

UPPFÖLJNING AV 6-TIMMARS ARBETSDAG

Att leda en verksamhet under förändrade organisatoriska förutsättningar

MARIA BENNICH & GUNILLA AVBY



Uppföljning av 6-timmars arbetsdag. Att leda en verksamhet under förändrade organisatoriska förutsättningar.

© FoU Nordväst och författarna 2018

ISBN: 978-91-89681-38-5

ISSN: 1651-7830

FoU Nordväst är ett kunskapscentrum för socialtjänsten i nordvästra Stockholms län.

FoU Nordväst is a knowledge center for social services in northwestern Stockholm County, Sweden.

För mer information: www.fou-nordvast.se

SAMMANFATTNING – UPPFÖLJNING AV 6-TIMMARS ARBETSDAG. ATT LEDA EN VERKSAMHET UNDER FÖRÄNDRADE ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR.

Under de senaste åren har Äldreenheten och Enheten för funktionsnedsättning i Järfälla kommun brottats med hög sjukfrånvaro och svårigheter att rekrytera personal. För att vända trenden och öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare implementerades projektet 6 timmars arbetsdag i oktober 2017.

Projektet pågick under en 8-månadersperiod och avslutades i maj 2018. På uppdrag av Järfälla kommun har FoU Nordväst följt upp enhetschefers och gruppledares upplevelser av att leda verksamheten under projekttidens förändrade organisatoriska förutsättningar. Denna rapport är tänkt att komplettera den utvärdering som genomförs av Järfälla kommun internt.

Resultatet visar bland annat att de organisatoriska förutsättningarna att leda verksamheten under projekttiden skiljt sig åt mellan de deltagande enheterna men att ledningens administrativa arbetsbörda ökade i båda enheter. Lärdomar som kan dras från uppföljningen är att: 1) projekt bör föregås av en inventering för att ha bättre förutsättningar att anpassa projektet till befintliga omständigheter; 2) ett aktivt ägarskap som intresserar sig för projektet och efterfrågar resultat förbättrar projektets styrfart; 3) kontinuerlig återkoppling förbättrar både lärande och måluppfyllelse, och; 4) stödfunktioner bör utvecklas för de chefer som ska driva igenom organisatoriska förändringar eller implementera projekt.

Innehåll

Bakgrund	5
Syftet med uppföljningen	5
Organisationsförändringar och projekt	5
Tillvägagångssätt	6
Presentation av enheterna	6
Resultat	7
Ökad administrativ belastning och minskad kompetensutveckling	7
Dilemman i ledning och styrning	9
Återrapportering uteblev	11
Diskussion	12
Lärdomar och praktiska implikationer	14
Referenser	15

Bakgrund

Projektet – 6-timmars arbetsdag – har riktat sig till medarbetare på Äldreenheten och Enheten för funktionsnedsättning. Mål med projektet har varit att förbättra medarbetarnas upplevda arbetssituation, minska sjukfrånvaron samt öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Projektet pågick mellan 2017.10.01 – 2018.05.31. Medarbetarna hade möjlighet att inom ramen för en 30 timmars arbetsvecka fördela arbetstiden på fyra eller fem dagar i veckan. Alla medarbetare på Äldreenheten och Enheten för funktionsnedsättning (förutom enhetschefer och gruppledare) som tackat ja att delta i projektet har ingått. Närmare 50 personer ingick i projektet. Under projekttiden har cheferna haft en handläggare som resurs (processtödjare) för att bland annat stödja det löpande uppföljningsarbetet. Handläggaren var anställd och placerad på Enheten för funktionsnedsättning. På uppdrag av Järfälla kommun genomför FoU Nordväst en uppföljning. Denna uppföljningsrapport fokuserar enhetschefer och gruppledares upplevelser av att leda verksamheten under projekttidens förändrade organisatoriska förutsättningar. Rapporten är tänkt att komplettera den utvärdering som genomförs av Järfälla kommun internt.

SYFTET MED UPPFÖLJNINGEN

Syftet med uppföljningen är att undersöka enhetschefer och gruppledares upplevda förutsättningar, villkor och dilemman att leda verksamheten under projekttidens förändrade organisatoriska förutsättningar.

