

Flexibilitet i liv och tid

reflektioner kring införandet av en arbetstidsmodell

Marianne Westring-Nordb



Foto: David Skoog

Rapport 1 från ett pågående avhandlingsarbete kring Arbetstidsmodellen FIA.

Flexibilitet i liv och tid

Produktion och Utgivning:

© FoU-Centrum Söderhamn

S. Järnvägsgatan 7, 826 50 Söderhamn

Tel. 0270-758 00 Fax 0270-169 65

Tryck: Söderhamns kommun, 2002

ISBN: 91-85085-00-6

ISSN: 1651-5544

Förord

Hösten 2000 startades forskarcentrum i Söderhamn, som ett samarbetsprojekt mellan Söderhamns kommun och Arbetslivsinstitutet. Utgångspunkten för projektet och för oss blivande doktorander har varit att vi skall arbeta med en interaktiv forskningsansats. Genom denna forskningsansats skall vi bli praktiska exempel på hur högskolans tredje uppgift kan genomföras i praktiken. Samtidigt finns det förhoppningar om att forskarcentrum skall bli en permanent verksamhet som med sitt innehåll och utbud skall bidra till den lokala och regionala utvecklingen i området.

Den interaktiva forskningsansatsen och den lokala och regionala inriktningen, innebar och innebär att vi skulle samverka med människor, företag och offentliga institutioner i närsamhället. Detta resulterade i att vi under hösten 2000 och våren 2001, genomförde en genomlysning av näringslivets och de offentliga myndigheternas och regioninnevånarnas önsknings och behov av forskningsprojekt. Detta var våra första steg till samarbete med lokala och regionala intressenter. På sikt resulterade dessa kontakter i sju olika forskningsprojekt i form av pågående doktorsavhandlingar. Dessa kommer på olika sätt att vara exempel på hur den praktiska förtroenhetskunskapen ute i arbetslivet och människors livsvärldar förs samman, med akademins teoribildningar. Och utifrån dessa olika forskningsprojekt, finns det förhoppningar om att det skall skapas olika forum för gemensam kunskapsbildning och kreativ regional utveckling.

Förhoppningar i projektet när det gäller praktikerna är att projektet skall skapa en större närhet till de teorier som respektive doktorand omfattar, samt teorier som de olika grupperna gemensamt bestämmer sig för att studera, analysera och vidareutveckla. Praktikerna blir på detta sätt delaktiga i de forskningsprocesser som forskarstationen kommer omfattas av. Detta är FoU-Centrums försök till att skapa forum för demokratiska kunskapsprocesser som utgår från ett kunskapsskapande istället för ett kunskapsöverförande, ett försök att forska *med* istället för om eller på (Brulin 1998, Svensson et al 2002).

För oss nuvarande sju doktorander, har Söderhamnsprojektet inneburit att forskarutbildningen praktikförankrats och att vi finns närvarande lokalt och i regionen. För egen del har denna inventering inneburit en inbjudan att följa införandet och genomförandet av en ny arbetstidsmodell. Denna arbetstidsmodell införs i en hel förvaltning och skall vara helt genomförd senast 2003. Målsättningen med arbetstidsmodellen är att erbjuda alla anställda i förvaltningen heltidstjänst utifrån ett nytt flexibelt arbetstidssystem. Arbetstidsmodellen

innefattar även förutsättningar för personalen och de boende att delta och påverka i den ständigt pågående verksamhetsutvecklingen inom arbetsfältet.

Det första året i denna studie är nu till ända. Hösten 2001 och fram till semestrarna 2002 har kännetecknats av att vara ett igångsättningsår. För personalen på de fyra boendeenheterna (en har lagts ner under årets gång) som deltagit i studien, har det i första hand varit starten på ett aktivt deltagande i den nya arbetstidsmodellen. Deltagandet i forskningsarbetet har för de flesta inte varit medvetet och därmed inte heller aktivt förrän under den andra halvan av året. För mig har det varit starten på mitt avhandlingsarbete. Där har boendegruppernas personal varit en förutsättning för att jag skulle få del av igång- och genomförandeprocessens olika ansikten och därmed även synliggöra och problematisera desamma. I denna rapport skall vi (jag och personalen) försöka knyta ihop våra upplevelser, erfarenheter under detta första år och påbörja en problematisering av desamma. Arbetsfördelningen har sett ut på följande vis: utifrån de dialoger som förekommit med personalen på de fyra boendeenheterna kring synliggjorda dilemman, möjligheter och hinder har jag haft ansvaret för att formulerat dem i skrift. Kopplingen till de teoretiska ansatserna kön, tid och moral/etik har fått sin verklighetsanknytning genom att utgångspunkten har varit det empiriska materialet. Genom de reflekterande dialoger som förts på forskarcirklarna kring desamma har kopplingarna och utvecklingen av de teorier och praktisk handling gjorts möjlig. Materialet har växt fram under vägens gång. Det är denna återkommande gemensamma reflektion kring de olika dilemman, möjligheter och hinder och kopplingen av dessa till teorierna som skapat den interaktivt deltagarbaserade forskningsansatsen.

Så tack alla Ni i personalen som varit med och arbetat på denna första arbetsrapport och därmed gjort den möjlig. Och tack till Er i ledningsgruppen och till Er politiker som gav mig möjligheten att finnas med i processen.

Arbetsrapporten är granskad av Lennart Svensson, adjungerad professor i sociologi vid Linköpings universitet och Arbetslivsinstitutet, och Ewa Gunnarsson, professor i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet och Arbetslivsinstitutet.

Söderhamn december 2002

Marianne Westring-Nordh, FoU-Centrum Söderhamn

Kapitelindelning

Det första kapitlet är ett metodkapitel som beskriver utgångspunkterna för studien i stort och visar på hur arbetet med denna rapport har genomförts. Det innehåller en kort beskrivning av de olika kvalitativa metoder som har använts och deras koppling till den interaktiva deltagarbaserade forskningsansatsen som i sig blir en läroprocess för alla deltagarna.

Följande kapitel är en belysning av några olika nationella direktiv som kan ligga till grund för kommunens val att införa den nya arbetstidsmodellen. Vidare görs en kort genomgång av olika regionala och lokala könskontrakt som påverkar de attityder och normer som vi omges utav.

Det tredje kapitlet ger en övergripande beskrivning av förvaltningens storlek, indelning och ansvarsområden i den aktuella kommunen. En genomgång av arbetstidsmodellens genomförandestruktur är i fokus och kopplas till förändringar för de boende och personalen. Vidare finns ledningens mål och visioner för densamma redovisade. För några av dessa höjs en varningstriangel. Några tankar om språkets betydelse i desamma utvecklas vidare i förhållande till angränsande verksamhets- och ansvarsområden. Kapitlet avslutas med lagars och förordningars påverkan på verksamhetsområdet inriktning och ansvarsområden

Huvuddelen av det empiriska materialet redovisas i kapitlet Flexibilitet i liv och tid som är det fjärde kapitlet. Här lyfts möjligheter, hinder och dilemman fram i ljuset och kommenteras. I kapitlet fem ställs frågan om dessa dilemman kan vara starten på en läroprocess. Dialogens betydelse i läroprocessen lyfts och kopplingar görs till anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. Här pekas på befintliga forum i förvaltningen som kan utvecklas vidare i en riktning mot reflekterande och utvecklande arbetsforum.

I det sjätte och sista kapitlet knytes rapporten ihop och frågor och tankar för den fortsatta forskningsprocessen lyfts.

I bilaga 1 återfinns den studerade förvaltningens övergripande mål och visioner med det sociala omsorgsarbetet.

Den som är intresserad av social omsorg som kunskapsområde och/eller arbetsfält kan läsa bilaga 2 där det finns en mer omfattande redovisning av desamma.

Sammanfattning av rapporten

Förutsättningarna för denna rapports genomförande ligger helt och hållet i det samarbete som personalen på de fyra boendeenheterna har tagit sig tid till tillsammans med mig. Detta har de gjort genom att låta mig vara med på deras igångsättningsträffar och studiecirkelar. De bjöd även in mig att följa det dagliga arbete under en fjortondagarsperiod på vardera boende - enheten och slutligen genom sitt deltagande i "forskarcirkelarna" där vi fört samtal kring de olika dilemman, möjligheter och hinder som vi sett. Höstens "forskarcirkel" har i huvudsak haft denna rapports utformning och innehåll som sitt fokus.

Syftet med rapporten har varit att beskriva arbetstidsmodellens struktur och utifrån personal och boendeperspektiv beskriva och till viss del problematisera de dilemman, möjligheter och hinder som synliggjorts under arbetstidsmodellens igångsättningsfas. På detta sätt kan det första årets erfarenheter knytas ihop och sparas till en kommande processanalys.

Metoderna som använts är genomgående kvalitativa och har en interaktiv deltagarbaserad forskningsansats. De kvalitativa metoder som använts är deltagarbaserad observation i samband med igångsättningsträffarna och de av projektledaren ledda cirkelarna. Besök på de olika boendegrupperna med ett deltagarbaserat förhållningssätt. Till detta kommer de dialoger som har varit under forskarcirkelarna och besöken ute i verksamheterna. Det innebär att det inte förkommer några tabeller eller andra statistiska uppgifter i denna rapport. Utan kunskapen i denna rapport bygger i första hand på de upplevelser och erfarenheter som deltagarna i studien har delat med sig utav och de beskrivs i en mer berättande form kopplat till teorier om kön, tid och moral/etik.

Några dilemman som lyfts i rapporten är kvinnors ökade skuld känslor för både det betalda som det obetalda arbetet kopplat till samhällsliga genuskontrakt, individualisering av organisationsfrågor, det "stödande" datasystemet och svårigheter med att bryta invanda rutiner. Dessa dilemman sätts i rapporten i relation till normsystem som genom historien har byggts in i vårt samhälle.

Synliggörandet av dilemman, möjligheterna och hindren i införandeprocessen har gett möjligheter till olika val i läroprocessen. För forskningsprocessen ger de oss möjligheter till uppföljningsvariabler och utvecklingen av desamma.

Med rapporten hoppas jag att vi kan medverka till att subjektivitet (våra upplevelser), närhet, dialog och praktisk erfarenhet blir sett, som *lika goda kunskapsskapande verktyg* som objektivitet, distans, argumentation och teori. Detta skulle medföra att kvinnors kunskaper och erfarenheter skulle inkluderas i ett vidare perspektiv än de görs idag, både på arbetsmarknaden, inom akademien och i det gemensamma samhällsbyggandet.

Detta med tanke på att kvinnors lärandestrategier i stort bygger på dialog. Genom ett aktivt deltagande i dialogen växer motivationen och önskan att ta in och delta i byggandet av ny kunskap och nya organisationsformer. På detta sätt kan alternativa lärandestrategier bli ett sätt att bryta traditionella mönster och öppna för ett lärande där vi som individer är aktiva medaktörer istället för passiva mottagare (Westin Hellertz 1999).

Genom att ta tillvara på de anställdas kunskaper och koppla dem till ovan givna önskemål om att våga utmana traditionerna, skulle arbetstidsmodellen kunna vara en modell för ökad demokrati och aktiv medverkan i utvecklandet av den egna organisationen.

Register

Rollen som forskare i en ömsesidig interaktiv lärandeprocess	9
Hur hanterade vi då denna situation	11
Nationella direktiv och regionala normer påverkar	13
Regional könskontrakt	15
Arbetstidsmodellens genomförandestruktur	16
Ledningens visioner och mål med arbetstidsmodellen	19
Ord och attityders betydelse	20
Lagar och förordningars utformning styr möjligheten till påverkan	22
Flexibilitet i liv och tid	24
Risker och möjligheter som personalen ser	25
Ansvar och skuld – följeslagare i de dagliga valen	27
Dilemman som accentueras i igångsättningsfasen	28
”Bumerangeffekten”	31
Lärande i organisationsutvecklingsprocessen	32
Dilemman – starten på en lärandeprocess	33
Dialogen som redskap i förändringsarbetet	34
Befintliga forum som kan utvecklas	35
Avslutande reflektioner	37
Referenser	40
Bilaga 1	43
Bilaga 2	45



Foto: Olle Lindstedt

Rollen som forskare i en ömsesidig interaktiv lärandeprocess

Då det pågående arbetet med arbetstidsmodellen genomförs i en förvaltning som har huvudansvaret för de särskilda boendena i kommunen och därmed det sociala omsorgsarbetet i desamma, vill jag inleda detta avsnitt med en liten ordslinga kring förutsättningarna för detsamma.

Social omsorg är ett emotionellt arbete. Det emotionella arbetet byggs upp genom relationer. Att bygga upp relationer tar tid. Tillräckligt med tid ger möjligheten att känna tillit. Tillit ger Dig modet att våga försöka igen. Att våga försöka igen, tillsammans med någon som ger Dig

det stöd Du behöver, skapar känslan av växt. Att växa är att få ny kunskap. Ny kunskap ger Dig möjligheten att göra nya val.

