



RAPPORT 2021:1

Tid för återhämtning?

- en utvärdering av Projekt arbetstid

Malin Bolin & Carolina Klockmo

KOMMUNFÖRBUNDET VÄSTERNORRLAND

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

Författare: Malin Bolin & Carolina Klockmo

Omslag: Mostphotos.se

Tryckår: 2021

ISSN: 1653-2414

ISBN: 978-91-88425-17-1

FÖRORD

Under hösten 2018 fick FoU Västernorrland en förfrågan från socialtjänsten i Örnsköldsviks kommun att följa ”Projekt arbetstid” som skulle genomföras bland medarbetare inom individ- och familjeomsorgen. Projektet pågick under åren 2019-2020.

Vi vill rikta ett stort tack till all personal och enhetschefer som tagit sig tid att bli intervjuade och besvarat enkäter, utan er hade denna utvärdering inte varit möjlig att genomföra.

Härnösand 12 april 2021

SAMMANFATTNING

Bakgrund

I flera kommuner har socialtjänsten under lång tid haft hög personalomsättning bland socialsekreterare och tillika stora svårigheter att rekrytera dessa. Mot den bakgrunden strävar alltfler kommuner efter att bli attraktiva arbetsgivare genom att erbjuda goda arbetsvillkor. Några kommuner har prövat olika arbetstidsmodeller där den arbetsplatsförlagda arbetstiden förkortas. Som en del av kompetensförsörjningsstrategin beslutade Örnsköldsviks kommun att under åren 2019 och 2020 pröva att förkorta den arbetsplatsförlagda arbetstiden med 45 minuter per dag i ”Projekt arbetstid” bland myndighetsutövande personal inom avdelningen för social utredning.

Metod

I utvärderingen besvarade all personal som ingick i projektet en enkät kring arbetsmiljö och hälsa. Enkäten skickades ut inför projektstart (2019) och ett år in i projektet (2020). Däremellan genomfördes individuella intervjuer med enhetschefer och fokusgruppsintervjuer med personalen. Intervjuerna med personalen skedde enhetsvis.

Resultat

Projektets huvudmål var att främja möjligheter till återhämtning och det upplever majoriteten av personalen att de har fått. En faktor som särskilt lyfts fram är flexibilitet, att personalen kan ta ut tid för återhämtning vid behov under veckan. Resultatet visar också positiva förändringar rörande personalens hälsa. Det skedde en generell effektivisering av mötesrutiner och teknikanvändning, samt utveckling av mer kollektiva arbetssätt på vissa enheter och en förändrad syn och hantering av arbetstiden hos enskilda medarbetare. När det gäller arbetsmiljön framkom en generellt positiv bild med goda utvecklingsmöjligheter och en stark social gemenskap, men även förekomst av potentiella riskfaktorer som högt arbetstempo och lågt inflytande. Projektet bidrog till att en större andel av personalen började arbeta heltid. Faktisk bemanning och förekomsten av organisatoriska förändringar i övrigt påverkade personalens möjligheter att förändra arbetssätt, arbetsmiljö och ta ut återhämtningstid.

Avslutningsvis vill vi påminna om att utvärderingen genomfördes innan verksamhetens organisering anpassades till pandemins utbrott.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	5
<i>Syfte och frågeställningar</i>	<i>5</i>
Analytiska utgångspunkter	6
<i>Flexibilitet</i>	<i>6</i>
<i>Arbetsmiljö.....</i>	<i>7</i>
Metod och material.....	9
<i>Projekt arbetstid</i>	<i>9</i>
<i>Datainsamling.....</i>	<i>10</i>
<i>Enkät</i>	<i>10</i>
<i>Analys.....</i>	<i>12</i>
Resultat	14
1. <i>Projektstart – förväntningar och utmaningar.....</i>	<i>14</i>
2. <i>Personalens arbetsmiljö</i>	<i>19</i>
3. <i>Återhämtning</i>	<i>29</i>
Diskussion	35
<i>Återhämtning – en fråga om flexibilitet</i>	<i>35</i>
<i>Att utveckla arbetsmiljön som bidrar till attraktivitet.....</i>	<i>36</i>
<i>Förändrade arbetssätt – vad kan förändras?.....</i>	<i>38</i>
<i>Kvalitet och tillgänglighet – hur ska det förstås?.....</i>	<i>39</i>
Slutsatser	40
Bilaga 1	41
Referenser	43

INLEDNING

Socialtjänsten står inför utmaningar när det gäller att rekrytera personal för att möta tilltagande behov av välfärd utifrån såväl den demografiska utvecklingen som den polarisering som har kännetecknat samhällsutvecklingen under en längre tid. I flera av Sveriges kommuner har socialtjänsten under lång tid haft hög personalomsättning bland socialsekreterare och tillika stora svårigheter att rekrytera dessa. Detta är ett problem som också identifierats internationellt i länder som Storbritannien, Australien och USA [1]. Problematiska arbetsvillkor har visat sig bidra till att färre vill arbeta kvar i socialtjänsten [2, 3]. Mot den bakgrunden strävar alltfler kommuner efter att bli attraktiva arbetsgivare genom att erbjuda goda arbetsvillkor, något som också anses nödvändigt för att säkerställa kvalitén i socialtjänsten. Hög arbetsbelastning och otillräckliga resurser har haft till följd att det är svårt att utföra arbetsuppgifterna på ett tillfredställande sätt [4-8]. Hög personalomsättning försvårar arbetet med att bygga arbetsallianser mellan socialarbetare och klient, och ger sämre förutsättningar till kollegialt stöd och lärande. Flera kommuner har prövat att på olika sätt förkorta arbetstiden för att åstadkomma en önskad förändring av situationen. I denna rapport redovisas resultat från följeforskning av det arbetstidsprojekt som har prövats av Örnsköldsviks kommun.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna rapport är att presentera resultat från den utvärdering som har utförts av Projekt arbetstid i Örnsköldsviks kommun. Utvärderingen har tagit sin utgångspunkt i projektets olika mål och utförts utifrån följande frågeställningar:

- Har projektet förbättrat personalens möjligheter till återhämtning?
- Har arbetsmiljön förbättrats för personalen under projekttiden?
- Har arbetssätt förändrats under projekttiden?
- Vilka faktorer har främjat eller hindrat att projektmålen nås?

ANALYTISKA UTGÅNGSPUNKTER

Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid innebär att arbetets reglering i tid och rum förändras. Det har uppmärksammats att förändrade sätt att styra och organisera arbete kan resultera i att lösa gamla arbetsmiljöproblem men även i förekomst av nya arbetsmiljörisiker, särskilt för den psykosociala arbetsmiljön, vilket kan kräva nya lösningar i ett arbetsmiljöarbete [9]. Ett mer flexibelt arbetsliv medför också en förnyad diskussion om hur återhämtning kan främjas. För att undersöka arbetstidsmodellens konsekvenser för personalens möjligheter till återhämtning, arbetsvillkor och arbetsmiljö krävs därför analytiska utgångspunkter som både kan belysa individernas erfarenheter och den organisatoriska kontexten [10].

Flexibilitet

Förändringar av arbetets organisering i tid och rum har blivit ett kännetecken för arbetslivets tilltagande flexibilisering [11]. 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.

Flexibel arbetstid och 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. Det finns risker med obalans mellan hög arbetsbelastning och dålig återhämtning. Under kortare perioder bidrar det till risk för ökad trötthet, sämre koncentrationsförmåga och brister i kognitiv förmåga vilket kan bidra till att individen begår fler misstag i arbetet. Om denna obalans blir långvarig finns risk att på sikt utveckla kronisk stress [12].

En aktiv återhämtning förespråkas, dvs 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. En god sömn är också centralt för återhämtningen då det är under den tiden som kroppen bygger upp och återställer fysiologiska funkt-

ioner. Långvarig sömnbrist innebär också en ökad risk för att utveckla hälsobesvär i form av depression och hjärtsjukdom. Dessutom innebär det en riskfaktor för att begå misstag i arbetet [12].

I studier av arbetslivets ökade flexibilisering har betydelsen av inflytande över arbetstiden alltmer studerats. Begreppet ”work time control” (WTC) används av Albrecht m.fl.[13] liksom ”work time autonomy” Anttila m.fl. [11] vilka kan översättas till arbetstidskontroll. Med kontroll över arbetstiden avses dels att kunna bestämma över när arbetet börjar och slutar och arbetsdagens längd, och 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 är att för lite återhämtning kostar på både fysiskt och psykiskt vilket kan resultera i olika typer av ohälsa som utmattning, trötthet och depression [14]. Det andra antagandet är att arbetstidskontroll underlättar hantering av livet totalt sett genom att anställda har möjlighet till ökad flexibilitet att justera arbetstimarna 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 [11].

Studier av tidigare försök med förkortad arbetstid, där arbetstiden förkortades med 25 procent, visade på positiva hälsoeffekter i form av förbättrad sömn [15-17], minskad trötthet [15, 17], minskade hjärt- och lungbesvär [17], minskad upplevelse av stress [15, 16] och att den extra tiden som ges används till aktiviteter som främjar återhämtning [18], och bidrar till minskad exponering för stressrelaterade faktorer i arbetet [19]. Det vill säga att båda antagandena har fått stöd i studier. Även om positiva samband har identifierats behövs det ytterligare studier för att klargöra under vilka förhållanden olika typer av arbetstidskontroll är hälsosamt och för vilka grupper av anställda [20, 21].

Arbetsmiljö

Med arbetsmiljö avses de förhållanden under vilka arbete utförs på en arbetsplats [22]. Till följd av arbetsmarknadens förändring har alltmer fokus riktats mot betydelsen av psykosociala snarare än fysiska faktorer i arbetsmiljön. Arbetsmiljö är relationell och uppstår i interaktion mellan faktorer på arbetsplatsen och de individer som finns i verksamheten. Arbetsmiljöverket har övergått till att använda definitionen social och organisatorisk arbetsmiljö, se föreskrift (AFS 2015:4) [23]. En förändring som förtydligar att arbetsmiljö är relaterat till hur verksamheter organiseras och styrs. I föreskriften omnämns organisation i termer av ledning och styrning, kommunikation och fördelning av arbetsuppgifter.

Det finns en omfattande forskning om arbetsmiljöns betydelse för anställdas arbetsrelaterade hälsa och i mindre omfattning om arbetsmiljöns ekonomiska effekter. Trots den omfattande innebörden av begreppet arbetsmiljö så 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 [24]. Resurser är exempelvis socialt stöd, kontroll, återkoppling på utfört arbete, tillgång till teknik, bemanning och tillräcklig kompetens [25, 26]. I sådana arbetssituationer ges positiva hälsoeffekter 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 istället en risk för olika typer av ohälsa såsom stress, utmattning och hjärt- och kärlsjukdom. Detta eftersom obalansen innebär att det saknas möjligheter till återhämtning [25].

Vi har valt att utgå ifrån den väletablerade krav och -kontrollmodellen [27] i denna rapport. Med krav avses bl.a. de kvantitativa, kognitiva, emotionella och psykologiska krav som arbetet ställer medan kontroll avser dels den anställes möjligheter att ha kontroll över arbetets utförande och fatta beslut, och dels möjligheter till lärande och utveckling. Genom att kombinera de två dimensionerna krav och kontroll kan fyra typer av arbetsmiljöer identifieras med hjälp av modellen. Modellen förutsätter att ett arbete är hälso-samt när kontrollen är högre än kraven, i ett sådant aktivt arbete främjas lärande och motivation, medan motsatsen, ett högstressigt arbete är en risk för att utveckla olika typer av stressrelaterad ohälsa och sjukfrånvaro. I slutet av 1980-talet tillkom socialt stöd som en tredje dimension i modellen [28]. Socialt stöd antas utgöra en buffert när det råder obalans mellan krav och kontroll. Socialt stöd avser både stöd från kollegor och från chefer. Kombinationen låg kontroll, höga arbetskrav och lågt socialt stöd utgör således den största arbetsmiljörisken för arbetsrelaterad ohälsa.

Det har visat sig att arbetsvillkoren ofta skiljer sig åt mellan olika sektorer. Exempelvis löper anställda inom välfärdsyrken en större risk för sjukfrånvaro än andra yrkesgrupper [29]. I människovårdande yrken kan det ibland uppstå motstridigheter där personalen kan uppleva etisk och moralisk stress. Vidare har det tillkommit arbetsuppgifter i arbetets innehåll, bl.a. med en ökad administrativ börda där arbetstagare förväntas hålla många saker igång samtidigt. Detta sammantaget bidrar till en överstimulering och om det inte finns möjlighet till återhämtning finns risk att utveckla ohälsa [30]. En ytterligare aspekt att ta hänsyn till är således de specifika villkor som omgärdar omsorgsarbete, vilket vi analyserar med utgångspunkt i teorier om människobehandlande organisationer.

METOD OCH MATERIAL

Nedan presenteras utformningen av projekt arbetstid och de metoder och material som har använts i utvärderingen av projektet.

Projekt arbetstid

Avdelningen för social utredning ansvarar för att utifrån gällande lagstiftning utreda och fatta beslut samt följa upp insatser till barn och unga och deras familjer, personer med missbruk- och/eller beroende, samt personer med funktionsnedsättning och äldre. Inom avdelningen finns även ekonomiskt bistånd och familjerätt. Avdelningen hanterar också sådant som rör bostadsanpassning. Verksamheten ansvarar också för rekrytering, utredning, utbildning och stöd till uppdragstagare såsom familjehem, kontaktpersoner och kontaktfamiljer som ges enligt Socialtjänstlagen [31].

Redan i slutet av 2016 påbörjade avdelningen för social utredning att föra en dialog tillsammans med fackliga organisationer och medarbetare kring en handlingsplan för kompetensförsörjning. I juni 2018 fastställdes handlingsplanen. Ett förslag från medarbetarna som fångades upp i handlingsplanen var ökade möjligheter till återhämtning, vilket resulterade i ”projekt arbetstid”. Det övergripande målet med projektet var att förbättra medarbetarnas möjligheter till återhämtning. Utöver det hade projektet tre effektmål;

- 1) bli en mer attraktiv arbetsgivare för att behålla befintlig personal, underlätta rekrytering och upphöra med inhyring från bemanningsföretag,
- 2) förbättra arbetsmiljön så att medarbetarna upplever en förbättring av arbetssituation och arbetsmiljö, sjukfrånvaron minskar och fler väljer att stanna inom avdelningen,
- 3) utveckla nya metoder och arbetssätt så att kvaliteten på arbetet bibehålls trots förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid.

