

ARBETSTIDSFÖRKORTNING  
SEX TIMMARS ARBETSDAG  
EN VÄG TILL BÅDE HÄLSA OCH  
EFFEKTIVITET?  
RESULTATRAPPORT

Ulrika Danielsson och Ingrid Zakrisson

INSITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI OCH SOCIALT ARBETE MITTUNIVERSITETET

2019-10-09

# En väg till både hälsa och effektivitet?

I följande resultatrapport presenteras resultaten från projektet "Sex timmars arbetsdag, en väg till både hälsa och effektivitet?" (Projektperiod 2018-02-01–2019-08-31).

## Projektbeskrivning och bakgrund till projektet gällande arbetstidsförkortning

Östersundshem utförde försöksprojekt från och med februari 2018 till och med sista augusti 2019 (totalt 18 månader), där hela verksamheten införde arbetstidsförkortning med bibehållen lön. Arbetstidsförkortningen innebar en beredskapstid, dvs den anställde kunde reducera sin arbetstid till sex timmar per dag, om de själva ansåg att det var möjligt, men de stod fortfarande till arbetsgivandes förfogande under den reducerade arbetstiden. På så sätt uppfattades denna arbetstidsförkortning som en slags förtroendearbetstid.

Projektet var en fortsättning på den friskvårdssatsning som inleddes hösten 2016. Företaget hade under ett par års tid genomfört arbetsmiljöundersökningar som bland annat lett till en chefsutbildning med syfte att ge verktyg för att kunna leda det dagliga arbetet på ett mer effektivt och strukturerat sätt. Östersundshem ville ta ytterligare ett steg i friskvårdsarbetet genom att pröva att införa arbetstidsförkortning. Målet var att utläsa om man kunde effektivisera såväl den enskilda individens arbetsinsats som hela företagets. Man ville också se om åtgärden påverkade sjuktalen i rätt riktning, liksom de anställdas upplevelse av stress och sömn (Östersundshem, 2017).

Ytterligare ett delmål med projektet var att utvärdera huruvida rekrytering och kompetensförsörjning underlättas genom att erbjuda ett mer attraktivt arbetssätt. Inom fastighetsbranschen nationellt finns behov att rekrytera minst 11000 personer de kommande 10 åren (Östersundshem, 2017). För att säkra tillväxten och skapa en hållbar framtid behöver nya grepp tas för att hitta attraktiva lösningar för att säkra kompetensförsörjningen. Hög lön är inte det viktigaste bland yngre arbetstagare, utan att arbetets attraktivitet styrs av värderingar samt möjlighet till utveckling och att kunna styra sin egen arbetstid (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke, & Torbiörn, 2012).

Inom forskning gällande attraktivitet och arbete, används begreppet Employer Branding (EB) (Ambler & Barrow, 1996) ett begrepp som bör ges mer uppmärksamhet enligt Dhyre och Parment (2013). EB kan beskrivas som en långsiktig process som samspelar med organisationens övriga strategiarbete. Många verksamhetsområden upplever låg attraktivitet vilket ger konsekvensen att det blir svårt att attrahera och rekrytera personal. Attraktivitet som begrepp kan mätas på många olika sätt och beskrivs ofta som ett samlat begrepp för organisatoriska egenskaper gällande individers uppfattningar och åsikter om en särskild organisation som en potentiell arbetsgivare (Weekhout, 2011). En arbetsplats attraktivitet, eller med andra ord en organisations EB, kan studeras både ur ett internt och externt perspektiv, dels hur organisationen behåller nuvarande personal och dels hur organisationen attraherar potentiell personal för kommande rekryteringsbehov. Studier visar dock att

existerande medarbetare och potentiella medarbetare värdesätter olika gällande attraktiva organisationsattribut (Biswas, Allard, Pousette & Härenstam, 2017). Denna olikhet av bedömning komplicerar såklart för en organisation eftersom det därmed skiljer sig vad de framtida anställda definierar som attraktivt jämfört med de som redan är anställda inom organisationen har för åsikt.

### **Balans mellan arbetsliv och privatliv**

Trots att det idag finns olika former av stödresurser inom svenskt arbetsliv för att kunna kombinera arbete och privatliv, visar forskning att många individer fortfarande kämpar med att skapa en god balans mellan de båda aktiviteterna (Bianchi & Milkie, 2010; Hagqvist, 2016). Denna obalans är vad forskare refererar till som en konflikt mellan arbete och fritid, med andra ord i vilken omfattning eller till vilken grad som enskilda individers arbetsliv påverkar deras privatliv och vice versa (Greenhaus & Beutell, 1985) och som vi i Sverige ofta refererar till som att få ihop ett "livspussel". I jämförelse med dessa resultat visar studier att kontroll och socialt stöd fungerar som skyddande effekter vid upplevelse av konflikt mellan arbete och privatliv (Grönlund, 2007). Forskning visar även att de riskfaktorer som uppstår vid denna obalans har samband med faktorer som exempelvis individers långa arbetspass, arbete under obekväma arbetstider, en arbetslös partner, okontrollerade arbetskrav, dålig psykosocial arbetsmiljö och svårigheten att kunna kombinera arbetsliv med privatliv (Bianchi & Milkie, 2010; Crompton & Lyonette, 2006; Fahlén, 2014; Grönlund, 2007; McGinnity & Calvert, 2009). Studier visar även att konflikt mellan arbete och familj har indirekt påverkan mellan känslomässigt arbete och utbrändhet (Noor & Zainuddin, 2011).

Inom studier gällande att beskriva balansen mellan arbetsliv och privatliv används begreppet Work-Life Balance (WLB). Begreppet inkluderar även en beskrivning av hur individers utövande av yrkesrollen sker utan att låta arbetet gå ut över privatrollen (Clark, 2000, Greenblatt 2002). Med begreppet *balans* avser individens förmåga att både kunna upprätthålla sitt egna engagemang för de olika aktiviteterna men för den delen inte uppleva en konflikt mellan dem. Studier visar att WLB är förenat med hög livskvalitet när det finns möjlighet till och delaktighet i att själv kunna styra över balansen mellan arbete och fritid (Greenhaus, Collins och Shaw, 2003). Flexibla arbetsformer är något som gynnar arbetstagarens WLB (Hayman, 2009). Användningen av flexibla arbetsscheman har ökat och gör det möjligt för de anställda att själva bestämma hur de vill lägga upp sitt arbete för att skapa balans mellan arbete och fritid. Enligt Tausig och Fenwick (2001) borde individer som själva väljer ett flexibelt arbetsschema därmed uppleva WLB, men det fungerar inte på samma sätt om arbetsgivaren väljer ett flexibelt arbetsschema åt sina anställda. Även chefs beteende har inflytande på medarbetarnas välmående vilket visar sig i studier om samband mellan olika typer av ledarskap och olika typer av sjukskrivningar, samt att dessa mönster även är genusrelaterade (Theorell, Nyberg, & Romanowska, 2013). Avseende betydelsen av kommunikation inom en organisation har detta positiv påverkan på arbetsförmåga och organisatoriskt engagemang (Chen, Silverthorne, & Hung, 2006).

Stereotypa förväntningar på mäns och kvinnors beteenden har en effekt på samspelet mellan arbete och familj, vilket i sin tur påverkar deras hälsa (Connell, 2012). Flera studier visar att motstridiga krav på arbete och familjeliv ger konsekvenser av ökad risk för ohälsa (cf. Bianchi & Milkie, 2010; Boye, 2011; Canivet et al., 2010; Chandola et al., 2004; Danielsson & Öberg, 2011; Greenhaus, Allen & Spector, 2006; Hagqvist, Gillander Gådin, & Nordenmark, 2016; Lunau, Bambra, Eikemo, van der Wel, & Dragano, 2014; Shockley & Allen, 2013). Den positiva hälsoeffekten som kan skapas utifrån arbete tycks överskuggas när det råder obalans mellan arbetsliv och familjeliv (Boye, 2011). Dessutom rapporterar individer att det är viktigare att uppnå en balans mellan arbete och familjeliv än att uppleva goda arbetsvillkor (Drobnič, Beham, & Präg, 2010; Hagqvist, Gillander Gådin, & Nordenmark, 2012). De män och kvinnor som arbetar under svenska arbetsförhållanden och som i hög grad rapporterar om familjekonflikt, uppger även lägre välbefinnande jämfört med människor från andra europeiska länder (Drobnič, et al., 2010; Hagqvist, et al., 2016). Forskning visar även att kvinnor lägger fler timmar på hushållsarbete än vad män gör, men färre timmar på betalt arbete (Hagqvist, et al., 2016). Dessutom tenderar kvinnor att uppleva högre grad av hushållsarbetsrelaterad stress än vad män gör. Kvinnor som upplever hushållsrelaterad stress tenderar dessutom att i större grad än män, rapportera en lägre upplevd trivsel, medan män i högre grad rapporterar en låg nivå av upplevt välbefinnande när de upplever konflikter mellan arbete och familj.

Individer som utfört arbete upplever ett visst mått av behov av återhämtning i slutet på arbetsdagen (Jansen, Kant, & van den Brandt, 2002). När och om vi inte är mentalt uppkopplade mot arbetet kan vi upphöra att utföra arbetsrelaterade uppgifter och därmed uppleva återhämtning från arbetet (Etzion, Eden & Lapidot, 1998). Det räcker inte med att bara fysiskt lämna arbetsplatsen utan vi måste även sluta tänka på arbetsrelaterade uppgifter (Sonnentag & Krueel, 2006). Forskning gällande återhämtning är främst generellt fokuserad på arbetstagarens lediga tid som exempelvis semester (Etzion, et al., 1998; Sonnentag, 2003; Fritz & Sonnentag, 2005; Sonnentag & Krueel, 2006) men det är även av betydelse att studera individers möjlighet att kunna ta pauser från sitt arbete, i syfte för att erhålla återhämtning (Sonnentag & Krueel, 2006). Exempelvis har korta raster under arbetstid stor positiv inverkan på välmående, det vill säga stunder då medarbetare kan interagera och socialisera med varandra (Kim, Park, & Niu, 2017).

Under svenska arbetsförhållanden är således lågt välbefinnande starkt relaterad till obalans mellan arbete och familj (Hagqvist, 2016). Orsakerna varför det är starka negativa samband mellan välbefinnande och obalans under svenska förhållanden är ännu inte fullt utrett och därför krävs det ytterligare studier om just förhållandet mellan konflikt mellan arbete och familjeliv i relation till hälsa och andra konsekvenser som denna konflikt kan leda till. Sammanfattningsvis visar aktuell forskning att med hög rapporterad sjukfrånvarostatistik i Sverige, särskilt bland kvinnor, faller större vikt vid frågan vilken inverkan en konflikt mellan arbete och familjeliv har på individers hälsa och välbefinnande (Hagqvist, 2016).

Vad gäller upplevd arbetstillfredsställelse visar studier att kvinnor identifierar sociala relationer på arbetsplatsen som den högst skattade faktorn gällande arbetstillfredsställelse

(Clark, 1997) i jämförelse mot män som främst betraktar inkomst och graden av ansvar som betydelsefulla faktorer (Konrad, Corrigall, Lieb & Ritchie 2000).

### **Arbetstidsförkortning**

Att införa sex timmars arbetsdag, utan att förändra innehållet, eller anställa mer personal, är ett grepp som testas i allt högre grad inom olika branscher. Resultat från en studie utförd i Finland visade en positiv effekt på arbete/familjeinteraktion. Arbetstidsförkortningen till sex timmars skift bidrog till en minskning av konflikter mellan arbete och familj (Anttila, Nätti och Väisänen, 2005). Den svenska politiska strävanden mot ökad jämlikhet mellan könen kontrasteras av könsvärden av arbete, tankar om att mäns arbete och kapacitet, vilket definieras som normer för både kvinnor och män (Hirdman, 1990). Men i själva verket fann Thébaud (2010) att män bosatta i länder som värderar betalt arbete och hög inkomst är mindre benägna att delta i hushållsarbete. Även om den svenska arbetsmarknaden är ganska jämställd jämfört med andra länder och att män och kvinnor spenderar liknande omfattning av tid på betalt arbete, verkar det som att arbetet som utförs i hemmet fortfarande är ganska ojämnt.

Tidigare forskning inom området arbetstidsförkortning visar främst fokus på hur hälsa och välmående ökat hos individen och om arbetet effektiviseras samt om de anställda kan tillbringa mer tid åt sina fritidsintressen (Järfälla kommun, 2017; Lorentzon, 2016; Socialförvaltningen Östersunds kommun, 2016). Före projektet vid Östersunds kommun (2016) upplevde 57 % negativ stress, vid slutet av projektet hade antalet gått ner till 12 %. Även upplevelsen av att ha tillräckligt med tid ökade från 57 % till 75 % vilket kan ge en indikation om att arbetstidsförkortningen ökade effektiviteten bland medarbetarna. Gällande att koppla av på fritiden ansåg hela 94 % att de kunde koppla av på fritiden, medan innan var det 50 %.

Den dagliga återhämtningen vid en arbetstidsförkortning ger extra ledig tid för varje enskild arbetstagare och gör det möjligt att finna nya strategier för att återhämta sig från arbetet (Barck-Holst, Nilsson, Åkerstedt, & Hellgren, 2017). I en studie från Stressforskningsinstitutet (Schiller, et al., 2017) har man följt anställda vid 33 olika arbetsplatser under 18 månader. I denna studie fann man att sex timmars arbetsdag reducerade stress och trötthet, och ökade sömnkvaliteten hos de anställda. Projektet vid Socialförvaltningen i Östersunds kommun visade också på minskning av stress. Dessutom visade det sig att upplevelsen av att ha tillräckligt med tid ökade, dvs man upplevde sig som mer effektiva. Dessutom ansåg ett större antal individer att de kunde koppla av på fritiden.

Sammanfattningsvis kan sägas att det Östersundshem önskade åstadkomma med projektet arbetstidsförkortning (och som olika tidigare projekt förefaller lyckats med) är att minska stress, förbättra hälsa i form av sömn, öka upplevelsen av effektivitet och bättre möjlighet att kombinera arbete och fritid. I detta projekt vill man dessutom se om företagets attraktivitet som arbetsgivare ökar.

## Syfte och frågeställningar

Syftet med projektet var att följa upp organisationsförändringen genom att genomföra en enkätstudie bland de anställda före, under och efter försöksperioden.

Frågeställningar:

Leder arbetstidsförkortning till bättre hälsa, sömn, mindre stress?

Leder arbetstidsförkortning till ökad upplevelse av effektivitet?

Leder arbetstidsförkortning till större möjlighet att kombinera arbete med privatliv?

Leder arbetstidsförkortning till ökad attraktivitet för företaget?

## Genomförande av utvärderingen

Den huvudsakliga metoden i utvärderingen utgjordes av en enkät som distribuerades till i princip all personal (de som uteslöts var några personer på ledningsnivå som inte omfattades av projektet med arbetstidsförkortning) strax före arbetstidsförkortningen påbörjades, dvs i januari 2018, sedan i oktober 2018 samt till sist i maj 2019. Dessutom har två studentuppsatser genomförts inom ramen för utvärderingen, dels en intervjustudie under våren 2018 (Hägglund & Höglund, 2018), samt en mailintervjustudie under våren 2019 (Forslund & Olsson, 2019). Även sjukfrånvarostatistik har sammanställts. I denna slutrapport redovisas resultat främst från enkätundersökningen, och analys av frånvarostatistiken, men vi utnyttjar även i viss mån citat från den sista intervjustudien.

## Deltagare

I enkätstudien deltog 53 till 57 personer vid varje tillfälle, totalt var det 44 personer som besvarade enkäten alla tre gångerna, 23 män och 21 kvinnor. Åldern varierade mellan 25 och 65 år, med en medelålder på 46 år. Tabell 1 visar köns- och åldersfördelningen vid alla tre undersökningstillfällena.

Tabell 1. Svarefrekvens, könsfördelning samt åldersfördelning.

Tidpunkt	Totalt	Kvinnor	Män	Medelålder	SD	Åldersspann
Januari 2018	57	29	28	44	12	22-66
Oktober 2018	57	28	29	44	11	22-65
Maj 2019	53	30	23	46	11	24-65
Alla tre tp	44	23	21	46	10	25-65

Vid första undersökningstillfället uppgav alla utom två tillsvidareanställning, vid det andra tillfället var det alla utom fem och vid det tredje tillfället alla utom fyra som hade

tillsvidareanställning. Bland dem som deltog i enkätundersökningen vid alla tre tillfällen var alla utom två tillsvidareanställda. Bland dem som deltog vid alla tre tillfällena uppgav 40 % gymnasium som högsta utbildning, 26 % angav (upp till) tre års högskola, och 28 % högskoleutbildning längre än tre år (7 % angav annat, utan att specificera). Motsvarande fördelning vid första tillfället var 45 %, 21 %, respektive 30 % (4 % annat), vid andra tillfället 41 %, 30 %, samt 22 % (7 % annat), och slutligen vid det sista tillfället 40 %, 23 % och 27 % (10 % annat).

Av dem som deltog alla tre gångerna var 54 % gifta eller sammanboende, medan resten antingen var ensamstående, eller särbo. Vid första tillfället var andelen sammanboende 60 %, vid andra tillfället 68 % och vid sista tillfället 60 %. Av dem som deltog vid alla tre tillfällena hade hälften hemmavarande barn. Vid tillfälle 1 var andelen som hade hemmavarande barn 63 %, vid andra tillfället 68 % och vid det sista tillfället var andelen 42 %. Majoriteten hade barn som var 7 år eller äldre.

## **Datainsamling**

Enkäten distribuerades vid alla tre enkättillfällen elektroniskt via en personlig länk i ett mail till alla anställdas arbets-e-postadress, och per post personligt adresserat till deras arbetspostadress. Man kunde således välja att antingen svara elektroniskt eller per post (via ett medföljande förfrankerat svarskuvert adresserat till oss forskare vid Mittuniversitetet). För att kunna para ihop varje individs enkät från de tre enkättillfällena försågs varje enkät med en personlig kod. Till denna fanns en separat kodlista som förvarades inlåst i separat utrymme vid Institutionen för psykologi och socialt arbete, Mittuniversitetet.

Enkäten inleddes med ett informationsblad, där syftet med undersökningen beskrevs. Vidare informerades man om att det var frivilligt att delta och hur man skulle göra om man ville avbryta sitt deltagande. Det påtalades att all insamlad information behandlades konfidentiellt, och det beskrevs varför varje enkät var försedd med en kod. Det tydliggjordes också att deras arbetsgivare inte skulle få tillgång till de data som samlades in. Vidare beskrevs hur resultaten skulle komma att redovisas. Som tack för deras medverkan utlovades i de två första enkäterna en trisslott, och vid det sista tillfället en biobiljett. Till sist tydliggjordes att de genom att börja fylla i enkäten samtyckte till att delta.

Data sparades i molnbaserad form, endast tillgänglig för behöriga personer med användarnamn och lösenord auktoriserade av psykologilaboratoriet vid avdelningen för psykologi, Mittuniversitetet. Pappersenkäten förvaras i låst skåp vid samma avdelning endast åtkomliga för behöriga personer. Data sparas i 13 år i enlighet med Mittuniversitetets arkiv- och gallringsplan.

