives-Designing Effective Organizations* (1983). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MYNAK. (2024). *Utvecklingen av den organisatoriska och psykosociala arbetsmiljön på den svenska arbetsmarknaden innan och under covid-19-pandemin (2014–2022)*. M. f. arbetsmiljökunskap. <https://mynak.se/wp->

content/uploads/2024/08/Utvecklingen_av_den_organisatoriska_och_psykosociala_arbetsmiljon_2024_8.pdf

- Plesner, Å. (2020). Budget ur balans. *En granskning av äldreomsorgens ekonomi and arbetsmiljö ('Budget uit balans. Een rapportage van de economische en werkomgeving in de ouderenzorg')*, Arena Idé, Stockholm.
- 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. *Scand J Work Environ Health*, 43(2), 109-116. <https://doi.org/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.
- SKR. (2020). *Möt kompetensutmaningen. Rekryteringsrapport 2020 i kortversion.* . S. K. o. Regioner. <https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38054/1642160111940/7585-901-9.pdf>
- SSR, A. (2017). *Etik i socialt arbete - etisk kod för socialarbetare.* https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_och_socialt_arbete_2017_w.pdf
- Svedenmark, S., Bolin, M., & Nyhlén, S. (2022). Old Wine in a New Bottle?—Interpreting Gender Mainstreaming in a Municipal Reorganisation. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), 73-90.
- Svensson, K., & Svensson, L. (2021). *Professionalism.: Styrning och autonomi i samspel.* Studentlitteratur.
- Svensson, L. G. (2011). Profession, organisation, kollegialitet och ansvar. *Socialvetenskaplig tidsskrift*, 18(4), 301-319.
- 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.* Arbetsmiljöverket].
- SVT. (2024, 9 aug). *S-förslaget: Korta arbetstiden till 35 timmar i veckan.* Sveriges television nyheter.
- 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.
- Tillitsdelegationen. (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet : tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn.* Fritt tillgänglig via www.regeringen.se
- Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ open*, 12(4), e051131.
- Vårdförbundet. (2023). *Jag orkar inte jobba mer än deltid – så kan hållbara heltider ge fler kollegor i vården.* Vårdförbundet. <https://www.vardforbundet.se/siteassets/engagemang-och-paverkan/vardforbundet-deltidsrapport-maj2024.pdf>
- Welander, J., Astvik, W., & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten [Elektronisk resurs]. 2 (23). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-67038> <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1198619/FULLTEXT01> (Arbetsmarknad & arbetsliv)
- Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M., & Kecklund, G. (2001). A 6-hour working day-effects on health and well-being. *Journal of human ergology*, 30(1-2), 197-202.