Kriterier som fastställdes för projektet var:

- 45 minuter/dag förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, dessa 45 minuterna är vikt för reflektion, med bibehållen lön.
- Chefer, ärendehandledare, verksamhetsutvecklare, chefsstöd, administrativt stöd samt medarbetare med partiell nedsättning i arbetstid och timanställda omfattas inte av projektet
- Medarbetarna ska vara delaktiga i utförandet och implementeringen av nya, effektiviserade arbetssätt
- Fortsatt bibehållt arbetstidsavtal
- Bibehållen friskvårdstimme
- Flextidsavtalet behålls
- Möjlighet till semesterväxling behålls

Projektet omfattade samtliga heltidsarbetande socialsekreterare som arbetade med myndighetsutövning. Den personal som var anställd på deltid ingick i projektet eftersom de jobbade heltid av sin tjänst. Medarbetare med nedsättning i arbetstid deltog inte i projektet.

Datainsamling

Samtliga 7 enheter inom avdelningen för social utredning ingick i projektet; enheten för mottagning, familjerätt och beredskap, utredningsenheten, placeringsenheten, utredningsenheten för vuxna och ensamkommande, enheten för ekonomiskt bistånd, omsorgsenheten. I utvärderingen har en kombination av enkäter och intervjuer använts. En webbaserad enkät om arbetsmiljö och hälsa skickades till all deltagande personal vid projektets början i januari 2019 och i februari 2020. Samtliga intervjuer genomfördes under våren 2020. Först genomfördes enskilda intervjuer med samtliga 7 enhetschefer under februari månad och därefter gjordes totalt 6 fokusgruppsintervjuer med personal vid respektive enhet i mars. En enhet hade delat ledarskap vilket förklarar att det gjordes 7 chefsintervjuer för 6 enheter.

Enkät

Enkäten som användes var forskningsbaserad med validerade frågor om psykosocial arbetsmiljö och hälsa [32]. Information om enkäten finns på hemsidan www.copsoq.se. Enkäten inkluderar frågeområdena: krav, arbetsorganisering och innehåll, samarbete och ledning, samspel jobb och individ, arbete och privatliv, värderingar på arbetsplatsen, hälsa och välbefinnande samt kränkande beteende.

Den första enkäten som skickades ut i januari år 2019 besvarades av 96 utav de 108 personer som enkäten gick ut till, vilket ger en svarsfrekvens på 89 procent. I februari 2020 upprepades mätningen. Denna gång besvarade 85 av 100 (85%) anställda enkäten. Det var 7 medarbetare som enbart besvarade enkäten i januari. Flera av dessa gick på föräldraledighet och kunde inte besvara enkäten vid andra tillfället. I oktober hade 4 medarbetare tillkommit sedan första mätningen. Eftersom mätningen syftade till att ge en bild av arbetsmiljön vid respektive tidpunkt så bedömdes att de nytillkomna personerna skulle delta i studien. Vidare var det önskvärt med fler svarande med tanke på det låga antalet personer.

Av de som besvarat enkäten var nästan alla kvinnor, majoriteten är yngre än 44 år, och det vanligaste är att personer har jobbat 3-6 år i sin nuvarande tjänst, se tabell 1 nedan. Förändringen av ålderssammansättning mellan de två enkäterna kan delvis förklaras av att så många anställda gick på föräldraledighet.

Tabell 1. Fördelning i ålder och anställningstid av personalen som besvarat enkäten vid varje tidpunkt, år 2019 och 2020. Andel anges i procent (%)

	Januari 2019 (Andel %)	Januari 2020 (Andel %)
<i>Åldersgrupp</i>		
20-34 år	31	28%
35-44 år	35	33%
45- 54 år	19	25%
55 år eller äldre	15	14%
<i>Anställningstid i nuvarande tjänst</i>		
0-2 år	30	16
3-6 år	40	45
7-10 år	10	13
10 år eller mer	20	26

Intervjuer

Samtliga sju enhetschefer intervjuades enskilt utav en av forskarna utifrån en semistrukturerad intervjumall. Frågorna rörde projektet, bemanning, verksamhetens art och chefernas arbetsmiljö. Vid varje intervju gavs muntlig och skriftlig information om anonymitet och hantering av personuppgifter och hur materialet ska användas och förvaras. Varje chef skrev på ett skriftligt samtycke att delta i studien. Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant. Alla intervjuer genomfördes i kommunens lokaler.

Fokusgruppsintervjuer genomfördes med personal från respektive enhet, totalt sex stycken med 4-5 personer i respektive grupp. Av de intervjuade var två män och resten kvinnor. Projektgruppen på avdelningen valde ut personer utifrån våra kriterier. Vi ville att gruppen skulle variera utifrån anställningstid och ålder samt utifrån kön i den mån det var möjligt. Vidare ville vi att varje grupp skulle bestå av 4-5 personer. Alla intervjuer genomfördes utifrån en semistrukturerad intervjumall som innehöll olika frågeområden rörande projektet, arbetsmiljö och arbetsvillkor i deras arbetssituation (se bilaga 1).

Varje intervju började med att muntlig och skriftlig information gavs om anonymitet och hantering av personuppgifter och hur materialet ska användas och förvaras. Varje intervjuperson skrev under skriftligt samtycke att delta i studien. Samtliga fokusgrupper spelades in och transkriberades ordagrant och genomfördes i kommunens lokaler.

Analys

Enkäten sammanställdes i enlighet med de instruktioner som gäller för de validerade frågorna (se copsoq.se). Det innebär att olika delfrågor slogs samman till olika mått, så kallade index, som mäter exempelvis emotionella krav och inflytande. Det vill säga att några frågor gemensamt mäter en viss dimension. Varje delfråga hade en femskalig svarsskala med svarsalternativ från aldrig (1) till alltid (5). För att ge en tydligare översikt av hur personalen har svarat och synliggöra vad som var mer eller mindre vanligt förekommande slogs olika svarsalternativ samman till färre kategorier. Svarsalternativen aldrig och sällan slogs samman till en kategori, det mittersta alternativet ibland fick vara kvar, och alternativen ofta och alltid slogs samman till ett alternativ. Därmed omvandlades skalan till 3 steg och har betydelsen låg, viss och hög förekomst av det som mäts. I ett första steg gjordes index och därefter reducerades svarsalternativen till tre steg.

Frågorna i enkäten är ställda i både positiv och negativ riktning. I analysen har frågorna vänts så att ofta/alltid betyder att man upplever det som efterfrågas. I tabellerna redovisas hur många av de som besvarat enkäten som tillhör någon av de tre kategorierna låg, viss och hög utifrån hur de har besvarat frågorna. Enklare jämförelser har gjorts genom att jämföra om fördelningen på ett index, som ex inflytande, har förändrats mellan de två tidpunkterna.

Det utskrivna materialet från intervjuerna lästes igenom i sin helhet flera gånger i syfte att få en känsla för innehållet. Analysen är genomförd utifrån syftet med utvärderingen. Vid en första läsning analyserades innehållet utifrån de olika frågeställningarna i utvärderingen. Därefter genomfördes en läsning för att identifiera olika teman i materialet som inte var styrda av frågeställningarna. Analysprocessen har genomförts genom att gå mellan delar och helhet och har genomförts på både textnära nivå och på tolkande nivå [33].

RESULTAT

Resultat presenteras i tre delar. I första delen redovisas chefers och personalens erfarenheter av projektets tillkomst och hantering av de utmaningar som fanns att lösa kring tillgänglighet och nya arbetsätt. Därefter följer ett avsnitt som beskriver vad som skedde med arbetet genom att beskriva hur arbetsmiljön förändrades under projektiden. I den tredje delen redovisas resultat om personalens möjligheter till återhämtning.

1. Projektstart – förväntningar och utmaningar

Det fanns en positiv förväntan på projektet från personalen. En förkortning av den arbetsplatsförlagda arbetstiden var något som de hade önskat och de såg fram emot att det skulle hända något positivt.

Nej, men jag tror att alla bara var positiv. Alltså, vi såg bara fram emot det här... (ip 68)

Även enhetscheferna uttryckte att arbetsplatsen skulle må bra av en positiv satsning som kunde bidra med energi och även ge personalen möjlighet till förbättrad återhämtning.

Alltså jag är positiv till, vad ska jag säga, saker som gör att personalen upplever att det har blivit bättre så. Alltså som ger de en boost och ger de återhämtning (chef 62)

Men även att det behöver ske något positivt, en upplevelse av att det satsas, som kan fungera som en morot.

...så tycker jag faktiskt att det har varit en bra grej som arbetsledare eller som chef att kunna motivera och peppa folk att jobba...(chef 59)

Chefer uttryckte förhoppningar om att projektet skulle främja möjligheter till rekrytering, särskilt möjligheten att behålla pendlare från Umeå, och höll med om att det finns behov av att göra något för att motverka sjukskrivningar eftersom arbetet är krävande.

...jag gillar att arbetsgivaren tänkte så här, det är mycket sjukskrivningar och liksom det är slitsamt jobb, det kanske vi tjänar på att man jobbar några timmar färre i veckan, så långt är jag helt med på banan (chef 60)

Projektet fick dock en olycklig start. Vid den gemensamma informationen om projektet i inledningsskedet uppstod missförstånd kring projektets upplägg.

Sen blev det en vurpa som har ... och det har ni säkert hört 15 gånger om, det här att man pratade om sommartid året runt. (chef 64)

Missförståndet bestod av att det fanns förväntningar om att projektet skulle innebära sommartid året om, det vill säga att arbetstiden skulle förkortas varje dag från kl. 17.00 till kl. 16.15, något som medförde både irritation och frustration då flera uppfattade att det var just sommartid året om som

hade önskats och varit det som hade diskuterats. Istället erbjöds denna version av arbetstidsmodell vilket upplevdes som en besvikelse, skapade irritation och en känsla av att ha blivit lurad.

Ja, men jag tror att det har drivits länge, länge med sommar- och vintertid, att vi jobbar sommartid året om. Nu fick något halvhalt här. För personalen vill ha sommartid (ip 67)

Missförståndet bidrog till att frågan om att stanna till klockan 17 har varit ett återkommande tema under projekttiden, vilket både personal och enhetschefer vittnar om. Under resans gång har det dock utvecklats i olika riktningar. Önskemålet om sommartid året om står fast för vissa medan andra har ändrat uppfattning under projekttiden och tycker att den flexibilitet som nuvarande förkortning ger har större fördelar.

Ja, friheten att kunna anpassa utifrån veckan, vad som är...Hur min kalender ser ut och vad jag har att göra (ip70)

Även om förväntan var stor på projektet så fanns det även farhågor vilket framför allt uttrycktes av enhetscheferna. De var överens om att det fanns utmaningar för hur det skulle vara möjligt att få till projektet i praktiken.

...jag tänkte att det här kommer att bli jättesvårt (chef 60)

Arbetsbelastningen har identifierats av enhetscheferna som den främsta utmaningen för möjligheten att skapa mer tid för återhämtning eftersom samma mängd arbete ska utföras på kortare tid.

De har en hög arbetsbelastning redan som det är. Och så tänker man att man ändå ska kapa tre, nästan fyra timmer per person (chef 65)

Enhetscheferna upplevde därför en oro för hur det skulle gå att få till projektet utan att skapa mer stress för personalen.

Ja, utmaningen är ju att få jobbet gjort och att folk är friska i det (chef 65)

Sammantaget bekräftar personalen och enhetscheferna den problembild som formulerats i projektdirektivet. En bild av att personalen har en utmanande arbetssituation utifrån arbetets art och arbetsmängd vilket ger behov av återhämtning, men att det behovet står i konflikt med verksamhetens behov av att personalen jobbar mer eller snabbare för att hinna med antalet ärenden.

Utmaningar - att säkerställa tillgängligheten

Utgångspunkten för genomförande av projektet har varit att personalen ska säkerställa tillgängligheten genom bemanning till kl. 17 och att ingen ska vara kvar själv vid respektive enhet. En del enheter har haft schema medan andra, oftast mindre grupper, har haft mer informell avstämning i början av veckan med varandra. Det framkommer att det var relativt enkelt att göra schema för de grupper som utifrån verksamhetens art redan hade rutin på att schemalägga för bemanning till kl. 17 utifrån flextiden. Dessa grupper behövde ofta en beredskap av att vara på plats för att det kunde dyka upp något mer akut som behövde hanteras.

Alltså, de är så vana att förhålla sig till varandra i schemaform och planera ihop så att jag tror att det också har varit en del i att det har varit så ... relativt smärtfritt för oss.

(chef 65)

På andra enheter har tillgänglighet inte varit lika synonymt med att det ska vara bemannat på plats till kl. 17 med två personer varje dag. Där blev det snarare en ny fråga. Det gjorde att projektet bidrog till en dialog om vad som menas med att vara på jobbet och att vara tillgänglig, vilket uppfattades som en positiv och nyttig dialog. All verksamhet sker inte på plats på kontoret utan består i olika grad av resor och hembesök. Projektdirektivet om att säkerställa tillgänglighet genom att personal ska vara på plats till kl. 17 skapade därför viss irritation på enheter och upplevdes som att projektet bidrog till tidskrävande och ”onödiga” diskussioner om att stanna till kl. 17 eftersom det inte hade varit något problem tidigare. Att sköta sitt jobb blev nästan synonymt med att stanna till kl. 17 vilket tolkades som en misstro och bristande tillit till personalen.