## **Enkäten**

Enkäten distribuerades vid tre tillfällen: i januari 2018, dvs strax innan projektet med arbetstidsförkortning startade, i oktober 2018, dvs ungefär halvvägs in i projektet, samt i maj

2019, dvs mot slutet av projektet (som avslutades i augusti 2019). Innehållet i enkäten var i huvudsak detsamma vid alla tre tillfällen.

Projektet innebar beredskapstid, dvs man hade rätt att gå hem efter sex timmars arbetsdag, under förutsättning att arbetet var klart då. Så en viktig fråga var *hur många timmar man faktiskt arbetade per vecka*. För att fånga vad som konkret hade förändrats ställde vi frågor om hur ofta man tog *paus, fikapaus och lunchrast*, liksom frågor om deltagande i förekommande *gemensamma aktiviteter*.

För att mäta eventuella hälsorelaterade förändringar ställdes frågor kring tre områden: välbefinnande, sömnproblem och stress.

För att mäta upplevt *välbefinnande* användes en skala om generellt välbefinnande, WHO-5 (Bech, 2012). Denna består av fem frågor, t ex "Under de senaste två veckorna har jag känt mig lugn och avslappnad" och "...har jag känt mig aktiv och kraftfull", som man svarade på en skala från (1) aldrig till (5) alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de fem frågorna, så att ett högt värde betyder ett högt välbefinnande, och ett lågt värde ett lågt välbefinnande.

*Sömnproblem* mättes med en skala (Kecklund & Åkerstedt, 1992) med nio frågor: "Har du haft kännning av följande besvär de tre senaste månaderna?", t ex "Svårighet att somna", "Sömnig under arbete", etc. Även dessa frågor besvarades på en skala från (1) aldrig till (5) alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de nio frågorna, så att ett högt värde betyder mycket sömnproblem, och ett lågt värde lite sömnproblem.

*Stress* mättes med PSS10 (Nordin & Nordin, 2013) som består av tio frågor: "Under den senaste månaden, hur ofta har du:" t ex "Känt dig nervös eller stressad?", "Varit arg över sådant som hänt och varit utanför din kontroll?" Återigen användes svarsalternativen från (1) aldrig till (5) alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tio frågorna, så att ett högt värde betyder mycket stress, och ett lågt värde lite stress.

En faktor som ofta är relaterad till välbefinnande är huruvida det finns balans mellan arbete och privatliv, och som således en arbetstidsförkortning kan bidra till. Därför ställdes tre frågor kring *konflikt mellan arbete och privatliv* (Canivet, et al., 2010), t ex: "Arbetet kräver så mycket energi att jag inte orkar göra det jag skulle vilja hemma." Svarsalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder mycket konflikt mellan arbete och privatliv, och ett lågt värde lite konflikt.

Effektivitet är svårt att fånga i en enkät. Därför ställdes frågor som indirekt belyser effektivitet. Här valdes områden ut från instrumentet QPS Nordic (Dallner, et al., 2000), nämligen kontroll över beslut, kontroll av arbetstakt, förutsägbarhet i arbetet, samt upplevd kompetens.

*Kontroll över beslut*, som handlar om autonomi och inflytande, mättes med tre frågor, t ex "Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?" Svarsalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett



medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av kontroll, och ett lågt värde låg grad av kontroll.

*Kontroll av arbetstakt* mättes med tre frågor, t ex "Kan du själv bestämma när du ska ta paus?" Svartalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av kontroll, och ett lågt värde låg grad av kontroll.

*Förutsägbarhet i arbetet* mättes med tre frågor, såsom t ex "Vet du en månad i förväg vilken typ av arbetsuppgifter du kommer att ha?" Svartalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av förutsägbarhet, och ett lågt värde låg grad av förutsägbarhet.

*Upplevelse av kompetens* mättes också med tre frågor, t ex "Är du nöjd med den mängd arbete du får gjort?" Svartalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av upplevd kompetens, och ett lågt värde låg grad av upplevd kompetens.

Från samma instrument, QPS Nordic, valdes också några andra områden som skulle kunna tänkas påverkas av arbetstidsförkortning, nämligen kvantitativa krav, rollkonflikt, rolltydlighet, positiva utmaningar samt arbetsklimat.

*Kvantitativa krav* kan tänkas öka om man försöker göra samma arbetsuppgifter men på kortare tid. Därför ställdes tre frågor, t ex "Måste du arbeta i ett mycket högt tempo?" och svartalternativen varierade som tidigare från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder mycket kvantitativa krav, och ett lågt värde lite kvantitativa krav.

På samma sätt kan man tänka sig att en komprimerad arbetsdag leder till *konflikt mellan olika delar i ens yrkesroll*. Här ställdes tre frågor såsom "Ställs det oförenliga krav på dig från olika håll" Svartalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av rollkonflikt, och ett lågt värde låg grad av rollkonflikt.

Likaså kan man uppleva att yrkesrollen blir mindre tydlig. Om *rolltydlighet* ställdes tre frågor, såsom "Vet du precis vad som krävs av dig i arbetet?" med svartalternativ som varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder hög grad av rolltydlighet, och ett lågt värde låg grad av rolltydlighet.

*Positiva utmaningar* mättes med tre frågor, t ex "Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?" och svartalternativen varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att

ett högt värde betyder hög grad av positiva utmaningar, och ett lågt värde låg grad av positiva utmaningar.

*Arbetsklimat*, slutligen, mättes med frågan "Hur är klimatet på din arbetsplats?", med tre underfrågor: "Uppmuntrande och stödjande?", "Misstroget och misstänksamt?" samt "Avslappnat och trivsamt?" Svartalternativen på varje fråga varierade från (1) mycket sällan eller aldrig, till (5) mycket ofta eller alltid. Efter att skalan för den andra delfrågan vänts beräknades för varje deltagare ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde betyder ett bättre arbetsklimat, och ett lågt värde ett sämre arbetsklimat.

Förutom att arbetstidsförkortningen var tänkt att påverka hälsa och effektivitet, tänkte man också att *företagets attraktivitet* skulle öka. Här ställdes tre frågor som var inspirerade av frågor som ofta används i exempelvis konsumentenkäter inom olika branscher, nämligen "Anser du att man får möjlighet att utvecklas som människa hos Östersundshem?", "Skulle du rekommendera vänner och bekanta att söka arbete hos Östersundshem?" samt "Om du jämför med andra arbetsgivare som du känner till, hur uppfattar du då Östersundshem?". Svartalternativen på de två första frågorna varierade från (1) inte alls till (5) i hög utsträckning, medan svartalternativen på den sista frågan varierade från (1) mycket sämre, till (5) mycket bättre. För varje deltagare beräknades ett medelvärde över poängen på de tre frågorna, så att ett högt värde ska tolkas som hög attraktivitet och ett lågt värde som låg attraktivitet.

Förutom dessa huvudområden innehöll enkäten också olika bakgrundsfrågor. Dels arbetsrelaterade, såsom *yrkestitel*, *anställningsvillkor* (tillsvidare/tidsbegränsad, > 3 månader/tidsbegränsad < 3 månader/tidanställning), *form för arbetstidens förläggning* (dagtid/dagtid med beredskap) samt *utbildningsnivå* (grundskola/gymnasium/högskola < 3 år/högskola > 3 år/annat). Dessutom personlig bakgrund, såsom *kön* (man/kvinna/annat/vill ej uppge), *ålder*, *livssituation eller civilstånd* (ensamstående/sammanboende/föräldrar/vänner/särbo/annat), hur många *hemmavarande barn* man har, dels 0-6 år gamla, dels 7 år och äldre samt om dessa bor hemma på heltid eller deltid.

Enkäten var i huvudsak densamma vid samtliga tre insamlingstillfällen. Vid tillfälle 2 (oktober 2018) lade vi till frågor kring den turbulens som uppstått i organisationen under året. Vi ställde frågor om i vilken utsträckning *brottsmisstankarna mot fd VD*, *mediabevakningen kring detta*, samt *byte av styrelse och VD påverkade (a) arbetsmotivationen*, *(b) företagets attraktivitet*, samt *(c) gemenskapen på arbetsplatsen*. Frågorna besvarades på en femgradig skala från (1) mycket negativt till (5) mycket positivt. Dessutom ställdes två frågor, dels om hur de såg på kvaliteten i sitt arbete, och dels hur de bedömde att deras närmaste chef såg på kvaliteten i deras arbete. Även dessa frågor besvarades på en femgradig skala, från (1) mycket missnöjd till (5) mycket nöjd.

Dessa frågor återkom även i den tredje enkäten (maj 2019). I denna enkät lades även till ytterligare frågor.

Dels ställdes frågan huruvida man bedömer att ens *sjukfrånvaro förändrats* jämfört med tiden innan projektet med arbetstidsförkortning, från (1) ökat mycket till (5) minskat mycket.

Sedan ställdes en fråga om det händer att man går till jobbet trots att man är sjuk (ja/nej), med en följdfråga huruvida denna "sjuknärvaro" förändrats, med samma fem svarsalternativ som frågan om sjukfrånvaro.

Utöver detta ställdes en fråga om i vilken utsträckning man anser att den större omorganisation som företaget står inför, som bl a innebär nedskärningar, påverkar (a) arbetsmotivationen, (b) företagets attraktivitet, samt (c) gemenskapen på arbetsplatsen, med svarsalternativ som varierade från (1) mycket negativt till (5) mycket positivt.

Vidare ställde vi frågan "om du bortser från allt detta (som hänt), i vilken utsträckning har projektet med arbetstidsförkortning påverkat påverkar (a) arbetsmotivationen, (b) företagets attraktivitet, samt (c) gemenskapen på arbetsplatsen, med svarsalternativ som varierade från (1) mycket negativt till (5) mycket positivt, med samma fem svarsalternativ som tidigare.

Sedan ställdes en fråga vilken inställning man har till om projektet med arbetstidsförkortning avslutas och företaget går tillbaka till åtta timmars arbetsdag, med samma svarsalternativ som tidigare.

Vi bad deltagarna också att svara med egna ord hur de såg på projektet med arbetstidsförkortning.

Till sist ställdes en fråga om huruvida man tror att man arbetar kvar vid Östersundshem om fem år (ja/nej) där de också ombads att med egna ord motivera sitt svar.

## Analys

De resultat som presenteras representerar förändringar som skett i medarbetarnas upplevelser under perioden. Materialet har också analyserats utifrån olika undergrupper, nämligen kön, civilstånd och om man har hemmavarande barn. Vi vet idag att arbetet inte kan separeras från livet utanför, och att olika sociala villkor påverkar hur man upplever sitt jobb. Därför är det viktigt att belysa eventuell samvariation mellan dessa faktorer och arbetstidsförkortning.

På en del ställen i resultatredovisningen förekommer statistisk information. Denna information finns med för att läsaren ska kunna validera de tolkningar av resultaten som görs. T ex för att dra slutsatsen att någonting förändrats mellan de tre enkät tillfällen använder man det statistiska kriteriet  $p < .05$ . Detta kan tolkas som en analys av risken för att dra en felaktig slutsats. Om detta  $p$ -värde är  $< .05$  betyder det att risken är mindre än 5 %. Anges ett ännu lägre värde är således risken ännu mindre.

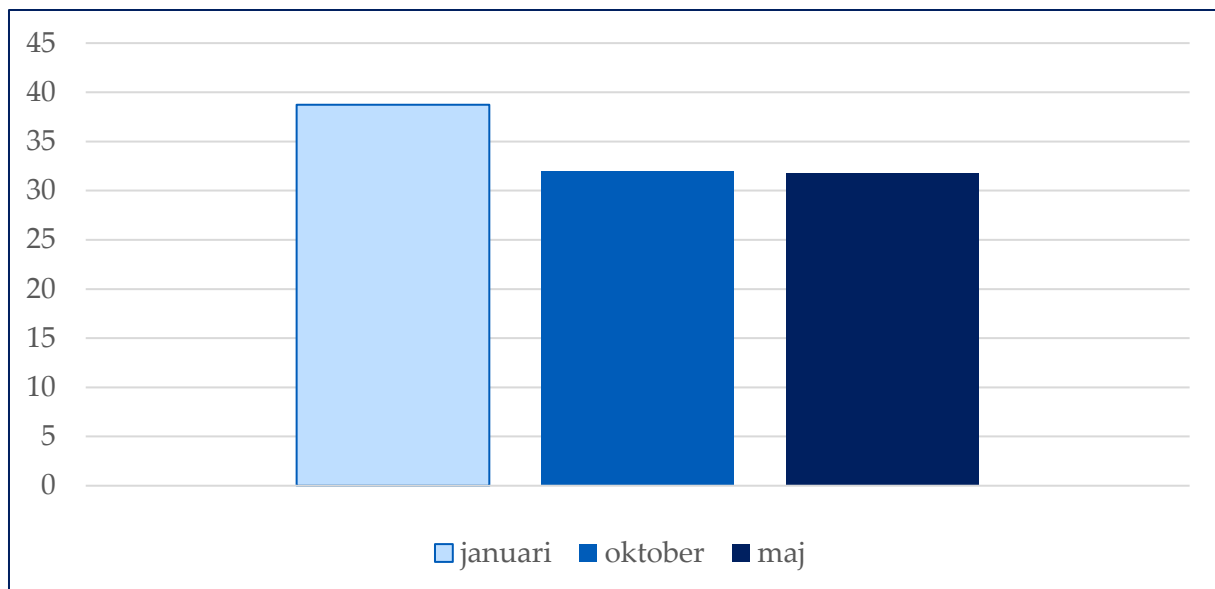
Vid det sista enkät tillfället i maj ställdes också två öppna frågor – dels egna reflektioner på projektet med arbetstidsförkortning, och dels hur man ser på sin egen framtid inom företaget, kommer man att vara kvar om fem år? Svaren på dessa frågor har bearbetats kvalitativt med hjälp av tematisk analys. För den första frågan har svaren först sorterats in under samma teman som de kvantitativa frågorna, och därefter har underteman identifierats induktivt. Resultatet redovisas i anslutning till respektive huvudtema – först den

kvantitativa analysen och sedan den kvalitativa. För den andra frågan har svaren först sorterats utifrån om man svarar ja eller nej på frågan om man kommer att arbeta kvar om fem år, och sedan har underteman identifierats induktivt för varje grupp av svar. Till sist används också några citat från en intervjuundersökning som presenterades i en kandidatuppsats vårterminen 2019 (Forsslund & Olsson, 2019), för att belysa resultaten från den kvantitativa analysen av enkäten.

## Resultat

### Vad har förändrats i hur arbetet genomförs?

Först ställdes frågan hur många timmar man arbetar per vecka. Som framgår av Figur 1 har det skett en markant förändring, från strax under 40 timmar/vecka i snitt, till cirka 32 timmar från januari till oktober 2018, en minskning som också håller i sig i maj 2019. Förändringen är tydligt statistiskt signifikant ( $F(2, 84) = 10.10; p .001; \eta^2 = .19$ )



Figur 1. Arbetstid per vecka i genomsnitt, januari 2018, oktober 2018, och i maj 2019.

Man kan här se att arbetstiden i snitt efter projektets implementering inte hamnar på 30 timmar, vilket innebär att alla inte har kunnat reducera sin arbetstid till detta. Så här skriver en medarbetare:

*"Det har tagit tid att anpassa sig men jag har nog hamnat på ca 7-timmar/dag och det tycker jag känns bra."*

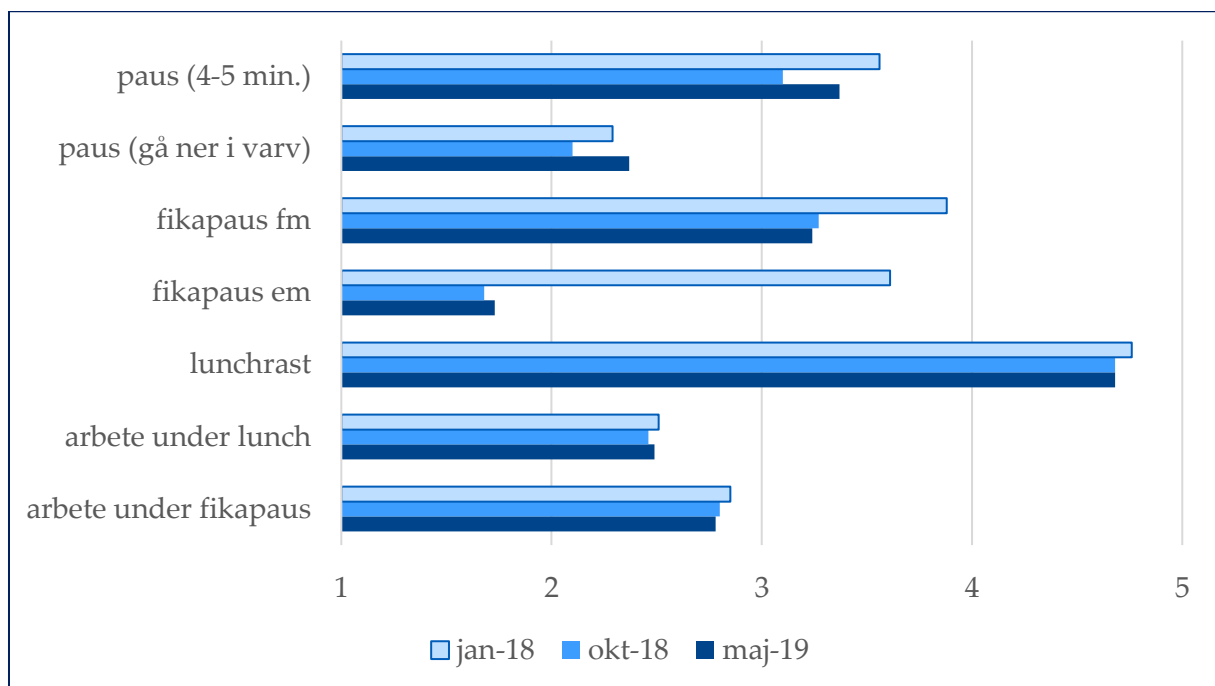
Andra betonar att det handlar om förtroendearbetstid:

*"Arbetar oftast mer än 6 timmar men bara vetskapen av att jag har möjlighet att gå hem efter 6 timmar påverkar mig väldigt positivt."*

Samtidigt som man inte upplever att alla ser det på samma sätt:

*”Lite synd är också att personal inte riktigt har förstått upplägget med s.k. förtroende tid utan 15:00 har man gått hem oavsett vad som har hänt.”*