Denna lilla ordslinga gäller även för det deltagarbaserade interaktiva forskningsarbetet. Att vara i det deltagarbaserade forskningsögonblicket innebär att bli absorberad av olika frågeställningar eller händelser tillsammans med de andra deltagarna. Detta fodrar att våga vara nära, här och nu på lika villkor. För detta krävs det mod och tillit, både till sig själv och till andra. För när vi lämnar det auktoritära och elitistiska sättet att tänka, om hur kunskap skapas, är det vi själva i relation med andra som blir de skapande aktörerna. En skapande process som i sig inte är utstakad utan väcker känslor av osäkerhet och kravet på medvetna val till liv (Westring Nordh 2002).

Den interaktiva forskningsansatsen bygger liksom det sociala omsorgsarbetet på mellanmännsliga relationer och medinflytande. Dessa relationer bygger på tillit och en önskan om att ta del av varandras kunskap och erfarenheter. För att nå denna tillit och kunskapsdelning, krävs tid och utrymme för att bygga och utveckla desamma. Denna utveckling kommer till stånd i mötet och dialogen mellan de deltagande individerna. Detta fodrar att dialogen bygger på öppenhet, ärlighet och deltagarnas egen fria vilja. Ytterligare faktorer som är avgörande är tillgången till rum och tid för mötet.

”Jag” går in i dialogen för att erhålla kunskap och för att hitta eller forma mig själv i en enhet. Och ”du” gör detsamma, och därigenom bildar (skapar) ”vi” ett ”vi” som kan fortsätta en gemensam, ömsesidig kunskapsbildning” (Molander 1996 s.92).

I denna studie har lojalitetsaspekter från de olika hierarkiska nivåerna, riktade till mig som doktorand, kommit upp till ytan. Dessa är helt adekvata utifrån ovanstående resonemang. För beroende på ”forskarens” perspektiv i studien kommer olika saker att hamna i fokus. Innan alla involverade har fått möjlighet att ”lära känna varandra” finns denna oro mellan grupperna och/eller individerna.

En konkret oro som har uttryckts från ledningsnivåerna, har varit hur den deltagande forskningsansats kommer att påverka utfallet av arbetstidsmodellen som projekt. Detta är en fråga som inte är möjlighet att svara på. Att det betyder något att jag finns med, det räknar jag

med. Men på vilket sätt det kommer att påverka deltagarna är med största sannolikhet helt individuellt.

På samma sätt har det funnits funderingar i personalgrupperna om min roll. Har min medverkan varit ett sätt för ledningen att ha kontroll och ytterligare styra processerna ute i verksamheterna.

Dessa olika oros känslor kan ha sin uppkomst i att varken personalen eller jag har varit med i processen från början. Arbetstidsmodellen är ett projekt som kommer från ledningen i en färdigarbetad in- och genomförande struktur. Tanken bakom deltagarbaserad forskning är att alla skall vara delaktiga från allra första starten av ett projekt och det har vi alltså inte varit här.

Hur har vi då hanterat denna situation?

I samband med att ledningsgruppen och politikerna gav klartecken för mitt deltagande i form av möjligheten att följa och kritiskt granska in- och genomförandeprocessen av arbetstidsmodellen, gavs även klartecken för mig att arbeta utifrån en deltagarbaserad forskningsansats, med fokus på personal och boendeperspektiv. Nästa steg blev att gå ut med en förfrågan till fyra olika enheter, som skulle starta sin process under hösten 2001 om deltagande. Alla gav sitt samtycke.

Då strukturen på in- och genomförandeprocessen redan var färdig och klar, blev mitt val att följa med projektledaren på de startträffar och studiecirkeltillfällen som hon skulle ha med dessa fyra grupper. Mitt deltagande på dessa träffar var i huvudsak att lyssna och fånga upp det som uttrycktes från deltagarna. Tidsmässigt omfattade denna igångsättningsperiod en tidsram av cirka sex månader.

Huruvida personalen på dessa enheter har upplevt att de har deltagit i ett forskningsprojekt, parallellt med införandefasen av arbetstidsmodellen är en annan fråga. Min uppfattning är att de inte har uppfattat detta deltagande på ett medvetet sätt. Deras koncentration och fokus har helt varit riktat till att förstå och kunna hantera de olika arbetsmomenten i arbetstidsmodellen. Men för min del har de ändå varit delaktiga i forskningsprocessen, detta genom sina tankar om dilemman och möjligheter och hinder med arbetstidsmodellen. Min roll har varit att skriva ner dessa tankar och funderingar. När start- och studiecirkelträffarna var avklarade efter de

sex månaderna, återförde jag dessa deras tankar och funderingar tillbaka till dem själva i så kallade forskarcirklar. Under detta första år har forskarcirkelarna bestått av varje boendeenhets personal. Sammantaget har det varit fyra forskarcirklar igång och dessa har träffats cirka en gång per månad.

Dessa reflekterande dialoger som då kom igång, har varit ett sätt att skapa förutsättningar för en deltagarbaserad forskning. Ett annat har varit de deltagande observationer som jag blev inbjuden till av personalen. Dessa besök ute på deras respektive arbetsplatser sågs som en möjlighet för mig att få en inblick i deras arbetsförhållanden. De skulle även ge mig en möjlighet att sätta arbetstidsmodellen i relation till densamma. Under dessa besök som varande i cirka tio (10) arbetsdagar på vardera enheten kom många dialoger till stånd. Innehållet i dessa tillsammans med de teoretiska anknytningarna utifrån tid, moral/etik och kön får Ni del av i denna rapport. I denna rapport har könsteorierna fått en större tyngdpunkt än de övriga. Detta beror på att min egen teoretiska fördjupning har varit på detta område under detta första år.

Citat som finns med kursiv stil i rapporten som inte har någon referens angiven är direkta uttryck från personalen på boendeenheterna. Ofta är det uttryck som kommit från en person, men de är valda för att de återspeglar viktiga vinklingar som fler ställer sig bakom.

En djupare och mer vetenskapsfilosofisk genomgång av de olika kvalitativa metoderna och den interaktiva deltagarbaserade forskningsansatsen kommer i egen rapport längre fram.

Nationella direktiv och regionala normer påverkar

Det som är specifikt för politiskt styrda organisationerna som den studerade är exempel på, är att de styrs utifrån den politiska majoritet som befolkningen röstar fram vid de allmänna valen vart fjärde år. Detta innebär att den politiska majoritetens tillhörighet kan skifta med jämna mellanrum och därmed även målen för den offentliga verksamheten. Detta beroende av var de olika politiska partierna har sin bas och sina ideologiska visioner. Det som kan komplicera det hela ytterligare är vi väljer representation till både riksdag, landsting och kommun. I praktiken kan detta innebära, att vi kan ha olika politiska majoriteter på de olika nivåerna under en och samma mandatperiod.

För de anställda och för de boende inom omsorgerna kan detta betyda att upparbetade målsättningar och verksamheters utformning kan utsättas för krav på förändringar i samma takt som den politiska majoriteten skiftar. Dessa krav på förändring kommer oftast i form av nationella direktiv.

Några nationella direktiv som påverkar de regionala och kommunala verksamheterna idag och som börjar problematiseras i denna rapport är bland annat huvudmannaskapsförändringar mellan de regionala och lokala politiska nivåerna. Det andra direktivet är att avskaffa deltid – arbetslösheten. Dessa sätts i relation till den snabbt åldrande befolkningen och möjligheter till flexibilitet i arbetstider och arbetsinnehåll.

I samband med att landstinget fick lämna över huvudmannskapet till kommunen i form av äldreformen, överflyttandet av boendeformer och dagliga verksamheter för utvecklingsstörda och psykiatriädelreformen, ville makthavarna tydliggöra att funktionshinder eller normalt åldrande, inte i sig är ett sjukdomstillstånd. Detta synsätt medförde ett ökat ansvar på att integrera människor med olika former av funktionshinder i vårt dagliga samhällsliv. Med rätt stöd och omsorg kan dessa människor ges tillgång till detta aktiva samhällsliv, byggt på deras egna önskningar och i gemenskap med andra (Blomdahl Frej 1999, Eliasson 1996, Nikku 1999, Nyqvist Cech 1998, SOU:2000:38).

Den starkt åldrande befolkningen, satt i relation till de kommande generationernas färre antal, kommer att innebära stora kommande pensionsavgångar och färre som kan ta vid, vilket blir ett dubbelt dilemma. För arbetslivet kommer det att innebära färre personer i arbetsför ålder i en nära framtid. Den dubbla konsekvensen av detta kan bli en minskade arbetskraft inom det sociala omsorgsfältet samtidigt som vi får en befolkning som är i ökat behov av dess tjänster. I detta ligger en utmaning och möjlighet för arbetsgivaren att utveckla och förändra den sociala omsorgsverksamheten så att den blir utvecklande, stimulerande och kreativ, både för de anställda och de som är i behov av dess stöd och service, som för organisationen i stort (Länsarbetsnämnden Gävleborg 2001, SOU 2000:38).

Regeringens krav på att finna åtgärder som minskar deltidarbetslösheten och samtidigt öppnar för flexibilitet kring när och hur vi arbetar är den tredje faktorn. Regeringens målsättning är att vi utifrån flexibla arbetssystem skall finna lösningar som utgår från individens behov likväl som företagets, de anställdas behov likväl som arbetsgivarens. Denna

målsättning utgår från att behov och önsknings gällande arbetstid och arbetsinnehåll varierar under livscykelns gång. Här finns det önskemål om en jämnare fördelning mellan kvinnor och män när det gäller obetald arbetstid i hemmet och betald arbetstid utanför hemmet. Utifrån detta perspektiv kan vi konstatera att den största gruppen av deltidsarbetande i vår region likväl som landet i övrigt består av kvinnor (Arbetsmarknadsverket 2001).

Regionala könskontrakt

Synen på kvinnor och då i synnerhet kvinnors plats i arbetslivet och/respektive i hemmet ställs på sin spets i samband med arbetstidsmodellens införande. De regionala och lokala genuskontrakten blir synliggjorda.¹ I Sverige är det företrädesvis tre regionala könskontrakt som är rådande. Dessa uttrycks som de traditionella, de modernistiska och de otraditionella (Forsberg 1995).²

Bruksandan som är den rådande i den studerade regionen blir bärare av industrialiseringens könskontrakt, som utgår ifrån en uppdelad livsvärld. Där mannen är familjeförsörjaren utifrån en anställning utanför hemmet och kvinnans huvudsakliga uppgift är att serva mannen och ha huvudansvaret för omsorgen av hem och barn. Bruksandan är hierarkiskt präglad och utmärks av tydliga klassgränser både materiellt, socialt och rumsligt. Den innehåller en starkt kollektiv anda och solidaritetstänkande, samtidigt som den står för intolerans och misstänksamhet mot det som är annorlunda. Anknytningen till arbetet och arbetsplatsen har varit central. Och då dessa arbetsplatser har varit manligt dominerade har köns mönstren ofta tenderat att bli traditionella (Berger 1995, Rydén 1995).

¹ ”Begreppet könskontrakt eller genuskontrakt har myntats av kvinnoforskare för att beskriva arbetsfördelningen mellan kvinnor och män. Maktaspekter ingår som en viktig del i begreppet. Könskontrakt kan uttryckas såväl på en strukturell samhälls nivå, som på en arbetsplatsnivå och i familjen” (Gunnarsson & Friberg 1995).

² De traditionella könskontrakten innebär att kvinnor och mäns arbetsuppgifter är segregerade och uppdelade från historiska traditioner. Kvinnor finns i liten utsträckning med på den politiska arenan. Normerna som råder är sprungna ur den religiösa kyrkliga traditionen. Denna form av könskontrakt är ofta förekommande i bland annat bruksbygder.

De modernistiska kontrakten är jämställda. Kontraktet bygger på industrisamhällets och den offentliga sektorns framväxt. Här tar man i större utsträckning till sig och nyttjar den sociala infrastrukturen som barnomsorg, äldreomsorg och liknande verksamheter. Kvinnor deltar i större utsträckning på den politiska arenan. Till denna grupp sorteras de medelstora städerna, som ligger i anslutning till landsbygden.

Den tredje kategorin, de otraditionella är en blandning av de tidigare och karaktäriseras av att de avviker från de omgivande regionerna. De har en stark primärnäring och har ofta ett stort utbyte med andra regioner och/eller länder. Till denna grupp hör bland annat Gotland.

”Brukssamhället är kanske en del av det förlorade folkhemmet; industrirelaterat, naturbundet, råvarubaserat, hierarkiskt, slutet och med trygghet och livslång anställning. Det nya samhället är kunskapsrelaterat, kulturbundet, nätverksbaserat, flexibelt och rörligt” (Berger 1995, s.34).

I dessa förändringens tider i brukssamhällena är det männen som får det svårt att anpassa sig, medan kvinnorna är mer flexibla och därmed också får ta över försörjningsansvaret. Männen fortsätter att ha en arbetsmarknadsinriktad inriktning utifrån den traditionella industrins krav. Kvinnorna däremot har förändrat sitt arbetsmarknadsbeteende och är mer flexibla i sina val. Kvinnorna är även i högre grad än männen villiga att vidareutbilda sig (Forsberg 1997, Glesbygdsverket 2001).

Kvinnlig underordning och nedvärderingen av kvinnligt könsmärkta arbetsfält hänger ihop. Att kvinnodominerade branscher och yrken, generellt värderas lägre, innebär att män tvekar inför att arbeta där och om de gör det väljer de områden som har en tydligare manlig könsmärkning (Gunnarsson 1994).