Jag tänker att det är samma sak där, att det måste ligga i vår profession att bedöma vilka vi egentligen möter. På samma sätt som att det ligger i vår kunskap om att sköta vårt arbete som vi kan gå hem tidigare om dagen/.../Att man kan ta eget ansvar över det. De allra flesta klarar av det (ip 70)

En gemensam erfarenhet från enhetscheferna är att personalen har klarat av införandet av projektet bra, ”*man kan sin verksamhet*”. (chef 64), även om det av olika skäl tog olika lång tid att få till det på enheterna. Enhetschefer upplever inte att det har påverkat deras arbetssituation nämnvärt, mer än att det blev en sak till att följa upp.

...nånstans skulle märkas mer för mig i min vardag men det gör det inte (chef 63)

Enhetscheferna har haft avstämningar för att veta om all personal har kunnat ta ut sin återhämtningstid.

Jag har inte varit in och bestämt hur de ska lösa det för att få sin återhämtning eller kunna gå in i projekt arbetstid hur de använder sin tid utan det har de fått forma själv, sen har jag en gång i månaden när jag träffat dom har jag haft avstämning och frågat hur de fått till det (chef 59)

Utmaning - förändrade arbetssätt

I projektdirektivet framkommer att förändrade arbetssätt och bättre arbetsmiljö är de verktyg som ska möjliggöra att personalen ska kunna ta ut återhämtningstid och hinna med samma arbetsmängd som innan projektet. Personalen ska jobba annorlunda men ändå på hälsosamt sätt.

för man ska göra samma sak på mindre tid, och man ska hitta de genvägar som är okej. Vi ska ju inte göra ett sämre jobb (chef 65)

För att möjliggöra att tid frigjordes till återhämtning beslutades att verksamheterna skulle se över vilka förändringar av arbetssätt som skulle vara möjliga att genomföra. Denna process startades upp med en workshop för att därefter diskuteras vidare inom varje enhet. Mycket av arbetet har genom-

förts via utvecklingsgrupper och informationsträffar. Utöver det har frågan om tid för återhämtning främst varit en individuell fråga som personalen har hanterat i sitt dagliga arbete utifrån de direktiv som projektet har gett och som har förmedlats av respektive enhetschef.

En genomgång av dokument från genomförda workshops visar att det arbetet hade ett fokus på att effektivisera olika rutiner kring möten och bokningar, vilket är logiskt med tanke på att möten kring verksamhetsutveckling upptar en stor del av arbetstiden. Intervjuerna visar också att det har varit mycket fokus på utveckling av mötesrutiner och checklistor genom att använda olika tekniklösningar som ”outlook”, videomöten och ”onenote”. Det är i linje med hur andra kommuner har arbetat när de har testat olika modeller för att förkorta den arbetsplatsförlagda arbetstiden [34, 35]. Genom att vara mer förberedd inför möten och göra en mer effektiv dokumentation ska arbetstid frigöras. Andra verktyg är införande av e-tjänster och upprättande av rutiner och strukturer som ska underlätta arbetet, exempelvis skriftliga rutiner för hur ärenden ska fördelas på respektive enhet.

Resultatet visar att det finns blandade upplevelser kring utvecklingsarbetet, då det finns sådant som bidragit positivt men också sådant som upplevts krävande. Utvecklingsarbetet upplevdes av många som ytterligare en arbetsuppgift som lades till det redan befintliga arbetsuppgifterna och bidrog till att det blev svårare att hinna med själva jobbet. I de fall där personalen känt att administrationen faktiskt minskat och underlättat arbetet, har det bidragit positivt till arbetet. Exempel på det är införande av e-tjänster där ansökan kommer in digitalt, förenklad dokumentation och en bättre mötesstruktur. En förklaring till det är att en minskning av de administrativa arbetsuppgifterna frigör tid till möten med klienter.

Vi har fått en e-tjänst...så det är en stor förändring... det blir mindre papper. För i samband med det, att vi krävde in mindre underlag. Så det blir mindre papper att titta på vid varje ansökningstillfälle för klienterna. ... och det blir smidigare just utifrån när det handlar om beslut (ip 68)

..vi har tittat över mötesstrukturer ..att vara mer effektiv de gånger vi ska träffas, och verkligen ta i de frågor som gäller så att inte tiden bara flyter iväg och tiden går... så det tycker jag har blivit en stor skillnad (ip 68)

Ytterligare en förändring som det finns blandade upplevelser kring är användning av digital teknik i det klientnära arbetet. Tekniken utmanar då det ställer krav på att utveckla såväl ny metodik för hur verktygen används, men också en förmåga att kunna hantera verktygen och bli trygg med dem.

...dokumentera i klientmötet med datorn medan. Alltså det blir inte bra. Det är som att gå till läkaren och prata med läkarens rygg, för att han eller hon håller på att skriva. Det blir inte bra (ip 67)

Ja, men videomöte...halva tiden går åt till att få igång den där himla utrustningen, och sen blir man jättestressad för att få prata om det man ska. Nej, då åker jag nog hellre dit...

(ip 70)

I intervjuerna menade personalen att det inte är en omöjlighet att använda e-mötesverktyg i det klientnära arbetet, men att det krävs en bedömning från situation till situation när det är möjligt. Det är viktigt att det finns en flexibilitet för att kunna anpassa mötesformen utifrån både klienten och situationen.

Det är en flexibilitet vi måste ha också, att vi som handläggare får avgöra, när det passar med ett telefonmöte eller sånt här videomöte och när jag faktiskt måste träffa personen.

Man måste få göra en professionell bedömning (ip 70)

Vidare har personalen jobbat med individuella strategier kring hur de använder arbetstiden i sitt dagliga arbete. En gemensam nämnare är en ökad tidsmedvetenhet. Personalen reflekterar mer kring tiden i sig vilket har bidragit till en mer medveten planering och prioritering av hur arbetstiden används.

...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. Och liksom börja tänka mer så, tycker jag

(ip 68)

Enheter har gjort lite olika, gemensamt är att personalen har hjälpts åt för att se till att alla får ut sin tid. Genomgående uppges att det har funkat bra just för att det har funnits en variation i arbetsgrupperna i hur de vill ta ut tiden och att det sällan har blivit problem att få ut tiden pga. att alla vill få ut sin samtidigt. En del har tagit på morgonen, en del förlängd lunch, en del kortat varje dag, oftast pga. pendling och samåkning, och andra har sparat ihop till en eftermiddag i veckan. Det har funnit utmaningar i att alla ska kunna få ut sin tid, främst att tiden kan brinna inne ifall den sparas till fredag eftermiddag, Varje enhet har haft en frihet att själva avgöra vilken typ av verksamhetsförändring som genomförts. Några exempel är flytt av telefontider, andra har utvecklat andra arbetssätt i riktning mot mer kollektiva lösningar, exempelvis hur ärenden fördelas, gemensamt telefonnummer istället för enskilda, och delegering av ansvar till grupperna för olika frågor för att säkerställa flexibilitet i uttag av återhämtningstid med vad verksamheten tillåter.

... men vi har valt att arbeta på ett litet annat sätt.. och dragit ner på hembesök. Vi har kommit på, man skulle kunna göra vissa saker telefonledes...så vissa ärendefrågor säger vi att vi ringer mer om och utreder (ip70)

Sammanfattningsvis skedde en generell effektivisering av mötesrutiner och teknikanvändning, samt utveckling av mer kollektiva arbetssätt på vissa enheter och en förändrad syn och hantering av arbetstiden hos enskilda medarbetare.

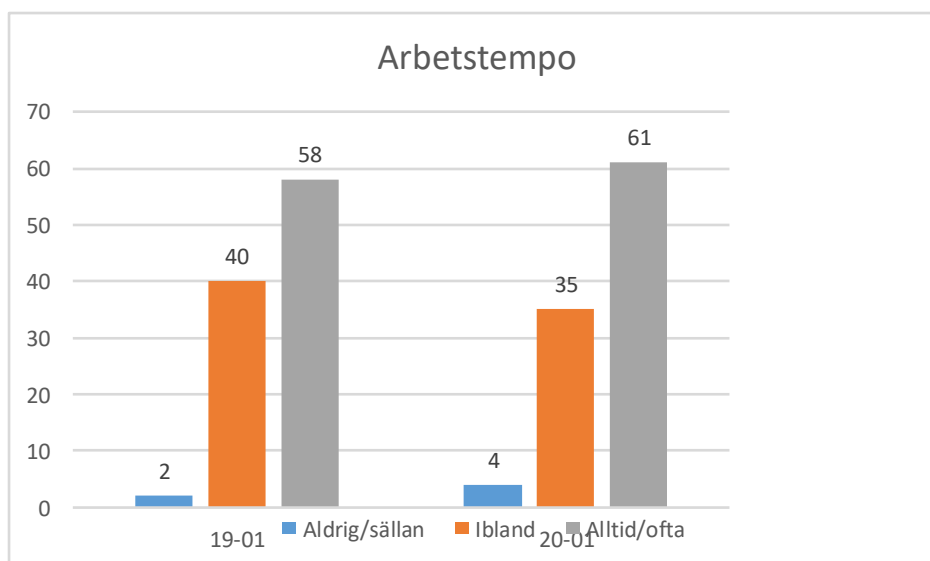
2. Personalens arbetsmiljö

Projektet medförde i olika grad förändringar av arbetets organisering i tid och rum vilket förväntas påverka arbetsmiljön. För att kunna bedöma arbetsmiljöns förändring under projekttiden genomfördes en kartläggning av personalens psykosociala arbetsmiljö vid projektets start och när projektet hade pågått ett år. Vidare diskuterades personalens arbetsmiljö vid fokusgruppsintervjuerna. Resultaten om arbetsmiljö presenteras utifrån de tre huvudkategorierna krav, kontroll och socialt stöd [27]. Först följer en redovisning av olika slags krav och kontroll i arbetet, därefter en beskrivning av den sociala arbetsmiljön. Slutligen presenteras ett avsnitt som handlar om den arbetsrelaterade hälsan och hur det kan relateras till satsningen på återhämtning.

Krav

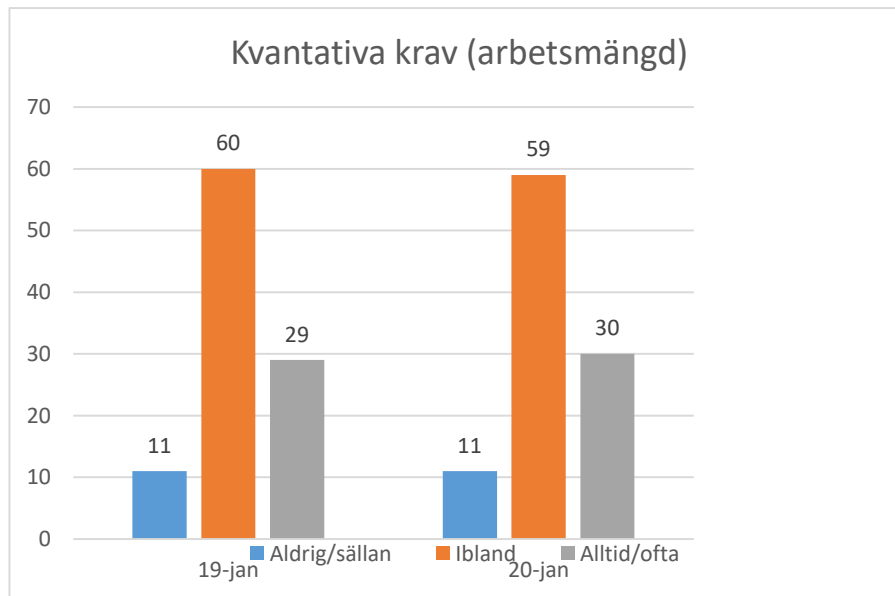
Vid en hälsosam arbetsbelastning har personalen tillräckligt med resurser för att möta de krav som arbetet ställer. En rimlig förekomst av krav är därför en utgångspunkt för att nå en önskvärd balans som främjar arbetsrelaterad hälsa och lärande istället för stress. I enkäten mättes tre typer av krav. Dessa var arbetsmängd uttryckt som kvantitativa krav, arbetstempo och om arbetet är känslomässigt krävande, s.k. emotionella krav. Kartläggningen visade att en oroväckande stor andel av personalen, 58%, alltid eller ofta upplevde ett högt arbetstempo vid projektstart och att arbetstempot varit i stort sett oförändrat under projekttiden (se tabell 2). Det fanns skillnader mellan enheterna. En tydlig majoritet av personalen vid utredningsenheten för barn & unga och placeringsenheten (80-85%) skattade att de alltid har ett högt arbetstempo vilket skiljer sig från övriga enheter.

Tabell 2: Arbetstempo



Majoriteten upplevde dock att arbetsmängden endast ibland var hög medan cirka en tredjedel alltid upplevde en stor arbetsmängd under projektiden (se tabell 3). Det fanns skillnader mellan enheterna i hur kvantitativa krav upplevdes. Det var framför allt utredningsenheten för barn & unga som ofta upplevde en hög arbetsmängd (67%).

Tabell 3: Kvantitativa krav



Den mest förekommande typen av krav var emotionella krav. Ca 70 procent av personalen uppgav att deras arbete ofta kännetecknades av emotionella krav, vilket är förväntat med tanke på arbetets art, och det förändrades inte över tid.

Vid intervjuerna beskrevs arbetet som intensivt, att arbetet ständigt pockar på, och att det skapar en känsla av otillräcklighet. Arbetsmängden, *högen*, tar aldrig slut.

För vi kan vara här dygnet runt, vi är inte klar i alla fall. Vi har mycket jobb (id 70)

På i princip alla enheter beskriver personalen att det har skett ett ökat inflöde av ärenden, vilket bekräftas av ledningen.

Det är ett ökat inflöde, det har ökat med nästan 100 hushåll på drygt ett år. Vi är samma personalstyrka i princip.... (id 68)

Ett undantag är omsorgsenheten som har biståndshandläggning för äldre, där det snarare varit ett mer stabilt flöde med viss variation på inkommande ärenden. Personalen upplever att det krävs en hög prestationsnivå varje dag för att hinna med en ökad mängd ärenden, det klientnära arbetet, dokumentation och därtill förändrings- och utvecklingsarbete.