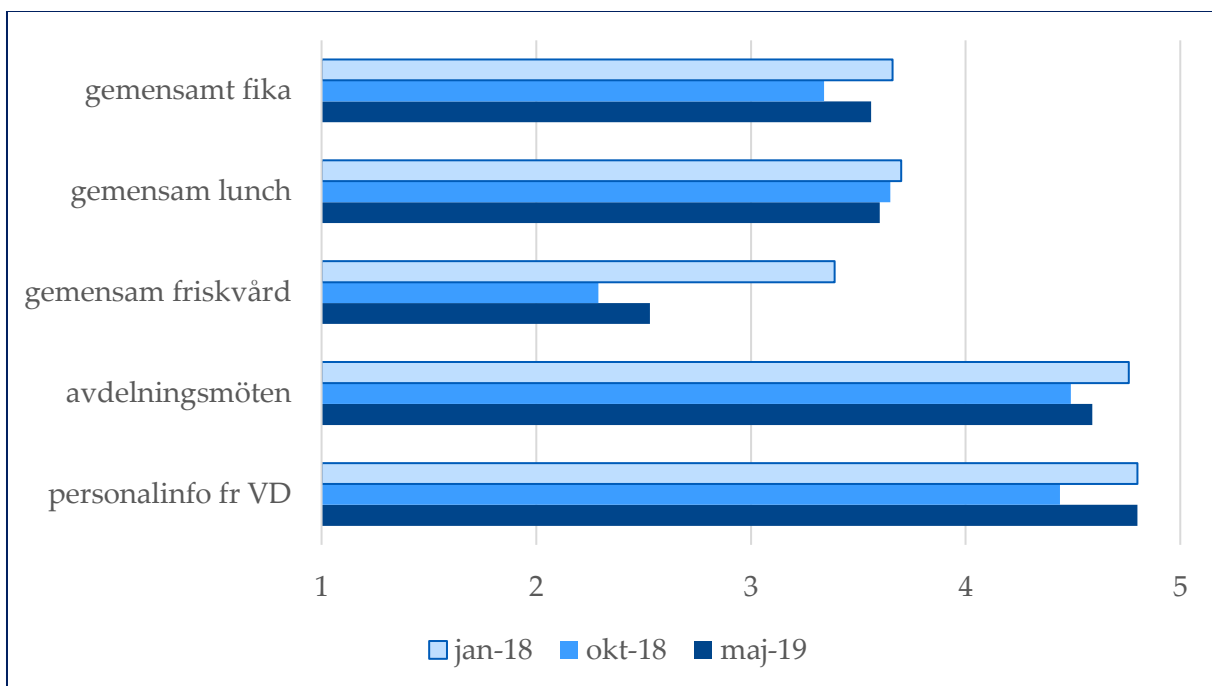
Vad är det då man har gjort för att kunna gå ner i arbetstid? Har man minskat ner på olika aktiviteter, såsom raster och möten? Vid alla tre enkätstillfällena ställdes frågor om i vilken utsträckning man tar ut olika typer av pauser och raster. Vi frågade också om i vilken utsträckning det händer att man använder pauser och raster till att arbeta. Svartalternativen varierade från (1) aldrig till (5) varje dag. När det gäller pauser (mikropauser à 4-5 minuter och pauser för att gå ner i varv) ser det ut som detta minskar i frekvens från januari till oktober, för att sedan öka igen (se Figur 2 nedan). Förändringen är dock inte statistiskt säkerställd. Däremot minskar frekvensen av fikapauser, främst på eftermiddagen ( $F(2, 80) = 65.59; p < .001; \eta^2 = .62$ ), men även på förmiddagen ( $F(2, 80) = 15.44; p < .001; \eta^2 = .28$ ). Frekvensen av lunchraster förändras inte och inte heller i vilken utsträckning man använder lunch och fikapaus till att arbeta.



Figur 2. Frekvens av olika former av pauser och raster vid de tre enkätstillfällena.

Man kan också tänka sig att man ”sparar in” på olika former av gemensamma aktiviteter som ofta sker på en arbetsplats. Exempelvis är det vanligt att man vid regelbundna tillfällen har gemensam fikarast och gemensam lunch för att upprätthålla den sociala gemenskapen på arbetsplatsen. Detta kan antingen ske organiserat eller spontant. Inom Östersundshem erbjöd man innan projektet startade en gemensam friskvårdsaktivitet inom arbetstidens ram. Denna kom efter att projektet sjösattes att ligga utanför arbetstid. Och det finns ju alltid möjlighet att spontant komma överens om att bedriva friskvård tillsammans med sina

arbetskamrater. Därför ställde vi frågor om i vilken utsträckning man deltog i denna typ av aktiviteter. Inom organisationer har man ju också i allmänhet olika forum för informationsutbyte. Inom Östersundshem förekommer dels avdelningsmöten och dels personalinformation från VD. Här kan man tänka sig att dessa typer av möten minskar i förekomst för att minimera avbrott i arbetet, eller för att medarbetare avstår från att delta för att i stället kunna arbeta och således kunna gå hem tidigare. På dessa frågor varierade svarsalternativen från (1) aldrig till (5) alltid. Som framgår av Figur 3 minskade initialt förekomsten av gemensamt fika, för att sedan återgå till ungefär samma som tidigare ( $F(2, 80) = 3.73; p < .05; \eta^2 = .08$ ), medan deltagande i gemensam lunch inte förändrats. Deltagande i gemensam friskvård minskade markant ( $F(2, 74) = 8.90; p < .001; \eta^2 = .19$ ), vilket givetvis kan ha att göra med att detta inte längre erbjuds inom ramen för arbetstiden. Deltagande i avdelningsmöten minskade (gränsande till statistisk signifikans,  $F(2, 80) = 2.95; p = .06; \eta^2 = .07$ ), men om detta skett på eget bevåg eller för att denna typ av möten faktiskt förekommer mindre ofta går inte att uttala sig om. Detsamma gäller personalinfo från VD, som minskar från januari till oktober 2018, för att sedan återgå till samma nivå som tidigare i maj 2019 ( $F(2, 80) = 6.36; p < .01; \eta^2 = .14$ ).



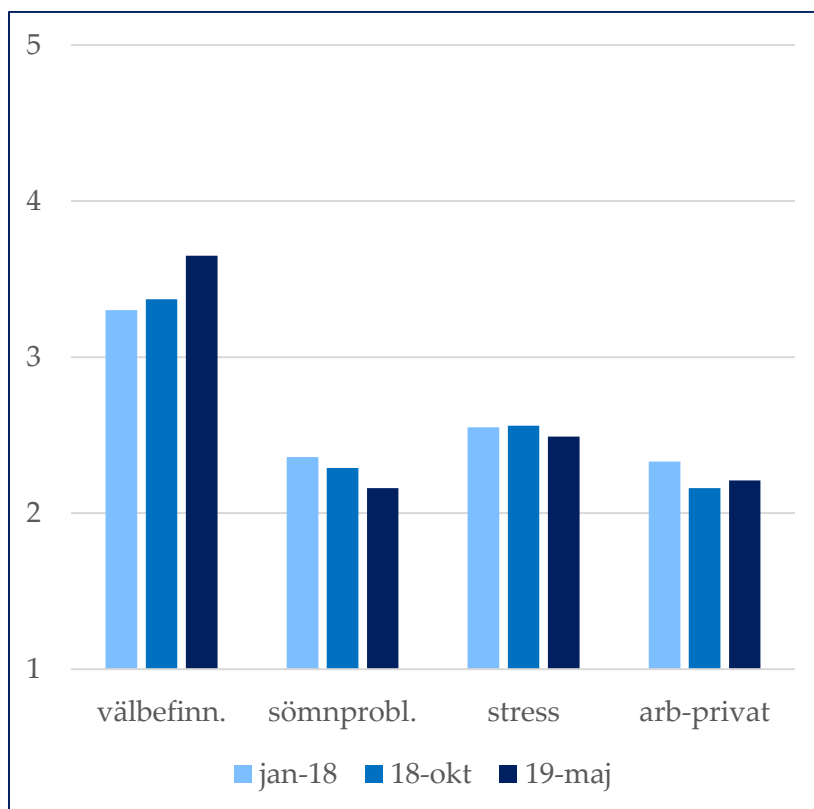
Figur 3. Deltagande i gemensamma aktiviteter vid de tre enkätstillfällena.

Sammanfattningsvis visar resultaten att arbetstiden sjönk markant i och med att projektet implementerades. Till viss del har man lyckats med detta genom att ta ut färre fikapauser. En del gemensamma aktiviteter, såsom gemensam friskvård har också minskat. Men samtidigt har andra aktiviteter, t ex lunch och olika gemensamma aktiviteter antingen inte förändrats alls, eller först minskat i utsträckning för att sedan återgå till ungefär samma frekvens som före projektets start.

## Hälsa och välbefinnande

Tre variabler som direkt berör hälsa mättes i enkäten av frågor avseende upplevt välbefinnande, sömnproblem, samt upplevd stress. Vi har också analyserat företagets frånvarostatistik från januari 2017 till juli 2019. Vid det sista enkättillfället ställdes en fråga om huruvida man ansåg att ens sjukfrånvaro förändrats som en effekt av projektet. Vi ställde också en fråga om huruvida "sjuknärvaron" förändrats. Man skulle ju kunna tänka sig att denna skulle öka som en effekt av att försöka hinna med sitt arbete på färre timmar än förut. Fysisk aktivitet är en viktig faktor för hälsan och vid varje enkättillfälle ställdes en fråga kring detta. Därtill ställdes frågor avseende konflikt mellan arbete och privatliv. Man kan anta att i den mån man lyckas reducera sin arbetstid borde det bli lättare att kombinera arbete och privatliv.

Som framgår av Figur 4 sker en markant ökning av det subjektiva välbefinnandet ( $F(2, 80) = 5.93; p < .01; \eta^2 = .13$ ), samt gränsande till signifikant förbättring av den upplevda sömnkvaliteten (dvs färre sömnproblem,  $F(2, 82) = 2.94; p = .06; \eta^2 = .07$ ). Däremot sker ingen mätbar förändring av upplevelse av stress eller konflikt mellan arbete och privatliv. Om man tittar på den deskriptiva statistiken för denna sista aspekt, dvs de tre staplarna längst till höger i figuren kan man urskilja en viss förbättring i möjligheten att kombinera arbete och privatliv, särskilt mellan januari till oktober 2018, men denna förändring är inte statistiskt säkerställd.



Figur 4. Upplevt välbefinnande, sömnproblem, stress och konflikt mellan arbete och privatliv vid de tre enkätstillfällena.

I de öppna svaren på frågan om hur man ser på projektet med arbetstidsförkortning är det många svar som betonar vikten av detta för det egna välbefinnandet och möjligheten till återhämtning:

*"Trots 2 timmars kortare arbetsdag eller möjlighet till det så har det varit välfungerande, man är mer utvilad, piggare, starkare fysiskt, ett gott välmående, få sjukdagar."*

*"Det har varit en bra tid man hinner varva ner när man kommer hem, så man orkar med att leva."*

*"Just återhämtningen är nyckelfaktorn för mig, så man hinner med lika mycket jobb idag som när vi jobbade 8 timmar men utan att man blir totalt utmattad."*

Även om ingen mätbar effekt rörande balansen mellan arbete och privatliv kunde märkas, är det många reflektioner kring detta både i intervjumaterialet och i svaren på den öppna frågan i enkäten:

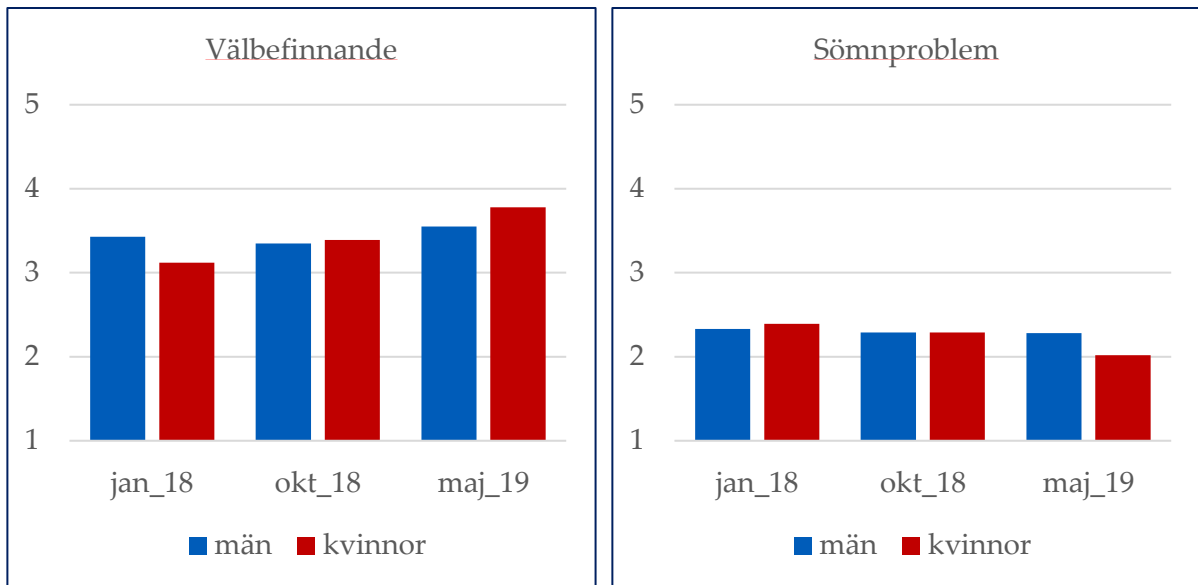
*"Arbetstidsförkortningen har inneburit mera tid för familj samt återhämtning."*

*"För mig har det haft stor betydelse i återhämtningen. Orkar mer både på jobb och fritid. Orkar ta tag i hushållsgöromål hemma."*

Däremot är det endast ett av de öppna svaren som explicit nämner stress, och som en negativ effekt av arbetstidsförkortningen: *"mer stress"*.

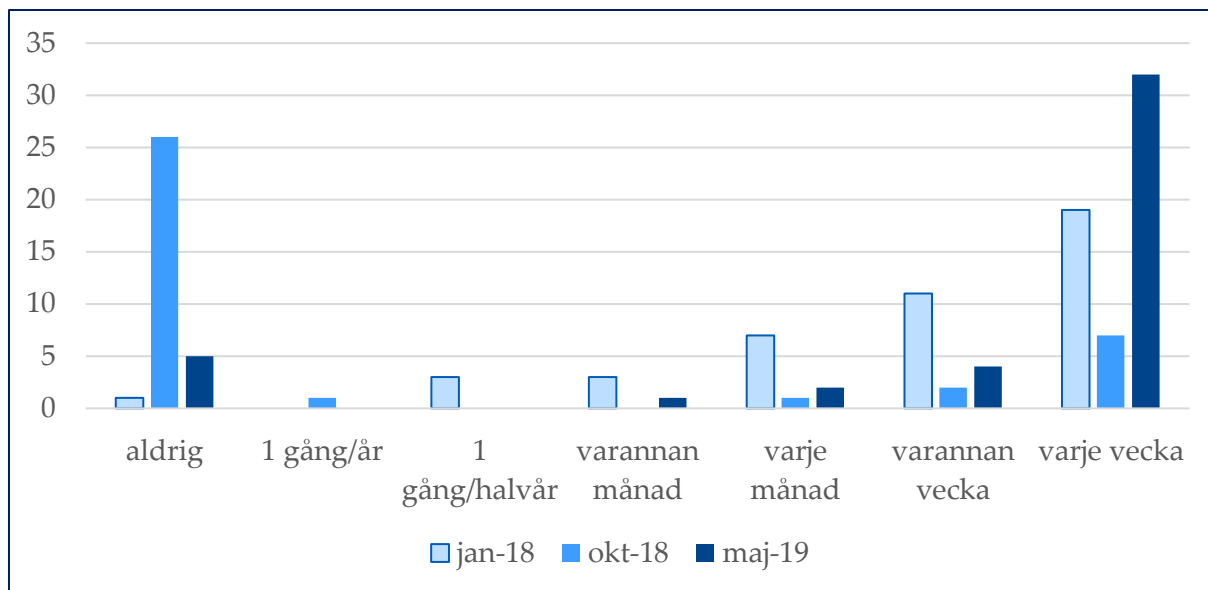
Vi kan också se att det finns en interaktion mellan arbetstidsförkortningen och deltagarnas kön, när det gäller upplevt välbefinnande ( $F(2, 78) = 3.38; p < .05; \eta^2 = .08$ ). Som framgår av Figur 5 (vänstra delen), så förbättras det subjektiva välbefinnandet mer bland kvinnorna än bland männen mellan de tre enkätstillfällena. Samma tendens kan ses när det gäller sömnproblem (högra delen av figuren), men denna tendens är inte statistiskt säkerställd.





Figur 5. Upplevt välbefinnande och sömnproblem i januari 2018, oktober 2018 samt maj 2019 uppdelat på kön.

Inom Östersundhem hade man innan projektet startade en betald friskvårdstimme, dvs man fick bedriva någon form av friskvård på arbetstid. Bl a erbjöds en gemensam aktivitet en gång i veckan. I och med att man fick möjlighet att korta ned sin arbetsdag tog man också bort friskvårdstimmen inom ramen för arbetstiden. Innebar detta att man ägnade sig mindre åt friskvård, eller började man använda den utökade fritiden till mer fysisk aktivitet? I enkäten som besvarades före projektets start ställdes en fråga om hur ofta man tog ut sin friskvårdstimme. Som framgår av Figur 6 skedde detta förhållandevis regelbundet (ljusblå staplar). Olyckligtvis hade frågan samma ordalydelse vid det andra enkättillfället, då ju friskvårdstimmen tagits bort, vilket får konsekvensen att det ser ut som att man motionerar i betydligt mindre utsträckning (mellanblå staplar). Vid det sista enkättillfället ändrades därför frågan till "Hur ofta använder du arbetstidsförkortningen till fysisk aktivitet?" Som framgår av figuren förekommer det ofta, majoriteten uppger att det sker varje vecka. Det ser också ut som man har någon form av fysisk aktivitet oftare nu än före projektets införande, men denna skillnad är inte signifikant.



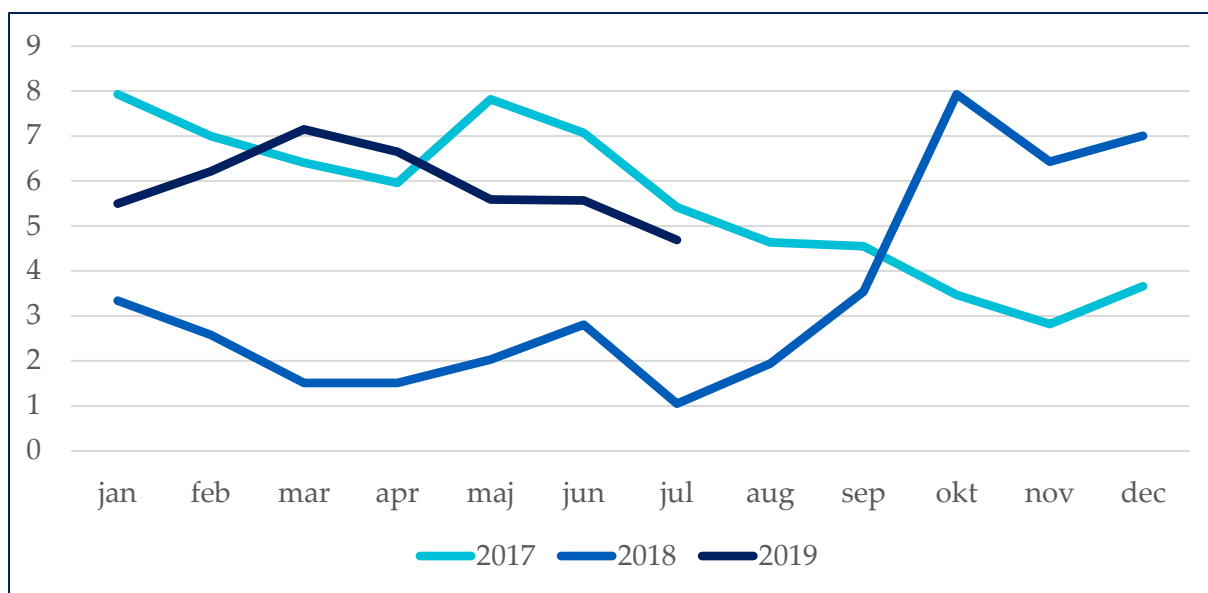
Figur 6. Deltagande i friskvård/fysisk aktivitet före, under och i slutet av projektiden.