Det sociala omsorgsområdet är till stor utsträckning ett klart kvinnodominerat arbetsfält och kan vara ett exempel på den underordning och könsmärkning som har beskrivits. Inom omvårdnadsförvaltningen i denna studie, består den totala personalgruppen av ca 900 personer varav 95 % är kvinnor.

De ca 40 män som finns i organisationen, arbetar i huvudsak som vaktmästare eller chefer. Som chefer inberäknas de tre män som finns inom förvaltningens ledningsgrupp och de som arbetar som enhetschefer på mellannivå. Ett fåtal finns även som vårdare/undersköterskor inom de olika boendegrupperna. Då i första hand bland de psykiskt funktionshindrade och de utvecklingsstörda.

De beskrivna nationella förskjutningarna och direktiven, samt den studerade kommunens formulerade mål för omsorgsverksamheten, skapar på detta sätt intressanta spänningfält, där etik och moralisk kompetens är centrala aspekter, integrerat med aspekter kring kön och tid.



Foto: Oscar Mattsson

Arbetstidsmodellens genomförandestruktur

Arbetstidsmodellen kan ses som en förändrings- och utvecklingsmodell som skall genomföras i en hel kommunal förvaltning. Denna förvaltning har huvudansvaret för olika boendeformer riktade till de äldre med särskilda behov, de utvecklingsstörda och de funktionshindrade som är boende i kommunen. Inom förvaltningens ansvarsområde ligger även hemtjänstens verksamheter samt LSS³-insatser i kommunen.

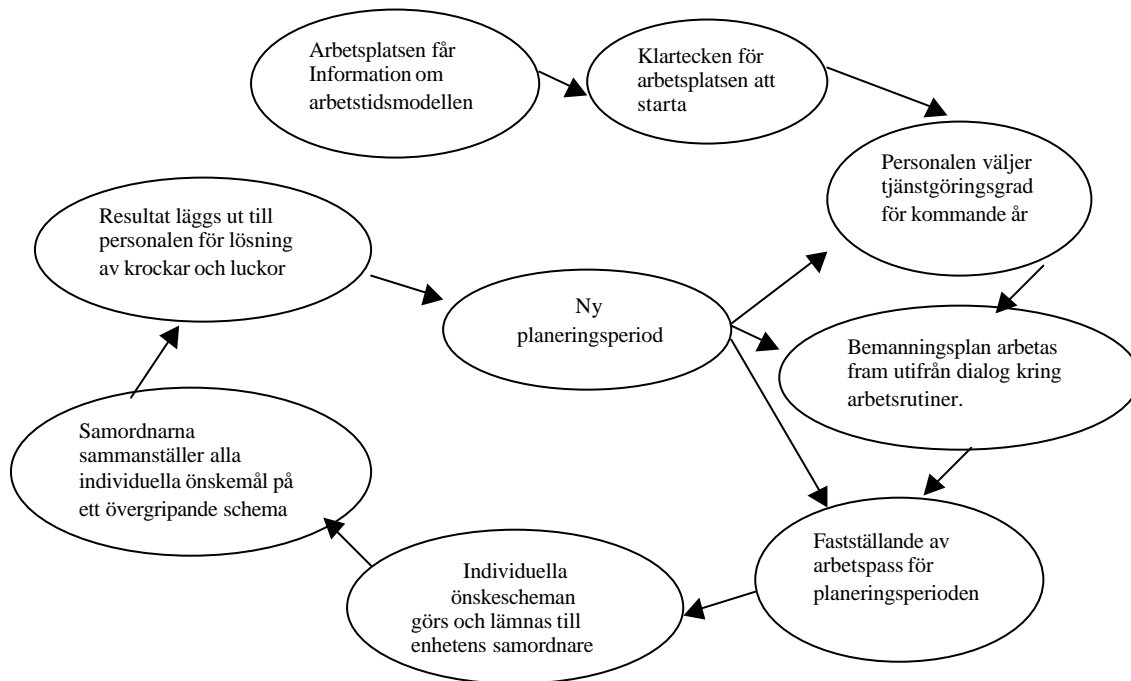
³ Lagen om särskilt stöd och service till vissa funktionshindrade.

Det är de fast anställda i förvaltningen som i första hand omfattas av arbetstidsmodellen. Personalen består av cirka 900 personer, varav 95 % är kvinnor. De är fördelade på 39 arbetsenheter, varav 18 har startat införandeprocessen av modellen under olika perioder. Denna studie utgår ifrån fyra (4) av dessa enheter och innefattar boende för tre av målgrupperna. Dessa målgrupper är äldre, utvecklingsstörda och psykiskt funktionshindrade.

Den nya arbetstidsmodellen som kommunen avser att genomföra innebär två viktiga förändringar gentemot tidigare arbetssätt. För det första kommer all fast anställd personal inom omvårdnadsförvaltningen att erbjudas heltidsarbete från och med januari 2002. Detta erbjudande återkommer vid ett tillfälle per år. Personalen har då möjlighet att välja mellan 50, 75 eller 100 % tjänstgöringsgrad för det kommande året. Det innebär att man som anställd i denna förvaltning har möjlighet att variera sin tjänstgöringsgrad år från år (Lundh 2001). För det andra innebär den nya modellen att personalen inom omvårdnadsförvaltningen blir delaktiga i planeringen av sin egen faktiska arbetstid. Modellen ger möjligheter till flexibla arbetstider, med timbank och poängmodell. Timbanken består av arbetstid och mertid. Mertiden som räknas, är det nya sättet att ersätta för obekvämt arbetstid och övrig extra arbetstid. Denna mertid läggs in i timbanken och kan tas ut i ledighet eller pengar. Poängmodellen beskriver hur mycket tid man får räkna för det som man tidigare kallade obekvämt arbetstid (a.a.).

Genomförandefasen är strukturerad på så sätt att personalen arbetar sig igenom en införande- och arbetsprocess bestående av en serie igångsättningsträffar. Dessa arrangeras och leds av projektledaren. Målsättningen med dessa träffar är att personalen på ett strukturerat sätt skall tillgodogöra sig information kring de olika momenten i arbetstidsmodellen. Genom att göra bemanningsscheman, bestämma planeringsperioder och lägga förslag till schematurer aktiveras den teoretiska kunskapen mellan igångsättningsträffarna. Träffarna med projektledaren blir på detta sätt även en form av handledning. Vid akuta behov har personalen även haft möjlighet att kalla in projektledaren för extra träffar.

Den beskrivna igångsättningsfasen tar cirka sex månader att ta sig igenom. Därefter rullar processen på kontinuerligt. Processtegen ser ut enligt figuren nedan;



Figur 1; De av ledningsgruppen framtagna processtegen i arbetstidsmodellen

Beroende på var man är i processen och på året, går man vidare till någon av ovanstående moment i samband med den nya planeringsperioden. Planeringen för den kommande planeringsperioden påbörjas senast fyra veckor före periodens start.

Parallellt med denna genomförandeprocess har projektledaren tre studiecirkeltillfällen med vardera arbetsenheten. Där behandlas olika grupprocess- och konflikthanteringsteorier. Syftet med dessa studiecirkel är att skapa en vikänsla i gruppen och att ge personalen kunskaper och verktyg för att hantera och påverka den oro som kan uppstå i samband med förändrings - arbetet.

I de första boendeenheterna som startade med arbetstidsmodellen var det endast de som utsågs som samordnare och enhetscheferna som inbjöds att delta i cirkelverksamheten. Detta medförde problem i genomförandefasen. De som inte varit delaktiga i cirkelverksamheten kände sig inte heller delaktiga i genomförande- och förändringsprocessen. Det skapades ett vi och dom förhållande på arbetsplatserna. De som inte varit inbjudna till cirklarna kände ett utanförskap och kom i flera fall att uppfattades som bromsklossar i den pågående processen.

Denna erfarenhet tog projektledaren och förvaltningsledningen till sig, så idag är all personal på de olika verksamhetsenheterna inbjudna och delaktiga i cirkelträffarna.

Ledningens visioner och mål med arbetstidsmodellen

Omvårdnadsnämndens politiker och förvaltningens ledningsgrupp, har uttalade visioner och mål med införandet av den nya arbetstidsmodellen. Deras visioner ser ut på följande sätt;

- Högre tjänstgöringsgrader för de anställda.
- Större inflytande över den egna arbetstiden.
- Höjd arbetsmotivation skall uppnås genom större inflytande och dialog.
- Underlätta kommande rekryteringar.
- Bättre kontinuitet för den enskilde hjälpmottagaren.
- Mindre övertidsuttag.
- En mer flexibel organisation – för verksamheten och arbetstagaren (koncentrerat arbete – samlad ledighet).

Omvårdnadsnämndens och ledningsgruppens mål är att:

- Vårdpersonalen ska ges ökat inflytande över arbetstidens förläggning och att ofrivillig deltidsarbetslöshet ska avskaffas.
- Den nya arbetstidsmodellen ska vara införd vid samtliga enheter senast år 2003.
- All personals delaktighet och engagemang ska säkerställas genom ombudsfunktioner, månatliga arbetsplatsträffar samt årlig verksamhetsplanering och utvecklingssamtal.
- utvecklande arbetsmiljö.

För att dessa ovanstående visioner och mål kring arbetstidsmodellen skall få en tydlig riktning är det viktigt att sätta dem i relation till kommunens och förvaltningens övergripande visioner, strategier och mål, där kommunens övergripande vision är ”Det goda xxxxxxxx”.

Omvårdnadsnämndens uttalade vision är att ”äldre och funktionshindrade vill bo i xxxxxxxx”. Detta skall man uppnå genom främst fyra strategier.

- Tillhandahålla bra information, god samhällsservice och ett serviceinriktat bemötande gentemot kommuninnevånarna.
- Utveckla samverkan med andra förvaltningar, organisationer och enskilda människor.

- Utveckla verksamhetens utbud och kvalitet i enlighet med vårdtagares och myndigheters krav.
- Tillgodose att verksamheten utförs av välutbildad och engagerad personal i en god och utvecklande arbetsmiljö.

Dessa punkter har var för sig olika övergripande mål. Se bilaga 1.

En reflektion är att materialet i kommunens mål och visioner är mycket administrativt, instrumentellt inriktat. Materialet är i första hand inriktat mot förvaltningsledningen och mellanchefernsnivå. Hur kommer de lokala politikerna och ledningsgruppen att vara delaktiga i den flexibla arbetsorganisationen? Hur kommuniceras dessa måldokument med personal och människor i de olika målgrupperna? Var och när kommer de boendes perspektiv in i bilden?



Ord och attityders betydelse

Det som framträder med tydlighet i målen och visionerna för kommunens omsorger är att man ser på de boende som vårdtagare och personalen som vårdpersonal. Det är det sätt som dessa grupper genomgående benämns i texterna. Detta innebär att man genom språkbruket kvarhåller ett sjukvårdsinriktat tänkande och förhållningssätt. Detta istället för att använda ett språkbruk som öppnar för en riktning mot det sociala omsorgsarbete som är kommunens huvudsakliga ansvarsområde (Westring Nordh 2001).

De sociala omsorgerna arbetar för att bli ett eget vetenskapligt område/fält. Detta arbete har pågått under åtminstone de tre senaste decennierna och ämnestillhörigheten är idag spridd mellan olika institutioner. I dag sorterar de olika universiteten och högskolorna i landet in social omsorg under olika institutioner. De mest förekommande är socialt arbete, vårdvetenskap och sociologi. Med tanke på detta kan man tänka sig att social omsorg har potential för en egen tvärvetenskapligt disciplin. I tabell 1 har jag gjort ett första försök att synliggöra några aspekter och variabler som skiljer de tre verksamhetsfälten social omsorg, socialt arbete och omvårdnad från varandra.

Tabell 1 *Variabler som skiljer de olika verksamhetsområdena från varandra.*

Variabler	Social omsorg	Socialt arbete	Omvårdnad
Målgrupp	Funktionshindrade	Dysfunktionella	Sjuka
Form	Stödja	Förändra	Behandla
Målsättning	Tillgång till aktivt liv	Socialt anpassat liv	Friskt liv
Tidsperspektiv	Livslångt	Begränsat	Begränsat
Lagar som styr	Sol och LSS	Sol	HSL

Begreppet funktionshindrade täcker i detta fall in alla oavsett ålder eller art av funktionshinder. Omsorg är i sig en betydligt större diskurs, men det går jag inte närmare in på i denna rapport. I det sociala omsorgsarbetet är den stödjande personalfunktionen i fokus. Det innebär att vara den funktionshindrades "förlängda arm, ben eller röst". Detta betyder att den funktionshindrade personen skall få stöd i att utföra så mycket som hon eller han själv klarar. Först därefter träder personalen in. Detta stöd skall ge den funktionshindrade tillgång till ett aktivt liv i samhället, på sina egna villkor. Om behovet av social omsorg inte är livslångt så omfattar det en längre period i en människas liv. Vidare utveckling av det sociala omsorgsområdet se bilaga 2.