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR OCH PROJEKT

Under de senaste decennierna har förändringstrycket gentemot offentliga organisationer ökat och förändring är regel snarare än undantag (Brunsson, 2009). Ofta används projektformen som ett sätt att driva utveckling och förändring i offentlig sektor. Genom att starta projekt visar politiker och tjänstemän på handlingskraft, att de ”tänker utanför boxen” och gör något åt problematiska situationer (Fred, 2018). Projekt gynnas av att det finns ett aktivt ägarskap. Ett aktivt ägarskap innebär exempelvis att visa aktivt intresse, följa projektet, ha en löpande dialog med projektets ledningsgrupp samt att resultaten tas om hand och integreras i verksamheten (Brolin & Svensson, 2011). Åhlfeldt (2017) visar att ett projekt, för att kunna fungera långsiktigt, behöver ha koppling till övrigt utvecklingsarbete. Vad gäller just satsningar på förkortad arbetstid visar en nyligen genomförd utvärdering inom Norrtälje socialtjänst och som innefattade 15 handläggare på familjevårdsenheten, på vikten av att den enhet där ett sådant pilotprojekt genomförs måste vara stabil och inte ha särskilt hög personalomsättning (Hedman & Söderström, 2018).

Att leda i förändring innebär de facto ofta att leda inom ramen för projekt (Caldwell m.fl. 2004), men intern organisatorisk förändring behöver nödvändigtvis inte genomföras i projektform. Förändringar inom organisationer sker hela tiden, omedvetet och medvetet, på olika nivåer, genom förändrade rutiner och metoder, genom nya teknikersystem, genom förändrad personalsammansättning, genom nya styrdokument och riktlinjer som implementeras också vidare och så vidare (Coulshed & Mullender, 2006.). I föreliggande uppföljning ligger fokus på villkor och förutsättningar att leda inom ramen för ett genomfört projekt 6-timmars arbetsdag, trots att organisatorisk förändring kan handla om så mycket annat. Vi sätter således likhetstecken mellan projektet och organisatorisk förändring, som också kommer att vara huvudfokus för den här uppföljningen. I blickfånget ligger förutsättningarna att leda under projekttiden.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Fyra intervjuer med enhetschefer och gruppleddare på Äldreheten samt Enheten för funktionsnedsättning genomfördes i maj 2018 och utgör grunddata i denna rapport. I juni 2018 anordnades ett gemensamt analysseminarium med chefer, gruppleddare och HR-personal som berörts av projektet. Ett analysseminarium har till syfte att gemensamt tolka insamlad data för att kvalitetssäkra analys och slutsatser. Samtliga intervjupersoner är oidentifierade och benämns utifrån vilken enhet (Enheten för funktionsnedsättning=EF och Äldreheten=ÄE) de arbetar på och med ett nummer (1 eller 2) stället för position.

PRESENTATION AV ENHETERNA

Nedan följer en presentation av de enheter som ingått i projektet.

Äldreheten: Totalt cirka 30 medarbetare – 23 handläggare, 2,5 avgiftshandläggare 1 boendesamordnare, 2 gruppleddare och 1 enhetschef (intervju med en gruppleddare och enhetschef). Arbetar huvudsakligen med personer över 65 år som behöver insatser enligt SoL, men det förekommer även att personer som är under 65 år har insatser enligt SoL och handläggs på denna enhet.

Enheten för funktionsnedsättning: Totalt cirka 24 medarbetare – 15 handläggare, 2 platssamordnare, 2 bostadsanpassnings-handläggare, 2 administrativ personal, 1 gruppleddare och 1 enhetschef (intervju med gruppleddare och enhetschef). Arbetar med personer under 65 som behöver insatser enligt SoL och LSS (Vuxna, barn och Socialpsykiatri).

Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av intervjuerna och analysseminariet rörande förändrade förutsättningar och villkor för gruppleddare och chefer under projektiden.

ÖKAD ADMINISTRATIV BELASTNING OCH MINSKAD KOMPETENSUTVECKLING

Projektet innebar att flera olika arbetsuppgifter tillkom eller förändrades för gruppleddare och enhetschefer på båda enheterna. Intervjumaterialet och analysseminariet pekar på att arbetsbelastningen ökade vad gäller administrativa göromål under projektiden.