I intervjumaterialet, liksom i de öppna svaren i enkäten, var det många av synpunkterna som gällde just hur arbetstidsförkortningen används till fysisk aktivitet:

*“Jag använder dessa timmar till rekreation av olika slag. Det kan vara träning på gym, promenader eller helt enkelt bara vila om det varit en tuff dag.”*

*“Får mer tid till att ta hand om mig själv och göra saker som jag mår bra av. Jag använder arbetstidsförkortningen till bland annat träning, vilket håller mig frisk och välmående.”*

Subjektivt förefaller således arbetstidsförkortningen haft en positiv effekt. Men finns det någon förändring i sjukfrånvaron? Figur 7 visar den totala frånvaron i Östersundshem i procent under 2017 (ljusblå kurva), 2018 (mellanblå kurva) och drygt halva 2019 (mörkblå kurva). Frånvaron börjar initialt högt under 2017, men minskar en del under slutet av året. Under 2018 minskar frånvaron ytterligare under perioden februari till juli. Från och med september ökar den igen drastiskt och hamnar på samma nivå som i början av 2017. Frånvaron fortsätter sedan på ungefär samma nivå under 2019.



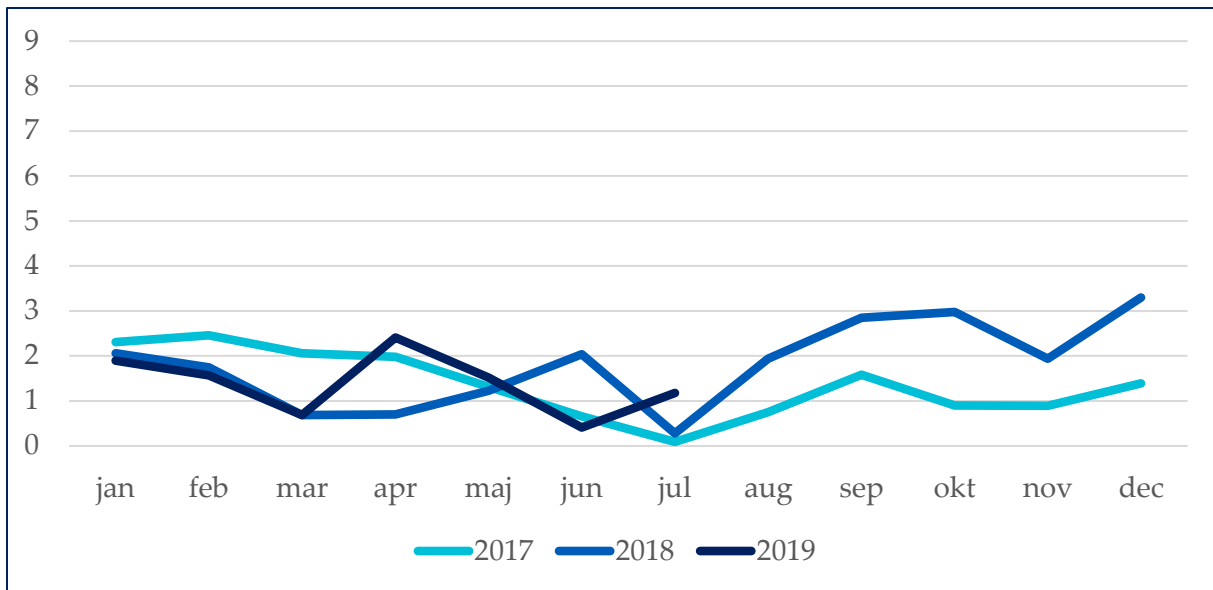
Figur 7. Frånvaro, totalt, i procent månad för månad under 2017, 2018 samt januari till juli 2019.

En av anledningarna till att projektet startade var att få bukt med den höga sjukfrånvaron. Mot bakgrund av detta är det flera av kommentarerna i enkäten som tar upp arbetstidsförkortningens betydelse för sjukfrånvaron, med samma budskap:

*”Om vi inte haft projektet med 6 timmars arbetsdag är jag övertygad om att många av oss, även jag själv slutat eller blivit sjukskriven. Att ha haft tid för träning och återhämtning har räddat mig från sjukskrivning och gjort att man orkat gå till jobbet och ändå kunnat utföra sitt jobb på ett utomordentligt sätt.”*

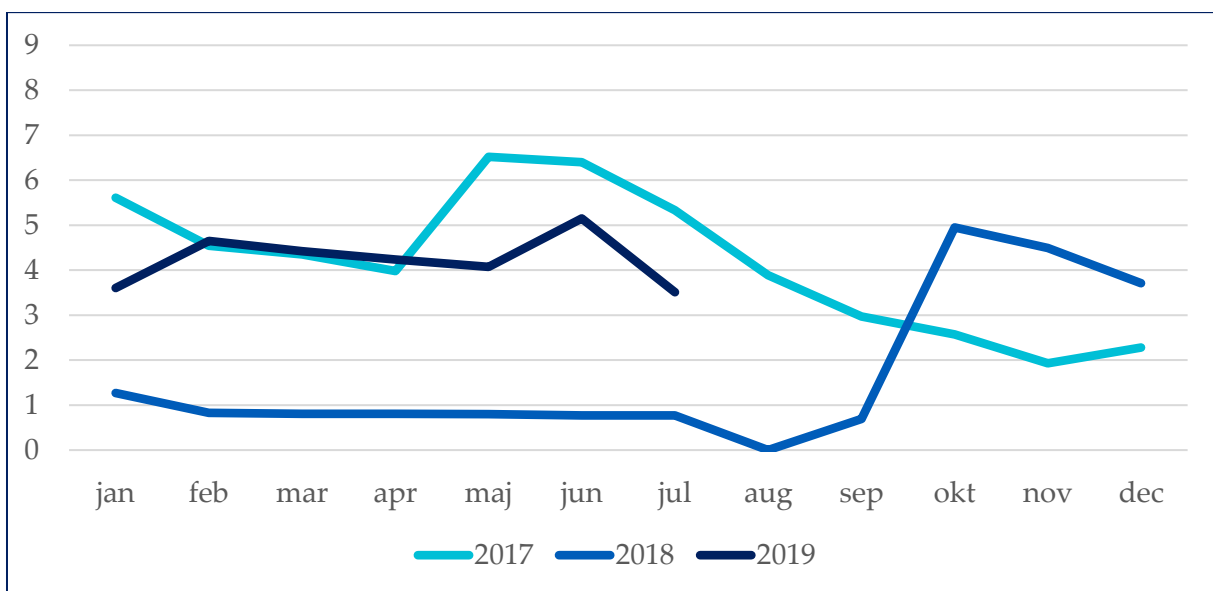
*”man fått en bra återhämtning i perioder där det varit väldigt tungt. Jag tror att det hade varit en mycket större risk för utbrändhet om vi inte haft arbetstidsförkortning.”*

Tittar man på korttidsfrånvaron, dvs 1-14 dagar lång (Figur 8) ser man samma mönster, även om denna varierar mer. Frånvaron minskar under första delen av 2018, för att öka under hösten.



Figur 8. Korttidsfrånvaro (upp till och med 14 dagar lång) i procent månad för månad under 2017, 2018 samt januari till juli 2019.

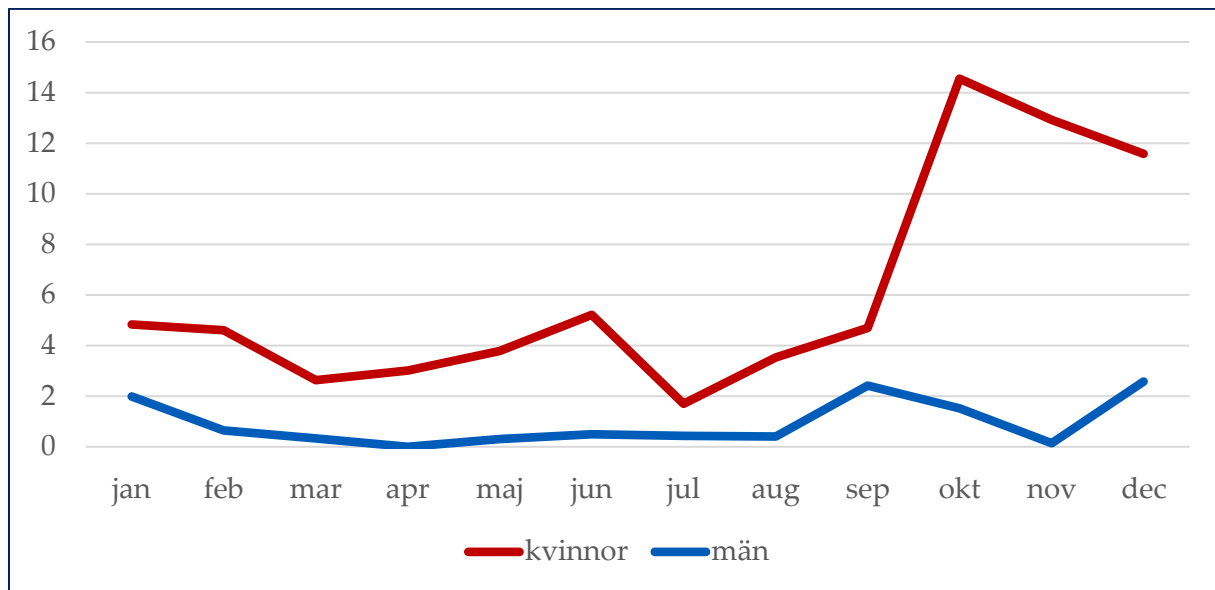
Tydligast blir mönstret när man inspekterar långtidsfrånvaron (15 dagar eller längre), se Figur 9. Under första delen av året, fram till och med augusti minskar den, till att bli i princip obefintlig, för att sedan öka drastiskt under senare delen av hösten.



Figur 9. Långtidsfrånvaro (15 dagar eller längre) i procent månad för månad under 2017, 2018 samt januari till juli 2019.

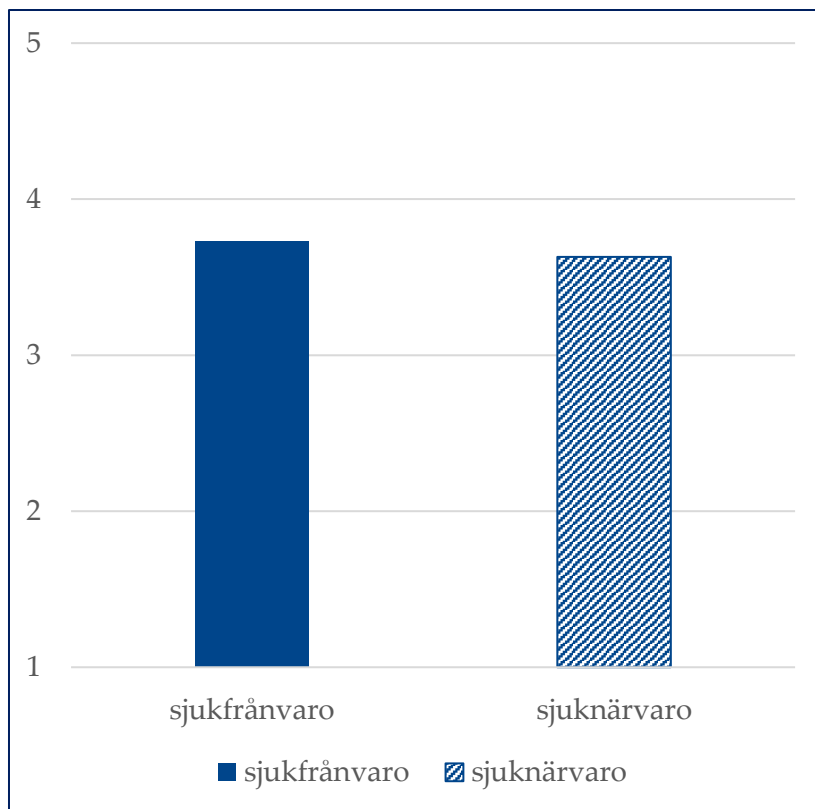
Tittar man på den totala sjukfrånvaron 2018 uppdelat på kön, ser man att sjukfrånvaron för kvinnor generellt sett är högre än för män (se Figur 10). För både män och kvinnor är den

förhållandevis låg under de första två tredjedelarna av året, men man kan se att det främst är kvinnorna som drabbas av sjukfrånvaro under hösten 2018.



Figur 10. Frånvaro, totalt, i procent månad för månad under 2018 uppdelat på kön.

Man ser alltså en tydlig nedgång i sjukfrånvaron under projektets första tid, för att sedan öka under slutet av 2018, en ökad nivå som är i paritet med hur det var innan projektet startade och som sedan kvarstår på samma höga nivå under 2019. Särskilt mycket ökar kvinnornas sjukfrånvaro under hösten. Hösten 2018 sammanfaller också med den "turbulens" som uppstått i företaget som en konsekvens av de brottsmisstankar som riktats mot dess tidigare VD, Daniel Kindberg. Detta ledde till dels ett stort mediafokus på företaget, dels byte av styrelse, byte av VD ytterligare en gång, samt till ekonomiska begränsningar. Det är därför svårt att tydligt uttala sig om huruvida arbetstidsförkortningen lett till mindre sjukfrånvaro, då uppgången i slutet av året både kan tolkas som en konsekvens av turbulensen, men också som en uppdämd stress av att ha pressat ned sina arbetsuppgifter i sex timmars kostym. Vid det sista enkät tillfället i maj 2019 ställdes därför frågor om hur man bedömde sin egen sjukfrånvaro och sjuknärvaro i relation till projektet: "Om du jämför med tiden innan projektet med arbetstidsförkortning startade: - Har din sjukfrånvaro förändrats?" samt "Har din "sjuknärvaro" förändrats?" Som framgår av Figur 11 bedömer man att både sjukfrånvaro och sjuknärvaro har minskat. Denna uppfattning skiljer sig också signifikant från ingen förändring alls, dvs svarsalternativet 3, "varken eller" ( $t(52) = 4.61; p < .001$ , respektive  $t(51) = 4.90; p < .001$ ).



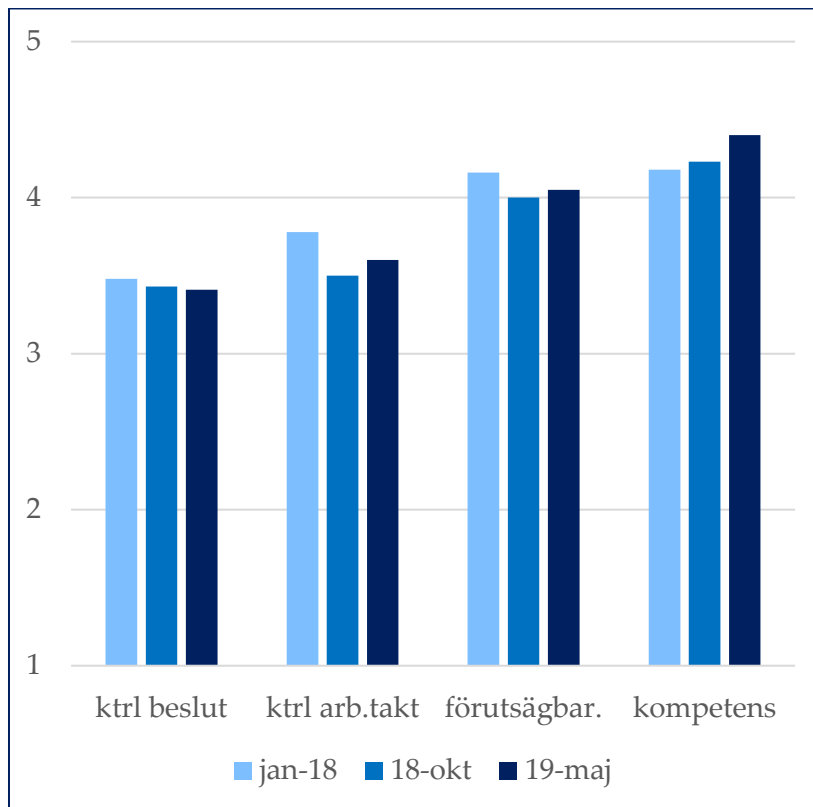
Figur 11. Upplevd förändring av sjukfrånvaro och sjuknärvaro jämfört med före projektets start.

Sammanfattningsvis visar resultaten att det subjektiva välbefinnandet och sömnkvaliteten ökat under projektets gång, särskilt bland kvinnor. Detta sammanfaller även med objektiva uppgifter såsom sjukfrånvarostatistiken, som visar att sjukfrånvaron går ner under projektets första tid. Ingen mätbar effekt syns på relationen mellan arbete och privatliv, men många av kommentarerna i de öppna svaren betonar just denna aspekt som ett resultat av arbetstidsförkortningen. Förutom att få mer tid för hem och familj visar resultaten att man i stor utsträckning använder arbetstidsförkortningen till att sköta sin egen hälsa, i och med att man genomför friskvårdsaktiviteter i lika stor utsträckning som innan projektet startade, trots att det inte längre ges möjlighet till detta på arbetstid.

### Effektivitet

Att försöka fånga effektivitet i en enkätundersökning är svårt. Det är ett begrepp som kan uppfattas olika, och man använder olika kriterier som måttstock. Är det i relation till sig själv, eller till andra, eller till hela företaget man ska värdera? I förhållande till arbetstiden eller till komplexiteten i arbetsuppgifterna? Därför valde vi att i enkäten infoga frågor kring mer konkreta faktorer som man bedöma sitt arbete på, som i sin tur kan vara relaterade effektivitet i en bredare mening. Dels ställde vi frågor kring i vilken utsträckning man hade kontroll eller inflytande över beslut som rör ens arbete, dels i vilken utsträckning man hade

kontroll över sin egen arbetstakt, om arbetet var förutsägbart, på så sätt att man vet vilka arbetsuppgifter man har nästa dag, nästa vecka, etc. Till sist ställdes frågor om i vilken utsträckning man kunde utnyttja sin egen kompetens. Svartalalternativen varierade mellan (1) aldrig, till (5) alltid. Som framgår av Figur 12 sker en förändring av möjligheten att påverka sin egen arbetstakt, på så sätt att detta minskar ( $F(2, 84) = 3.93; p < .05; \eta^2 = .09$ ). Däremot ökade möjligheten att utnyttja den egna kompetensen ( $F(2, 82) = 4.22; p < .05; \eta^2 = .09$ ). Kontroll av beslut och förutsägbarheten i arbetet förändrades inte.