Det sociala arbetet riktar sig i första hand till människor med dysfunktionella livsmönster. Fokus för arbetet är att förändra människors dysfunktionella livsmönster och hjälpa dem till och ge dem förutsättningar till att leva ett mer socialt anpassat liv. Insatsen från de sociala myndigheterna är begränsade i tid, men kan återkomma med olika omfattning och inriktning.

Omvårdnad är ett medicinskt specialistområde som i första hand verkställs av sjuksköterskor och riktas till människor som är fysiskt eller psykiskt sjuka. Dessa människor kommer under behandling och fokus för densamma är att människorna skall bli friska. Dessa insatser är oftast begränsade man kan i vissa fall bli livslånga på grund av dödlig utgång.

Omvårdnaden styrs i första hand av Hälso- och sjukvårdslagen (HSS), medan socialt arbete styrs av Socialtjänstlagen (SoL) och det sociala omsorgsarbetet styrs i första hand av SoL och Lagen om särskilt stöd för vissa funktionshindrade (LSS).

Utifrån dessa olika perspektiv på arbets- och kompetensfält är det viktigt att benämna de arbetsområden som gäller med dess rätta namn. Vi styr våra handlingar utifrån de intentioner som orden är befruktade med.

Lagar och förordningars utformning styr möjligheten till påverkan

Den aktuella verksamheten styrs i huvudsak av två lagar. Dessa är Socialtjänstlagen (SoL) och Lagen om särskilt stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Till begränsad del styr även Hälso- och sjukvårdslagen (HSS).

Socialtjänstlagen är en lag som gäller alla medborgare i Sverige. Den bygger på principer som individens delaktighet och autonomi i en demokratisk dialog och process. Lagen är utformad som en ramlag. Det innebär att den är målstyrd och varje kommun har inom ramen, frihet att forma verksamheter utifrån de prioriteringar som anses nödvändiga. LSS däremot är en rättighetslag och är riktad till personer som kan inräknas under lagens tre personkretsar.⁴

De offentliga verksamheternas regelverk i form av lagar och förordningar skall ligga till grund för verksamhetens utformning och genomförande. Dessa var tidigare utformade på ett sådant sätt att de var styrande utifrån givna åtgärdssteg. Idag verkställs dessa lagar och förordningar utifrån målstyrning. Det innebär att det inom vissa gränser är fritt för varje enskild kommun att utforma sina verksamheter, på ett sådant sätt att de på bästa sätt stödjer kommunens verksamheter och dess innevånare (Fahlberg et al., 1999, Nyqvist Cech 2001).

I samband med arbetstidsmodellens införande har ansvaret för den egna arbetstidsplaneringen liksom teamets sammantagna planering, flyttats från ledningsnivå till personalnivå. Då

⁴ Personkretsarna omfattar människor med

1. utvecklingsstörning, autism eller autismliknande tillstånd,
2. betydande och bestående begåvningsmässigt funktionshinder efter hjärnskada i vuxen ålder föranledd av yttre våld eller kroppslig sjukdom
3. andra varaktiga fysiska eller psykiska funktionshinder som uppenbart inte beror på normalt åldrande, om de är stora och förorsakar betydande svårigheter i den dagliga livsföringen och därmed ett omfattande behov av stöd och service (Fahlberg et al 1999).

arbetstidens förläggning grundar sig på de boendes önskningar och behov, har personalens ansvar ökat, när det gäller att ta vara på brukarnas till delaktighet i verksamheten utformning.

När regelstyrda verksamheter omformas till målstyrda ökar möjligheterna för individen att påverka verksamhetens innehåll. Detta i sin tur medför att det individuella ansvaret både för arbetsorganisationen som familjesituationen blir större (Acker 1994, Brytting 2001). Inom det sociala omsorgsområdet och andra människorelaterade arbetsfält blir detta påtagbart. Inom dessa arbetsfält gäller det att ta hänsyn både till människor som är beroende av mig i mitt arbete och människor som jag har ett ömsesidigt beroendeförhållande till i mitt privatliv.



Foto: Kent Klich

Flexibilitet i liv och tid

Idag finns det tecken som tyder på att vi är på väg att införliva familjelivet med arbetslivet på ett nytt sätt. Samhället börjar gå mot en ordning där privat- familje- och arbetsliv omfattas av gemensamma värderingar och traditioner på ett annat sätt än tidigare. Gränsdragningen mellan arbetslivet och privatlivet luckras upp och gör att båda världarna kommer att involveras i vår livsvärld som en större enhet (Brytting 2001). Denna sammansmältning är inte helt konfliktfri.

Som tidigare nämnts i denna rapport tar kvinnor på sig ett större ansvar för att få arbetstid och familjeliv att gå ihop. Detta blir ofta på bekostnad av deras egen tid. Kvinnors livsform har en familjeorientering som innebär att de försöker finna olika strategier för att klara kombinationen yrkes- och familjeroll. Dessa är starkt sammankopplat med de lokala och regionala könskontrakten som är rådande.

Några av dessa familjeorienterade strategier beskrivs i Tyrkkö 2001 enligt följande;

- de förkortar sin arbetstid och/eller ändrar arbetstidens förläggning

- de låter yrkeskarriären vänta till dess barnen har blivit relativt stora
- de skjuter upp barnafödandet, begränsar antalet barn eller väljer bort barn
- de lejer bort hushållsarbetet till utomstående
- de utnyttjar sina sociala nätverk (Roman 1994, i Tyrkkö 2001, s. 217).

Flexibla arbetstider kan ses som en väg att organisera arbetet så att det förenklar livet och gör arbetsorganisationen delaktig i ansvaret för det reproducerande familjelivet. Flexibla arbetstider gör att kvinnor och män kan anpassa dessa till de olika livssituationer som de passerar genom sina liv. Våra behov av kortare arbetstider när våra barn är små eller om vi är inne i andra intensiva perioder i livet, kompenseras av möjligheten för att arbeta mer koncentrerat i andra perioder. Införandet av flexibla arbetstider och flexiblare organisationer i stort, kan skapa öppningar för delat ledarskap och bredare spridning av kunskap i organisationen. Men det förutsätter att de flexibla arbetssystemen inte utnyttjas för att skära ner på personal, så att ”arbetet intensifieras för de kvarvarande arbetarna” (Acker 1994).

Risker och möjligheter som personalen ser

Att flexibla arbetstider kan bli ett verktyg för att skära ned på personal är ett av de orosmoment som finns hos personalen i den aktuella studien. De pekar på att arbetet inom de olika boendeformerna riskerar att intensifieras trots att den totala personalkvoten i timmar är densamma. På de enheter där många i personalen tidigare arbetade deltid och nu väljer upp till heltid, blir antalet personer som skall utföra samma arbete som tidigare färre. I det dagliga arbetet innebär det att personaltätheten minskar och möjligheterna att tillgodose de boendes individuella, varierade önsknings och behov minskar. Risken att man tappar bort det sociala och mellanmänskliga omsorgsarbetet blir då stort. Verksamheten riskerar att i högre omfattning än idag, inriktas på de rent fysiskt omvårdande arbetsuppgifterna. Det kan innebära att personalen inte kan ta hänsyn till de kunskaper som de har av de boendes tidigare liv och intressen. Som exempelvis att en dement boende som tidigare har tillbringat större delen av sitt tidigare liv som friluftsmänniska nu i ett gruppboende inte kan ges tillfälle till att komma ut i någon större utsträckning. Detta trots att det skulle kunna innebära en högre livskvalitet för personen och därmed ett större välbefinnande. Kanske skulle det innebära att fördjupningen av demensen skulle kunna bromsas med denna sociala omsorgsinsats.

En annan risk som påtalas i detta sammanhang utifrån personalperspektiv, är att arbetsinsatserna för personalen fördelas över olika tidpunkter under en och samma dag, så

kallade delade turer. Detta innebär att man styckar upp dagen tidsmässigt och inte får någon helhet, varken på arbetet eller hemma.

Andra i personalen ser arbetstidsmodellen som en möjlighet till ökad flexibilitet i valet av personaltäthet. I samband med planerade större aktiviteter eller en ökad belastning, kan fler personal planeras in. I gengäld kan man vara färre i tjänst vid lägre belastningen. Detta ses som en fördel jämfört med de tidigare statistiska scheman, som hade sin inplanerade personaltäthet oberoende av verksamhetens behov.

En annan möjlighet som uttrycks är den flexibilitet i schemaläggningen, som det ges utrymme för i arbetstidsmodellens strukturerade genomförandefas, se sidan 6. Denna flexibilitet öppnar vägar för kontinuerliga omförhandlingar av schematider i samband med den dialog som skall föregå varje ny planeringsperiod.

För många i personalgrupperna innebär detta att även familjelivet blir indraget i diskussionerna kring arbetslivet. Om man har småbarn och är beroende av barnomsorg måste denna omsorg vara flexibel på samma sätt. I annat fall blir det upp till individen att genom sitt eget privata nätverk skapa och tillgodose detta omsorgsbehov. Då kan det bli som en japansk man redovisade vid Women, Work and Health konferensen i Stockholm 2002, att föräldrarna genom sina flexibla arbetstider, lägger sina respektive arbetstillfällen omlott med varandra. Vilket i ytterlighetsfall skulle kunna medföra att familjen aldrig kan vara tillsammans i sin helhet.

Andra ur personalen uttrycker den individuella möjligheten till att styra arbetstiden, som en möjlighet att även planera och styra sin egen fritid och privatliv utifrån egna behov. Idag planerar man fortfarande sin fritid, i hög grad utifrån sina arbetstider. Med det nya sättet att tänka, kan privatlivets behov och önskningar också bli en utgångspunkt för hur man planerar sin arbetstid. Detta har genomförts på så sätt att man arbetar mer koncentrerat när man väl är i tjänst. Man tar på sig extra helgarbete eftersom man då kan arbeta in mer tid, då varje timme i tjänst ger ytterligare 30 minuter i timbanken. Denna inarbetade tid väljer då personalen att ta ut i ledig tid. Detta innebär att de kan ta längre ledigheter och på så sätt få en mer kvalitativ och sammanhängande fritid.

I den fas som processen har befunnit sig i under detta första år har fokus hos personalen legat på i huvudsak den praktiska schemaläggningen och uträknandet av arbetspass för att få dessa att stämma ihop med den valda tjänstgöringsgraden och enhetens totala antal personaltimmar.

Dialog kring verksamhetens innehåll och de boendes perspektiv på densamma har helt kommit i bakgrunden.

Ansvar och skuld – följeslagare i de dagliga valen

Möjligheten att utforma sitt arbetsschema och sin arbetstid utifrån egna behov och önskningar är inte alltid så lätt. Vi lever inte i en värld avgränsad från andra utan ingår i ett ständigt socialt samspel med vår omvärld. Detta samspel regleras utifrån de normer och attityder som är rådande i samhället. Omvärlden består i detta fall av arbetskamrater, boenden och deras anhöriga och sist men inte minst den egna familjen. Som tidigare nämnts väljer kvinnor i stor utsträckning sina arbetstider i förhållande till den egna familjens behov. Vilket resulterar i att det blir svårt att avgränsa arbetsliv, familjeliv och fritid från varandra. De får svårt att avsätta tid för sig själva och sitt eget välbefinnande. Att avsätta egen tid, innebär att ta ansvar för sig själv. I och med att man gör detta tar man ansvar för kvaliteten i både i sitt privatliv som sitt arbetsliv. Men för att kunna göra detta krävs det att man som kvinna blir tvungen att gå emot både rådande könskontrakt, hierarkiska organisationsformer likväl som strukturer (Davies 2001a, b, Elvin-Nowak 2001).

Organisationer styrs i högre utsträckning än tidigare av måldokument. Detta innebär krav på större delaktighet från de anställda inom organisationen. I en regelstyrd organisation vet man med exakthet vad det är som skall göras, hur det skall göras och när. Här fodras inte så mycket egen delaktighet i form av reflektion eller egna initiativ. I en målstyrd organisation däremot bygger beslut om vad, hur och när något skall göras på egna reflektioner och ställningstaganden. Dessa beslut måste kunna tas både på egen hand och i dialog med arbetskamrater. Men för att de skall kunna realiseras krävs ett formellt överlämnande av möjligheter i form av makt. De anställda inom organisationen ställs kontinuerligt inför problemsituationer, som måste lösas på ett för alla så gott sätt som möjligt. Dessa ”moraslikt bjudande” situationerna kräver en kunskap om egna likväl som andras tankar, kunskaper och erfarenheter. För att skapa en enhetlighet och gemenskap i individualiteten, krävs det att människor i organisationen får tid och utrymme för reflekterande dialoger. Detta för att

motverka att människor tappar kontrollen över målen och in absurdom blir styrda av dem. Den känslomässiga distansering som då kan uppkomma, medför att människors handlingar i huvudsak kommer att hålla sig på ett jag – det plan (Brytting 2001, Silfverberg 1996, 1999, Nikku 1999).

Det som är viktigt att tänka på utifrån ett socialt omsorgsperspektiv är i vilket sammanhang (kontext) som arbetstidsmodellen finns. De verksamheter som i detta fall är involverade är verksamheter som befinner sig i en längre period av nedskärningar. Personaltätheten har minskat och arbetstyngden har på flera håll ökat. Det är fler boende som idag inte klarar av att göra så mycket på egen hand. Nedskärningarna inom omsorgsverksamheterna uppfattas som en nedvärdering av det arbete som utförs. Det ses inte som så viktigt och därför behövs inte heller fler resurser.