Projektet innebar att tillgänglighetsscheman för medarbetarna behövde konstrueras. Avdelningarna måste vara bemannade mellan nio och kvart i fem varje vardag för att kunna planera arbetet och någon på daglig basis ska finnas tillgänglig som jour. Innan projektet implementerades arbetade inte avdelningarna och medarbetarna efter scheman, vilket innebär att schemaläggning blev ett nytt inslag i arbetet. Projektet innebar på så vis en högre arbetsbelastning för enhetschefer och gruppleddarna, särskilt framhålls den ökade arbetsbelastningen vid Äldreenheten.

Det är väldigt mycket att hålla reda på om man jämför med innan projektet. Det blev lite mer arbete att se vilka som är här, gå in och kolla vem som har juren och vem har ledig dag. Sen har många tyckt att de inte hunnit med och då behövde man fördela fler ärenden (ÄE, 2).

Tidsregistreringssystemet har inte fungerat tillfredsställande, vilket påtalas av båda enheterna.

..men nånting som jag inte var så nöjd med var det här tidsregistreringssystemet. Att det inte stödde projektet fullt ut. Det var mycket strul (EF, 2).

Det fungerar inte alltid, man måste vara på dem (medarbetarna), att de ska lägga in stämplingarna i efterhand och ha koll på saldot, att de tar ut det eftersom det blivit mycket snävare gränser. Det blir mer att följa upp än tidigare. Det är sådant som tar lite tid och meck, och att ständigt påminna folk (EF, 1).

Vid analysseminariet beskrevs tidsregistreringssystemet och att det inbyggt i systemet fanns begränsningen att medarbetarna inte kunde ha mer än 10 timmar plus och mindre än 5 timmar minus på sitt tidskonto. Ibland registrerade medarbetarna fel och det blev svårt att kontrollera om de arbetat för mycket eller för lite. Det innebar att den administrativa

belastningen ökade för chefer och löneadministratörer att både kontrollera och rätta till detta. Som tidigare nämnts, skiljde sig förutsättningarna för schemalaggingen mellan Enheten för funktionsnedsättning och Äldreheten. På Enheten för funktionsnedsättning utgick man efter 1-veckasscheman, medan scheman på Äldreheten löpte över flera veckor. Det resulterade i att det var enklare att hålla sig till schemat på Enheten för funktionsnedsättning och att endast mindre förändringar behövdes göras om problem uppstod med personaltäckning. Situationen var annorlunda på Äldreheten med mycket byten av scheman och problem med kontroll över hur varje medarbetare lagt sina scheman, vilket hade konsekvenser som ökad arbetsbörda för gruppledare och enhetschefer på denna enhet.

Inom ramen för projektet skulle medarbetare utföra samma arbetsmängd och ha samma tillgänglighetstider som tidigare, för att bibehålla kvaliteten och service till brukarna. Därför har det varit viktigt att arbeta med att effektivisera arbetssätt. Något som Enheten för funktionsnedsättning lyckats effektivisera är mötestider där medarbetarna varit förberedda vilket bidragit till att mötena blivit mer strukturerade.

Att man redan är förberedd när man ska presentera för sina kollegor, ja det kommer vi ha nytta av nu (EF, 2).

Vi har lärt oss att vi kan ha kortare möten och vara lite effektivare på så sätt. Men det var väl en tanke med projektet, att vi skulle hitta smartare arbetssätt. Det är synd att vi inte lagt den tiden riktigt på det här innan och under [projektet] (EF, 1).

Projektet har däremot tvingat verksamheterna att bortprioritera utvecklingsarbete och/eller kompetensutveckling. Det gäller exempelvis att införa arbetssättet IBIC (Individens behov i centrum) på Enheten för funktionshinder.

Man har ju pausat lite med utbildningar och verksamhetsutvecklingar som man kanske gör normalt sett (EF, 1).

Att fokus minskat på just kompetensutvecklingsinsatser bekräftas av ytterligare en intervjuad:

Sen har flera inte fått gå utbildningar, och det har inte varit så roligt att säga nej till utbildningar alltid...//...Hur ska vi kunna pröva det här projektet när vi inte får göra de saker vi behöver göra? (EF, 2).