Figur 12. Kontroll av beslut, kontroll av arbetstakt, förutsägbarhet i arbetet samt upplevd kompetens vid de tre enkätstillfällena.

I de öppna svaren i enkäten finns många exempel på hur man själv uppfattar effektiviteten i arbetet. Många verkar direkt häpnadslagna över att de hinner med samma mängd arbete, men på kortare tid, och att det inte påverkar dem negativt, utan snarare tvärtom.

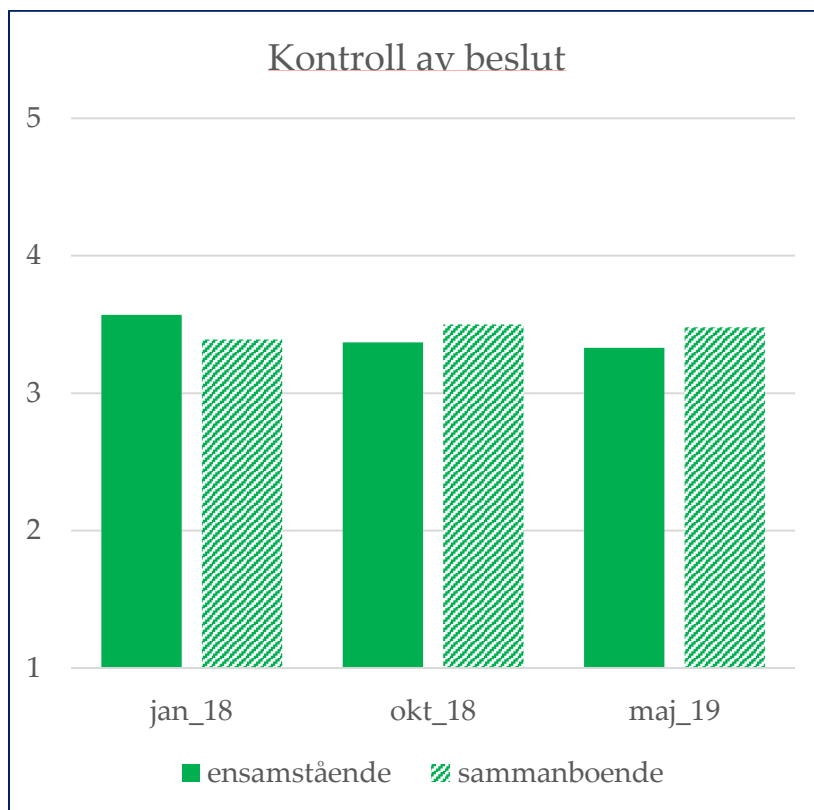
*"Jag är mer effektiv i mitt arbete, strukturerar mina dagar på ett annat sätt än tidigare. Upplever att jag hinner med minst lika mycket, om inte mer, arbete än tidigare när jag arbetade 8 h."*

*"Det har medfört ett friare, effektivare och lugnare arbete."*

Det finns också exempel på hur detta gått till, och visar på den stimulans och motivation arbetstidsförkortningen bidragit till för att effektivisera arbetet:

*"Allt blev bättre, både inom företaget och privat. Arbetsprocessen strömlinjeformades och onödigt tidsspillan blev plötsligt ett fokusområde för förbättring. Tidigare behövde ingen ändra sina ineffektiva arbetssätt eftersom man "ändå hann med" sina uppgifter eftersom man då hade två timmar till att förfoga över, men när arbetsdagen komprimerades till sex timmar tvingades avdelningar och medarbetare att göra förbättringar och öka kommunikationen mellan varandra."*

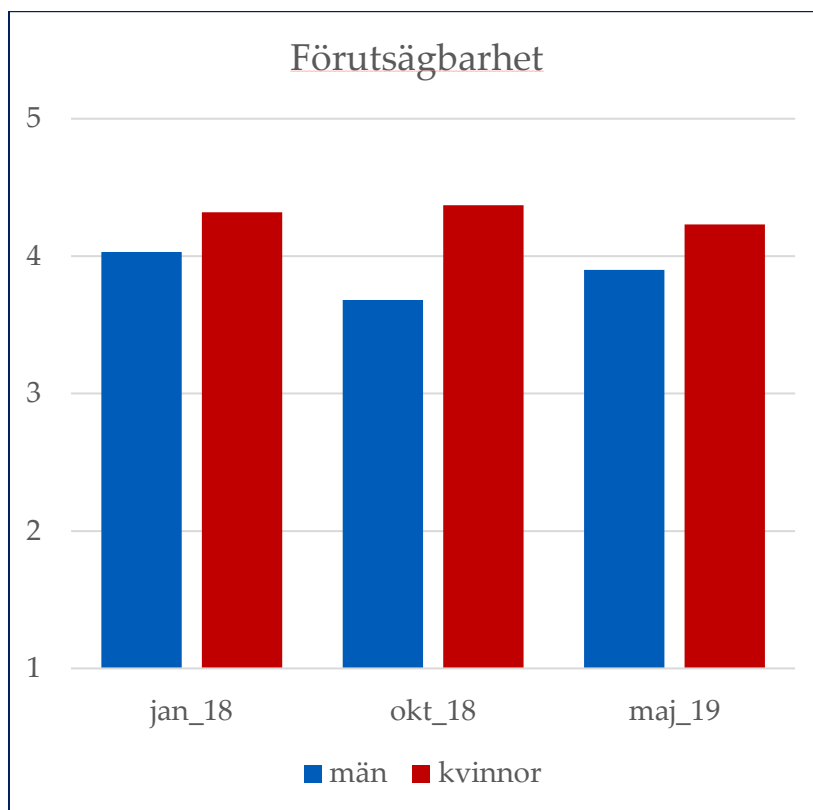
Som nämnts ovan förändrades inte möjligheten att påverka beslut generellt av projektet med arbetstidsförkortning, däremot fanns en interaktion med civilstånd ( $F(2, 82) = 3.25; p < .05; \eta^2 = .07$ ). Som ses i Figur 13, upplevde de som var ensamstående eller särbo före projektets början en högre grad av kontroll över beslut än de som var sammanboende eller gifta, medan förhållandet vid det andra och tredje enkättilfället var tvärtom – de sammanboende upplevde mer kontroll och inflytande över beslut på arbetsplatsen. Ett sådant resultat är inte lätt att förklara. De frågor som bygger upp detta index handlar om kontroll av beslut på jobbet, inte generellt i livet. Men arbete och livet utanför är inte alltid lätt att separera, och sammanboende eller gifta har ju även familjemedlemmars vilja att ta hänsyn till i sitt beslutsfattande utanför jobbet. Kanhända svarar man på dessa frågor utifrån hela sin livssituation, och "vinsten" med förkortad arbetsdag upplevs därför större för dem som lever i ett förhållande.



Figur 13. Möjlighet till kontroll av beslut vid de tre enkättilfällena för ensamstående/särbo (fyllda staplar) och gifta/sammanboende (mönstrade staplar).



För förutsägbarhet i arbetet fanns inte heller någon generell förändring, däremot en tendens till signifikant interaktion med kön ( $F(2, 82) = 2.89; p = .06; \eta^2 = .07$ ). Som framgår av Figur 14 minskar männens upplevda förutsägbarhet i arbetet från enkättillfället före arbetstidsförkortningens början till det andra tillfället, mitt under projektiden, medan kvinnornas upplevelse av förutsägbarhet i arbetet inte förändras i någon större utsträckning under projektiden. Sannolikt har inte detta specifikt med kön att göra, utan mer med den typ av arbeten som män och kvinnor har. Olika yrken är ju mer eller mindre dominerade av antingen män eller kvinnor, och resultatet speglar mer villkoren för dessa yrken.



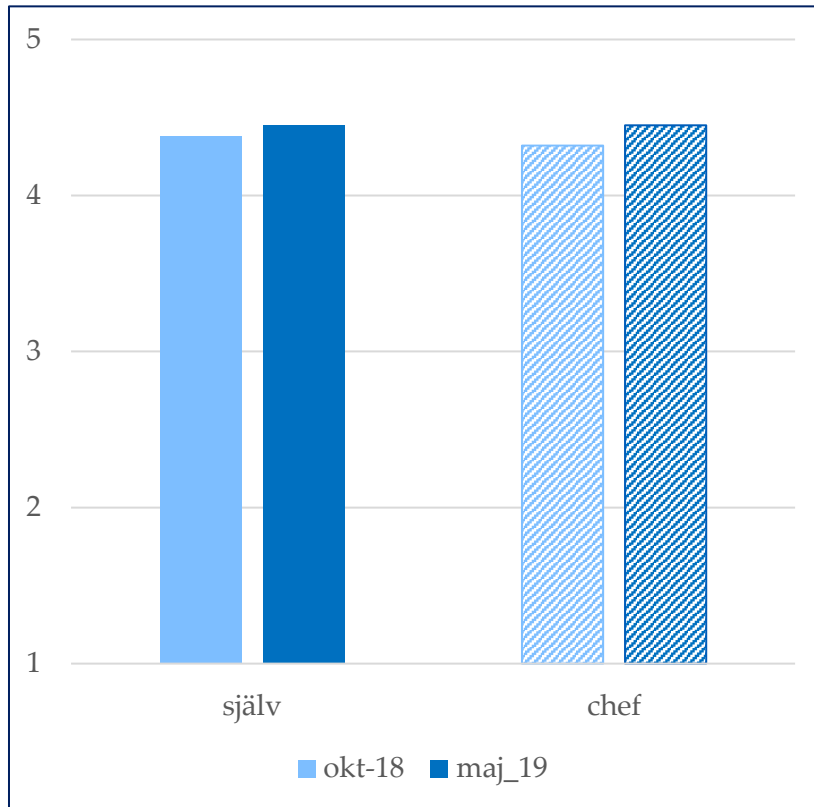
Figur 14. Förutsägbarhet i arbetet vid de tre enkättillfällena, för män och kvinnor separat.

I intervjuundersökningen under våren 2019 var det flera personer som reflekterade över effektivitet, i bemärkelsen att kunna bemästra sina arbetsuppgifter, och möjlighet till autonomi, som nedanstående citat illustrerar:

*“Sextimmars har flyttat fokus från hur många timmar jag närvarar på jobbet, till vad jag presterar och vad jag har för kapacitet att prestera och vad jag behöver för att kunna prestera. Det är ett otroligt lyft.”*

En annan aspekt av effektivitet är hur pass nöjd man är med kvaliteten på sitt jobb. Tycker man t ex att man gör ett sämre arbete när man arbetar kortare dagar? Här ställde vi två frågor i oktober 2018 och i maj 2019: “Under den här perioden med sex timmars arbetsdag: - Hur nöjd är du med kvaliteten på ditt arbete?” samt “Under den här perioden med sex

timmars arbetsdag: - Hur nöjd bedömer du att din närmaste chef är med kvaliteten på ditt arbete?" Svartalternativen varierade från (1) mycket missnöjd, till (5) mycket nöjd. Som framgår av Figur 15 så är man mycket nöjd med kvaliteten, och man bedömer också att ens närmaste chef är det. Man förefaller också vara lite mera nöjd vid det sista enkättilfället, men denna förändring är inte signifikant.



Figur 15. Hur nöjd man är med kvaliteten på sitt arbete (fyllda staplar), respektive hur nöjd man bedömer att ens chef är med detta (mönstrade staplar).

I de öppna svaren i enkäten finns också synpunkter på att man inte bara hinner med samma arbetsmängd på kortare tid utan också att kvaliteten blir bättre:

*"Arbetet utförs också mer fokuserat och strukturerat vilket ger bättre kvalitet."*

*"I den del av företaget jag jobbar på har det dessutom lett till en service av högre kvalitet där vi dessutom får mer gjort än tidigare."*

*"Vi har blivit mer effektiva och rensat bort "gamla" inlärda rutiner till mera positiva sätta att arbeta på för både oss och kunderna."*

Vid det sista enkättilfället i maj 2019 ställdes en fråga huruvida man ansåg att projektet med möjlighet till förkortad arbetstid påverkat arbetsmotivationen. Detta besvarades på en skala från (1) mycket negativt, via (3) inte alls, till (5) mycket positivt. Medelvärde på denna fråga

var 4.66 ( $SD = 0.73$ ), dvs nästan i topp på skalan, vilket innebär att man i stor utsträckning anser att projektet bidragit positivt till arbetsmotivationen. Även de öppna svaren på frågan om vad projektet betytt tar man upp detta:

*"6-timmars-projektet har fungerat som en extremt bra morot under den här testperioden för mig då man varje dag har något som motiverar en att ge det lilla extra. Man vet att i slutet av dagen så finns belöningen i form av 2 timmar reviderad beredskap som jag kan nyttja ifall jag har gjort mitt jobb den dagen."*

*"Är en gladare person och tycker mer om att gå till mitt arbete varje dag än vad jag gjorde tidigare."*

Sammanfattningsvis visar resultaten att man upplever sig mer kompetent vilket även kommentarerna visar – man tycker att man är mer effektiv, gör ett arbete med mer kvalitet, och är mer motiverade att arbeta. Man upplever dock att man tappat i kontroll över arbetstakten, men som redovisades tidigare i rapporten, utan att uppleva mer stress. Det finns också resultat som indikerar att man påverkas olika beroende på livssituation. Könsskillnaden i förutsägbarhet som identifierades kan ses som ett uttryck för olika villkor i mans- och kvinnodominerade arbeten.

### **Hälsa och effektivitet hänger ihop**

En annan uppfattning på temat effektivitet var att man relaterade det till hälsoaspekter och återhämtning, som detta exempel från intervjuundersökningen:

*"Jag har inte lyckats jobba sex timmar, utan gärna sju. Men å andra sidan så var det ju nio timmar innan så man får en påminnelse om att bli lite mer effektiv. /.../ Man känner att det ger effekt att vila lite mer, man får mer distans, sover bättre och är inte lika stressad."*

Även de öppna svaren i enkätundersökningen beskriver hur man tycker att man både arbetare effektivare och samtidigt mår bättre:

*"Jag är mer effektiv i mitt arbete, strukturerar mina dagar på ett annat sätt än tidigare. Upplever att jag hinner med minst lika mycket, om inte mer, arbete än tidigare när jag arbetade 8 h. Jag är piggare, starkare, orkar mer och mår bättre."*

*"Jag upplever att vi får minst lika mycket gjort på vår avdelning, kanske till och med mer, än när vi hade 8h arbetsdag, och det beror till stor del av att man får en ordentlig återhämtning efter varje arbetsdag."*

*"Jag personligen tycker att det förbättrat mitt välmående markant. Att jag varit mer "skärpt" och energisk under de 6 timmarna än jag var tidigare under 8 timmar."*

## Det komplicerade förhållandet mellan arbete och privatliv

Som vi beskrivit ovan ökade välbefinnandet och sömnkvaliteten under projektets gång. Vi såg även att det främst var kvinnorna som upplevde denna förbättring, särskilt avseende välbefinnande. Däremot hittade vi ingen förändring, i alla fall inte statistiskt säkerställd, avseende stressupplevelse eller konflikt mellan arbete och privatliv. Här hade man kanske kunnat förvänta sig att det skulle kunna skilja sig åt mellan de som hade hemmavarande barn eller inte, men någon sådan interaktion fanns vi inte. När det gäller de frågeområden som avsåg att spegla upplevelse av effektivitet i arbetet påverkades inte kontroll över arbetstakt eller förutsägbarhet av arbetstidsförkortningen för hela gruppen, däremot fanns en interaktion med civilstånd respektive kön. Detta visar på att förhållandet mellan arbete och livet utanför är ganska komplext. Vi väljer därför att redovisa resultat som vi funnit som tydliggör detta, men som inte direkt påverkats av arbetstidsförkortningsprojektet.

Vi fann, när vi analyserade upplevd stress, att detta, som sagt inte påverkades av arbetstidsförkortningen, däremot fanns det en skillnad mellan de som var ensamstående eller särbo och de som var gifta eller sammanboende ( $F(1, 40) = 6.71; p < .05; \eta^2 = .14$ ). Medan de ensamståendes skattade sin stress relativt lågt vid samtliga tre enkätstillfällen var stressnivån bland de sammanboende klart högre vid alla tre enkätstillfällen (se Tabell 2).

Även upplevelsen av konflikt mellan arbete och privatliv visade på skillnader mellan ensamstående och sammanboende ( $F(1, 41) = 8.99; p < .01; \eta^2 = .18$ ). Här fanns också en nästan signifikant skillnad mellan de med eller utan hemmavarande barn ( $F(1, 41) = 3.88; p = .056; \eta^2 = .09$ ). De som hade barn upplevde en större konflikt mellan arbete och privatliv än de utan barn. Eftersom det kan finnas en interaktion mellan civilstånd och att ha barn (på så sätt att det kanske är vanligare att ha barn om man är sammanboende eller gift) togs båda dessa variabler med i samma analys. Detta gjorde att skillnaden mellan dem som hade barn och inte minskade och så att säga förklarades av civilstånd. Precis som med frågeområdet stress visade det sig att de som var gifta eller sammanboende upplevde en högre grad av konflikt mellan arbete och privatliv än de som var ensamstående eller särbo (se Tabell 2).

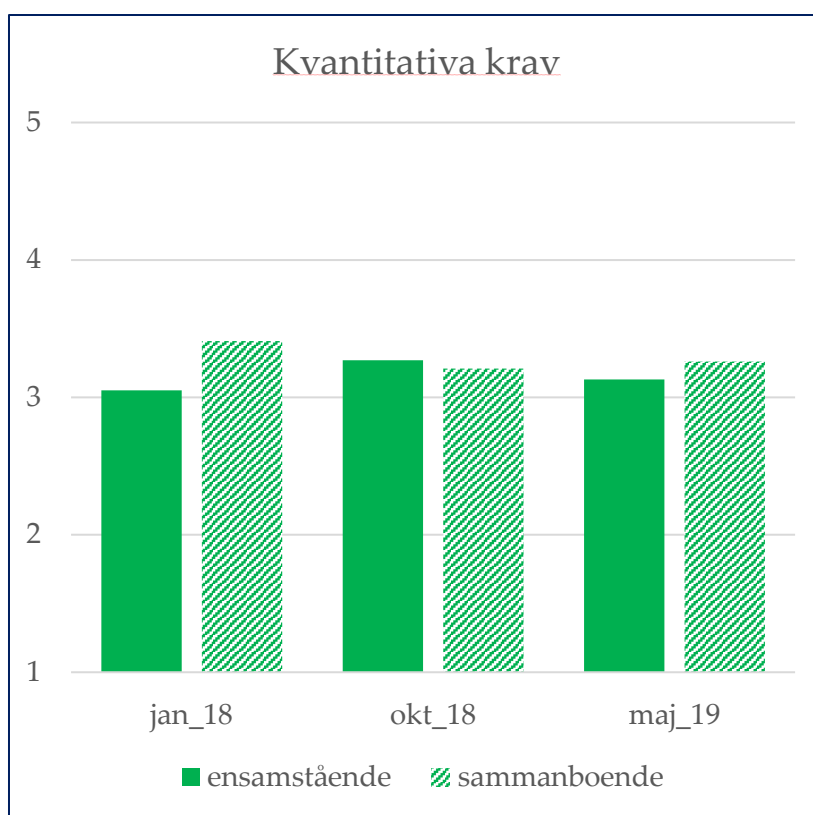
Tabell 2. Upplevd stress och konflikt mellan arbete och privatliv, jämförelse mellan de som är sammanboende eller gifta och de som är ensamstående eller särbo.