Det här arbetet är inte något värt! Vem som helst kan tydligen arbeta med det här.

Det senare i citatet är sagt i anslutning till att personalen inte tycker att det ställs krav på utbildning av vikarier. Man tycker inte heller att man från ledningshåll tar hänsyn till vikariers (även om de har utbildning) behov av en god introduktion. Denna attityd kring vikarier slår tillbaka på de anställda i form av nedvärdering av deras kunskaper och erfarenheter och dess betydelse för kvaliteten i arbetet. Utifrån detta perspektiv blir det viktigt för personalen att finnas på arbetet för att upprätthålla arbetets kvalitet. Detta skapar i sin tur en grund för olika former av skuldkänslor och stresstillstånd.

Dilemman som accentueras i igångsättningsfasen

Under de första faserna i in- och genomförandefasen av arbetstidsmodellen accentuerades känslor av skuld, ilska och ångest inom arbetsgrupperna. Dessa känslor kommer till uttryck i de regelbundna ingångsättningsträffarna. Oron som återspeglades hänger till stor del samman med upplevelsen av förlorad kontrollen över sin arbetstid och därmed även sin fritid.

Hur skall jag kunna planera min lediga tid när jag inte vet när jag skall arbeta? Om familjen vill boka en stuga för en helg som ligger i nästa planeringsperiod, hur skall jag då kunna göra det och vara säker på att vi kan komma iväg?

Skuldkänslorna som väcks till liv hänger ofta ihop med att yttre mål/ ”ändamålsrationaliteten” inte tycks hänga ihop med de inre målen/”omsorgsrationaliteten” (Silfverberg 1996). De inre mål som finns i organisationen och som kommer till uttryck i lagar och förordningar, samt i de konkreta omsorgshandlingarna på boendeenheterna, upplevs ogenomförbara för att yttre mål som exempelvis ekonomin är motstridiga till desamma.

Skuldkänslor har visat sig på tre nivåer i denna studie.

* *Gentemot arbetskamraterna* för att man inte tycker att man räcker till i arbetet. Detta medför att man tycker sig lägga en större arbetsbörda på den andre. Man går med ständigt oro när telefonen ringer under lediga dagar. Det kan vara någon från jobbet som ringer för att få in extra personal. Man känner dåligt samvete när man är sjuk och inte kan gå till jobbet.

**Gentemot de boende* för att man inte tycker att man hinner med dem på det sätt som man skulle vilja. Mycket av arbetet handlar om de dagliga rutinerna kring hygien och föda. Det man saknar är tiden för personliga sociala kontakter, möjligheten att gå ut eller hitta på spontana aktiviteter.

**Gentemot den egna familjen* för att man inte tycker sig finnas till hemma på det sätt och i den utsträckning som man vill.

Dessa upplevelser av förlorad kontroll och återkommande skuldkänslorna, riktar sig som en ilska mot ledningen och med en kritik om auktoritär styrning uppifrån. Man känner sig inte delaktig i framarbetandet av modellen. Man upplever inte heller att man i modellen har fått ett bemyndigande i form av delegationsrätt på beslut som skulle göra det möjligt att själv påverka verksamheten i den riktning som behövs. Detta har medfört en upplevelse av att arbetstidsmodellen endast är framtagen för att tjäna organisationens syften.

Förändringsdirektiv som på detta sätt upplevs komma uppifrån skapar i många fall ett misstroende till syftet med processen.

Det är bara ett sätt för kommunen att spara pengar.

För att arbetstidsmodellen som process inte skall bli för ”ängestladdad” för personalen och därigenom skapa motstånd till förändring behöver personalen känna sig trygg i sina olika arbetssituationer. Flexibiliteten måste gå hand i hand med stabiliteten. Den turbulens som har uppstått inom de sociala omsorgernas verksamheter i samband med olika huvudmannaskaps - förändringar och neddragningar, har bidragit till att det är svårt att skapa eller känna, denna trygga och tillitsfulla arbetsmiljö. De olika förändringsprocesserna skapar en känsla av kortsiktighet och ryckighet. Kontinuiteten i verksamheten upplevs försvinna (SOU 2000: 38).

Det ”stödjande” dataprogrammet är ett annat dilemma. Namnet på detta program är ”Medvind”, men i dagligt tal går det under benämningen ”Motvind”. Det är många funktioner i systemet som inte är i fas med den flexibilitet som arbetstidsmodellen i sig innehåller. Detta dilemma har ventilerats på de flesta igångsättningsträffar och därmed medverkat till en snedfokusering. Istället för att diskutera den egna enhetens verksamhet och utvecklingen av densamma, har större delen av tiden gått åt till irriterade diskussioner kring datasystemet. I arbetsledargruppen har diskussionerna resulterat i en fokusgrupp som kontinuerligt arbetar med utvecklingsstrategier för datasystemet. Dessa strategier bygger på erfarenheter utifrån det konkreta arbetet satt i relation till teorier kring systemutveckling av dataprogrammet. När reflektioner kommuniceras vidare till rätt instans, kan de omsättas i nya rutiner och/eller programutvecklingar som gör systemet mer funktionellt.

Organisationsproblem som görs till individproblem bli ett dilemma. Exempel på detta kan vara om brist på personal endast diskuteras som ett schemalägningsproblem. På vissa enheter eller vid vissa tidpunkter kan behovet av personal vara större än det antal personaltimmar som enheten har sig tilldelad. Då hjälper det inte med punktinsatser i form av ändrad bemanningsplan utan problemet behöver åtgärdas mer långsiktigt, exempelvis genom ett personaltillskott. I och med arbetstidsmodellens införande övergår många arbetsuppgifter från enhetschefsnivå eller ledningsnivå till personalen på arbetsenheterna. Fram till dags datum har de inte på något sätt blivit kompenserade genom ökat antal personaltimmar. Detta innebär att den tid som nu tas till nya administrativa arbetsuppgifterna, tas ifrån det sociala omsorgsarbetet och omvårdnadsarbetet med de boende.

Slutligen kan den individuella arbetstidsförläggningen bli ett dilemma. Detta om problemet med för lite personal resulterar i att de som finns, arbetar extremt långa arbetspass eller många dagar i sträck, utan någon sammanhängande ledighet. Detta är arbetsförhållanden som aldrig

skulle ha accepterats om arbetsledningen hade kommit med liknande förslag, varken av de anställda eller av de fackliga organisationerna. Frågor man kan ställa sig i relation till detta dilemma är vem som har och tar ansvar om någon skulle komma till skada i dylika situationer? Vad händer med kvaliteten i verksamheten?

En konsekvens som har tagits upp är risken för att kontaktmannaskapet kommer att påverkas negativt. Kontaktmannaskapet innebär att en eller två i personalgruppen är huvudansvariga för kontakterna gentemot en eller flera av de boende. Detta medför en tätare kontakt med den/dessa personer och deras anhöriga. Personer utifrån skall hänvisas till kontaktpersonen i frågor som gäller den boende osv. Om den individuella arbetstidsförläggningen medför att den anställde är borta i längre perioder tror man att dett kan bli en negativ effekt för den boende.

”Bumerangeffekten”

Om personalen inte tas med som självklara deltagare redan i utvecklingsskedet av organisationsförändringar, i detta fall arbetstidsmodellen, skapas olika reaktioner och ”bumerangeffekter” i införandefasen. Det som tidigare nämnts är reaktioner som utanförskap och skapandet av ”vi - dom” känslor i organisationen. Dessa skapar i sin tur motreaktioner hos personalen som kan yttra sig i motstånd till förändring och försök till att ”sabotera” införandet av, som i detta fall arbetstidsmodellen, i olika former av bromsklossbeteende.

Denna effekt, som jag kallar ”bumerangeffekten”, som har visat sig i införandefasen är att personalen ”glömmer” att aktivt ta med de boende och/eller anhöriga i diskussionerna kring verksamhetens innehåll och utformning. Det som avses som bumerangeffekt är att man som personal inte upplever sig sedd från ledningsnivån. Man känner sig inte heller räknad som en tillgång i den pågående utvecklings- och förändringsprocessen. Detta mönster reproducerar man som personal vidare till nästa led, genom att inte se de boende som resurser i verksamhetsutvecklingen i det på enheten kommande förändringsarbetet. Det som skickas ut från ledningsnivå kommer tillbaka i form av omedvetna attityder inom organisationen. Det blir en form av reproduktivt immanent (osynligt) lärande.

Lärande i organisationsutvecklingsprocessen

”När förändringar införs, behövs platser för öppna, lyhörda och respektfulla samtal mellan alla som på ett eller annat sätt är engagerade i verksamheten, omsorgsbehövande, yrkesutövare – samt politiker och administratörer” (Silfverberg 1999, s.21.).

Lärandet beskrivs ofta utifrån begreppen anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande. Det anpassningsinriktade lärandet innebär då att individen lär sig det som behövs för att utföra det arbete eller den uppgift som vederbörande är ålagd att göra. Arbetet går på rutin. Ellström 2001, refererar till Schön som kallar detta för single loop learning. Double loop learning innebär att personen i fråga tar ytterligare ett avgörande steg i sin lärandeprocess. Steg ett i denna process brukar vara att man börjar ställa frågor som Hur skall uppgiften göras? Vad behöver göras? Ett reflekterande moment har lagts till. Uppgiften blir kontextbunden, och till synes likvärdiga arbetsuppgifter kan lösas på olika sätt. Existerande rutiner ifrågasätts och överskrids. Kunskapen blir individens ”egen”. Ett så kallat utvecklingsinriktat lärande (Ellström 2001).

Ett ensidigt anpassningsinriktat lärande innebär att kunskapen som finns ständigt reproduceras, inget nytt tillkommer. Samtidigt är ett visst mått av anpassningsinriktad kunskap en förutsättning för stabilitet i en organisation. Däremot behövs det möjlighet och kompetens till reflektivt, utvecklingsinriktat lärande i samband med att organisationen ställs inför dilemman eller problem av olika slag. En allt för utvecklingsinriktad verksamhet kan dock få problem med kopplingen mellan teori och praktik. Vilket i sig kan göra att människor i organisationen får för höga ambitioner i förhållande till möjligheter att utföra desamma. Detta kan skapa olika former av stresssymptom. Det ”goda lärandet” fodrar en balans mellan det anpassningsinriktade och det utvecklingsinriktade perspektivet (a.a.).

Genom att kombinera teori och praktisk erfarenhet i form av reflekterande forum, öppnar man möjligheter för att skapa en ny kompetens som blir tillgänglig både för individen som organisationen i stort. Man minimerar risken för att ett orefleterat handlande reproducera, vanemönster bryts och ett lärande kommer till stånd (a.a.).

Arbetslivsforskare Hanna Westberg kopplar lärandet i organisationer till olika könsmönster. Hon delar in organisationer i traditionella/hierarkiska organisationer och nätverks -

organisationer. I de traditionella organisationerna är kvinnor underrepresenterade och innehar oftast lägre befattningar och rutinarbeten. Kvinnors kunskaper och erfarenheter osynliggörs. Nätverksorganisationer däremot är organiserade på ett sätt som gör att det finns förutsättningar för att både kvinnors och mäns kompetenser kommer till uttryck (Westberg, 2001). Att samlas i mindre grupper där dialog och diskussion är medlet gynnar kvinnor i deras lärandeprocesser och just nätverksorganisationer arbetar med målet att öka kunskapen inom företaget (Westberg, 2001, Westin Hellertz, 1999).

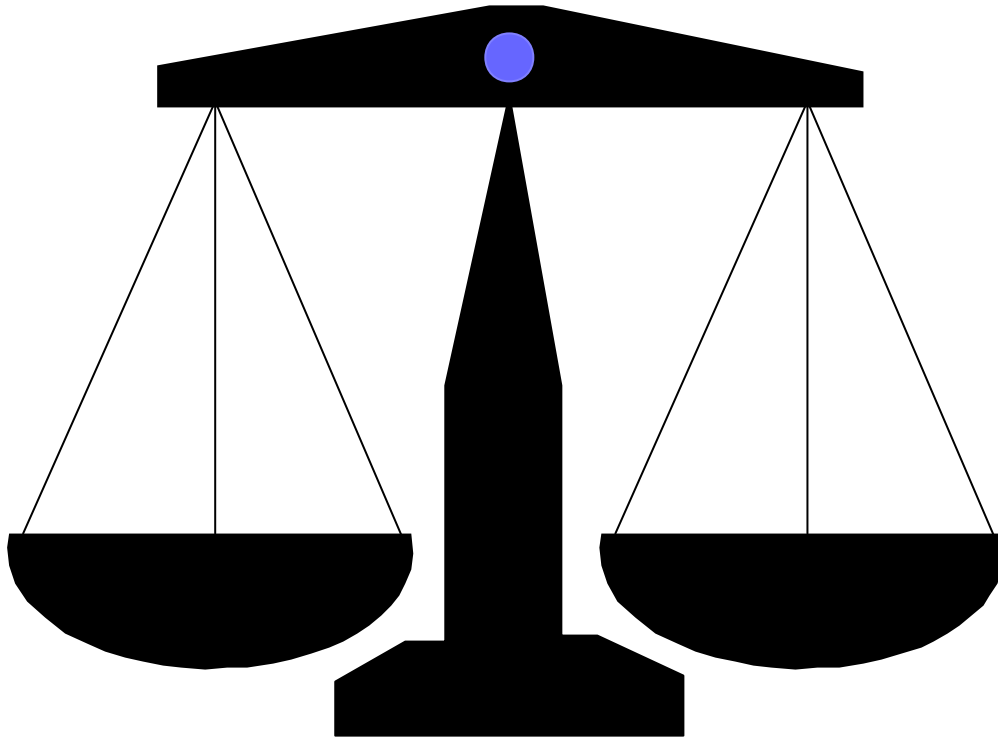
Dilemman – starten på en lärandeprocess

”Dilemma – om vi smakar på ordet är det inte utan att vi känner en viss beska. Dilemma är något problematiskt, men samtidigt innebär det också en kittling inför en möjlig lösning, en förutsättning för något nytt, ett lärande” (Backlund, Hansson & Thunborg, 2001 s 9).