Vad gäller Äldreheten framkommer inte något som berör effektiviseringar och bortprioriteringar, vilket kan förväntas med tanke på

att situationen sett annorlunda ut och att enheten under projekttiden primärt brottades med att få den dagliga verksamheten att gå ihop.

DILEMMAN I LEDNING OCH STYRNING

Resultatet visar att stödet *från* gruppchefer och enhetschefer till medarbetarna tenderade att utvecklas mot ökad kontroll, medan stödet *till* gruppledare och enhetscheferna var bristfällig.

Projektet bidrog till vissa utmaningar i ledarrollen och både gruppledare och enhetschefer fick ”styra upp” medarbetarna i högre utsträckning och med en högre detaljstyrning än tidigare. Särskilt framträdande är utvecklingen på Äldre enheten, även om det funnits inslag av ökad styrning på Enheten för funktionsnedsättning.

Jag har behövt gå in mer administrativt, med underskrifter, kolla scheman och så vidare som jag inte behövt förut. Jag har också blivit mer ifrågasatt av medarbetare (ÄE, 1).

Det som har varit svårt och inte så populärt är att dela ut ärenden. Det är väl där det gnisslat lite (ÄE, 2).

Jag tycker det varit en utmaning det här med bemanning och att få alla som jobbar att inse varför vi jobbar här (EF, 1).

I det här sammanhanget nämns diskussioner som behövt föras med medarbetarna kring vad som är verksamhetens behov kontra medarbetarnas individuella behov. Både i intervjuerna och under analysseminariet framkom att enhetschefer och gruppledare fått ”ta diskussionen” återkommande och peka på att det primärt är verksamhetens behov som ska komma i förgrunden. Projektet skulle förvisso öka tiden för medarbetarnas återhämtning men inte på bekostnad av verksamhetens behov. Trots att de intervjuade och de som deltog vid analysseminariet var överens om budskapet innan projektstart, aktualiserades frågan många gånger under projekttiden. Särskilt skedde detta inom Äldre enheten, där många av medarbetarna har kort arbetslivserfarenhet av handläggning och myndighetsutövning och därmed svårare att göra nödvändiga prioriteringar. På analysseminariet beskrev deltagarna att många medarbetarna en tid in i projektet erkände att det var ”oerhört kämpigt” med arbetssituationen men att det blev bättre när förutsättningarna i projektet, i form av nedkortad arbetsdag, förändrades. Ett påtagligt dilemma som lyfts i intervjuerna är att hantera medarbetares frustration över att inte hinna med ärendemängden, särskilt de medarbetare med kortare erfarenhet av arbetet som handläggare. Problemet har varit mest framträdande på Äldre enheten.

Vi har en majoritet på enheten som inte har samma erfarenhet, som faktiskt inte maktar med den här tillströmningen [ärenden]...//.... hur ska du möta frustrationen från medarbetarna när de faktiskt inte maktar med? (ÅE, 2).

Ytterligare ett ledarskapsdilemma för chefer och gruppledare att hantera var vetskapen om att projektet inte skulle fortsätta efter sista maj, vilket inte medarbetarna haft kännedom om.

Inom ramen för projekttiden slutade såväl socialdirektören som avdelningschefen för både Enheten för funktionsnedsättning och Äldreenheten. Cheferna hade haft en nyckelroll i planeringen av projektet och deltog i projektledning- och styrgrupp. Avhoppet innebar att endast två personer återfanns i projektledningen när projektet väl sjösattes. De intervjuade uppfattade att stödet från projektledning och styrgruppen varit svagt, men också att det varit oklart vad som varit projektledning och styrgrupp. Däremot är de överens om att personalkonsulten tydligt funnits på plats för att kontakta och bolla frågor med.

Sen var det ju olyckligt att den här projektgruppen nästan upplöstes, många som slutade och det är lite som ett stort frågetecken. Finns den kvar? Vi har inte någon att bolla med, det är inte så många som vi kan bolla omständigheter med” (EF, 2).

De som satt i projektgruppen från början, de fanns ju inte kvar och det bildades inte någon ny grupp eller styrgrupp. Så ja, lite så och så, men personalkonsulten har man kunnat bolla med” (EF, 1).