...som socialsekreterare förväntas du ligga på en fruktansvärd hög prestationsnivå hela tiden....så är det att jag ska maxa hela tiden... (id 67)

Det framkommer att det både är en förväntan och något som har internaliserats hos socialsekreterarna själva, att det har blivit synonymt med att göra ett bra jobb.

Ja, du är helt rätt när du går härifrån, för det tror jag att alla är fostrade med... (id 67)

Förändringsarbetet har utmanat personalen i enheterna då utvecklingsarbetet av förändrade arbetssätt upplevs ha tagit mycket tid i anspråk och i vissa fall framträder en bild av ”utvecklingströtthet”, vilket också kan bidra till en känsla av stress.

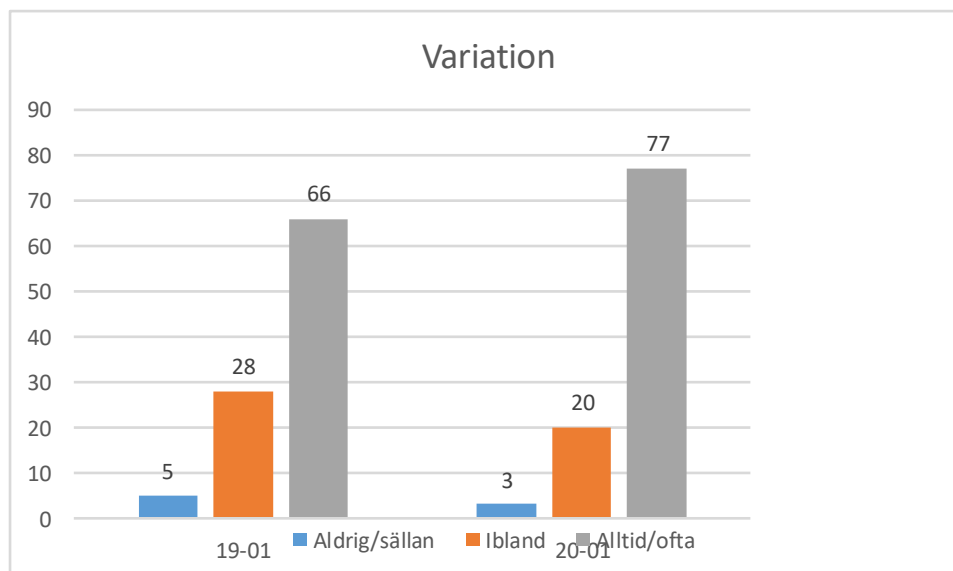
... då är det information en timme om hur vi ska använda Outlook, och det blir mycket, med såna träffar och just den här tiden...men kan vi bara få tid att jobba (id 71)

...det är mycket som stör hela tiden...alltså alla samverkansgrupper och alla projekt, alltså det är bra och viktigt. Men det tar mycket tid. Alltså man blir störd flera gånger om dagen, då är det svårt att komma in... (ip 67)

Kontroll

En dimension av kontroll är att arbetet stimulerar lärande och kreativitet genom att personalen får använda och utveckla sin kompetens [27]. Ett sätt att mäta det är om personalen upplever variation i sitt arbete. Resultatet visar att en majoritet av personalen upplever en hög grad av variation och att den har ökat över tid, från 66 till 77%, se tabell 4, vilket är en positiv utveckling. Utvecklingen var som störst på enheter som kännetecknades av en låg grad av variation vid projektets början.

Tabell 4: Variation

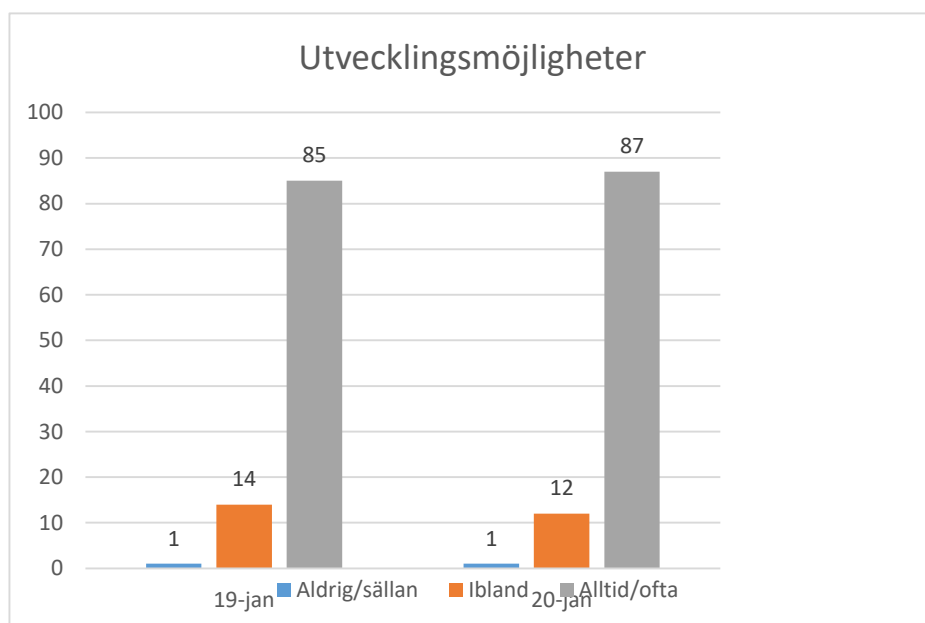


Det skiljer sig också mellan enheterna rörande variation i arbetet. Enheten för ekonomiskt bistånd och omsorgsenheten skiljer sig åt från övriga enheter. På dessa två enheter uppgav en majoritet av personalen låg variation i arbetet. Resultatet från den uppföljande enkäten visade att det var just inom

dessa två enheter som utvecklingen var mest positiv med en tydlig ökning av andelen som upplever variation i hög grad år 2020. Vid enheten för ekonomiskt bistånd ökade andelen från 21 till 53% och på omsorgsenheten från 52 till 75%. En förbättring som medfört att skillnaderna mellan enheter inte längre var signifikanta år 2020. Gemensamt för dessa två enheter är att de har jobbat med nya arbetssätt. Inom utredningsenheten för vuxna och ensamkommande har det också skett en förändring mot ökad upplevelse av variation. Alla uppger att de upplever variation i hög grad i den uppföljande enkäten vilket troligen är ett uttryck för att det har tillkommit nya ansvarsområden som har gett en breddning i arbetsuppgifter.

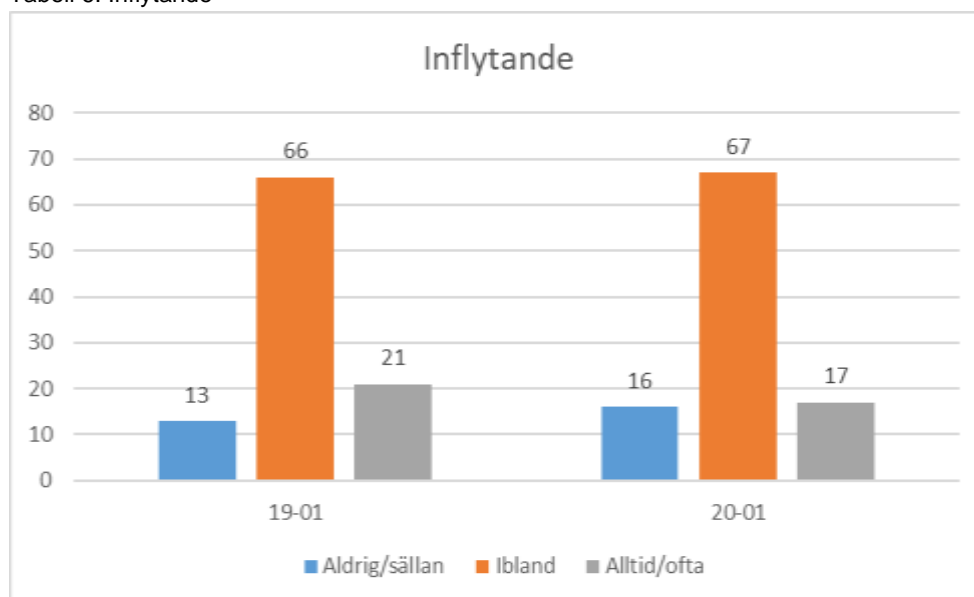
Ett annat sätt att mäta om arbetet stimulerar lärande och kreativitet är utvecklingsmöjligheter. Resultaten visar att personalen upplever väldigt goda möjligheter till utveckling vilket är ett positivt resultat. En stor andel, 85 respektive 87 procent av de svarande, uppgav det, se tabell 5 nedan. Även här visar jämförelsen mellan enheter en positiv utvecklingskurva under projektiden på de enheter som hade lägre utvecklingsmöjligheter vid projektets början.

Tabell 5: Utvecklingsmöjligheter



En annan dimension av kontroll är möjligheten till inflytande, att kunna ta beslut om vad och hur arbetet ska utföras [27]. Kartläggningen visade att inflytande utgör en potentiell riskfaktor i arbetet då endast 21 respektive 17 procent av personalen vid de två mättillfällena upplevde att de ofta eller alltid hade inflytande i sitt arbete, se tabell 6 nedan. Det mest förekommande svaret var att uppleva inflytande ibland vilket uppgav av cirka en tredjedel av personalen vid båda tillfällena.

Tabell 6: Inflytande



När det gäller inflytande finns en stor variation mellan enheterna, både i startläge och i hur de har utvecklats. År 2019 uttryckte endast 4 procent av personalen inom omsorgsenheten att de upplevde inflytande i hög grad jämfört med 43 procent av personalen på utredningsenheten för barn och unga, medan övriga enheter befann sig mellan dessa två ytterligheter. Den mest positiva utvecklingen över tid skedde på enheten för vuxna och ensamkommande där andelen ökade från 18 till 60% medan inom utredningsenheten för barn och unga hade den mest negativa utvecklingen. Där minskade andelen som upplevde inflytande i hög grad från 43 till 15%. Det var även en negativ utveckling på enheten för ekonomiskt bistånd och planeringsenheten, men i mindre omfattning.

Det som framkommer i intervjuerna riktar fokus mot det kvalificerade jobbet, att arbetets innehåll är utmanande. Förutom ett ökat inflöde upplevs klienternas problembild och behov vara mer omfattande idag än tidigare. Merparten av de brukare/klienter som kommer i kontakt med socialtjänsten har en mångfacetterad och komplex problematik, exempelvis finns ofta någon form av psykisk ohälsa, social problematik, arbetslöshet och behov av försörjningsstöd. Detta innebär att brukarna/klienterna har behov av flera typer av insatser, vilket ofta kräver samverkan mellan socialtjänstens enheter och med andra aktörer/organisationer så som hälso- och sjukvård, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

.... Alla inom social utredning kan vara inblandade, och vi samarbetar mycket med landstinget eller regionen med SIPar och så.....och det är också samarbete med polisen... (ip 67)

Det innebär att arbetet ger utvecklingsmöjligheter och främjar personalens möjligheter att använda sina kunskaper, vilket är en dimension i begreppet kontroll.

...nu är det flera typer av svår problematik i familjerna. Både barnen har egna bekymmer och de vuxna har sina problem, och sammantaget blir det stora svårigheter (ip 69)

Komplexiteten kan också medföra att kraven ökar i form av ökad arbetsmängd eftersom det kan innebära att mer behöver göras i ett ärende.

Jag tänker att det kräver mer av mig...just det här att vi kanske måste ses oftare, att liksom ha en tätare kontakt, att ha en mer fyrkantig planering...mycket mer samarbeten kanske med exempel beroendeenheten, eller psykiatrin (ip 68)

En annan komplexitet rör att det har skett en ökad formalisering i ärendehantering som bidragit till att det har blivit mer administration i ärenden vilket gör arbetet mer tidskrävande.

Det är mer komplexa ärenden, och det runtkring är mycket mer komplext med all byråkrati och allting som ska in, och det är planer och det är dokument. Så det är dubbelt svårjobb (ip 71)

Det kvalificerade arbetet kräver analys, tankearbete och reflektion, där klientens beskrivning och det som socialarbetaren observerat i klientens omgivning ska vägas samman med teoretisk kunskap och tidigare erfarenheter och utifrån det göra en bedömning och fatta beslut kring en insats som är lämplig för att stödja förändring i klientens liv och livssituation.

Det är svårigheten i ärendena och att det inte är ett problem hos familjerna, utan det är många så att det blir en komplex bild, så att man måste sätta sig in på ett helt annat sätt. "Okej. Det här och det här och det här, vad genererar det tillsammans?" Jag förstår den här problematiken och jag förstår den där, men vad blir det tillsammans? (ip 72)

En annan del av arbetet är att hålla sig insatt och vara om exempelvis lagstiftning och riktlinjer vilket ger möjligheter till lärande. Tempot på förändringar kan dock ibland upplevas för stora ibland och göra att det blir för mycket av det goda, och att jobbet snarare blir gränslöst än stimulerande.

Det är för mycket input i det här jobbet alltså. Alla har så mycket input om olika saker. Varje dag kommer det. ... det är mycket saker, nya lagar och rutiner. Tänk på det och det och det, alltså hela tiden (ip 67)

Begränsningen i inflytande handlar delvis om tekniska utmaningar som inte går att påverka. Ett sådant exempel är verksamhetssystemet Procapita, som stängs ner för uppdateringar och styr hur och vad som kan göras dessa dagar men som också är allmänt trögjobbat och därmed tidskrävande. Detta upplevdes frustrerande och som ett hinder i arbetet.

Procapita, som vi journalför i är ett ålderdomligt program. Allt från att man blir utkastad till att Det finns inget rättstavningsprogram och det är väldigt små rutor. Det är svårt att få en överblick..... (ip 67)

På vissa enheter är verksamheten mer styrd av externa aktörer och deras system, vilket också har betydelse för personalens kontrollmöjligheter i arbetet.