		Januari 2018	Oktober 2018	Maj 2019
Upplevd stress	Ensamstående	2.36	2.34	2.29
	Sammanboende	2.72	2.77	2.68
Konflikt mellan arbete och privatliv	Ensamstående	2.02	1.90	1.75
	Sammanboende	2.62	2.41	2.65

Som också beskrivits ovan fanns det för möjlighet till kontroll av beslut en interaktionseffekt mellan arbetstidsförkortning och civilstånd, och en interaktionseffekt med kön för förutsägbarhet i arbetet. Vi ställde i enkäten också andra frågor om olika arbetsvillkor som inte direkt var kopplade till välbefinnande eller effektivitet men som skulle kunna påverkas

av arbetstidsförkortning. Dessa var: kvantitativa krav i arbetet, arbetsrollens tydlighet, konflikt mellan olika krav på arbetsrollen, samt graden av positiva utmaningar i arbetet.

Som nämnts ovan upplevde man mindre möjligheter att påverka sin arbetstakt som en konsekvens av arbetstidsförkortningen. Då skulle man kunna tänka sig att man också upplevde mer kvantitativa krav. Så var inte fallet, det fanns ingen signifikant förändring avseende detta för totalgruppen. Däremot fanns en signifikant interaktion mellan arbetstidsförkortning och civilstånd ( $F(2, 82) = 3.25; p < .05; \eta^2 = .07$ ). Resultaten visas i Figur 16. Före projektets start upplevde de som var sammanboende mer kvantitativa krav än de ensamstående, en skillnad som försvinner till de båda andra tillfällena, i mitten och i slutet av projektet, då upplevelsen av kvantitativa krav är mer lika för de båda grupperna.



Figur 16. Upplevelse av kvantitativa krav vid de tre enkät tillfällena för ensamstående/särbo (fyllda staplar) och gifta/sammanboende (mönstrade staplar).

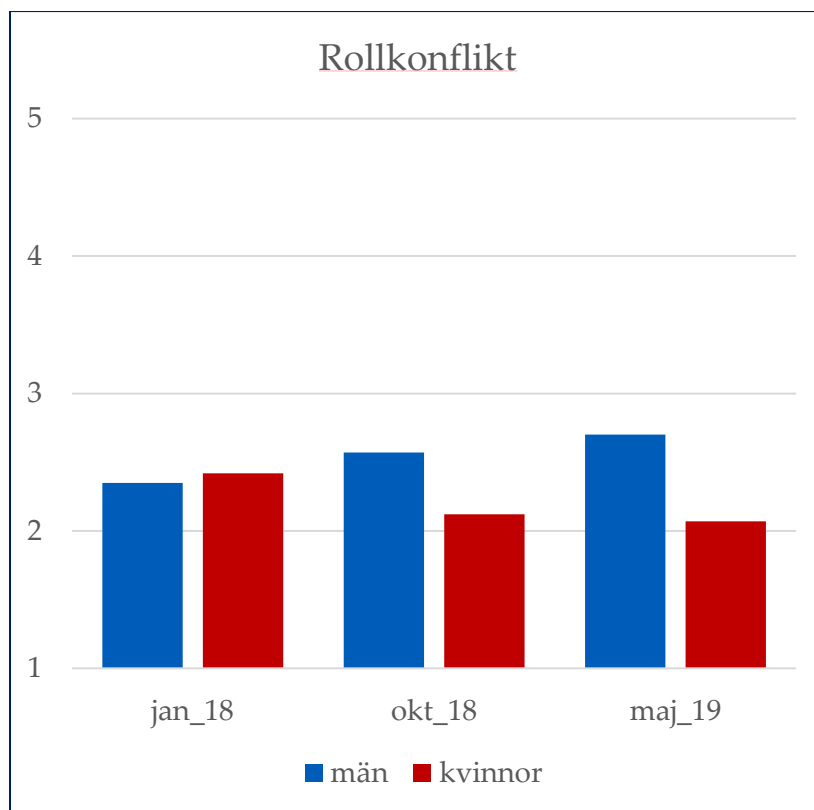
Det fanns även en skillnad mellan män och kvinnor ( $F(1, 41) = 5.20; p < .05; \eta^2 = .11$ ). Män upplevde mer kvantitativa krav än kvinnor vid alla tre enkät tillfällena (se Tabell 3).

Upplevelsen av kvantitativa krav var också kopplade till om man hade hemmavarande barn eller inte ( $F(1, 41) = 6.76; p < .05; \eta^2 = .14$ ) vid alla tre enkät tillfällena.

Tabell 3. Upplevda kvantitativa krav, jämförelse mellan män och kvinnor respektive mellan de som har och inte har hemmavarande barn.

		Januari 2018	Oktober 2018	Maj 2019
Kvantitativa krav	Män	3.36	3.42	3.38
	Kvinnor	3.10	3.05	3.00
Kvantitativa krav	Ej barn	3.02	3.06	3.00
	Barn	3.44	3.41	3.38

Arbetstidsförkortningen påverkar män och kvinnor olika avseende upplevelse av rollkonflikter i arbetet ( $F(2, 82) = 4.91; p = .01; \eta^2 = .11$ ). Som framgår av Figur 17 minskar kvinnors upplevelse av rollkonflikter i arbetet mellan de tre enkätstillfällena, medan männens upplevelse i stället ökar en del. Dvs gapet i upplevelse av rollkonflikter mellan män och kvinnor ökar under projekttiden.



Figur 17. Upplevda rollkonflikter i arbetet vid de tre enkätstillfällena, för män respektive kvinnor.

Rollkonflikter och arbetsrollens tydlighet har också samband med familjesituation. Som framgår av Tabell 4 upplevde de som hade barn i högre utsträckning rollkonflikter ( $F(1, 41) = 9.52; p < .01; \eta^2 = .19$ ) och i mindre utsträckning rolltydlighet ( $F(1, 41) = 6.33; p < .05; \eta^2 = .13$ ) än de som inte hade hemmavarande barn.

Tabell 4. Upplevd rolltydlighet och rollkonflikter, jämförelse mellan de som har och inte har hemmavarande barn.

		Januari 2018	Oktober 2018	Maj 2019
Rollkonflikter	Ej barn	2.03	2.00	2.24
	Barn	2.75	2.73	2.57
Rolltydlighet	Ej barn	4.33	4.14	4.08
	Barn	3.65	3.55	3.73

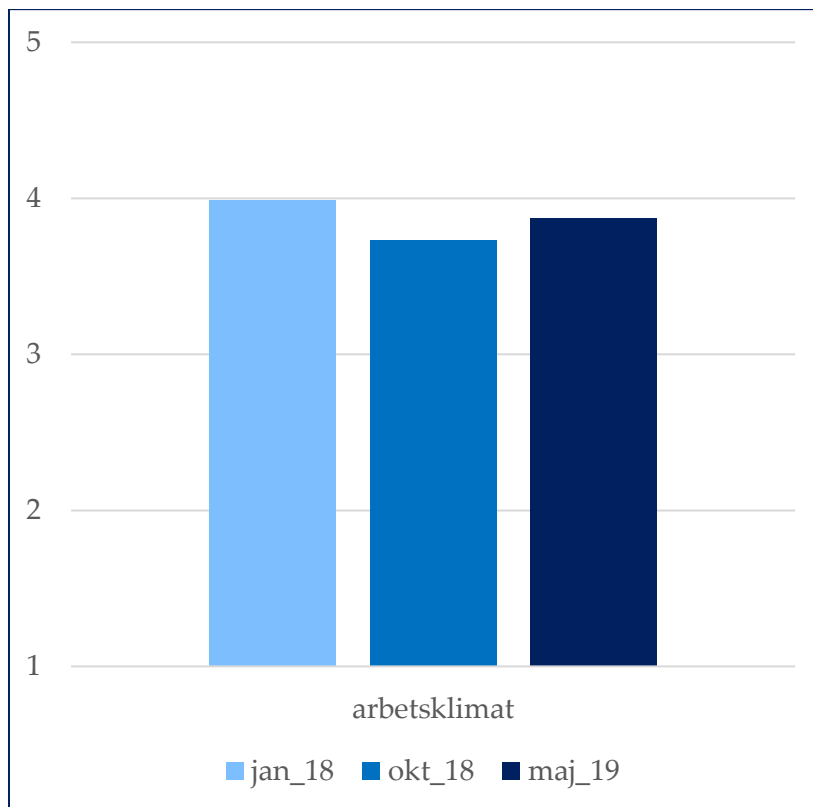
Sammanfattningsvis finner vi en del olika resultat för män och kvinnor. Kvinnorna upplever ett förbättrat välbefinnande och mer förutsägbarhet i arbetet (i alla fall från före projektets start till dess mitt), och upplever minskade rollkonflikter i arbetet, under projektets gång. Män påverkas inte i lika hög grad positivt av arbetstidsförkortningen avseende dessa aspekter, och de upplever också mera kvantitativa krav i arbetet vid alla tre enkätstillfällena. På grund av den förhållandevis lilla gruppen deltagare går det inte att dela upp den i olika typer av yrken och arbetsuppgifter, men troligtvis har dessa könsskillnader mindre med kön att göra, och mer att göra med att män och kvinnor i stor utsträckning arbetar med olika typer av arbetsuppgifter. En slutsats kan vara att en arbetstidsförkortning av detta slag, med införande av förtroendearbets tid, passar bättre för den typ av arbetsuppgifter som är vanligare förekommande bland kvinnor, i den typ av bransch som Östersundshem tillhör.

Men det finns också arbetsrelaterade faktorer som i denna undersökning inte påverkas av arbetstidsförkortningen, t ex upplevelse av stress och konflikt mellan arbete och privatliv. Däremot visade det sig att de som var sammanboende eller gifta upplevde mer stress och mer konflikt mellan arbete och privatliv än de som var ensamstående eller särbo. Detta indikerar att möjlighet till arbetstidsförkortning inte kan råda bot på alla arbetsrelaterade problem. Men det fanns interaktionseffekter mellan arbetstidsförkortningen och civilstånd avseende kvantitativa krav och möjlighet till kontroll och inflytande över beslut i arbetet, som förbättrades för de som var sammanboende under projektets gång. Kanhända krävs en längre tid av arbetstidsförkortning för att sådana förändringar av arbetsvillkor också ska ge avtryck i förändring i stress och konflikt mellan arbete och privatliv.

Det fanns också arbetsrelaterade faktorer som hade samband med en annan aspekt av familjeliv, nämligen huruvida man har hemmavarande barn eller inte, men som inte heller påverkades av möjligheten till arbetstidsförkortning. Detta gällde kvantitativa krav, rollkonflikter och rolltydlighet. Att ha hemmavarande barn innebar både upplevelse av mer kvantitativa krav, mer rollkonflikter och mindre rolltydlighet än när man inte hade barn. Familjesituation påverkar således hur man uppfattar påfrestningar i arbetet, och i denna undersökning ser man att möjlighet till arbetstidsförkortning inte räcker till för att motverka detta.

## Arbetsklimat

Att göra samma mängd arbete på färre timmar per dag givetvis innebär att man får rationalisera. Vi såg tidigare i denna framställning att man i stor utsträckning avstod från åtminstone en fikapaus per dag. Sådant kan ju föra med sig att de sociala relationerna på jobbet blir lidande. Det kan också hända att man upplever större krav från sina överordnade. Vi ställde därför vid alla tre enkättillfällen frågor om hur man såg på arbetsklimatet på arbetsplatsen. Ett lågt värde innebär ett dåligt arbetsklimat och ett högt värde betyder ett bra arbetsklimat. På det hela taget skattar man arbetsklimatet högt (strax under värdet 4), men det sker en förändring under projektets gång (se Figur 18). Från enkättillfället före projektets start till oktober 2018 sker en viss försämring av arbetsklimatet, för att sedan upplevas som lite bättre igen vid det sista enkättillfället i maj 2019. Resultatet gränsar till statistisk signifikans ( $F(2, 84) = 2.73; p = .08; \eta^2 = .06$ ). Det är försämringen från januari 2018 till oktober 2018 som är statistiskt säkerställd ( $F(1, 42) = 4.23; p < .05; \eta^2 = .09$ ).



Figur 18. Värdering av arbetsklimatet vid de tre enkättillfällena.

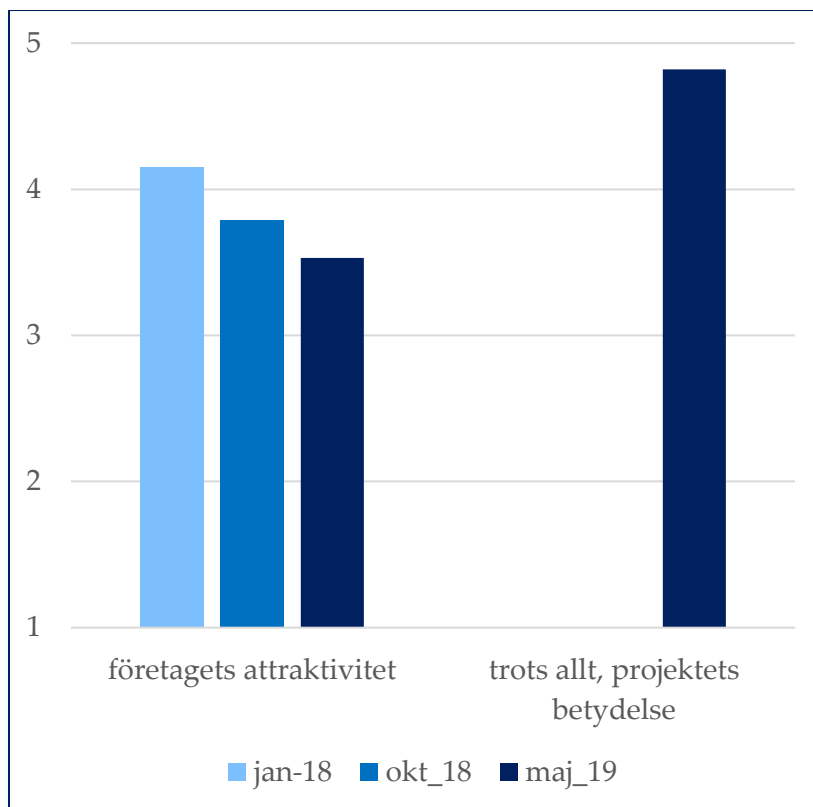
Vid det sista enkättillfället ställdes en direkt fråga om huruvida man ansåg att projektet med arbetstidsförkortning påverkat gemenskapen på arbetsplatsen – från (1) mycket negativt till (5) mycket positivt. Medelvärdet blev 4.48 ( $SD = 0.82$ ), vilket innebär att man anser att projektet haft en positiv inverkan på klimatet på arbetsplatsen. Ett lite överraskande resultat i sammanhanget var ett samband med civilstånd ( $F(1, 42) = 5.41; p < .05; \eta^2 = .11$ ): de som är



ensamstående eller särbo upplevde i lägre grad att projektet bidragit positivt till arbetsklimatet ( $M = 4.19$ ) än de som är sammanboende eller gifta ( $M = 4.78$ ).

### Företagets attraktivitet

Avsikten med projektet att införa förtroendearbetstid, och ge möjlighet att reducera arbetstiden till sex timmar per dag, var inte enbart att det skulle leda till bättre hälsa och effektivitet, utan att det också skulle bidra till en ökad attraktivitet som företag. Därför ställdes frågor om hur man såg på företagets attraktivitet. Tyvärr blev resultatet ett annat än avsett. Som framgår av Figur 19 minskar företagets attraktivitet i de anställdas ögon mellan de tre enkätstillfällena ( $F(2, 84) = 11.08; p < .001; \eta^2 = .21$ ). Som kommer att diskuteras mer i nästa avsnitt så hände ju en hel del saker inom företaget, som inte hade med arbetstidsförkortningen att göra, under perioden. Först brottsmisstankar mot den dåvarande VD:n, sedan byte av styrelse och VD, och byte av VD igen, samt olika följdändelser av detta. Därför ställdes en fråga vid det sista enkätstillfället som specifikt frågade efter hur man såg på projektets påverkan på företagets attraktivitet. Som framgår av stapeln till höger i Figur 19, uppskattar man att projektet ändå bidragit positivt till företagets attraktivitet.



Figur 19. Uppfattning om företagets attraktivitet vid de tre enkätstillfällena.

I de öppna svaren på frågan vad projektet med arbetstidsförkortning inneburit tar flera upp hur detta bidragit till företagets attraktivitet, att Östersundshem genom detta visat sig var ett modernt företag som vill utvecklas, och man uppskattade att få vara en del av detta:

*"Mycket modernt tänkt av företaget, 8 tim arb tid diskuteras tom bland politiker. Har kompisar från andra företag som nu försöker få igenom liknande försök på sina arb platser."*

*"Resursbesparing, ett bra instrument för att marknadsföra företaget till potentiella arbetstagare, och bra i helheten."*

*"Arbetsförkortningen var en av anledningarna till att Östersundshem låg i framkant som arbetsgivarvarumärke enligt mig"*

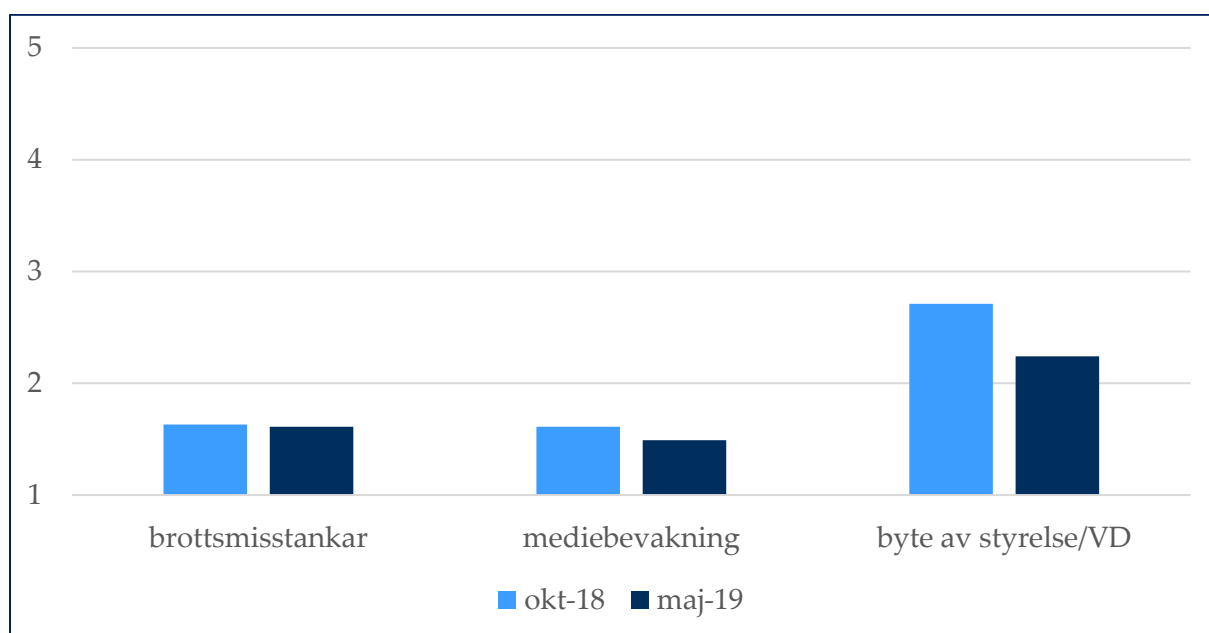
### **Organisatorisk turbulens = påfrestningar för företag och medarbetare**

Tidsperioden för att inför arbetstidsförkortning sammanföll olyckligt med andra händelser inom företaget, vilket gjort att vissa önskade resultat, t ex påverkan på företagets attraktivitet, uteblivit. Tabell 5 nedan ger en överblick över de större händelserna under denna period, sammanfattande kallat "turbulensen". Vid de två sista enkät tillfällena inkluderades därför några frågor för att se vilken påverkan man ansåg att detta hade.