Till hjälp i projektet har cheferna haft en resurshandläggare, eller som någon uttrycker processledare, som är anställd på Enheten för funktionsnedsättning. Vid analysseminariet framkom att processledaren ombesörjde planering av scheman och via mail erbjöd sig att stödja Äldreenheten men inte fick respons därifrån.

I sammanhanget kan det vara intressant att känna till att Enheten för funktionsnedsättning är belägen på plan 4 och Äldreenheten på plan 13. Det innebär att det har varit ”rumsligt” mer fördelaktigt för gruppledare och enhetschef och medarbetarna på Enheten för funktionsnedsättning att ha en direktkontakt med processledaren eftersom denna varit tillgänglig fysiskt och varit lokaliserad på samma våningsplan och avdelning.

Vid analysseminariet var deltagarna överens om att processledarens mandat varit otydligt. Det förhållningssätt som applicerats har mer handlat om att man ser tiden an, ”ser under tiden vad det leder till”. Initialt hade processledaren 50 procent som sedan minskade något. Ytterligare svårighet var att denne även ingick i satsningen 6-timmars arbetsdag – det vill säga själv var anställd som handläggare inom Enheten

för funktionsnedsättning – vilket innebar att ytterligare arbetsuppgifter placerades på tjänsten samtidigt som timmarna minskade. Rollproblematiken för processledaren, den att både vara kollega och kontrollant av exempelvis scheman, synliggjordes under analysseminariet. Vid analysseminariet beskrevs enheternas skilda förutsättningar vad gäller stöd i ledarskapet, exempelvis hade man inom Enheten för funktionsnedsättning redan före projektet arbetat med att stärka ledarskapet i organisationen. De skilda förutsättningarna tolkas ha bidragit till att enhetschefen på Enheten för funktionsnedsättning hade ett annat mandat i medarbetargruppen än på Äldreenheten.

ÅTERRAPPORTERING UTEBLEV

Något som fanns med i riskbedömningen för projektplanen var att chefernas arbetsbörda skulle öka, eftersom dessa kontinuerligt skulle återrapportera till styrgruppen för projektet utifrån enkäter om arbetssituation, uppföljningar av verksamhetsresultat, sjukfrånvaro och personalomsättning. Intressant är att farhågorna med ökad arbetsbelastning utifrån kraven på återrapportering inte är något som nämns som en ökad arbetsbörda i intervjuerna. Däremot upplever de intervjuade att återkopplingen från projektledningen tillbaka till enheterna har varit svag.

Vi har mätt klagomål om hur kvalitén ser ut på våra avdelningar. Allt sådant har vi mätt. (ÄE, 2).

Vid varje APT har vi haft uppföljning av hur det går...//...som skulle visa hur effektiva vi är och klagomål och specifika frågor. Men sen är deras (medarbetarnas) känsla att de inte har fått återkoppling på vad det här har lett till. De hade velat få det. (EF, 1)

Både ledning och medarbetare efterfrågade utvärderingar av både de positiva och negativa effekterna av projektet under projektets varande. Några menar att hade återkoppling och utvärdering kommit i ett tidigt skede kanske insikten att det inte fungerade särskilt väl med en ledig dag i veckan bidragit till att detta förändrats tidigare. Vid analysseminariet framkom dock att det inte hade varit så lätt att ändra på avtalen inom ramen för projektet, då detta krävde facklig förhandling. Därför drog den nödvändiga förändringen, som innebar att arbeta alla dagar i veckan, ut på tiden. När väl möjligheten att arbeta en dag i veckan togs bort förbättrades situationen på Äldreenheten.

Något man kan lära sig är ju att gör en inventering innan. Det var ju svårt nu för det var ungefär 50 personer som var involverade i projektet eller berörda av det (Deltagare, analysseminarium).

Diskussion

Syftet med uppföljningen har varit att undersöka enhetschefer och gruppledares upplevda förutsättningar, villkor och dilemman att leda verksamheten under projekttidens förändrade organisatoriska förutsättningar.