Handlingar som utförs på rutin i olika verksamheter, eller i livet för övrigt fodrar inget reflekterande. Det är något som vi gör ”utifrån ryggmärgen”. Det innebär att denna form av handlingar inte heller innehåller någon form av ny kunskap. Man handlar utifrån tidigare erfarenheter gjorda i liknande situationer. Risken med detta förhållningssätt är att inte bara bra exempel, utan även fördomsfulla och ineffektiva metoder reproduceras (Backlund et al 2001, Svensson & Åberg 2001, Brytting 2001, Molander 1996).

Så har vi alltid gjort här och det har fungerat bra!

Dilemman kan därför ses som starten på något nytt. I och för sig en störning som i stunden kan upplevas som ”ångestskapande” eller väcka ilska. Men denna störning kommer sig av att vi har brutit ett vanemönster och därmed för stunden ryckt loss vår känsla av trygghet. Genom att i en dialog synliggöra och reflektera de olika känslor som uppstått kring ett dilemma i gruppen, kan vi finna nya handlingsmönster och därmed en ny trygghet baserad på nya erfarenheter. Dessa i sin tur är baserade på ett balanserat förhållande mellan dialog och handling (Backlund et al 2001).



Dialogen som redskap i förändringsarbetet

Dialogen öppnar för förändringar hos individen och därmed även för utvecklings- och läroprocesser. Om vi ser var och en av oss som en tillgång i den ständiga kunskaps – utvecklingen och utifrån detta perspektiv söker vägar där människors olika livsvärldar, erfarenheter och kunskaper kan mötas, kan vi finna nya möjligheter att öppna organisationen för vardagslivets kunskapskällor (Brulin 1998, Gunnarsson 1998a, Härnsten 1999, Molander 1996, Westin Helletz 1999).

I dialogen kan alla åsikter och tankar ventileras öppet. Just skillnaden i uppfattningar skapar det kreativa utrymmet för nya tankar. Genom att ställa sina egna erfarenheter och kunskaper i relation till andra människors erfarenheter och kunskaper får vi nya perspektiv. Utifrån dessa nya perspektiv kan vi välja nya handlingsalternativ i det konkreta arbetet. Vi kan gå från ord till handling (Molander 1996, Svensson & Åberg 2001).

Dialogen till skillnad från diskussionen, kan ses som ett samtal med andra vars syfte är att komma till insikt om sin egen kunskap och okunskap och genom den även skapa en större

förståelse för andra och förändringsbenägenhet hos sig själv. Diskussionen däremot är en form av yttre meningsutbyte, vars syfte är att försvara egna uppfattningar och försöka få andra att ändra sina uppfattningar. I förlängningen en önskan om andras reträtt och som följd av det blir konsekvensen att det egna jaget inte ställer sig disponibelt till att förändras (Molander 1996).

Att öka reflekterandet och dialogen i arbetsorganisationen är en av visionerna, som ligger i införandet av arbetstidsmodellen. Rent praktiskt kan dessa reflekterande dialoger komma till stånd i samband med bland annat bemanningsplaneringen, arbetsplatsträffarna och vid verksamhetsplaneringen. Men görs det? På det kan man svara både ja och nej.

Befintliga forum som kan utvecklas

Personalens arbetsplatsträffar kan vara det forum som utvecklas till en reflekterande mötesplats, där man kontinuerligt följer upp de mål och de bemanningsplaner som arbetats fram genom dialog. Dessa träffar används idag som rent instrumentella forum. Ett forum för envägs informationsgivande.

Förvaltningens ledningsgrupp har eget forum en gång i veckan och enhetscheferna har sina gemensamma forum. Detta är forum för dialog kring verksamheterna på ett övergripande plan, som skulle kunna göras tillgängligt för fler grupper.

De gränsöverskridande forum som finns och som återkommer med viss kontinuitet är *samrådsgrupperna*. Dessa grupper består av representanter från de olika nivåerna i organisationen, allt ifrån politiker till representanter från de olika målgrupperna. Huruvida dessa kan ses som reflekterande forum och är en möjlig väg till genuina reflekterande forum för organisationens lär- och utvecklingsprocesser återkommer vi till i en kommande rapport.

Fokusgrupper är en annan form av gränsöverskridande forum som existerar i organisationen idag. Dessa återkommer mer oregelbundenhet. Dessa fokusgrupper tillskapas utifrån akuta eller på annat sätt aktuella situationer i organisationen. Vilka grupper som representeras på fokusgrupperna varierar.

Internt har en fokusgrupp för effektivisering och verksamhetsanpassning av det ”stödande” datasystemet bildats, i samband med arbetstidsmodellens igångsättningsträffar för enhetschefer.

Ett annat exempel är när kommunen inbjöd till fokusgrupper, i samband med den nu gällande handikapplanens utformning. I dessa fokusgrupper deltog representanter från de olika nivåerna inom organisationen samt representanter från målgrupperna och/eller dess företrädare. Fokusgrupperna kan ses som ett första steg att utifrån dialogen försöka skapa ny kunskap kring olika teman och göra människor delaktiga i densamma.

Avslutande reflektioner

”Vi tränade hårt – men varje dag vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg, medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering (Gaius Petronius död 66 e Kr)

Detta är ett urklipp som en anställd hade klippt ur en tidning och det kan få bli symbolen för den förändringsutmattning som finns ute i organisationer som ständigt omorganiseras. Under de senaste 10 åren har verksamheten varit med om tre stora huvudmannaskapsförändringar som har inneburit övertagande av ansvaret för äldre med särskilda behov, utvecklingsstörda och psykiskt funktionshindrade. För de äldre i kommunen har detta inneburit att de serviceboenden som byggdes i kommunen, idag företrädesvis bebos av människor som är i mycket sämre kondition än vad de var tänkta för. Denna ökade arbetstyngd har inte medfört utökade personalresurser utan snarare tvärtom. För personalens del innebär detta att arbetsfokus har förändrats från ett mer stödjande socialt omsorgsarbete till ett mer omhändertagande omvårdnadsarbete. När det gäller de utvecklingsstörda har ansvaret varit att erbjuda ett gott boende utifrån individens behov och önsknings. Man har även haft ansvaret för att bygga upp och erbjuda en daglig verksamhet för människorna i målgruppen. För de psykiskt funktionshindrade var målsättningen liknande. Denna målgrupp har dock ingen lag som stödjer dem och ger dem rätt till en daglig verksamhet. För kommunens omsorgspersonal var de två senare grupperna nya målgrupper. Det gemensamma målet för alla grupperna har varit att skapa ett boende och en daglig verksamhet utifrån individuella behov och önsknings. Ett annat har varit att ge stöd och service i den utsträckning som behövs för att ge dessa människor tillgång till ett liv i gemenskap med människor och miljöer som de själva valt. Här upplever personal och boende en diskrepans mellan mål och tillgång till medel för att kunna genomföra desamma. Samtidigt som förutsättningarna för utförandet och genomförandet av arbetet förändras har man fortfarande samma krav på att visioner och mål i både lagar och kommun efterföljs. Detta är en ekvation som många i personalen tycker är svår att få ihop och i många fall leder till att personalen känner stress och skuld i arbetet.

Respekt för individen och ett arbete som inriktar sig på individuella lösningar utifrån individens önsknings och behov är ledande principer i socialtjänstlagen. Delaktighet och

samverkan är principer som skall ge utrymme för påverkan av den egna situationen. Dessa principer lyfter kommunens ledning fram som viktiga i den pågående omorganisationen som införandet av arbetstidsmodellen är. Ur ett ledningsperspektiv innebär detta ett ökat ansvar i att ha dialog med personalen och de boende kring framtidsvisioner för förvaltningsområdets verksamheter och detta innan de är beslutade. Detta är inte något som per automatik görs.

Under det år som de fyra arbetsenheterna och jag har varit involverade i arbetstidsmodellens in- och genomförandeprocess har bland annat en av enheterna lagts ner med mycket kort varsel. Det var minimal dialog med personal och boende kring alternativ för framtiden från arbetsledningens sida. Både vad det gäller boendeförhållanden för de boende och nya arbetsmöjligheter för personalen.

En annan enhet har levt i ovisshet om deras boendegrupp skulle förändras från ett normalt äldreboende till ett demensboende. Planeringen för detsamma har ändrats ett flertal gånger under kort tid. Även förutsättningarna vid en eventuellt ändrad målgrupp har förändrats under vägens gång. Även här upplever personalen att kommunikationen med arbetsledare på olika nivåer har varit bristfällig.

Nya projekt startas kontinuerligt inom förvaltningen. Personalen blir involverade som genomförare, men sällan indragna eller tillfrågad i upparbetningen av mål, visioner eller utförandet av desamma. För personalen blir detta en upplevelse av att projekt inte känns samordnade med varandra och att man inte heller tar de som personal på allvar, deras kunskaper och erfarenheter räknas inte som tillgångar i verksamhetsutvecklingen. Istället blir det en känsla av att man rycks än hit och än dit och endast skall verkställa de förändringar som beslutas uppifrån.

Vid förändringar som direkt påverkar de boende och personalen är det viktigt att handla utifrån de visioner och mål som uttrycks för att de skall bli trovärdiga. Detta är en av förutsättningarna för att den etiskt moraliska kompetensen i organisationen skall kunna öka. Det är samtidigt ett sätt att bygga positiva bumerangeffekter.

Det är ju faktiskt människor, inte maskiner som vi arbetar med.

Med dessa exempel vill jag peka på att arbetstidsmodellen i sig befinner sig i ett större verksamhetskontext än sig självt. Detta är det viktigt att ha kunskap om och ta hänsyn till för att upprätthålla trovärdighet i organisationen och därmed entusiasmera personalen till kreativitet och delaktighet. Dilemman finns men som vi har pekat på i rapporten kan dessa ses som möjligheter till läroprocesser i den fortsatta verksamhetsutvecklingen. Genom att man lyfter fram de olika faktorer som ligger och oroar, kan man också ta itu med desamma. Man kan börja ställa sig frågor som; Vad är det som vi inte tycker om i den nuvarande situationen? Vad skall vi göra för att förändra denna situation? På vilket sätt kan vi gå tillväga? Vilka påverkas och bör vara med i dialogen?

Det finns många förhoppningar knutna till arbetstidsmodellen. Från personalens sida är möjligheten att påverka sin egen arbetstid så att den stämmer bättre med de önskningar som finns kring det egna privatlivet en av de viktigaste. Den andra är att få större möjligheter till medverkan och delaktighet i verksamhetsutvecklingen på ett tidigare stadium än idag. Om detta bli en reell verklighet tror man att motivationen, orken och engagemanget i arbetet ökar. Det finns förhoppningar om att det utökade medansvaret även kommer personalen till del i form av ökad personaltid där det är befogat, egen kompetensutveckling och ökad lön. Detta i sin tur kan leda till att arbetsfältet blir mer attraktivt och därmed blir mer konkurrenskraftigt vid nyrekryteringar.

I samband med att den aktuella arbetstidsmodellen har fått sitt nya namn FIA som står för flexibel individuell arbetstid måste man kanske ställa sig frågor som Vad är flexibilitet? För vem? Hur stor kan flexibiliteten vara i en organisation som har sparkrav? Flexibilitet i arbetslivet kan inte byggas på ens villkor utan måste vara ett givande och tagande. Flexibilitet måste stå i relation till stabilitet för att människor i organisationen skall känna sig trygga och orka vara kreativa.