Vi jobbar också mot sjukhuset, och då måste man in och skriva samma dag i systemet för att få ut folk från sjukhuset...det är vårt viktigaste datasystem. Det är helt galet. Det är slöseri med tid....det hindrar effektiv användning av tiden (ip 70)

Resultatet visar också att hur mailsystemet *Outlook* för mötesbokningar fungerar tveeggat när det gäller kontroll över den egna arbetstiden. Idén är att det är ett effektivt sätt för mötesbokningar och det upplevs som smidigt att snabbt kunna boka ett möte med flera personer;

Men jag tycker att det är jättebra. Jag tycker att det är effektivt, det är behändigt att kolla andras kalendrar, har de tid att träffa mig? (ip 71)

Fast det framkommer också en baksida, att det skapar en känsla av att inte längre ha egen kontroll på sin egen arbetstid;

Jag menar att folk kan boka in mig utan att jag ens vet någonting..... ibland är man bokad på saker som är obligatoriska. Alltså det bara kommer grejor alltså (ip 67)

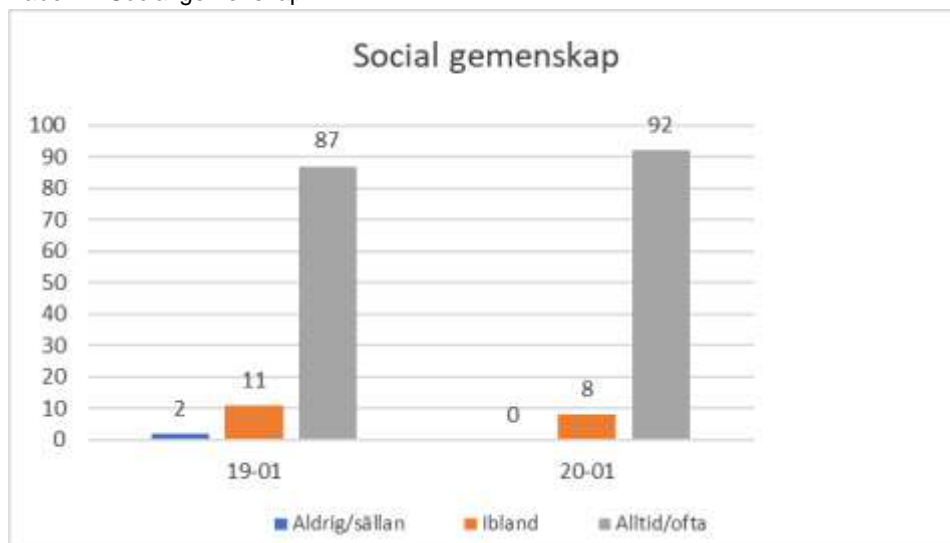
Utifrån analysen kan det tolkas som att för de medarbetare som har mer av en administrativ tjänst där arbetet till en stor del går ut på att handlägga insatser och boka besök – fungerar det relativt bra. För de medarbetare som har ett mer processinriktat arbete, dvs man möter klienter flera gånger och man arbetar till stor del på fältet och möter klienter, då upplevs Outlook fungera mindre bra. Anledningen till detta är att det processinriktade arbetet är svårt att synliggöra i Outlook.

Jag tycker att jag gör något hela dagarna, men tittar man i almanackan så är den ganska tom, för att jag har inte så mycket inbokade möten, utan det är mer någon sorts svängdörr. Folk kommer in och ut och pratar, och så skriver jag där emellan, och så ja (ip71)

Socialt stöd

Den sociala arbetsmiljön berör olika dimensioner av relationer mellan arbetskollegor och mellan personal och ledning. En styrka på arbetsplatsen är att en mycket stor andel av personalen upplever en social gemenskap med sina arbetskamrater, se tabell 7 nedan, och jämförelsen över tid indikerar att det även har skett en viss ökning över tid, från 87 till 92 procent.

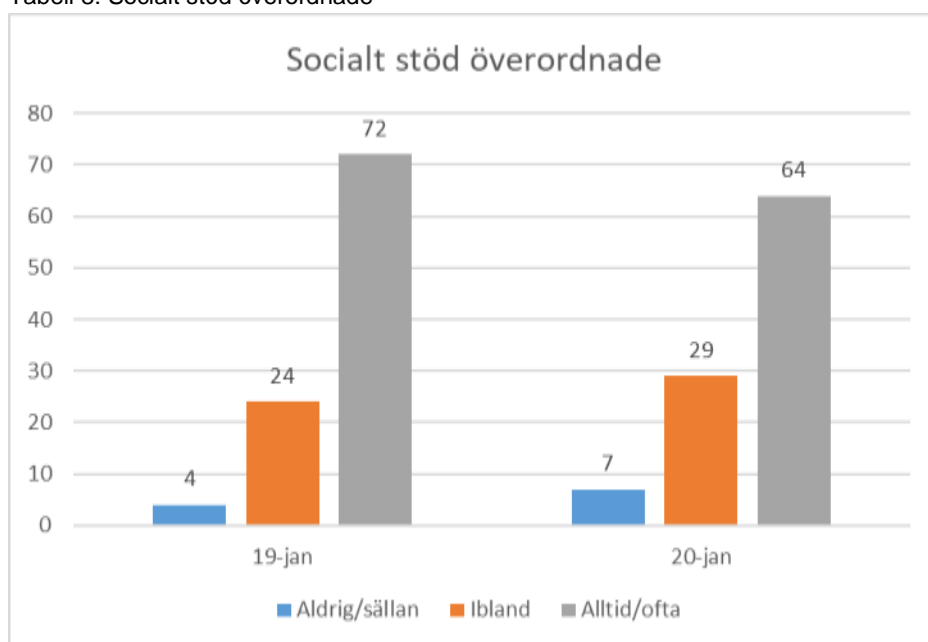
Tabell 7: Social gemenskap



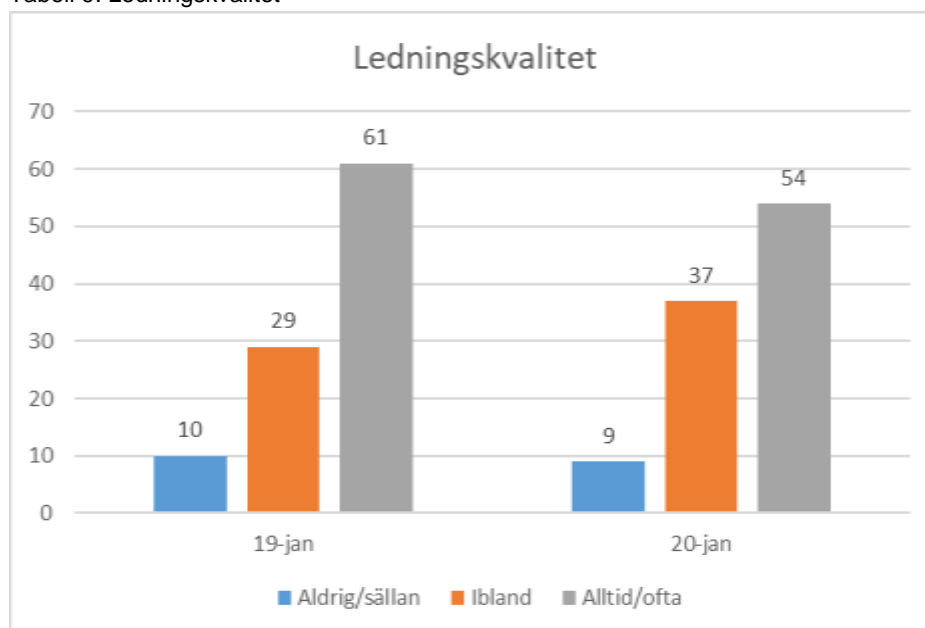
Det framkom även att en majoritet upplevde att det fanns tillit både till kollegor (72%) och mellan personal och ledning (72%) och att andelen ökade någon procentenhet över tid. Vidare uppgav 75% av de svarande att hade socialt stöd från sina kollegor vid projektets början.

Resultaten visar att andra delar av den sociala arbetsmiljön inte är lika tillfredsställande. På frågor om i vilken grad man upplever rättvisa och respekt i sitt arbete svarade endast hälften (50%) att de ofta upplevde det vid projektstart och vid den andra mätningen hade andelen sjunkit till 43 procent, se tabell x nedan. Vidare minskade andelen som upplevde socialt stöd från överordnade, från 72% till 64%, och som upplevde en god ledningskvalitet, från 61% till 54%, se tabeller 8-9 nedan. Det är dock en variation mellan enheterna.

Tabell 8: Socialt stöd överordnade



Tabell 9: Ledningskvalitet



Vid intervjuerna framkom dels att det var enklare att genomföra projektets upplägg på enheter med etablerade grupper som är inarbetade med varandra men också att projektet stärkte grupper genom att de ”såg” varandra mer och det blev mer förekommande att de behövde stämma av med varandra för att lägga upp när det var möjligt att ta ut återhämtningstiden.

Det framkom också att vissa enheter upplevde utmaningar som utgjorde påfrestningar på den sociala arbetsmiljön, dvs. att det var skilda förutsättningar på enheter vilket också är en utmaning för ledarskapet. I likhet med andra kommuners försök med arbetstidsprojekt så blir modellens införande och effekter enklare på enheter där det inte sker så mycket förändringar i övrigt [34].

Det finns en stark kollegialitet i arbetet och en kultur av att man hjälper varandra och ”vi är måna om varandra” (ip 72). I några av enheterna lyftes frågan om möjligheten att arbeta två och två i ärendena. Motiven till detta önskemål var att det skulle öka träffsäkerheten i bedömningar. Om det fanns möjlighet att åka två på ett besök observerar personalen olika saker, vilket de kan resonera om tillsammans och bygga bedömningen på en samlad bild av klientens situation. Vidare utifrån samma argument skulle det finnas ett värde att även fortsättningsvis i brukarens/klientens process arbeta i par, i insatsen och uppföljningar.

...vi åker tillsammans på hembesök, det skulle nog underlätta att vi visste... Då kan vi lägga mycket mer tid för att bygga den här relationen... (ip 71)

I intervjuerna framkommer att det finns ett behov av att utveckla former och system för samverkan mellan olika enheter. I dag kan en brukare/klient utredas och/eller ha pågående planering och insatser i flera enheter inom av-

delningen. Detta försvårar arbetet med att bygga insatser utifrån en helhets-syn på brukarens/klientens behov och insatser som skapar förändring av livssituationen. Detta innebär också att ett dubbelarbete görs inom avdelningen. I intervjuerna lyftes ett förslag om att skulle finnas ett värde i att en brukare/klient hade en utredning, planering och dokumentation, där alla som var involverade i ärendet dokumenterade. Det skulle öka förutsättningarna för att skapa en helhetsbedömning och spetsa insatserna, dessutom kan det finnas ett värde i att kombinera kompetenser i ärendena.

*...mottot är att vi försöker ha en utredning öppen, inte att vi har två parallella utredningar
..... man skriver olika avsnitt i den. Så tycker jag att det känns jättebra att vi använder
varandra (inom enheten) ...ofta har det varit så tycker jag, att man har haft tre olika utred-
ningar på gång (ip 67)*

Personalens sociala arbetsmiljö handlar också om klienter. Arbetes relation-
ella art var framträdande i intervjuerna och hur tid för klienter lyftes fram
som centralt för arbetet.

*Jag tänker väl, relationen är väl allt. Alltså har du inte en tillit och en relation, hur ska du
då kunna hjälpa någon? Det går inte.... (ip 67)*

Det är genom relationen som socialarbetaren skapar förutsättningar för att få
tillstånd en förändring hos klienter, genom att använda sig själv som verk-
tyg, som samtalspartner och stöd.

*Jag vill vara där som ett bollplank för klienten och se hur det går, stötta upp, för vi ska
ändå nå mål. Och jag tycker ändå de dagar när jag väl får tiden att ha de här klientmötena,
eller komma på någon uppföljning eller göra någon genomförandeplan tillsammans, de
dagarna tycker jag känns kul. För det blir så här, ja, men det blir som att man har fått
träffa dem, man har fått lära känna dem lite grann (ip 71)*

Det är också genom relationen som socialarbetaren kan skapa förståelse för
brukaren/klientens situation vilket ofta ligger till grund för på vilket sätt
socialarbeten föreslår och fattar beslut kring individuella insatser. Arbetet är
inte enbart ett kontorsbaserat arbete utan behöver ofta bedrivas på fältet.
Resultatet visade att det är centralt för personalen att arbeta utifrån en hel-
hetssyn på brukarens/klientens livssituation och att hitta insatser som stödjer
ett förändringsarbete.

*Vi gör fortfarande mycket hembesök. Det känns viktigt att träffa personerna i deras hem-
miljö.... Vi måste människorna bor för att kunna bedöma (ip 70)*

En annan viktig poäng med täta möten är att det ger socialarbetaren en möj-
lighet att fånga upp den dagsaktuella situationen hos brukaren/klienten, med
det som är positivt, det som upplevs problematiskt och på så vis kan social-
arbetaren i många fall förhindra att små bekymmer blir till stora problem.

I intervjuerna framkommer att personalen upplever att det är svårt att syn-
liggöra och prioritera det relationsinriktade arbetet.

*Jag vill jobba med människan... Jag vill ha tid att träffa människor. För det har vi inte
riktigt... jag, kanske lite mer....(ip 68)*

Dels för att det arbetet inte går att standardisera, det är exempelvis svårt att sätta en ”standard” för hur mycket tid som behöver ägnas för en brukare/klient. I perioder kan arbetet med en brukare/klient vara mycket intensivt, för att det sedan blir en lugnare period.

...ibland är det så att antal ärenden behöver inte... jag kan ha 10 stycken ärenden i mitt namn som är aktualiserat men någon annan 20. Det behöver inte vara så att de här 10 går snabbare än de här 20, det beror så mycket på vad det är för innehåll (ip 70)

Dels för att det krävs en flexibilitet utifrån klientens behov, vilket exempelvis gör det svårt att bedöma tidsåtgång när klienter tar kontakt, för man vet inte vad som kommer att tas upp. Det gör det svårare att freda tid för klienter i almanackan jämfört med andra möten.