Resultatet visar tydligt att förutsättningarna skiljde sig mellan de båda enheterna under projekttiden. Trots att arbetsbördan har ökat för ledningen på båda enheterna, upplevs den ha ökat i högre grad på Äldreheten. En förklaring till den upplevda skillnaden kan vara den organisatoriska förändring som handlade om en överföring av 200 ärenden från Enheten för funktionsnedsättning till Äldreheten. Förändringen genomfördes någon månad innan själva projektet 6-timmars arbetsdag startade, men kom att ”spilla över” på projektet.

Och en månad innan fick vi upp 200 ärenden och det skulle gå så himla fort, med anledning av att några på enheten för funktionshinder slutade. Och då skulle jag rekrytera personal. Men vi hann ju inte få in personal innan projektet startade. Handläggarna hade ju då fler ärenden (ÄE, 1).

Situationen innebar att projektet initierades utan full bemanning på Äldreheten och under en intensiv rekryteringsperiod. Å andra sidan underlättades arbetssituationen något på Enheten för funktionsnedsättning eftersom 200 ärenden ”försvann”. Det finns även andra skillnader i förutsättningarna att leda mellan enheterna där Äldreheten tenderar att vara mer akutstyrd än Enheten för funktionsnedsättning och dessutom sårbarare vad gäller vissa tjänster, såsom vårdplanerare. En, av totalt fyra, vårdplanerare blev sjukskriven under projekttiden, vilket ledde till ökad arbetsbelastning för de andra tre medarbetarna. Trots att vi inte kan dra några slutsatser om att det var projektet i sig som orsakade sjukskrivning var det något som enhetschef och gruppledare behövde hantera. Ytterligare skillnader mellan enheterna är att Enheten för funktionsnedsättning hade tillgång till stöd från processtödjaren på ett annat sätt än vad Äldreheten hade. Att processtödjaren varit lokaliserad på en annan enhet och på ett annat våningsplan, kan ha varit något som försvårat möjligheten att stödja enhetschef och gruppledare på Äldreheten under projekttiden.

Resultatet visar att aktuellt projekt inte haft ett aktivt ägarskap. Det har inte varit tydligt var enhetschefer och gruppledare ska vända sig med frågor eller för att diskutera problem som uppstod, eller vem som äger projektet. Att det inte fanns något aktivt ägarskap påverkade även upplevelsen av att stödet *till* enhetschefer och gruppledaren brustit. Förutsättningarna krockar med den kunskap vi har från tidigare studier

som visar att om de som ingår i ett projekt uppfattar att det finns ett aktivt ägarskap ökar förutsättningarna för ett gott genomslag (Brulin & Svensson, 2011; Åhlfeldt, 2017). Det har inte heller funnits något intresse av någon fortsättning för projektet från organisationens övergripande ledning, vilket satte enhetschefer och gruppledarna i en problematisk situation eftersom medarbetare hade förväntningar på en fortsättning. Det innebär att enhetschefer och gruppledare hade kännedom om att projektet inte skulle fortsätta efter projekttiden slut men inte medarbetarna.

Transparens i relationen mellan ledning och medarbetare på enheterna har därför brustit, vilket tidigare studier visat vara centralt för att skapa ett gott arbetsklimat (Vogelgesang m.fl. 2013). Här kan det också vara på sin plats att fundera över om stipulerade åtta månaderna för projektet ger verksamheterna en rimlig tid för att genomföra och leda medarbetarna i ett projekt och organisatorisk förändring av det här slaget? Särskilt med vetskapen om att projektet inte var avsett att fortsätta vilket naturligtvis påverkat förutsättningar att leda.

Uppföljningen visar att arbetet med verksamhetsutveckling och kompetensutveckling (och därmed lärande) fått "sättas åt sidan" under projekttiden, på grund av förkortad arbetstid för medarbetarna. Men lärande är inte något som enbart sker genom kurser eller utbildningar utan även inom ramen för en organisatorisk förändring uppstår ett lärande, oavsett om detta lärande uppmärksammas eller inte. Det kan exempelvis handla om förändrade rutiner och arbetssätt (Coulshed & Mullender, 2006.). Det innebär att trots att enhetscheferna och gruppledarna upplevt att de fått säga nej till medarbetares önskemål om kompetensutveckling eller verksamhetsutveckling i form av exempelvis införandet av IBIC, sker ett lärande. Lärandet är mer osynligt till sin karaktär, men uppföljningen har visat goda exempel på lärdomar, exempelvis att det går att effektivisera och förändra strukturen för möten vilket är något att arbeta vidare med även efter projekttidens slut. Vi uppmärksammar också den bristfälliga återkopplingen från projektledning till enhetschefer, gruppledare och medarbetare om hur projektet fortskridit, vilket försvårat möjligheten att både se och fånga upp det lärande som sker.