Referenser

- Acker, Joan. (1994). Om ”administrative man” vore kvinna, i Lise Sjöstedt (red.), *Om man vore kvinna...* (pp.11-28). Stockholm: Forskningsrådsnämnden.
- Backlund, T., Hansson, H., & Thunborg, C. (2001), *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Benhabib, S. (1994), *Autonomi och gemenskap*. Göteborg: Daidalos.
- Berger, S. (1995). Bruksanda och platsers betydelse, i Ewa, Bergdahl, Maths, Isacson och Barbro, Mellander. (red.), *Bruksandan* (pp.59-64). Ludvika: Ekomuseum Bergslagen.
- Blomdahl Frej, G. (1999), Social omsorg och socialpedagogik. Ett social –humanistiskt perspektiv. G, Blomdahl Frej., & B, Eriksson. (red.), *Social omsorg och socialpedagogik. Filosofi – teori – praktik* (pp.18 – 33). Lund: Studentlitteratur.
- Brunlin, G. (1998), *Den tredje uppgiften Högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag & Arbetslivsinstitutet.
- Brytting, T. (2001), *Att vara som Gud? Moralisk kompetens i arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Davies, K. (2001a), Responsibility and daily life – reflections over timespace, i J & T, Nigel (red.), *Timespace: Geographies of temporality*. London: Routledge
- Davies, K. (2001b), New times at the workplace – Opportunity or angst? i M, Soulsby & J.T. Fraser (red.), *Time – perspectives at the millenium*. London: Bergin & Garvery.
- Eliasson, R. (1996), *Omsorgens skiftningar – begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2001), Lärande och innovation i organisationer, i T, Backlund et al (red.). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Elvin - Nowak, Y. (2001), *I sällskap med skulden - Om den moderna mammas vardag*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Fahlberg, G., Pettersson, G - M., Rundqvist, K -I., & Åström, L - Å. (1999), *Lagtexter för socialtjänsten*. Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Forsberg, G. (1995), Samhällsgeografi och könsstrukturella analyser, i S, Berger (red.), *Samhällets geografi*. (pp. ?). Stockholm: Nordisk samhällsgeografisk tidskrift.
- Forsberg, G. (1997),Reproduktionen av den patriarkala bruksandan, i Ewa, Bergdahl, Maths, Isacson och Barbro, Mellander. (red.), *Bruksandan* (pp.59-64). Ludvika: Ekomuseum Bergslagen.
- Glesbygdverket, årsredovisning 2001.

Gunnarsson, E. (1994), *Att våga väga jämnt! - Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete*. Luleå: Tekniska Högskolan i Luleå: institutionen för arbetsvetenskap.

Gunnarsson, E. & Friberg, T. (1995), Kvinnors arbetsmarknad – exemplet Norrland, ur *Tillväxt en fråga om kompetens*. Länsstyrelserna i Norrbottens, Västerbotten, Jämtlands, Västernorrlands och Gävleborgs län

Gunnarsson, E. (1998a), Arbetets gränser och rationaliteter, i Ewa, Gunnarsson, Susanne Andersson & Hanna, Westberg. (red.). *Känsla och regelverk i balans* (pp.11-31). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Gunnarsson, E. (1998b), Könsperspektiv på yrkeskunskaper hos personskadereglerare, i Ewa, Gunnarsson., Susanne, Andersson och Hanna Westberg (red.). *Känsla och regelverk i balans* (pp.71-144). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hargö Granér, S. (1997), CBR – Från vanmakt till vardagsmakt, i E, Forsberg., & B, Starrin. (Red.), *Frigörande kraft. Empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv* (pp.136 – 155). Stockholm: Förlagshuset Gothia.

Holm, U. (1995), *Det räcker inte att vara snäll*. Stockholm: Natur och Kultur.

Härnsten, G. (1999), *Forskning om, för och med*. Stockholm: Lärarhögskolan. Rapport nr. 2, Institutionen för specialpedagogik.

Israel, J. (1998), *Martin Buber, dialogfilosof och sionist*. Stockholm: Natur och Kultur.

Lundh, B. (2001). *Kastanjenmodellen – presentation och beskrivning*. Söderhamn: Söderhamns kommun, Omvårdnadsförvaltningen.

Manns, Ulla. (1997). *Den sanna frigörelsen. Fredrika Bremerförbundet 1884-1921*. Doktorsavhandling. Eslöv: Symposion.

Minnich Kamarck, E. (1990), *Transforming knowledge*. Philadelphia: Temple University Press.

Molander, B. (1996), *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.

Motevasel, I. (1996), Omsorg, ansvar och service – exempel från manligt yrkesarbete, i R, Eliasson. (red.), *Omsorgens skiftningar –begreppet, vardagen, politiken, forskningen* (pp.52-70). Lund: Studentlitteratur

Nikku, N. (1999), *Etik i kommunal vardag. Från målsättning till praktik*. Linköping: Linköpings Universitet, centrum för kunskapsstrategiska studier.

Nyqvist Chech, B. (1998), Vardagsverklighet och livskvalitet relaterat till socialt omsorgsarbete, i G, Blomdahl Frej., & B, Eriksson. (red.), *Social omsorg och socialpedagogik - filosofi – teori – praktik* (pp.65 –81). Lund: Studentlitteratur.

- Nyqvist Cech, B. (2001), *Pedagogik på social omsorgsgrund för personer med utvecklingsstörning*. Doktorsavhandling. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Rydén, G. (1995), Männens Bergslagen och kvinnornas, i Ewa Bergendahl, Maths Isacson och Barbro Mellander (red.), *Bruksandan* (pp.46-58). Ludvika: Ekomuseum Bergslagen.
- Scott Wallach, Joan. (1999). *Gender and the politics of history*. Columbia University Press.
- Silfverberg, G. (1996), *Att vara god eller göra rätt – en studie i yrkesetik och praktik*. Nya Doxa.
- Silfverberg, G. (1999), *Praktisk klokhet – om dialogens och dygdens betydelse för yrkesskicklighet och socialpolitik*. Eslöv: Symposion.
- SOU 2000: 38. *Välfärd, vård och omsorg*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Svensson, L., & Åberg, C. (2001), *E-Learning och arbetsplatslärande*. Stockholm: Bilda Förlag.
- Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E., & Widegren, Ö. (2002), *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tyrkkö, A. (2001). Samspelet mellan arbetsliv och familjeliv i L. Gonäs., G. Lindgren & C. Bildt (red.) *Könssegregering i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Westberg, H. (2001), Könsmärkningsprocessen, i L. Gonäs., G. Lindgren och C. Bildt. (red), *Könssegregering i arbetslivet*. (pp.85 -104). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Westin Hellertz, P. (1999), *Kvinnors kunskapssyn och lärandestrategier*. Doktorsavhandling. Örebro: Örebro Universitet.
- Westring Nordh, M. (2001), *Varför, vad och hur social omsorg? En tvärstudie i en kommunal organisation utifrån fokusanalyser*. Magisteruppsats. Stockholm: Lärarhögskolan, institutionen för samhälle, kultur och lärande.
- Westring Nordh, M. (2002), *Participatory interactive research as a method of creating new knowledge in the field of social care*. Paper presenterat vid Women, Work & Health konferensen i Stockholm 2002.
- Ödman, P - J. (1995), *Kontrasternas spel*. Stockholm: Prisma.

Bilaga 1

Omvårdnadsnämndens vision, strategier och mål.

1. Tillhandahålla bra information, god samhällsservice och ett serviceinriktat bemötande gentemot kommuninnevånarna.

Omvårdnadsnämndens och förvaltningens ÖVERGRIPANDE MÅL.

- a. information om omvårdnadsnämndens verksamheter och omvårdnadsnämndens protokoll ska finnas tillgängliga via Internet 2003.
- b. Protokoll och information ska successivt sammanfattas på lättläst svenska.
- c. Ärendehantering ska utföras snabbt och rättssäkert. Efter ansökan om insats ska beslut, eller besked lämnas inom två veckor.
- d. ”Servicegarantier” och ”klagomålshantering” ska börja tillämpas senast halvårsskiftet 2003.

2. Utveckla samverkan med andra förvaltningar, organisationer och enskilda människor.

Omvårdnadsnämndens och förvaltningens ÖVERGRIPANDE MÅL:

- a. Samverkan med andra vårdgivare ska utvecklas för att överbrygga brister i vårdkedjan, och för att säkra god kontinuitet avseende läkarresurser inom alla särskilda boendeformer. Läkarresurser m.m. till personer med utvecklingsstörning och psykiskt funktionshinder ska särskilt uppmärksammas. Samverkansavtal ska senast 2002 upprättas med primärvården avseende läkarmedverkan och årlig läkemedelsgenomgång i särskilda boendeformer.
- b. En gemensam organisation för hjälpmedelsverksamhet (tillsammans med primärvården) ska vara genomförd senast första halvåret 2003.
- c. Väntjänstverksamhet ska utvecklas i samtliga kommundelar senast under 2003.
- d. Samarbetet med tekniska nämndens kostnhet/kostpersonal, angående kost vid särskilda boendeformer och matdistribution, ska utvecklas under år 2003.

3. Utveckla verksamhetens utbud och kvalitet i enlighet med vårdtagares och myndigheters krav.

Omvårdnadsnämndens och förvaltningens ÖVERGRIPANDE MÅL:

- a. Arbetsmetoder och rutiner enligt BEDA - handboken och RUT – handboken samt etik- och bemötandepolicyn ska göras kända och tillämpas i hela organisationen 2003.
- b. Anhörigstödverksamheten ska utvecklas och följas upp hösten 2003, inför beslut avseende anhörigstöd fr o m 2004.
- c. Behovet av särskilda boendeformer ska utredas och redovisa senast 2002 (finskspråkig avdelning, omstrukturering av gruppboende, särskilda boendeformer för barn och ungdomar, korttidsboende för yngre fysiskt funktionshindrade, stöd för personer med demens och deras anhöriga, översyn av hyresavtal.)
- d. En översyn av städ-, tvätt-, och inköpsrutiner ska genomföras under år 2003.
- e. Möjlighet ska finnas att bedriva äldre- och handikappverksamhet i personalkooperativ.
- f. En miljöpolicy ska arbetas fram under år 2002.

- g. Möjligheterna att inrätta ett "allaktivitetshus" ska utredas under år 2003.
 - h. Plan för uppföljning/internkontroll avseende vård, personal, ekonomi och administration ska tas fram senast år 2003.
 - i. Arbetsmetoden "Mitt eget hem" skall tillämpas i omsorgens gruppboende, i syfte att öka de boendes inflytande över sin vardag och sitt eget hem.
4. Tillgodose att verksamheten utförs av välutbildad och engagerad personal i en god och utvecklande arbetsmiljö.

Omvårdnadens och förvaltningens ÖVERGRIPANDE MÅL:

- a. All personal ska känna delaktighet, inflytande och engagemang. Detta ska säkerställas genom ny arbetstidsmodell, ombudsfunktioner, månatliga arbetsplatsträffar samt årlig verksamhetsplanering, utvecklingssamtal, förslagsverksamhet och personalprojektet "Ett bättre jobb".
- b. Den nya arbetstidsmodellen ska vara införd vid samtliga enheter senast år 2003, i syfte att ge vårdpersonal ökat inflytande över arbetstidens förläggning och att avskaffa ofrivillig deltidarbetslöshet.
- c. Sjukfrånvaron skall minska med 5 % under år 2003. Rutiner för rehabiliteringsarbete skall arbetas fram senast hösten 2002.
- d. Med utgångspunkt i den kommunövergripande planen ska omvårdnadsförvaltningen senast år 2002 ha arbetat fram en plan för rekrytering, personalhantering, lönepolicy och belöningssystem avseende omvårdnadsnämndens personal.
- e. Vid varje enhet ska individuella kompetensutvecklingsplaner finnas upprättade senast 2002.
- f. Mötesplatser för personal, förvaltningsledning och politiker skall tillskapas senast 2003 för att möjliggöra regelbunden kontakt mellan politiker och personal.

Bilaga 2

Social omsorg är ett av de verksamhetsfält som byggdes upp och expanderade genom den svenska välfärdspolitiken. Detta innebar att den kunskap och erfarenhet som tidigare hade varit knuten till hemmet och kvinnornas värld, nu värderades och etablerades som ett erkänt yrkes- och kunskapsområde i den yttre arbetsvärlden. Arbetsmarknaden öppnades för kvinnorna, främst genom de offentliga verksamheternas expansion från 1950-talet och framåt. Vård och omsorg blev professioner som renderade ett pris på arbetsmarknaden. Kvinnors kunskaper och erfarenheter fick ett arbetsmarknadsmässigt värde och gav kvinnor möjligheter till delat och/eller egen försörjningsmöjlighet (Manns 1997, Westin Hellertz 1999).

Denna expansion av offentliga omsorgstjänster, kan även ses utifrån perspektivet att industrin var i behov av personal och den tidigare lösningen, som bestod av import av manlig arbetskraft räckte inte till. Den potentiella inhemska kvinnliga arbetskraften behövdes i näringslivet. Därmed ökade behovet av organisationer som kunde ta över ansvaret för de reproducerande tjänsterna. I Sverige löste vi detta genom den politiskt förankrade välfärdspolitiken (Acker 1994, Ödman 1995).

Det sociala omsorgsarbetet utgår från samspel och relationer mellan människor. Utan omsorg människor emellan kan ingen fungerande grupp eller social verksamhet uppstå eller bestå. Det är genom de relationer som byggs upp mellan personal och människor i de olika målgrupperna, som arbetet kan genomföras. För de som arbetar inom sociala omsorgens olika arbetsfält, innebär detta att de använder sig själv som verktyg i det faktiska arbetet. Relationer som en produkt av detta arbete, behöver vara byggda på en gemensamt upparbetad kunskapsgrund, som i sig skall generera en arbetsgemenskap som vilar på tillit mellan personal och individerna i de olika målgrupperna (Blomdahl Frej 1999, Eliasson 1996, Hargö Granér 1997, Silfverberg 1996). Denna gemensamma grund kan läggas i de för och av verksamheten framarbetade verksamhetsplanerna.