Tabell 5. Översikt över de större händelser som ägde rum i Östersundshem under projekttiden.

Datum	Händelse
1 februari 2018	Projektet "Arbetstidsförkortning" startar
17 april 2018	Polisen griper VD Daniel Kindberg, och genomför razzia i hans kontor
18 april 2018	Kindberg entledigas från posten som VD
29 maj 2018	Östersundshems styrelse avgår
5 juni 2018	Extra bolagsstämma väljer ny styrelse
20 augusti 2018	Ny VD, Johannes Merbom, tillträder
3 oktober 2018	I en medarbetarenkät kritiserar Merbom för sitt ledarskap
12 november 2018	VD Johannes Merbom anklagas för sexistisk jargong och nedlåtande kvinnosyn
26 november 2018	VD Johannes Merbom lämnar sin anställning på egen begäran
10 december 2018	Kindberg åtalas för ekonomisk brottslighet
17 december 2018	Kommunfullmäktige utser ny styrelse
11 januari 2019	Östersundshem stämmer Kindberg för kapitalförluster
26 februari 2019	Beslut om personalnedskärningar
19 mars 2019	SVT:s Uppdrag Granskning sänder reportage om ÖFK och Östersundshem
31 augusti 2019	Projektet "Arbetstidsförkortning" slutar

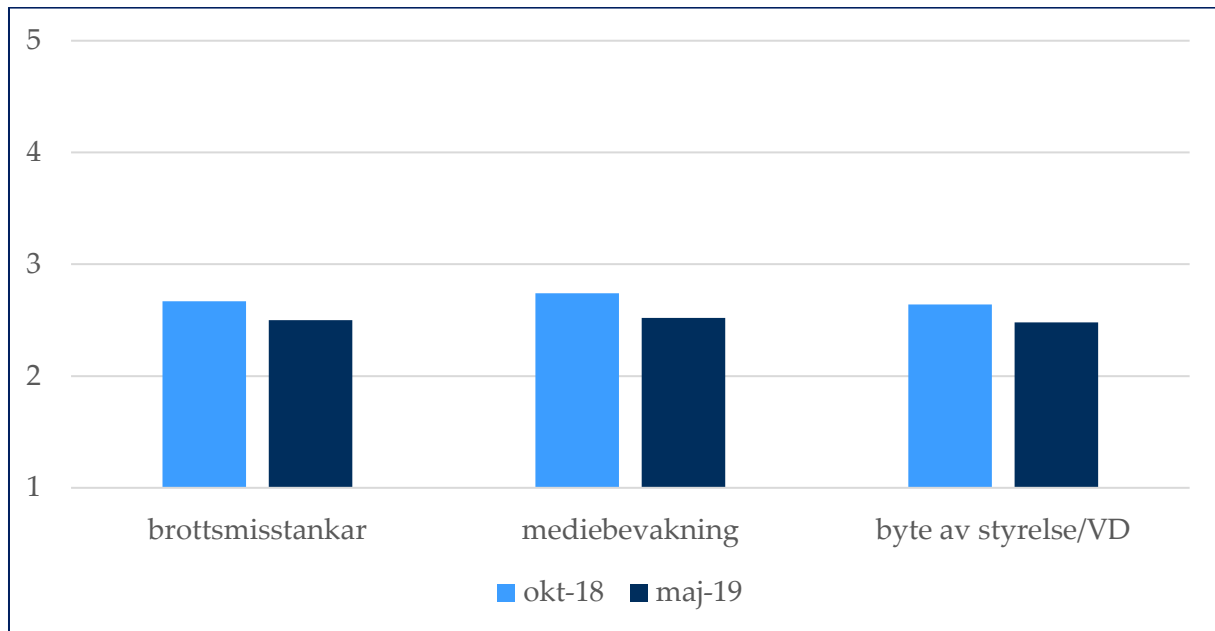
Som redovisades i avsnittet ovan uppfattade man att företagets attraktivitet successivt sjunkit under projektiden. Vi ville därför veta vad i "turbulensen" som man i så fall hade synpunkter på. Vi ställde därför frågan riktad mot brottsmisstankarna, mediebevakningen, och byte av ledning (styrelse och VD). Man kunde svara på en skala från (1) mycket negativt till (5) mycket positivt, där mittenvärdet (3) innebär ingen påverkan alls. Som framgår av Figur 20 nedan, så uppfattar man att alla tre sakerna påverkat företagets attraktivitet negativt. Samtliga medelvärden utom ett (byte av styrelse och VD, enkäten i oktober 2018) är signifikant lägre än mittenvärdet 3 (ingen påverkan alls). Av figuren framgår också att det främst är brottsmisstankarna och mediebevakningen som man uppfattar som mest bekymmersamt ( $F(2, 80) = 51.05; p < .001; \eta^2 = .56$ ). Man kan också se en förändring över tid, på så sätt att man tycker att påverkan är mer negativ vid det sista enkättilfället (maj 2019) jämfört med vid det andra tillfället (oktober 2018) ( $F(1, 40) = 4.56; p < .05; \eta^2 = .10$ ). Man kan se i figuren att detta främst gäller byte av styrelse och VD.



Figur 20. Uppfattning om hur brottsmisstankarna mot VD, mediebevakningen av detta samt byte av ledning påverkat företagets attraktivitet vid de båda sista enkättilfällena.

Som redovisades ovan skattade man arbetsklimatet som sämre vid det andra enkättilfället i oktober 2018 än före projektets början i januari 2018. Detta kan ju givetvis bero på ökad press att arbeta hårdare för att kunna gå hem tidigare, men det kan givetvis också vara en effekt av den turbulens som fanns inom företaget och där många delar var koncentrerade till hösten 2018. Vi ställde därför en fråga om brottsmisstankarna, mediebevakningen samt byte av ledning hade påverkat gemenskapen på arbetsplatsen. Svartalternativen var desamma som för frågan om företagets attraktivitet. Samtliga medelvärden hamnar signifikant under mittvärde 3 (se Figur 21), vilket innebär att man anser att alla tre sakerna påverkat gemenskapen negativt. Däremot finns det ingen skillnad avseende vad i turbulensen

(brottsmisstankar, mediabevakning, byte av ledning) som bidragit, inte heller finns det någon signifikant tidseffekt, även om man från staplarna i figuren ser att dessa är lägre vid enkättillfället i maj 2019 jämfört med oktober 2018.



Figur 21. Uppfattning om hur brottsmisstankarna mot VD, mediabevakningen av detta samt byte av ledning påverkat gemenskapen på arbetsplatsen vid de båda sista enkättillfällena.

Vi såg ovan att sjukfrånvaron minskade under projektets första tid, för att öka drastiskt under hösten 2018. En trolig förklaring till detta torde vara allt som händer under denna tid. Så detta visar att skeenden på makronivå kan ha inverkan på den enskilde individen. I den intervjuundersökning som genomfördes under våren 2019 beskrevs detta så här:

*"Vi hade oturen att sextimmars sammanföll med allt tokeri som hände /.../ och allt som är kopplat till det /.../ På det viset har det varit ett hemskt år. Det enda glädjestråket vi haft är att vi kunnat gå hem tidigare och hinna landa en stund innan nästa sak hände."*

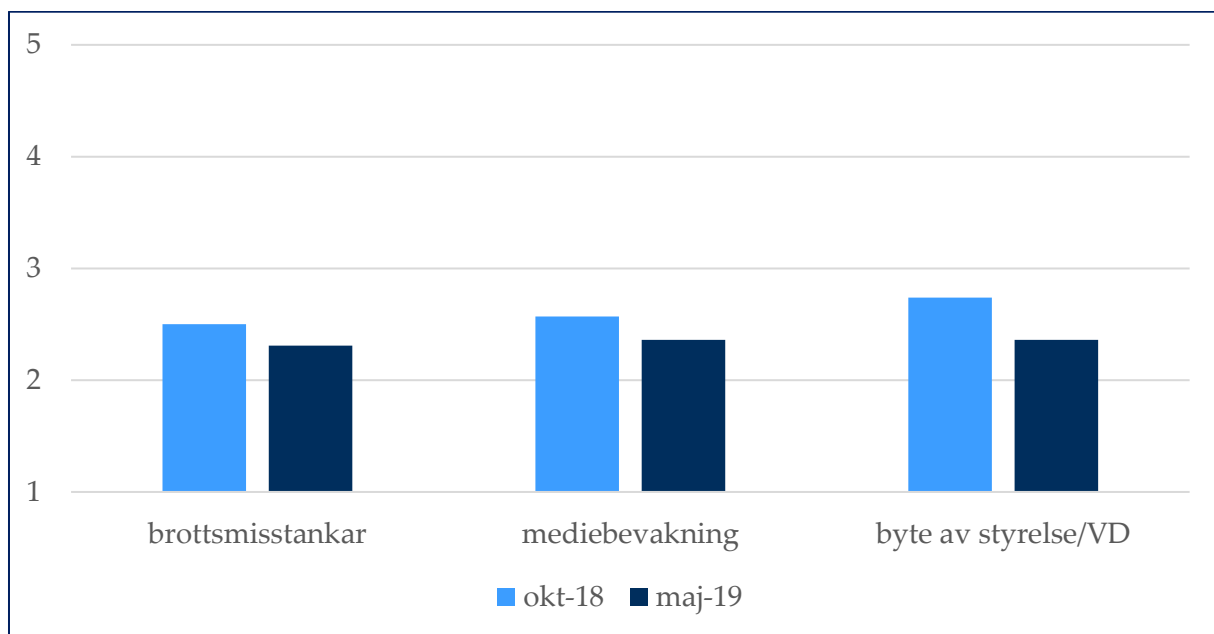
Även många de öppna svaren i den sista enkäten i maj 2019 tar upp hur "turbulensen" påverkat hälsa och välbefinnande, och vilken roll projektet med arbetstidsförkortning haft för att hantera allt som hände.

*"Jag är helt övertygad att vi hade haft betydligt fler långtidssjukskrivna än de som vi hade under den här perioden om vi inte hade haft 6-timmars arbetsdag. Tack vare 6-timmarsprojektet kunde vi undvika att väldigt många fler inte 'gick in i väggen'."*

*"Det har gjort att jag fått mer energi och orkat med all skit som hänt under denna period. Och hade vi inte haft arbetstidsförkortning under denna period som vi haft skulle många*

*på företaget gått in i väggen!!!! helt övertygad om det. Jag skulle gjort det. och inte pgr av arbete."*

Man kan också tänka sig att individens arbetsmotivation påverkas av sådana skeenden, så en fråga i enkäten vid de två sista enkättillfällena frågade efter om brottsmisstankarna, mediebevakningen eller byte av ledning påverkat deras egen arbetsmotivation. Precis som de tidigare frågorna om företagets attraktivitet och gemenskapen på arbetsplatsen, så är uppfattningen att både brottsmisstankarna, mediebevakningen, och byte av ledning påverkat negativt. Alla medelvärden utom ett (byte av ledning, enkättillfället i oktober 2018) skiljer signifikant från mittvärdet 3, ingen påverkan alls. Dessutom finns det en tidseffekt. Man upplever påverkan av alla tre faktorerna som mer negativ i maj 2019 än i oktober 2018 ( $F(1, 82) = 6.07; p < .05; \eta^2 = .13$ ).



Figur 22. Uppfattning om hur brottsmisstankarna mot VD, mediebevakningen av detta samt byte av ledning påverkat den egna arbetsmotivationen vid de båda sista enkättillfällena.

I de öppna svaren på frågan om vad projektet med arbetstidsförkortning inneburit finns det en del reflektion kring hur projektet hanterats under tidsperioden. För det första finns det synpunkter på själva implementeringen:

*"Man måste ha bättre förberedelse, genomgång med personalen, inför ett sånt här projekt än vad som gjordes inom Östersundshem. Det gick lite väl fort, och sjuöskades utan större information kring hur arbetet skulle läggas upp. Hur man ska tänka, vilka arbetsuppgifter man ska prioritera, göra egna tidplaner/scheman för vad man ska uträtta per dag/vecka/månad tex."*

En annan typ av synpunkter som tas upp är hur ledningens syn på projektet förändrades under tidsperioden, efter de olika bytena av VD och styrelse. Man upplever det som en norm att arbeta åtta timmar per dag trots att projektet pågick:

*"Upplevelsen från början när det lanserades var bara positivt men när tiden har rullat på så har det nästan blivit som ett straff där man från 'chefshåll' påpekat flertalet gånger att 'måste man jobba 8 timmar så ska man göra det'."*

*"Olyckligt att spelreglerna ändrades och blev otydliga under resans gång. Blev nästan som att den anställde skulle ha dåligt samvete om den gick hem efter 6 tim."*

## Framtiden

På grund av allt som hände i företaget, och de konsekvenser som detta förde med sig, insåg man att ekonomin i företaget inte var så bra som man tidigare trott. Detta ledde dels till uppfattningen att förlängning eller permanentning av projektet med arbetstidsförkortning inte var realistiskt. Dessutom beslutades att genomföra en organisationsförändring som bl a skulle innebära personalnedskärningar. I den sista enkätundersökningen i maj 2019 ställdes därför frågor för att se vad personalen ansåg om detta. Svartalternativen varierade på alla frågorna mellan (1) mycket negativ till (5) mycket positiv.

Den första frågan gällde vilken inställning man hade till att avsluta projektet och återgå till åtta timmars arbetsdag. Inställningen var, som man kan förvänta sig, i huvudsak negativ. Detsamma gäller uppfattningen om den aviserade omorganisationen, både avseende dess påverkan på arbetsmotivationen, gemenskapen på arbetsplatsen och företagets attraktivitet. Samtliga medelvärden hamnade signifikant lägre än det neutrala mittvärdet 3 (vare sig positivt eller negativt). Det fanns inga signifikanta skillnader i uppfattning mellan olika undergrupper, t ex kön.

Tabell 6. Inställning till återgång till åtta timmars arbetsdag och organisationsförändringar vid det sista enkättilfället i maj 2019.

Fråga	M	SD	N	Skala
Om företaget återgår till åtta timmars arbetsdag, vad anser du om det?	1.62	0.98	53	1-5
Östersundhem står inför en större omorganisation som bl a innebär nedskärningar. I vilken utsträckning anser du att det påverkar:				
- Din arbetsmotivation?	2.06	1.08	53	1-5
- Gemenskapen på arbetsplatsen?	1.94	0.80	53	1-5
- Företagets attraktivitet?	1.92	0.90	53	1-5

Denna oro uttrycks också i de öppna svaren:

*"En rädsla jag har är att när projektet avslutas så kommer man vara så ingjuten i det här nya, mer intensiva/effektiva sättet att arbeta att man inte kommer klara av den takten i 8-timmar utan att springa in med huvudet först i väggen. Den omställningen kommer bli farlig för många välmående är jag rädd. Om inte annat så försvinner en stor motivationsfaktor som resulterar i att man nödvändigtvis inte får mer gjort, utan att man istället utför samma mängd arbete som tidigare fast på 8-timmar."*

Till sist ställdes frågan vid det sista enkättilfället huruvida man bedömde att man jobbar kvar inom företaget om fem år. Denna fråga besvarades av 50 personer, och 25 svarade ja och 25 personer varade nej. Inte heller här fanns det skillnader mellan män och kvinnor.

Bland dem som tror att de kommer att vara kvar inom företaget är ett vanligt motiv att man trivs med sina arbetskamrater. Ett annat vanligt motiv är att man trivs med sina arbetsuppgifter, att arbetet är intressant, stimulerande och utvecklande. I några fall "villkorar" man sitt svar att man nog blir företaget trogen:

*"Ja, om det inte händer allt för mycket som det har gjort hittills, men är även öppen för andra öppningar efter som det varit så oroligt på våran arbetsplats."*

*"Under förutsättning av bolaget skapar en trygghet och stabil grund som inte funnits här på många år, även innan föregående VD slutat."*

*"För mig har det varit en trygg arbetsplats och ett ställe att utvecklas på. Så jag hoppas att det fortsätts att jobbas för att personalen ska må bra. Känns som vi som jobbar har blivit 'straffade' av kommun och ledning för det som hänt här på arbetsplatsen och inte lika positivt längre."*

Bland dem som inte tror att de är kvar i företaget är det en handfull som nämner att man då kommer att ha gått i pension, eller slutat av andra naturliga skäl, eller helt enkelt inte tänker så långt in i framtiden. Ungefär lika många hade vid det sista enkättilfället redan blivit uppsagda. Bland övriga kommentarer ser man tre typer av synpunkter, som relaterar dels till projektet med arbetstidsförkortning, bilden av Östersundshem som ett modernt och dynamiskt företag, samt ledningens hantering av den "turbulens" som varit.

För det första hänvisar man alltså till att arbetstidsförkortningen kommer att tas bort. Man menar dels att detta påverkar arbetsmotivationen, och dels hela organisationens hälsa.

*\*Personalen var stolt och glad över att arbeta på en unik arbetsplats som premierade sin personal och motiverade dem till fortsätta gå till jobbet...//...Vi har inte anställts i det här bolaget för att förverkliga oss själva, men ser vi bättre möjligheter på någon annan (nu likvärdig) arbetsplats finns inte längre något som stoppar personalen från att överge Östersundshem. Det råder ingen brist på andra arbetsplatser med åtta timmars arbetsdag"*

*"Det känns också väldigt beklagligt att 6timmars inte tycks få en riktig chans utan man utmålar i media att man får mer gjort på 8 timmar än 6 vilket ju helt visar på en missuppfattning av hela projektet där man förkastar det många av oss som jobbar*

*upplever, dvs en effektivare och mer välmående organisation TROTS alla kriser tack vare 6timmars."*

En hel del av motiven till varför man svarar nej på frågan om man kommer att stanna kvar inom företaget berör varumärket, och bilden av Östersundshem.