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 (ip 71)

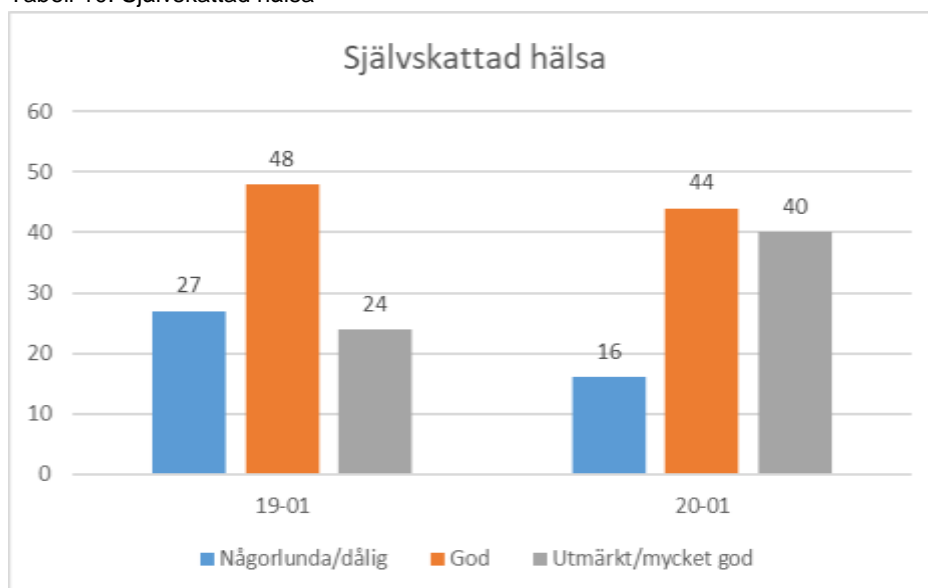
Sammanfattningsvis framkommer en generell positiv bild av arbetsmiljön i den kartläggning som genomförts med goda utvecklingsmöjligheter och en stark social gemenskap, men även förekomst av potentiella riskfaktorer som arbetstempo och lågt inflytande. Det fanns delvis skilda utvecklingsmönster vid olika enheter. En mer gynnsam utveckling för de som hade det tufft från början, medan exempelvis enheten barn och unga haft en mer utmanande utveckling under projektiden. Det har skett en ökning av krav främst inom utredningsenheten för barn och unga, både när det gäller kvantitativa krav och arbetstempo medan det har minskat på omsorgsenheten och utredningsenheten för vuxna och ensamkommande. Vad skedde då med återhämtningen?

3. Återhämtning

Det övergripande målet med projektet var att främja personalens möjligheter till återhämtning. Ett sätt att mäta det på är att studera hur olika hälsomått har utvecklats under projektiden. Resultaten från enkäterna visar att samtliga hälsomått har förbättrats mellan de två mätningar som genomfördes under projektiden, se tabell 10-12, vilket stödjer antagandet att projektet har främjat personalens möjligheter till återhämtning.

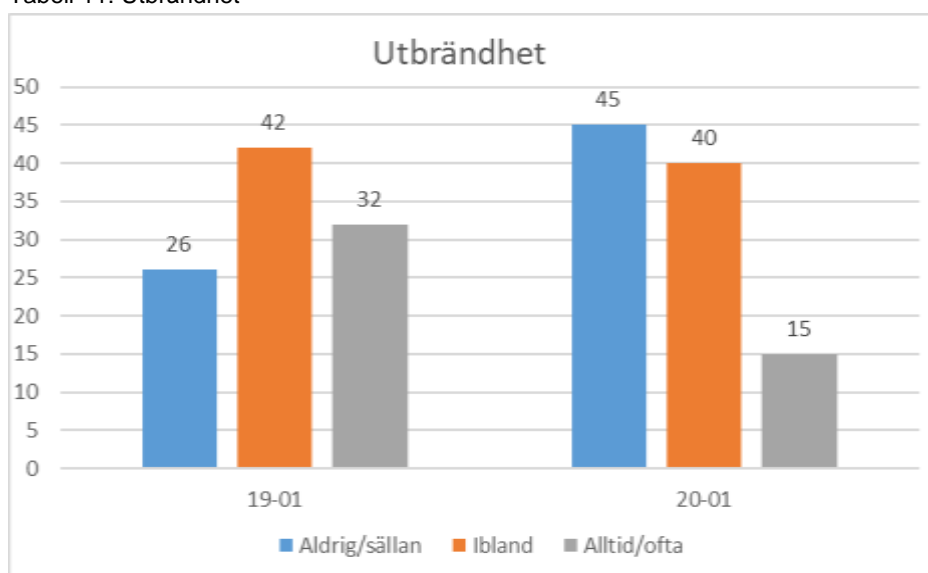
Självskattad hälsa fungerar som en indikator för framtida sjukfrånvaro och därför är det positivt att andelen som upplever sin hälsa som god har ökat från 24 till 40 procent medan andelen som upplevde sin hälsa som dålig har minskat från 27 till 16 procent, se Tabell 10 nedan.

Tabell 10: Självskattad hälsa



Andelen som upplever kännetecknen för utbrändhet, som är en vanlig orsak till sjukskrivning inom välfärdssektorn, har också minskat under projekttiden, se tabell 11 nedan. Vid den senare mätningen upplevde 15 procent alltid eller ofta sådana besvär jämfört med 32 procent vid den första mätningen. Det finns dock skillnader mellan enheterna där framförallt av personalen vid utredningsenheten för barn & unga, ca 40%, skattar högre kring utbrändhet i jämförelse med övriga enheten. Det har även skett en negativ utveckling vid enheten för ekonomiskt bistånd där fler skattar högre kring utbrändhet i januari 2020 (57%) i jämförelse med januari 2019 (43%).

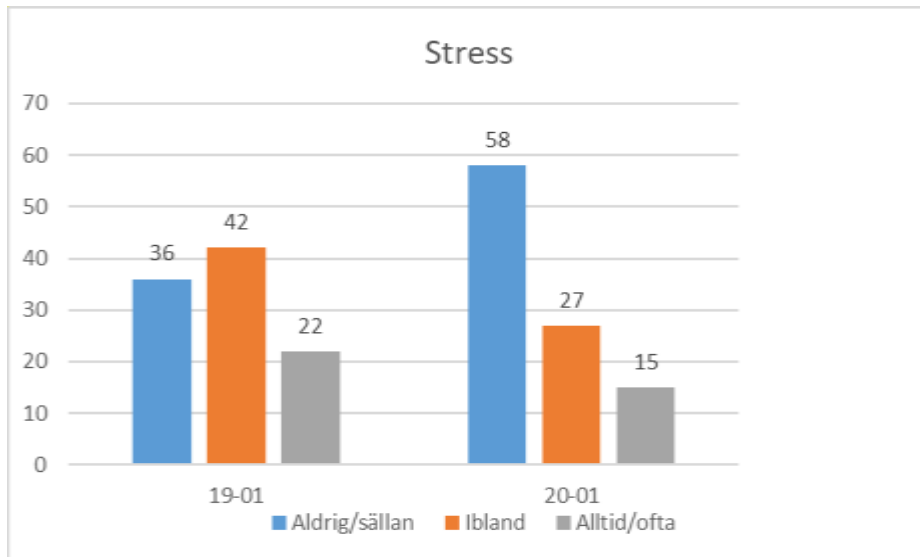
Tabell 11: Utbrändhet



Under projekttiden har även stressnivåerna sjunkit. Andelen som ofta upplever stress har minskat från 32 till 15 procent. Undantag är enheten för barn

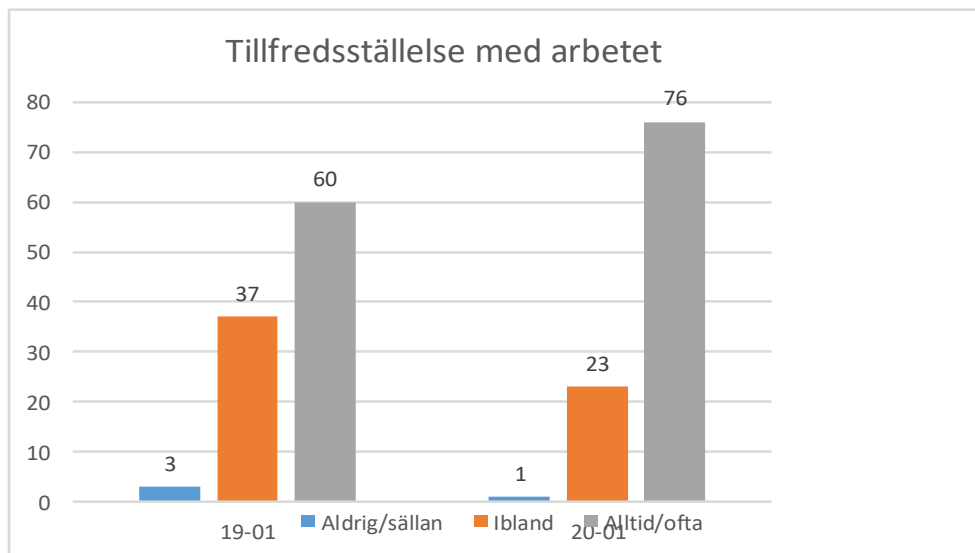
och unga där 31 procent ofta upplevde stress vid den andra mätningen medan andelen på de övriga enheterna varierade mellan 6 till 17 procent.

Tabell 12: Stress



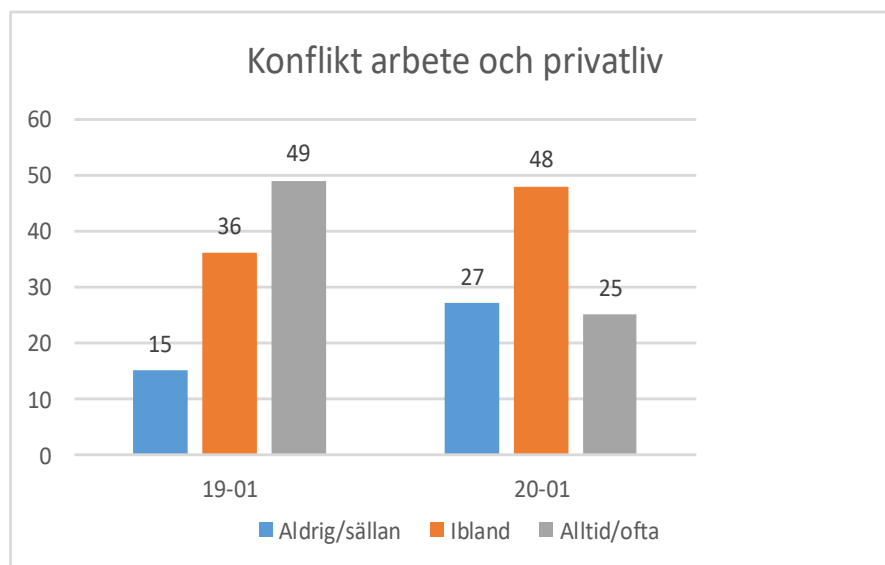
Tillfredsställelse med arbetet är ett annat slags mått för mående på jobbet. Andelen som ofta eller alltid är tillfreds med jobbet har ökat från 60 till 76 procent över tid.

Tabell 13: Tillfredsställelse med arbetet



Slutligen har upplevelsen av konflikt mellan arbete och privatliv studerats. Det är inte ett hälsomått i sig men indikerar möjligheten att uppleva en hälsosam balans i livet i stort. En av de tydligaste förändringarna under projekt-tiden gäller konflikt mellan arbete och privatliv där det har skett en halvering av andelen som upplever en sådan konflikt i hög grad, från 49 till 25 procent, se tabell 14.

Tabell 14: Konflikt arbete och privatliv



Sammanlagt syns en positiv förbättring. Resultat från intervjuerna illustrerar vad som har bidragit till förbättringarna, vad återhämtning handlar om och synliggör vad som ger behov av återhämtning på arbetsplatsen.

Vad är återhämtning?

Ett svar på frågan hur innebörden av återhämtning ska förstås är att flexibilitet utifrån den enskildes behov är en nyckel. Återhämtning upplevs när det finns möjlighet att anpassa möjligheter till återhämtning till variationer i vad som sker i livets olika arenor; jobbet, privatlivet och det egna måendet. Det vill säga att kunna ta en paus när det behövs. Just friheten att kunna variera när återhämtningen tas ut är ett återkommande tema. Det är den flexibiliteten som uppskattas med projektet och det är då som projektet ger förväntad effekt på personalens återhämtning.

”Men sen tycker jag att det är väldigt bra, det här med att man får lägga upp det som man... Behöver jag ta en snutt varje dag, ja, men okej, då är det så den veckan. Och nästa vecka kanske jag kan lägga upp det så beroende på hur veckorna ser ut (ip 70)

Det handlar dels om att bättre kunna kombinera arbetet med privatlivet och att få egen tid.

Jag tro det minskar stressen i livet...det finns tid att göra det man hade tänkt på kvällen...och de grejorna kan vara viktiga för att orka nästa dag, om du får göra den där promenaden eller om du hinner träna eller att du hinner göra det där med dina barn... (ip 70)

Det har varit en välsignelse ... att arbetsdagen slutar 16.15, i mitt liv med x barn, som har sina aktiviteter som inte sällan börjar kl. 17.00...Så det har blivit lättare att arbeta heltid och ha barn i den åldern som mina barn är i.... Så det har blivit ett stressmoment mindre, helt klart...alltså det blir en återhämtning (ip 69)

Det handlar också om att kunna anpassa till vad man sysslar med i arbetet, var man befinner sig i olika processer. Det framkommer att personalen upplever att tiden används mer effektivt i kvalitativ mening, och att det ger

bättre kvalitet på deras arbete. Det har förbättrat möjligheterna att vara fokuserad och koncentrerad. Det kan uttryckas som att;

Vi jobbar mycket med socialt arbete...man jobbar mycket med klienterna...men det här egna arbetet med en själv, att man måste reflektera, det här att det tar tid att skriva en utredning... (ip 67)

I likhet med personal som prövat förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid i andra kommuner [34, 35] lyfter personalen i detta projekt att det är svårt att vara effektiv åtta timmar om dagen, särskilt med tanke på den typ av arbete som ska utföras.