Människorna i de olika målgrupperna kommer alltid att befinna sig i en underordnade och utsatta positioner i förhållande till auktoriteter. Detta oberoende av om auktoriteterna representeras av myndigheter och deras beslut, den anställdes eller anhöriges konkreta arbetsinsats. Myndigheter, personal och anhöriga kommer i detta sammanhang in i människors privata hem och privata livssfärer. De är nödvändiga personer för att individen

skall få tillgång till det liv som hon/han önskar. Det är utifrån denna maktrelation som det blir ytterst viktigt att uppmärksamma individens önsknings och behov och ha en insikt om individens utsatthet i stunden. Alla som arbetar runt individen måste vara uppmärksamma på vilka av de privata sfärerna som är känsliga för personen i fråga. Varje person som de kommer i kontakt med har sina speciella önsknings och sina speciella behov av integritet. Det kan gälla den fysiska kroppen och vad som kommer ut ifrån den, hur och när man vill bli berörd. Det kan också gälla personliga ting i hemmet (Holm 1995, Nikku 1999). Utifrån dessa mellanmännsliga sammanhang är det viktigt att man kan arbeta utifrån dialektiska, empatiska och etiskt/moraliska förhållningssätt.

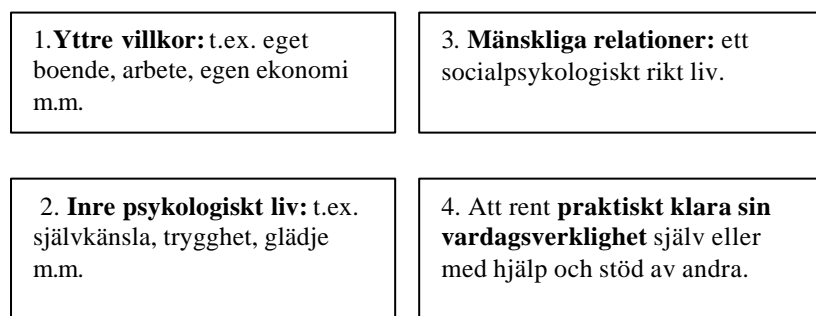
Många av de teorier som byggs upp kring det sociala omsorgsfältet, utgår från Martin Bubers filosofiska teorier som har sin utgångspunkt i relationsbyggandet utifrån två perspektiv. Det ena är Jag – Du relation – Subjekt - Subjekt. Den innebär att man utifrån sitt jag, även uppfattar den andra personen som ett likvärdigt jag. Detta förhållningssätt är viktigt när man arbetar i nära emotionella relationer till andra människor. Relationen innebär att man måste vara här och nu i samspelet med den andre på en jämlik nivå. Detta till skillnad från en Jag – Det relation, Subjekt – Objekt. Där ett jag betraktar den andra personen som ett objekt, vilket innebär att jaget förhåller sig med distans till den andre. Detta sker exempelvis när vi samtalar om personer med någon annan. I det sociala omsorgsarbetet sker detta exempelvis vid överlämnande i samband med arbetspasset slut eller vid den dialog som föregår myndighetsutövning (Blomdahl Frej 1999, Brytting 2001, Israel 1998).

Det är viktigt att kunna pendla mellan dessa två förhållningssätt. Detta för att som personal vara i stånd att göra professionella antaganden, utifrån människors olika livssituationer, samtidigt som man är här och nu i det direkta arbetet med individen. Risken finns annars att vi drunknar i vardagens bestyr och inte ser skogen för bara träd. Den andra ytterligheten är att vi tappar medmänskligheten och blir alltigenom instrumentella (a.a.). Här är en pågående dialog om och kring mening och innehåll i verksamheten av betydelse. För personalen med fokus på arbetsmiljö och för de boende med fokus på livskvalitet.

Livskvalitet

Livskvalitet är ett mångfasetterat begrepp. Det innehåller allt från möjligheter att påverka sitt eget boende till möjligheten att själv välja sitt umgänge. Detta har Nyqvist Cech 1998,

åskådliggjort på ett överblickbart sätt, genom att sammanfatta flera forskares sammantagna kunskapsmassa på området⁵.



Figur 2; Nyqvist Cechs sammanställning kring ovanstående forskares beskrivning av begreppet livskvalitet (a.a. s 75).

Utifrån resonemanget om livskvalitet som bas för det sociala omsorgsarbetet, blir vikten av människornas egen delaktighet, kring arbetets villkor avgörande, för hur livet ter sig, både för människorna ur de olika målgrupperna som för personalen som arbetar tillsammans med dem.

En av faktorerna för god livskvalitet är upplevelsen av trygghet. I den aktuella förvaltningen lyfter alla oberoende av position i organisationen, samfälligt fram trygghetsaspekten och tillgången till ett värdigt liv, som en av det sociala omsorgsarbetets viktigaste variabler. Detta omfattar både en fysisk som en social närhet. Boendet lyfts fram som en mycket central del av trygghetsperspektivet. Detta för att är boendet är kopplat till att känna igen sig och kunna upprätthålla sociala kontakter som man har haft under livets gång (Westring Nordh 2001).

Detta är en av orsakerna till att det är viktigt att den boende själv kan vara med och påverka var hon eller han skall bo när det blir frågan om ett särskilt boende. Hur denna process ser ut kan även bli avgörande för hur han eller hon ställer sig till det erbjudna boendet. I de särskilda boendena är det de relationer som personal och boende bygger upp tillsammans som blir avgörande för om personen känner sig trygg eller inte. Här är kontinuitet i personalgruppen en avgörande faktor (Nikku 1999, Silfverberg 1999, Westring Nordh 2001).

⁵ De forskare hon hänvisar till är Allardt, Antonovsky, Goode, Kajandi, Naess, Nilsson – Embro, Swedner och Umb – Carlsson.

För att upprätthålla en kontinuerlig kontakt med en människa och skapa en känsla av trygghet, måste den personen som är i behov av omsorgsverksamheten veta att du kommer, att du har tid och att du inte byts ut (Westring Nordh 2001 sid.38).

Värdigt liv innebär att personalen respekterar den boendes val av liv. I detta ligger att det är viktigt att värna om den boendes integritet och ge stöd och hjälp på det sätt som den boende själv önskar. Det är hjälp till självhjälp som det sociala omsorgsarbetet handlar om. Den boende skall ha det stöd som behövs för att han eller hon skall kunna delta i ett aktivt liv utifrån egna val. För detta arbete krävs det att personalen har kunskap om och redskap för att arbeta både utifrån närhet som distans (Nikku 1999, Silfverberg 1999, Westring Nordh 2001).

Närhet och Distans – Omsorgsmoraliska handlingar

De mellanmännsliga relationer som det sociala omsorgsarbetet vilar på, innebär en ständig pendling mellan närhet och distans. Som tidigare har beskrivits innebär arbetet en förmåga att vara nära. Att i handlingens ögonblick vara här och nu med den person som handlingen är riktad till och att utföra handlingen så att den innehåller och syftar till mer än själva handlingen som sådan (Silfverberg 1999, Motevasel 1996). Det senare innebär att Du som personal skall kunna distansera Dig så att Du kan ta beslut som grundar sig på Din kunskap om personen i fråga. Både utifrån kunskaper om hur livet har sett ut tidigare och med tankar om framtiden.

Kvaliteten i det mellanmännsliga arbetet ligger i att personalen har kunskaper om, och tar hänsyn till, den boendes livshistoria, nuvarande livssituation och framtida önskningar. Denna kunskap gör att personalen kan förhålla sig till (distansera sig) och ta beslut som blir till gagn för individen som omsorgen riktar sig till. Omsorg är att vara i en relation till en annan människa. Ansvar innebär att man bryr sig om mer än den faktiska situationen, i den pågående relationen. Man funderar kanske över orsaker till att vissa situationer uppstår och man har även ett engagemang för framtiden för den människa som omfattas av engagemanget. Service däremot kan beskrivas som en handling som i sig inte kräver en pågående relation, utan den tjänsten kan relateras helt till nuet. Man behöver inte ha någon kunskap till människan sen tidigare och man behöver inte fundera över en framtid tillsammans. Man gör det man skall i stunden, det är nog i sig (Motevasel 1996)..

Dessa olika tillstånd delar Motevasel in i tre olika idealtyper, där den senaste beskrivna benämns som situationell omsorg och alltså sker i stunden, riktad till en eller flera personer. Den andra benämns som kontinuerlig omsorg och beskrivs som en cirkulär process där aktörerna på något sätt ständigt finns närvarande i varandras medvetande, även då handlingen inte är direkt pågående. Denna omsorg är riktad till en bestämd människa. Den tredje idelotypen generell omsorg, är i första hand den samhälleliga planering och uppbyggnad av social omsorg, riktad till grupper i samhället. Grunden för densamma är rättvise- och principmoralen.

Social omsorg ett kvinnoarbetsfält

Social omsorg kan ses som en syntes av socialt konstruerade ”kvinnliga” färdigheter och förhållningssätt. Dessa kan ses i ljuset av hur kvinnovärlden har reproducerats genom historien. Utifrån detta perspektiv står kvinnan för det omsorgstagande inre familjearbetet. Det sociala omsorgsarbetet grundar sig på de uppbyggda kunskaper och erfarenheter kring medmänniskors behov som härstammar härifrån. Den sociala omsorgen utgår ifrån samverkan och kommunikation och utförs på ett sätt som ger den andre, möjligheter till eget handlande.

”Kvinnliga förhållningssätt” har även beskrivits utifrån andra verksamhetsområden, trots detta överensstämmer de mycket väl med den ansvars- och arbetsrationalitet som ligger till grund för det sociala omsorgsarbetet. Dessa förhållningssätt kan beskrivas som både en omsorg i mellanmänniskliga relationer och en omsorg riktad till tingen som finns omkring oss i arbetssituationen (Gunnarsson 1998a). De kan också beskrivas som en kompetens i sociala färdigheter som kommunikation och samverkan i de mellanmänniskliga kontakterna. För detta behövs insikter om kulturförståelse, att kunna sätta sig in i en annan människas liv utifrån dennes förutsättningar (a.a., Minnich 1990). Dessa kvinnliga färdigheter skall inte ses som biologiskt nedärvda, utan som produkter av historiskt reproducerade sociala konstruktioner (Gunnarsson 1998b, Scott 1999).

Detta förhållningssätt finns även bakom teorierna kring modrande. Där för Holm 1995, ett resonemang kring skillnaderna kring mödrande och modrande. ”En havande kvinnas organism mödrar något som ännu inte är ett barn men som kan komma att bli..... Det framfödda, förlösta eller det till världen *anlända* spädbarnetkan bara fortleva och utvecklas om det modras” (s. 141). Utifrån detta menar hon att modrandet inte på något sätt är

könsbundet, utan kan utföras av såväl man som kvinna. Likväl som det inte heller är bundet till att man har biologiskt släktskap med barnet. Det som krävs för modrandet är att man kontinuerligt gör något i relation till en annan människa, att man tar ansvar för sina handlingar gentemot den andre och finns till i olika mellanmännsliga sammanhang (Holm 1995). Genom att applicera beskrivningen av modrandet på det sociala omsorgsarbetet skulle vi kanske kunna få en genombrytning inom det sociala omsorgsarbetet. Börja vandra på en väg som suddar ut den kvinnliga könsstämplingen av verksamhetsområdet och öppnar det för både kvinnor och män. Först kanske vi skall försöka finna ett ord som i sig inte är så könsbundet.



Marianne Westring-Nordh är doktorand på FoU-Centrum Söderhamn. Hon är knuten till institutionen för arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet samt till Arbetslivsinstitutet.

Den här arbetsrapporten är den första i hennes pågående avhandlingsarbete, där hon studerar införandet av en ny arbetstidsmodell i fyra boendegrupper i Söderhamn.

Flexibilitet i liv och tid

reflektioner kring införandet av en arbetstidsmodell

ISBN: 91-85085-00-6

ISSN: 1651-5544

För mer information, kontakta:
marianne.westring-nordh@niwl.se
0270-766 37

Arbetsrapport betecknar en lägesrapport i ett forskningsprojekt. Avsikten är att presentera och diskutera preliminära forskningsresultat för berörda och intresserade inom området. Med den typen av löpande återrapportering hoppas vi skapa förutsättning för en interaktiv, utvecklingsinriktad och kritisk forskning som både är praktiskt och teoretiskt relevant.

FoU-Centrum Söderhamn

Forskning för lokal och regional utveckling



FoU-Centrum Söderhamn är ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingscentrum med fokus på frågor som rör utvecklingsprocesser. Syftet med verksamheten är att vara en länk mellan forskning och praktik, och att därigenom bidra till lokal och regional utveckling. Bakom FoU-Centrum Söderhamn står Arbetslivsinstitutet, CFL/Söderhamns kommun och Sparbanksstiftelsen. Verksamheten får finansiellt stöd från EU:s strukturfond Mål 2.