*"Det senaste året har dessvärre raserat det mesta som varit bra med Östersundshem. Bilden av det moderna innovativa bolaget som värnar sina anställda är ett minne blott. Vida kända och lyckade satsningar på hållbarhet, arbetsmiljö (träning och 6-timmars) och integration har raserats."*

*"Jag har sökt mig mej till Östersundshem för att det var en utvecklande, modern arbetsgivare med ett hållbart tänk, bra företagsprofil, starkt varumärke och framförallt bra personalpolitik. Alla dom parametrarna har gravt naggats i kanten senaste året."*

Flera kommentarer menar att företaget tar steg tillbaka och blir mer traditionellt och gammaldags: "...kvar blir ett klassiskt kommunalt bolag, dvs tillbaka till stenåldern", "...för att jag inte tror på den omoderna inriktning som företaget nu tycks vara på väg mot – det konservativa 1800-talet är över, och vi ska inte tillbaka dit", "...Tyvärr är min uppfattning att vi återgår till ett omodernt, förvaltande bolag med raserat varumärke..."

Det tredje temat behandlar hur man tycker att ledningen har hanterat krisen kring "Kindbergaffären":

*"Personalen bestraffas för andras tillkortakommanden"*

*"Man är så fokuserad på att städa bort Kindberg och skapa ordning och reda i bolaget att man städar bort alla goda initiativ av bara farten"*

Det man särskilt betonar är hur ledning behandlat personalen under denna turbulenta tid, som man uppfattar som bristande i lyhördhet och respekt:

*"...men nu känns det som att vi bokstavligen, i t.f. VD:ns egna ord, reducerats till 'numerärer', siffror i ett Excel-ark..."*

*"...Ingen har brytt sig om att hantera de kriser som de anställda och speciellt ledningsgruppen ställts inför."*

*"Såsom högsta instans valt att hantera nedskrivningarna i form av att varsla personal ser jag som en spark i ansiktet på vi medarbetare som lägger manken till varje dag"*

## **Diskussion och slutsatser**

På det stora hela så överväger de positiva effekterna av projektet med arbetstidsförkortning. Ytterst få resultat pekar på motsatsen. Dessutom har studien visat på komplexiteten i förhållandet mellan arbete och livet utanför. Till sist har studien också kunnat följa vad som hände i efterdyningarna av den stora turbulensen inom företaget som skedde under 2018.



När det gäller hälsa så visade resultaten att det subjektiva välbefinnandet och sömnkvaliteten ökade under projektets gång. Detta följs också av en minskad sjukfrånvaro under första halvan av arbetstidsförkortningens projektperiod. I intervjumaterial och öppna svar i enkäten återkommer ofta uppfattningen att arbetstidsförkortningen gett möjlighet till återhämtning. Samtidigt visade resultaten inga effekter på stress, den upplevda stressen var på ungefär samma nivå under hela perioden. Detta är inte så konstigt, mängden arbete har ju varit konstant, eftersom själva utgångspunkten för försöket med arbetstidsförkortning var att inte utöka personalstyrkan. Möjligen skulle man kunna tänka sig att stressen borde öka – då man hade samma arbetsuppgifter men som skulle genomföras på kortare tid. Men så var inte heller fallet. En slutsats som därför kan dras är att arbetstidsförkortningen gav möjlighet till återhämtning som i sin tur gjorde att man orkade arbeta i ett högt tempo.

Kvinnors hälsa påverkades mer positivt än männens, avseende välbefinnande och sömnkvalitet. Även andra resultat pekar på olika erfarenheter bland män och kvinnor – männen upplevde en försämring av förutsägbarheten i arbetet jämfört med kvinnor, kvinnor upplevde en minskning av rollkonflikter i arbetet medan männen upplevde en ökning. Detta har sannolikt inte med personernas kön att göra, snarare handlar det om att kvinnor och män i stor utsträckning har olika yrken och arbetsuppgifter. Undersökningsgruppen var för liten för att det skulle vara meningsfullt att dela upp den i olika yrkesgrupper. Men arbetsmarknaden är mycket könsuppdelad (SCB, 2018) och det är sannolikt detta slår igenom även i Östersundshem. En reflektion utifrån detta är att den sorts organisationsförändring som en arbetstidsförkortning kanske är lättare att implementera inom kvinnodominerade arbetsområden i den typ av bransch som Östersundshem verkar i.

Upplevd relation mellan arbete och privatliv kvantitativt mätt förändrades inte under projektets gång, vilket vi trodde skulle ske. Däremot var det påfallande många av de öppna svaren som beskrev hur arbetstidsförkortningen gav möjlighet att kombinera arbete och privatliv, inte minst barn och familj. Resultaten i övrigt visar dock på att relationen mellan arbete och livet i övrigt. Kvinnor och män skiljer sig avseende sjukfrånvaro. I tillägg till att männen upplevde en försämring av förutsägbarheten i arbetet, och en ökning av rollkonflikter, upplevde männen också mer kvantitativa krav vid alla tre enkättillfällen. De som hade hemmavarande barn upplevde också mer kvantitativa krav, mer rollkonflikter och mindre rolltydlighet än de som inte hade hemmavarande barn vid samtliga enkättillfällen. Vidare hade de som var sammanboende eller gifta initialt mindre kontroll över beslut än de som var ensamstående eller särbo, en skillnad som blev tvärtom vid de två sista mättillfällena. De som levde i en relation upplevde också mer stress och mer konflikt mellan arbete och privatliv än de som var ensamstående/särbo vid alla tre enkättillfällena. De flesta av dessa faktorer är mätta med frågor som är relaterade till hur det är på arbetet, men givet dessa samband med att ha hemmavarande barn och civilstånd är en rimlig tolkning att deltagarna besvarat frågorna utifrån sitt livssammanhang. Kort sagt, det är svårt att separera arbetsvillkoren från livsvillkoren, och både påverkar varandra. Det var också tydligt att flera av dessa faktorer inte påverkades av arbetstidsförkortningen, skillnaderna var desamma vid alla tre tidpunkterna. Detta visar på att alla arbetsrelaterade problem inte kan påverkas av

kortare arbetsdagar, eller kanske att det krävs en ännu längre projektperiod än denna (trots att den varit jämförelsevis lång) innan man ser effekter fullt ut.

Att fånga begreppet effektivitet i enkätform är inte lätt, som beskrivits ovan. Fyra faktorer om arbetsprocesser och förhållanden som indirekt förhåller sig till effektivitet, var de som användes. Här såg man att kontroll över arbetstakt minskade under perioden och förutsägbarheten minskade för männen, dvs en försämring. Som diskuterats ovan kan detta ha att göra med att det är svårare att ställa om till förkortad arbetstid i mansdominerade yrken. Det är dock viktigt att komma ihåg att det inte fanns någon parallell ökning av stressen, denna låg på samma nivå genom hela projektiden.

Ett annat resultat var att man upplevde att den egna kompetensen ökade under projektiden. I de öppna svaren finns många exempel på hur fokus kom att riktas mer mot vad man faktiskt gör på arbetet än på hur många timmar man arbetar. Man har, både som individer men också som arbetsgrupp, getts möjlighet att själva utveckla arbetet så att det blir genomförbart på kortare tid. Detta brukar i den vetenskapliga litteraturen benämnas "job crafting" (Tims, Bakker, & Derks, 2015), dvs av de anställda själviniterade förändringar av hur arbetet ska utföras, och som visat sig påverka bl a både arbetsmotivation och hälsa. Det som främst lyfts fram som positivt med projektet är möjligheten att själv styra sitt arbete, dvs det förtroende som givits medarbetarna att själva bedöma när arbetet är klart för dagen. Det ger en känsla av större autonomi och frihet, som enligt medarbetarna lett både till större effektivitet, högre arbetsmotivation och bättre kvalitet på det arbete man utför.

Projektet med arbetstidsförkortning hade också som ambition att förbättra företagets attraktion som arbetsgivare. Tyvärr blev inte resultatet det önskade, då en bit in på projektiden den stora "turbulensen" startade, i och med att företagets VD anhölls anklagad för ekonomisk brottslighet. Detta fick flera följdverkningar, med byte av VD och styrelse två gånger, samt en ny bild av företagets ekonomiska ställning, som till sist ledde till en planerad omorganisation, med personalnedskärningar som följd. Det stod under andra halvan av projektiden klart att arbetstidsförkortningen inte skulle komma att förlängas. Med hjälp av våra kontaktpersoner inom Östersundshem var vi förutseende nog att vid de två sista enkättillfällena inkludera frågor kring detta skeende, vilket gör att utvärderingen också kan sägas följa upp även detta. Dvs i denna återrapportering får man två undersökningar till priset av en.

Som sagt, medarbetarnas värdering av företagets attraktivitet minskade under projektiden, och det är främst brottsmisstankarna mot den förra VD:n och mediebevakningen av detta som man uppfattade som problematisk. Men man ansåg att även arbetsmotivationen och gemenskapen på arbetsplatsen påverkades negativt. En intressant detalj är att byte av ledning uppfattas mer negativt i slutet av projektiden än mitt i den turbulenta tiden som hade sin kulmen under hösten 2018. I de öppna svaren i enkäten framkommer dels att man tycker att ledningen inte hanterat den turbulenta tiden särskilt väl, och att man som personal känt sig ifrågasatt, dels att man nu väljer en traditionell och gammaldags väg i och med den omorganisation som implementeras under hösten 2019, och att företaget tappar sitt varumärke som ett modernt, hållbart och framtidsriktande företag.

Analysen av företagets frånvarostatistik visar att sjukfrånvaron minskar under projektets första tid, särskilt långtidsfrånvaron, för att sedan öka igen under hösten 2018, dvs under den turbulenta tiden. Det är svårt att tolka detta på annat sätt än att det är alla de händelser som sker under denna tid som detta är relaterat till, då all information i utvärderingen som relaterar till själva arbetstidsprojektet visar på positiva effekter, eller inga effekter alls, låt vara att detta baseras på subjektiva upplevelser. Det mest drastiska är att när sjukfrånvaron återigen ökar under hösten 2018, så är det främst kvinnornas frånvaro som ökar. Den rimligaste tolkningen av detta är inte att det har med kön i sig att göra, snarare var i organisationen män och kvinnor befinner sig. Resultatet visar också på ett tydligt sätt hur makrofaktorer i ett företag tycks inverka direkt på den enskilde medarbetarens arbetsvillkor och situation.

Innan slutgiltiga slutsatser av projektet dras vill vi påpeka några saker om den metod för utvärderingen som valts. När man ska utvärdera en intervention bör man idealt ha en jämförgrupp, där i det här fallet borde ha bestått i ett likartat företag i samma bransch, med samma organisation, och i inom samma geografiska region, men som inte genomför samma intervention under samma period. Detta för att undvika att effekten av interventionen, dvs arbetstidsförkortningen, sammanblandas med andra samtidiga händelser. Det är givetvis svårt, och egentligen omöjligt, att hitta en jämförbar organisation. I den föreliggande utvärderingen har ju dessvärre också andra samtidiga händelser påverkat en del av resultaten. Men eftersom frågor lades till i enkäten om den turbulenta tiden, och vi dessutom analyserat objektiv information såsom frånvarostatistik, har det varit möjligt att i mångt och mycket separera effekter av arbetstidsförkortningen från dessa andra faktorer. Det går således inte att enkelt diskvalificera de resultat som redovisas med hänvisning till allt annat som hänt i företaget under samma tid.

En annan invändning man kan ha på utvärderingen är att den i huvudsak bygger på subjektiva upplevelser bland medarbetarna och i mindre utsträckning på "hårddata". I den föreliggande studien korresponderar vissa subjektiva resultat, t ex avseende välbefinnande, med objektiv information om sjukfrånvaro, vilket ger det subjektiva upplägget validitet. Men för att få en mer heltäckande bild hade det givetvis varit bra med kompletterande information, rörande effektivitet t ex mätning av processtider eller kötider för olika aktiviteter, och för attraktivitet t ex antal sökande eller förfrågningar per utlyst anställning. Men man ska inte diskvalificera medarbetarnas subjektiva uppfattningar, eftersom dessa är lika giltiga som de uppfattningar som exempelvis ledande personer har. Dessutom sker påverkan av arbetsvillkor på exempelvis hälsan i stor utsträckning indirekt, och medieras av via de tolkningar som individer gör av dessa villkor.

Till sist kan man invända att resultaten skulle kunna vara ett uttryck för en självuppfyllande profetia, givetvis tycker man att ett projekt som ger mer ledig tid med bibehållen lön är bra. Men hade det varit så borde man fått mer positiva förändringar än de som erhöles, det var långt ifrån alla faktorer som ingick i enkäten som förändrades i positiv riktning.

Till sist, sammantaget ser man att välbefinnande och sömnkvalitet blivit bättre under projektet med arbetstidsförkortning, och upplevelse av kompetens har ökat. Sjukfrånvaron

minskade under det första halvåret, men ökade sedan under slutet av 2018, till samma nivå som innan projektet startade, en förändring som sannolikt främst har att göra med de händelser i företaget som kulminerade under hösten 2018. Det som främst lyfts fram som positivt med projektet är möjligheten att själv styra sitt arbete, dvs det förtroende som givits medarbetarna att själva bedöma när arbetet är klart för dagen. Man kan också se att sjukfrånvarostatistiken följer de positiva och negativa perioderna i företags utveckling under projektiden. Detta visar på att arbetssituationen inte endast påverkas av faktorer i själva arbetet, utan också vad som sker på organisations- och ledningsnivå.

## Referenser

- Ambler, T., & Barrow, S., (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland: Impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work & Family*, 8(2), 187-209.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., and Ingemar, T. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*, 60(4), 897-913.
- Bech P. (2012). *Clinical Psychometrics*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705-725.
- Biswas, U. N., Allard, K., Pousette, A., & Härenstam, A. (2017) Employer branding and attractive work. In U.N. Biswas, K. Allard, A. Pousette, & A. Härenstam (Eds.), *Understanding attractive work in a globalized world* (pp. 27-35). Singapore: Springer.
- Boye, K. (2011). Work and well-being in a comparative perspective: The role of family policy. *European Sociological Review*, 27(1), 16-30.
- Canivet, C., Östergren, P.O., Lindeberg, S.I., Choi, B.K., Karasek, R., Moghaddassi, M., & Isacson, S.O. (2010). Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women. *Social Science & Medicine*, 70, 1237-1245.
- Chandola, T., Martikainen, P., Bartley, M., Lahelma, E., Marmot, M., Michikazu, S., Kagamimori, S. (2004). Does conflict between home and work explain the effect of multiple roles on mental health? A comparative study of Finland, Japan, and the UK. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 884-893.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Clark, A. (1997). Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Connell, R. (2012). Gender, health and theory: Conceptualizing the issue, in local and world perspective. *Social Science & Medicine*, 74(11), 1675-1683.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4).
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A.-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottiner, V., Knardahl, S., & Ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic: Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. (Arbetslivsrapport Nr 2000:19).
- Danielsson, U., & Öberg, K. D. (2011). Psychosocial life environment and life roles in interaction with daily use of information communication technology boundaries between work and leisure. In *Information and Communication Technologies, Society and Human Beings: Theory and Framework* (Festschrift in honor of Gunilla Bradley): Theory and Framework (Festschrift in honor of Gunilla Bradley), 266.
- Drobnič, S., Beham, B., & Präg, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), 205-225.
- Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB
- Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577-585.
- Fahlén, S. (2014). Does gender matter? Policies, norms and the gender gap in work-to-home and home-to-work conflict across Europe. *Community, Work & Family*, 17, 371-391.

- Forslund, L. & Olsson, A. (2019). *Jobba smartare, inte hårdare: Medarbetares upplevelse av en arbetstidsförkortning*. (kandidatuppsats) Mittuniversitetet, Institutionen för psykologi och socialt arbete.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(3), 187-199.
- Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining? *Organizational Dynamics, 31*(2), 177-193.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. *Research in Occupational Stress and Well-being, 5*, 61-98.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510-31.
- Grönlund, A. (2007). More control, less conflict? Job demand–control, gender and work–family conflict. *Gender, Work & Organization, 14*(5), 476-497.
- Hagqvist, E. (2016). *The juggle and struggle of everyday life. Gender, division of work, work-family perceptions and well-being in different policy contexts*. Östersund: Mid Sweden University Doctoral Thesis, No. 244.
- Hagqvist E., Gillander Gådin, K., & Nordenmark, M. (2012). Division of labor, perceived labor-related stress and wellbeing among European couples. *Open Journal of Preventive Medicine, 2*(4), 452-460.
- Hagqvist E., Gillander Gådin, K., & Nordenmark, M. (2016). Work-family conflict and well-being across Europe: The role of gender context. *Social Indicators Research, 132*, 785-797.
- Hayman, J. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family, 12*(3), 327-338.
- Hirdman, Y. (1990). Genussystemet. I *Maktutredningen: Demokrati och makt i Sverige* (SOU 1990:44). Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Hägglund, E. & Höglund, J. (2018). *Organisationsförändring i tiden – Upplevelse av en arbetstidsförkortning*. (kandidatuppsats) Mittuniversitetet, Avdelningen för psykologi.
- Jansen, N. W., Kant, I., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine, 9*(4), 322-340.
- Järfälla kommun. (2017). *Slutrapport: projektet sex timmars arbetsdag* (Dnr: 2017/196). Hämtad från <https://www.jarfalla.se/download/18.770d4e801672b3582f5d2151/1542980541010/9.2%20Slutrapport%20projektet%20sex%20timmars%20arbetsdag.pdf>
- Kecklund, G., & Åkerstedt, T. (1992). The psychometric properties of the Karolinska Sleep Questionnaire. *Journal of Sleep Research, 1*, suppl 1, 113.
- Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro-break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 28-44.
- Konrad, A., Corrigan, E., Lieb, P., & Ritchie, J. (2000). Sex differences in job attitude preferences among managers and business students. *Group and Organization Management, 25*(2), 108–131.
- Lorentzon, B. (2016). *18 månader med 6 timmar - Följeforskning om försök med reducerad arbetstid* (URL 1960:729). Hämtad från Göteborgs Stad: <https://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/104/757fe9ed-702f-401a-b275-c3c45fcfae99.pdf>
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states. *The European Journal of Public Health, 24*(3), 422-427.

- McGinnity, F., & Calvert, E. (2009). Work-life conflict and social inequality in Western Europe. *Social Indicators Research*, 93(3), 489-508.
- Noor, N.M. & Zainuddin, M. (2011). Emotional labor and burnout among female teachers: Work-family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14, 283-293.
- Nordin, M., & Nordin, S. (2013). Psychometric evaluation and normative data of the Swedish version of the 10-item perceived stress scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 502-507.
- SCB (2018). *På tal om kvinnor och män*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: A group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2), 109-116.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2013). Episodic work-family conflict, cardiovascular indicators, and social support: An experience sampling approach. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 262.
- Socialförvaltningen, Östersunds kommun. (2016). *Projektutvärdering: Östersundsmodellen - 6 timmars arbetsdag, tid för återhämtning*. Hämtad från <https://socialchefer.se/content/uploads/2016/11/Ostersundsmodellen.pdf>
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197-217.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
- Thébaud, S. (2010). Masculinity, bargaining, and breadwinning understanding men's housework in the cultural context of paid work. *Gender & Society*, 24(3), 330-354.
- Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), 780-792.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Weekhout W.A.J. (2011). *Employer branding and its effect on organizational attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined*. (Master's Thesis). Markelo, Netherlands. University of Twente.
- Östersundshem (2017). *Öka lönsamheten och höj ditt arbetsgivarvarumärke – inför sex timmars arbetsdag!* Internt PM vid Östersundshem (Östersundshem, 831 35 Östersund).