Vi får hålla i minnet att projektet i sig, inte har handlat om verksamhetsutveckling, utan att genom arbetstidsförkortning förbättra medarbetarnas upplevda arbetssituation, minska sjukfrånvaron samt öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Premisserna för projektet har inneburit att det varit verksamhetens kärnuppgifter som har behövt prioriteras framför allt annat. På så vis har projektet inte kunnat kopplas samman med annan utveckling av verksamheten (se Åhlfeldt, 2018). Det är de facto i allra högsta grad ledaren som skapar förutsättningar för medarbetarnas lärande och kompetensutveckling (Bennich, 2015; Avby 2018), men vi menar att ledningens förutsättningar att stödja

medarbetarnas lärande och utveckling under projekttiden inte varit särskilt gynnsamma.

En central slutsats som vi kan dra av resultatet, och som även poängterades särskilt på analysseminariet, är att en inventering borde ha gjorts *innan* projektet genomfördes (se Hedman & Söderström, 2018). En sådan inventering kunde kanhända pekat på att Äldreheten borde ha avstått från projektet, eftersom enheten hade många nyanställda, 200 överförda ärenden och för att personalen inte var fulltalig.. Situationen bidrog till viss instabilitet på enheten och påverkade förutsättningarna att leda under projekttiden. På så vis kan Enheten för funktionsnedsättning varit en lämpligare enhet för projektet 6 timmars arbetsdag. Det förefaller som personalsituationen varit mer fördelaktig och ärendetyngden inte lika ansträngande, vilket i sin tur påverkat förutsättningar för enhetschef och gruppleddare att leda enheten i de organisatoriska förändringar som projektet innebar.

LÄRDOMAR OCH PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Avslutningsvis vill vi peka på några lärdomar som uppföljningen bidragit till att synliggöra och som kan vara till nytta vid framtida förändringsarbeten.

- Genomför en inventering innan ett projekt initieras och fokusera särskilt på de organisatoriska förutsättningarna vilka kan skilja sig mellan olika enheter eller verksamheter.
- Se till att projekt har ett aktivt ägarskap som kontinuerligt intresserar sig och efterfrågar resultat.
- Bygg in kontinuerlig återkoppling, vilket bidrar till stöd, trygghet och ett lärande för dem som befinner sig i en ledningsfunktion inom enheterna såväl som för dem som ingår i projektet.
- Utveckla stödfunktioner för de chefer som ska driva igenom större organisatoriska förändringar.
- Markera vikten av att relationen och kommunikationen mellan ledning och medarbetare är transparent avseende syfte och mål med en organisatorisk förändring och/eller ett projekt.

Referenser

Avby, G. (2018) *Att utveckla professionell expertis. Om kunskap och lärande*. Lund. Studentlitteratur.

Bennich, M. (2015) Lär miljör, strategier för kompetensutveckling och synen på kompetens i omsorgsarbete. *Tidskrift for Arbejdsliv*. 17 (1), 61-77.

Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund. Studentlitteratur.

Brunsson, N. (2009) *Reforms as Routines. Organizational Change and Stability in the Modern World*. Oxford University Press.

Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 868-882.

Coulshed, V. & Mullender, A. (2006) *Management in Social Work*. Basingstoke. Palgrave Macmillan.

Fred. M. (2018) *Projectification: The Trojan Horse of Local Government*. Akademisk avhandling. Lunds universitet, Malmö högskola.

Hedman, A. & Söderström, M. (2018) *Förkortad arbetstid inom familjehemsvården – ett pilotprojekt*. FoU-rapport 30. FoU Nordost.

Vogelgesang, G.R., Leroy, H. & Avolio, B.J. (2013) The mediating effect of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 405-413.

Åhlfeldt, E. (2017) *Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg. Ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext*. Akademisk avhandling. Linköpings universitet.