Sen behöver vi den här reflektionen för att göra vårt jobb. Skulle vi bara mala på...Vi gör bedömningar. Vi gör analyser. Alltså vi måste ha den här tiden emellan för att fundera, annars blir det ingenting (ip 69)

Projektet har fungerat som en morot, i linje med vad enhetschefer uttryckte som förhoppning om projektet.

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 (ip 72)

Sen upplever jag att jag blir mer effektiv när jag vet att jag har den arbetstiden på mig.... alltså jag jobbar fortare och jag jobbar mer effektivt för jag vet att det tar slut (ip 69)

Det uttrycks även på motsatt sätt. Det vill säga att personal är missnöjda med projektet och får inte ut någon återhämtning när det inte går att uppnå återhämtning vid behov.

Ja, återhämtning är inte att sitta på ett café, för att man ska sitta av 45 minuter. För mig finns inte det i återhämtningslistan. Men det har man fått till sig... (ip 67)

Sammantaget visar resultaten i likhet med tidigare forskning om arbetstidskontroll att ökat handlingsutrymme när det gäller arbetstiden främjar både arbetsrelaterad hälsa, balans mellan arbete och fritid samt ger positiva effekter på arbetet.

Förutsättningar för återhämtning på arbetsplatsen

Resultatet visar att projektets idé kring hur återhämtningstiden ska disponeras förutsätter fungerande grupper, vilket både handlar om tillräcklig bemanning och socialt sammansvetsade grupper.

Upplägget för uttag av återhämtningstid bygger på att grupperna löser det själva, vilket kräver en förhandling personer emellan. Något som är enklare att åstadkomma när det är sammansvetsade grupper. Tillit till gruppen är också en förutsättning för att kunna släppa jobbet när man går hem istället för att oroa sig, så att det faktiskt blir tid för återhämtning.

Så att det sköter vi, varje grupp var för sig, så vi lägger oss aldrig i hur de andra gör.... Så får man det bara att funka i sin egen lilla grupp, så funkar det... (ip 71)

...det tänker jag också att det är en trygghet att vi har kommit överens om det här, nu har andra ansvar, nu går jag... jag har gjort det jag kan i det som är mitt.... händer det något så är det utanför min..... Jag kan inte påverka det utan då är det någon annan som löser det (ip 69)

En chef uttrycker det som ” *Jag tycker att projektet har varit, tycker jag, en träning i solidaritet också* ” (chef 64). Fungerande grupper underlättas även av ett mer kollektivt arbetssätt som minimerar risker med ojämn arbetsfördelning i gruppen, exempelvis gemensam telefontid och ett gemensamt ansvar för rättvis ärendefördelning.

En annan förutsättning är tillräcklig bemanning. En aspekt av fungerande grupper är att det finns en kontinuitet i gruppen och att det finns en tillräcklig bemanning så att grupper ges förutsättning att jobba ihop sig och bli en fungerande grupp. Både personal och chefer lyfter fördelarna med att fler jobbar heltid tack var projektet. Det underlättar planering och bidrar till ett lugn i grupperna. När det har funnits brist på personal, då det av olika skäl inte har varit full bemanning, så har det visat att när det kommer till en viss punkt så finns det en krock mellan personalens rätt till återhämtningstid och enhetschefens rätt att leda och fördela arbetet, och det har upplevts otydligt hur det ska hanteras i de fall som det har uppstått.

men nånstans skulle man behöva förtydliggöra vad har enhetschefen för mandat, om jag säger att jag egentligen kunna beordra övertid ändå att jag säger då har jag mandat att strypa projekt arbetstid så att all jobba sina arbetstider fullt ut, då kanske inte jag behöva gå in med övertid eller vad (chef 60)

Ett annat dilemma som enhetschefer har upplevt är just hur mycket de ska pressa personalen, för det upplever att de befinner sig vid gränsen för hur mycket mer som går att lösa med effektiviseringar när inflödet ökar.

Alltså vad ställer man mot vad?/.../nu har vi projekt arbetstid och därför kan vi inte hantera den här mängden utan vi ska visa på effektiviseringar då, vi gör det här för att kunna hantera mängden ...men också det är ju ett högre inflöde så det tycker jag är utmaningen, vad är vad och när ska jag lyssna in och pressa på så att... (chef 62)

DISKUSSION

För att bedöma projektets betydelse för personalens arbetsmiljö, förändrade arbetssätt och återhämtning behöver antalet teman lyftas som synliggör den organisatoriska kontext som projektet verkar inom. En återkommande fråga under arbetets gång har varit hur projektets effekter ska kunna särskiljas från det som skett i övrigt i organisationen. Vårt svar är att projektets effekter är avhängiga den organisatoriska kontexten, vilken varierar till viss del mellan enheter, så det beror på. Nedan diskuteras resultaten i relation till de olika projektmålen.

Återhämtning – en fråga om flexibilitet

Resultatet visade att personalen upplevde ett högt arbetstempo, det är ständigt mycket att göra, och ett ökat inflöde av klienter som dessutom har en mer komplex problembild. Arbetet innebär att göra kvalificerade bedömningar och innebär emotionell belastning. Men det är inte enbart klientrelaterat arbete som utförs, det tillkommer också arbetsuppgifter som har med andra verksamhetsnära frågor att göra. Det är mer att göra i varje enskilt ärende idag än för några år sedan. Cirka 60% skattade att de ofta måste jobba i ett högt tempo vilket i sig utgör en arbetsmiljörisk. Sammantaget ställer arbetet krav på mental kapacitet. Liknande riskfaktorer har tidigare uppmärksammas i rapporter kring arbetsmiljö i kvinnodominerade branscher inom välfärdssektorn. Dessa faktorer innebär risker för att utveckla stress och psykisk ohälsa [36-38].

I resultatet framgår att personalen i det inledande skedet skattade sin allmänna hälsa lågt och att det fanns problem med stress och utbrändhet. Många skattade inledningsvis också att det fanns en konflikt mellan arbetslivet och privatlivet. Resultatet visade att det skedde en positiv förändring ett år in i projektet då personalen skattade sin hälsa avsevärt bättre. Detta resultat liknar resultat från studier där en sänkning av arbetstiden skett med 25 procent inverkar positivt på en rad hälsofaktorer [18, 19]. Tid för återhämtning kan bidra till att minska upplevelsen av exempelvis stress. Med en hög arbetsbelastning är det centralt att det ges utrymme för hjärnan att vila i arbetet [30].

I likhet med utvärderingar av andra projekt där arbetstidsmodeller prövats, framkommer att när tid för återhämtning ges, skapas en känsla av att bli bättre fokuserad i arbetet under arbetstid. Personalen upplevde sig mer harmoniska, lugna i humöret, bättre tålamod och mindre lättretliga. Stämningen på arbetsplatsen förbättras och man upplever sig som en bättre förälder och

partner. Det finns även en ökad ork att umgås med andra på sin fritid [34, 35].

En faktor som lyfts som positivt är valmöjligheten för hur tid för återhämtning kunde tas ut. Personalen uttryckte att de får mer återhämtning när de kan anpassa arbetstiden utifrån det som dels sker i arbetet, men också utifrån det som sker i privatlivet. Det underlättar möjligheten att tanka sig själv med energi och det främjar möjligheten till egen tid och att hinna med det man vill hinna. Aronsson [12] menar att när personal ges möjlighet att planera för sin återhämtning och förlägga arbetstiderna så att det passar individens liv i övrigt, skapas goda förutsättningar för återhämtning. I intervjuerna framkommer att många använder tiden för återhämtning till att göra något aktivt, umgås med vänner, fysisk aktivitet, aktiviteter med sina barn etc. Tidigare forskning om ”Work-Time-Control” (WTC) och utvärderingar av likande projekt visar på liknande resultat.

Det övergripande målet med ”Projekt arbetstid” var att förbättra medarbetarnas möjligheter till återhämtning. Projektet har bidragit till ökade förutsättningar för återhämtning, även om det också funnits utmaningar. Även om det fanns möjlighet för personalen att i stora delar styra uttag av tid för återhämtning, var de tvungna att förhålla sig till att tid för återhämtning kunde ske utifrån vad verksamheten tillåter, vilket i projektdirektivet uttrycks av målen om kvalitet och tillgänglighet. Det ska inte ”drabba” verksamheten. Här finns det utmaningar, vilka synliggör att projektet bygger på vissa förutsättningar för att den ska fungera förebyggande på det sätt som det är tänkt.

Att utveckla arbetsmiljön som bidrar till attraktivitet

I en god arbetsmiljö finns balans mellan krav och resurser. Resultatet påvisar flera delar att arbeta vidare med för att skapa en bättre balans mellan krav och resurser. Ett område att arbeta vidare med är inflytande. Exempel på det är hur arbetet ska utföras. I resultatet speglas en konflikt som personalen upplever; mellan å ena sidan det relationella och klientnära arbetet och å andra sidan utvecklingsarbete och formalisering av arbetet och att prioritera mellan dessa. Deltagande i arbetsgrupper som rör verksamhetsutveckling påverkar hur arbetstiden ska fördelas. Den bild som gavs av personalen var att arbetstiden ”äts upp” av andra icke-klientrelaterade aktiviteter där de upplevde att allt mer tid läggs på ”andra” arbetsuppgifter och allt mindre del av arbetstiden går till kärnuppdraget – det relationsinriktade arbetet med klienten, som de själva definierar som socialt arbete. Deltagande i utvecklingsgrupper tar tid och detta är ett exempel på sådant som personalen upplevde att de saknade inflytande över. Ett annat exempel handlade om att det

på senare tid skett en ökad formalisering av arbetet genom exempelvis standardiserade verktyg. Resultatet speglade att personalen kände ett behov av ett ökat handlingsutrymme där de själva kan göra egna värderingar och bedömningar kring hur arbetet bör utföras. När de standardiserade instrumenten inte upplevs stödja det klientnära arbetet uppstår motstånd. Formaliseringen gör det möjligt för organisationen ha kontroll på verksamheten genom mätningar av olika slag, vilket också är viktigt, men det gäller då att verktygen fångar det som avses att mäta. I detta sammanhang ska poängteras att detta inte innebär att organisationen ska sluta med kontroller eller utveckling av verksamheten. Hur detta sammantaget ska balanseras är en utmaning för organisationen, där det inte finns enkla lösningar.

Resultatet visade också att när arbetstiden förkortas, förutsätts en viss mängd personal på plats. En utmaning i projektet var att när det har varit lite personal har det inte funnits utrymme att ta ut tiden pga. personalbrist. Det har ställt frågan om vad verksamheten tillåter på sin spets och även problematiserat vart gränslinjen går mellan personalens rätt att ta ut återhämtningstid och enhetschefens mandat att leda och fördela arbetet. En otydlighet som skapat problem och tydligt synliggör att projektet förutsätter en viss personaltäthet för att kunna genomföras. Projektets bygger på tanken att arbeta förebyggande snarare än att vara avhjälpande i ett akut läge.

Engagemang i arbetet

I resultatet framkommer sådant som bidrar positivt till arbetsmiljön. Social gemenskap och tillfredställelse med arbetet skattades relativt högt redan inledningsvis i projektet, och efter ett år skattades det ännu högre. Analysen av intervjuerna ger möjliga förklarningar till detta; det blir lugnare på arbetsplatsen utifrån att i princip alla arbetar heltid, vilket bl.a. bidrog till ökad kontinuitet som resulterat i att det blivit lättare att planera, att personalen kommer mindre stressad till arbetet och att det ”ser varandra” och månar om varandra ännu mer. Sammantaget bidrar detta till en bättre stämning på arbetet. Detta är ett resultat som visat sig i andra utvärderingar från liknande projekt [34, 35].

Andra faktorer som är betydelsefullt för arbetsmiljön handlar om upplevelser kring variation och utveckling. Resultatet visade på en förändring i positiv bemärkelse som för vissa enheter kan hänga samman med positivt utvecklingsarbete. Analysen av intervjuerna har synliggjort att personalen har ett stort engagemang i arbetet med klienterna, ett arbete som innebär att bygga relationer; att lära känna, bygga tillit, stödja och att finnas tillhands för att stödja klienternas processer. Arbetet beskrivs engagerande, lärorikt och utmanande.

Förändrade arbetssätt – vad kan förändras?

Projektet bygger på idén att skapa återhämtningstid genom att samma arbetsmängd ska göras på kortare tid. I likhet med andra projekt riktas fokus på hur befintliga moment kan genomföras på ett effektivare sätt, dvs kan utföras på kortare tid som att korta ner långa fikaraster och möten, men också genom att använda tiden mer effektivt genom att ta bort vissa moment som resor. I likhet med andra projekt framkommer det att det finns en begränsning i vilket handlingsutrymme personalen har för att åstadkomma förändring av arbetssätt då dessa, liksom arbetsmiljö och arbetsvillkor, styrs av många andra faktorer än de som ingår i personalens, och enhetschefernas, handlingsutrymme. Ett tydligt exempel är de organisationsförändringar som pågick på enheten för ekonomiskt bistånd. Beslut om arbetsdelning gällande handläggning av inkomna ärenden styr i högsta grad arbetssättet liksom väntan på att tekniska lösningar för digitaliserade tjänster ska kunna genomföras. Det är strukturella förändringar som begränsar handlingsutrymmet för personalen att besluta hur arbetet ska utföras, och skapar även ett vänteläge mellan olika strukturer för arbetet. Ett annat exempel är beroendet av externa aktörers agerande, såsom hanteringen av utskrivna från sjukhus på omsorgsenheten. Införande av arbetstidsmodellen har därför begränsade möjligheter att bidra till förbättrad arbetsmiljö när dessa förbättringar förväntas drivas av personalen.

Frågan om att ändra arbetssätt handlar inte bara om handlingsutrymme utan också om hur kvoten mellan arbete och bemanning ska förstås. Ytterligare ett exempel från ekonomiskt bistånd illustrerar det. Där har en tjänst avsatts för granskning av ärenden för att identifiera bidragsbrott. Det arbetet ska på sikt leda till att de som inte har rätt till bistånd är aktuella på enheten. Initialt innebär det att de ärenden som skulle ha handlagts av dessa medarbetare fördelats ut på övriga medarbetare vilket lett till fler ärenden att handläggas för medarbetarna.

Utöver att effektivisera redan befintliga arbetssätt så har vissa enheter även påbörjat större förändringar av arbetssätt som rör frågor om arbetsdelning. Exempel på det är det påbörjade arbetet på omsorgsenheten. Även om det arbetet ändå skulle ha genomförts så fick det en skjuts av projektet då det gav legitimitet till olika diskussioner om arbete och arbetssätt, diskussioner som var nödvändiga för att möjliggöra uttag av återhämtningstid. Dessa diskussioner var något som även skedde i andra kommuners införande av arbetstidsmodeller.

En fråga som ställs på sin spets vid prövande av arbetstidsprojekt är vad arbetstiden ska användas till och är ett tema som funnits i andra liknande

projekt [34, 35]. Det finns exempel både på enheter som har genomfört ambitiösa förarbeten för att ändra arbetsätt på sin enhet men som inte har kunnat genomföra det pga. andra förändringsprocesser och hinder, och enheter som har kunnat genomföra större förändringar. Projektet behöver bedömas i relation till sådana skilda förutsättningar. Ett tydligt resultat är dock att projektet har gett personalen ökad återhämtning på enheter där det har funnits begränsningar att genomföra andra förändringar och gett dem energi att hålla ut i en annars begränsad och stressad situation. Projektet har även främjat arbetsmiljön där det har varit möjligt för personalen att mer kunna förändra arbetsätt på enhetsnivå.

Kvalitet och tillgänglighet – hur ska det förstås?

En annan utgångspunkt i projektet var att de förändringar som ansågs nödvändiga av arbetsätt och metoder inte skulle försämra kvaliteten i verksamheten. Här har det funnits ett fokus på kvalitet i betydelsen tillgänglighet för medborgaren, där ärendemängd och handläggningstid inte får försämrats. I utvärderingen framkommer att det är nödvändigt att problematisera dessa begrepp, dvs vad som avses med såväl kvalitet som tillgänglighet. Ett återkommande tema är att det finns olika perspektiv, vilka i stora drag överensstämmer med de utmaningar som framkommit i tidigare forskning om hur NPM utmanar det sociala arbetets logik och dess organisering utifrån att det är människobehandlande organisationer (MBO) [39, 40, 41]. Personalen uttryckte att kvalitet även handlar om att bygga tillitsfulla och stödjande relationer med klienter, vilket definieras som centralt för att kunna åstadkomma förändring hos klienter. För att säkerställa kvalitet poängteras av personalen betydelsen av professionella bedömningar av både ärenden och hur tekniska hjälpmedel ska användas i klientmöten, att det krävs tid för lärande och reflektion för att hantera ständiga förändringar, samt flexibel tid för möten med klienter. Detta är aspekter av kvalitet bortom de skrivningar som finns i direktivet för projektet. I Tillitsdelegationen [42] och i utredningen av framtidens socialtjänst [43] belyses behovet av att utforma nya mått för kvalitet och kontroll som fångar mer kvalitativa aspekter av socialt arbete än de kvantitativa mått som i huvudsak används nu. Utredningarna definierar inte konkret vad som är kvalitet, men de belyser betydelsen av och förutsättningar för det ”det goda mötet” som bygger på förtroendefull relation baserat på tillit mellan profession och medborgare [42, 43].

SLUTSATSER

Syftet med denna rapport var att presentera resultat från den utvärdering som har utförts av projekt arbetstid utifrån frågeställningar rörande förändringar i personalens möjligheter till återhämtning, arbetsmiljö och arbetsätt samt att identifiera faktorer som har främjat respektive hindrat att projektmålen har uppnåtts. Utifrån resultaten kan vi dra följande slutsatser.

- Projektet har bidragit till att personalen upplever sig ha fått mer tid för återhämtning. Flexibilitet utifrån individens behov främjar återhämtning.
- Arbetsmiljön har varit relativt oförändrad och inte förbättrats i samma utsträckning som personalens upplevelse av återhämtning och arbetsrelaterad hälsa.
- Det har skett förändringar i arbetsätt men mycket var redan planerat och genomfört innan projektet.
- Andra organisatoriska förändringar och faktisk bemanning hindrar personalen möjligheter att förändra arbetsmiljö, arbetsätt och att arbeta med verksamhetsutveckling.
- Projektet har medfört att fler valt att arbeta heltid vilket främjar personalens möjligheter att ta ut återhämtningstid, främjar den sociala arbetsmiljön och möjligheter att skapa kontinuitet i verksamheten.
- Projektet har synliggjort att det finns behov av att utveckla nya kontroll- och kvalitetsmått som bättre harmoniserar med kärnan i det sociala arbetet.
- Projektet har även synliggjort betydelsen av att balansera verksamhetsutveckling och klientnära arbete.

BILAGA 1

Intervjuguide enhetschefer

Kan du berätta lite kort om din avdelning?

- Vad ni gör, antal anställda, stabil grupp? inhyrning: yrkesgrupp eller arbetsuppgifter?
- kompetensstruktur (blandad, mix, homogen) och kompetensnivå
- Scheman – arbetspass/arbetstider
- Fördelning av anställningsformer, heltid/deltid och ev förändring sista året
- Hur blev ni berörda av org. förändringen som var?

Hur länge har du varit chef?

Berätta om dina förväntningar på projektet

- vad tror du att det kan ge, möjligheter
- varför behövs det, svarar det mot några behov som fanns på din avd.

Vilka utmaningar ser du?

- för din avdelning och generellt för socialtjänsten med kortare arbetstid?

Vad betyder projektet för din chefsroll?

I vilken mån är du involverad i det dagliga arbetet?

- Ex på frågor när personalen kommer till dig?
- Hantering av korttidsfrånvaro mindre än två veckor? Längre?
- Förändringar i arbetsvolym
- Rekryterar du själv? Kompetens och personliga egenskaper som är önskvärda
- Utbildning av nyanställda?

I vilken mån ligger styrning om hur det går, på dig och din roll?

- Pratas mycket om den klämda enhetschefen, känner du dig klämd?

Vilken tillgång till stöd och resurser har du?

- Administrativt
- Regelbundna chefsmöten (vilka går på dessa; samma org.nivå eller blandat?)

Vilka hinder eller utmaningar upplever du i ditt arbete, saknas mandat?

I vilken mån är ditt uppdrag tydligt avgränsat (rollklarhet) eller ingår arbetsuppgifter som är svårtolkade eller otydliga?

Om du fick önska fritt, hur skulle vara verksamheten fungera då, vilka ändringar skulle vara gjorda?

Är det något som du tycker att vi borde ha med oss när vi går härifrån?

Intervjuguide fokusgrupper medarbetare

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

REFERENSER

1. Webb, C.M. and J. Carpenter, *What can be done to promote the retention of social workers? A systematic review of interventions.* British Journal of Social Work, 2012. **42**(7): p. 1235-1255.
2. Arbetsmiljöverket, *Socialsekteterares arbetsmiljö - projektrapport.* 2018: Stockholm.
3. Astvik, W. and M. Melin, *Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?* Arbetsmarknad & arbetsliv, 2013. **19**(4): p. 61-73.
4. Astvik, W. and M. Melin, *Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work.* Journal of Social Work, 2013. **13**(4): p. 337-360.
5. Astvik, W. and M. Melin, *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, 2013.
6. Astvik, W., J. Welander, and K. Isaksson, *Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten [Elektronisk resurs].* 2017, Karlstad: Karlstads universitet.
7. Lauri, M., *Narratives of governing : rationalization, responsibility and resistance in social work.* Department of Political Science, Research report., 2016, Umeå: Umeå universitet. Statsvetenskapliga institutionen, Umeå centrum för genusstudier; Department of political science & Umeå centre for gender studies, Umeå university. 284 s.
8. Welander, J., *Trust issues : welfare workers' relationship to their organisation.* Mälardalen University Press Dissertations., 2017, Västerås: School of Health, Care and Social Welfare, Mälardalen University. 121 s.
9. Hupke, M., *Psychosocial risks and workers health.* Brussels, Belgium: OSH-wiki: European Agency for Safety and Health, 2013.
10. Bolin, M., G. Olofsdotter, and F. Jonsson, *Heltid som norm-en arbetstidsmodell för hållbara arbetsvillkor inom välfärdssektorn?* 2019.
11. Anttila, T., et al., *Working-time regimes and work-life balance in Europe.* European Sociological Review, 2015. **31**(6): p. 713-724.
12. Aronsson, G., *Gränslöst arbete: En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv.* 2018, Arbetsmiljöverket.
13. Albrecht, S.C., et al., *The longitudinal relationship between control over working hours and depressive symptoms: Results from SLOSH, a population-based cohort study.* Journal of affective disorders, 2017. **215**: p. 143-151.
14. Geurts, S.A. and S. Sonnentag, *Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment.* Scandinavian journal of work, environment & health, 2006: p. 482-492.

15. Barck-Holst, P., et al., *Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study*. International Social Work, 2017. **60**(4): p. 897-913.
16. Schiller, H., et al., *The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress - a group randomized intervention study using diary data*. Scand J Work Environ Health, 2017. **43**(2): p. 109-116.
17. Åkerstedt, T., et al., *A 6-hour working day-effects on health and well-being*. Journal of human ergology, 2001. **30**(1-2): p. 197-202.
18. Schiller, H., et al., *Total workload and recovery in relation to worktime reduction: a randomised controlled intervention study with time-use data*. Occupational and environmental medicine, 2018. **75**(3): p. 218-226.
19. Barck-Holst, P., et al., *Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study*. European Journal of Social Work, 2019: p. 1-15.
20. Nijp, H.H., et al., *Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes*. Scandinavian journal of work, environment & health, 2012: p. 299-313.
21. Nijp, H.H., et al., *Worktime control access, need and use in relation to work-home interference, fatigue, and job motivation*. Scandinavian journal of work, environment & health, 2015: p. 347-355.
22. Weman-Josefsson, K.A. and T. Berggren, *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. 2013: Studentlitteratur.
23. AFS, *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverkets författningssamling, ed. Arbetsmiljöverket. 2015:4, Stockholm: Arbetsmiljöverket.
24. Sverke, M., et al., *Kvinnors och mäns arbetsvillkor : betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Kunskapsammanställning,. 2016, [Stockholm: Arbetsmiljöverket]. 140 s.
25. Arbetsmiljöverket, *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö 2016*: Stockholm.
26. Aronsson, G., et al., *Arbetsuppdrag och återhämtning i välfärdstjänstearbete*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, 2015. **21**(2): p. 7-25.
27. Karasek, R. and T. Theorell, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. 1990, New York, N.Y.: Basic Books. xiii, 381 s.
28. Johnson, J.V. and E.M. Hall, *Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population*. American journal of public health, 1988. **78**(10): p. 1336-1342.
29. Aronsson, V., et al., *Can a poor psychosocial work environment and insufficient organizational resources explain the higher risk of ill-health and sickness absence in human service occupations?*

- Evidence from a Swedish national cohort*. Scandinavian journal of public health, 2019. **47**(3): p. 310-317.
30. Theorell, T. *Viktigt med eget inflytande över sin arbetssituation*. 2014 [cited 2020 22 november]; Available from: <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/viktigt-med-eget-inflytande-over-sin-arbetssituation/>.
 31. SFS, *Socialtjänstlagen*. 2001:453, Stockholm: Regeringen.
 32. Berthelsen, H., *COPSOQ II - en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser*. Stressforskningsrapport,. 2014, Stockholm: Stressforskningsinstitutet. 61 s.
 33. Graneheim, U.H. and B. Lundman, *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse education today, 2004. **24**(2): p. 105-112.
 34. Bolin, M. and C. Klockmo, *Förändringsarbete för att bli en attraktiv arbetsgivare - 7 timmars arbetsplatsförlagd arbetstid som metod*. FoU Västernorrland,. 2018, Härnösand: FoU Västernorrland. 48.
 35. Klockmo, C. and A. Jakobsson Lund, *Medarbetardriven förändring - Förkortad arbetsplatsförlagd arbetstid, en drivkraft för att utveckla nya arbetssätt*. FoU Västernorrland. 2017, Härnösand. 41.
 36. Lewis, C. and S.E. Mathiassen, *Kunskapssammanställning : belastning, genus och hälsa i arbetslivet*. Kunskapssammanställning / Arbetsmiljöverket,. 2013, Stockholm: Arbetsmiljöverket. 52 sidor.
 37. Regeringen, *En arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet 20162020 [Elektronisk resurs]*. 2016, Arbetsmarknadsdepartementet: Stockholm.
 38. Sveriges kommuner och landsting, *Stolthet och fördomar : vad tycker medarbetare i kommuner och landsting om sina jobb?* 2011, Stockholm: Sveriges kommuner och landsting. 36 s.
 39. Brodtkin, E.Z., *Street-Level Organizations, Inequality, and the Future of Human Services*. 2016, Taylor & Francis.
 40. Hasenfeld, Y., *What exactly is human services management?* 2015, Taylor & Francis.
 41. Johansson, S., P. Dellgran, and S. Höjer, *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. 2015: Natur & kultur.
 42. Tillitsdelegationen, *Med tillit växer handlingsutrymmet : tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Statens offentliga utredningar : SOU,. 2018. 490 sidor.
 43. Framtidens socialtjänst, *Hållbar socialtjänst : en ny socialtjänstlag*. Statens offentliga utredningar : SOU,. 2020, Stockholm. 2 vol (1328 sidor).

Författarpresentation

Malin Bolin

Fil. Dr Sociologi

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

Carolina Klockmo

Fil. Dr Hälsövetenskap

Carolina forskningsintresse rör sig kring arbetsmarknad, arbetsmiljö och arbetslivsinriktad rehabilitering. Exempel på områden är samverkan, hälsa, empowerment, delaktighet och inflytande.