



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **CHEF PÅ DISTANS – ATT FÖREBYGGA PSYKOSOCIAL OHÄLSA**

En verksamhets upplevelser av den organisatoriska  
och sociala arbetsmiljön

**Sara Svärdsén**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Birgitta Jordansson

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Birgitta Jordansson
Examinator:	Lotta Dellve
Nyckelord:	Arbetsbelastning, distansledarskap, kommunikation, psykosocial ohälsa, stöd, handlingsutrymme

---

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka vad chefer på distans i en verksamhet på Trafikverket, kan arbeta med för att förebygga psykosocial ohälsa. Detta genom att göra en kartläggning av chefernas och medarbetarnas upplevelser kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

**Teori:** Upplevelserna analyseras i förhållande till Karasek och Theorells (1990) kravkontroll-stödmodell och till andra teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom ledarskap och distansledarskap.

**Metod:** Kvalitativ metod har använts för att insamla empiri och för att besvara syftet. Under genomförandet har jag intervjuat tre chefer och tre medarbetare från olika enheter i verksamheten för att hitta gemensamma upplevelser som anses vara bristfälliga. Empirin transkriberades därefter och strukturerades tematiskt.

**Resultat:** Studiens resultat visar att det upplevs vara problematiskt för cheferna att uppmärksamma tidiga signaler i psykosocial ohälsa på distans, eftersom den spontana kontakten med medarbetarna försvinner och för att det i dagsläget saknas ett utarbetat arbetssätt kring hur verksamheten ska arbeta förebyggande. Upplevelserna av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön visar att arbetsbelastningen och handlingsutrymmet är högt, men att stödet brister. Detta då chefernas höga arbetsbelastning och otydliga förväntningar på ledarskapet gör de otillgängliga, vilket påverkar stödet gentemot medarbetarna negativt.

# Förord

Jag vill först och främst rikta mitt tack till min handledare Birgitta Jordansson för hennes vägledning och kloka synpunkter genom uppsatsen. Därefter vill jag tacka alla intervjupersoner som har deltagit i studien och för att jag fick möjligheten att göra denna undersökning i verksamheten. Jag vill även tacka min bästa vän Elinor Willis för att ha motiverat mig under skrivperioden och alltid funnits där när jag har behövt någon att reflektera och bolla idéer med.

Sara Svärdsén

Maj 2017

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
1.4 Bakgrund .....	3
1.4.1 Psykosocial ohälsa .....	3
1.4.2 Trafikverket .....	4
1.4.2.1 Verksamheten .....	5
<b>2 Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>6</b>
2.1 Teori .....	6
2.1.1 Krav-kontroll-stödmodellen .....	6
2.1.2 Transformativt ledarskap .....	8
2.1.3 Pedagogiskt ledarskap .....	9
2.1.4 Situationsanpassat ledarskap .....	9
2.1.5 Kommunikation .....	10
2.1.6 Instrumentellt stöd .....	11
2.2 Tidigare forskning .....	12
2.2.1 Organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö .....	12
2.2.2 Betydelsen av stöd från chefer och medarbetare .....	13
2.2.3 Förändrat ledarskap .....	14
2.2.4 Kritiska reflektioner .....	15
<b>3 Metod.....</b>	<b>16</b>
3.1 Val av metod .....	16
3.2 Urval .....	16
3.3 Intervjuprocedur .....	17
3.4 Dataanalys .....	18
3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet .....	18
3.6 Etiska ställningstaganden .....	19
3.7 Metoddiskussion .....	19
<b>4 Resultat.....</b>	<b>20</b>
4.1 Upplevelser av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön .....	20
4.1.1 Handlingsutrymme .....	20
4.1.2 Stöd .....	21
4.1.3 Arbetsbelastning .....	23
4.1.4 Arbetet med psykosocial ohälsa .....	24
4.2 Chefernas förutsättningar att leda arbetet på distans .....	26

4.2.1 Kommunikation på distans .....	26
4.2.2 Stöd på distans .....	28
<b>5 Analys .....</b>	<b>29</b>
5.1 Upplevelser av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön .....	29
5.2 Chefernas förutsättningar att leda arbetet på distans .....	33
<b>6 Diskussion .....</b>	<b>35</b>
6.1 Sammanfattning av resultat .....	35
6.1.1 Förbättringspotentialer .....	36
6.2 Avslutande reflektioner .....	37
6.3 Vidare forskning .....	38
<b>7 Slutsatser .....</b>	<b>39</b>
<b>8 Referenser .....</b>	<b>40</b>
<b>9 Bilagor .....</b>	<b>43</b>
9.1 Intervjuguide medarbetare .....	42
9.2 Intervjuguide chefer .....	43

# 1 Inledning

En av samhällets utmaningar är den stora ökningen av antalet anmälda arbetsjukdomar på grund av bland annat för hög arbetsbelastning eller kränkande särbehandling på arbetsplatser. Att bli sjuk av jobbet kan få stora konsekvenser för individer, arbetsgivare och samhället i stort, bland annat i form av ökade kostnader för sjukfrånvaro (Arbetsmiljöverket, 2016). Den nationella Folkhälsoenkäten (2015) visar att 30 procent av Sveriges befolkning har lindriga besvär av ängslan, oro eller ångest. Besvären rapporterades förekomma oftare hos kvinnor med 37 procent än för män med motsvarande siffra 24 procent. Bland både kvinnor och män är besvären vanligast i den yngsta åldersgruppen 16-29 år jämfört med de äldre åldersgrupperna (Folkhälsomyndigheten, 2016). Psykosocial ohälsa har blivit den främsta orsaken till långtidssjukfrånvaro i ekonomiskt utvecklande länder. I Sverige har den ökande sjukfrånvaron och ökningen av personer som är sjukskrivna, på grund av psykosocial ohälsa, varit en viktig fråga som har lett till omfattande diskussioner de senaste åren. Ökningen har gjort att det är viktigt att följa utvecklingen och identifiera mekanismer som kan ligga till grund för den (Försäkringskassan, 2014).

Att leda och arbeta på distans blir allt vanligare för chefer och medarbetare. Distansarbete innebär nya utmaningar och i dagens samhälle blir frågor gällande ledarskap, kommunikation och motivation centralt eftersom organisationer i större omfattning breder ut sig geografiskt. Chefer behöver således kunna nå och motivera sina medarbetare oavsett varifrån eller när de arbetar (Nordengren & Olsen, 2006: 7-9). Begreppet distans har ett flertal definitioner, till exempel *tidsmässig distans* som kan uppstå vid skiftarbete, *rumslig distans* som kan innebära att medarbetare arbetar hemifrån en dag i veckan eller *geografisk distans* där organisationen har sina anställda på olika platser i världen (Nordengren & Olsen, 2006: 13-14). Den geografiska distansen, som jag kommer att inrikta mig på i studien, ställer krav på att ledarskapet måste ske på distans. Detta innebär att det finns begränsningar för både ledare och medarbetare att träffas ansikte mot ansikte och ledarskapet måste således bedrivas via andra kommunikationsmedel, till exempel e-post, telefon, videokonferens, chatt eller hemsidor (ibid.).

Med utgångspunkt i att arbetssjukdomar ökar i samhället och att distansarbete blir allt vanligare finner jag det angeläget att undersöka området psykosocial ohälsa i förhållande till distansarbete. Studien genomförs i en specifik verksamhet på Trafikverket där jag ämnar undersöka chefernas och medarbetarnas upplevelser kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, gällande upplevelserna av områdena handlingsutrymme, arbetsbelastning, stöd, kommunikation och hur verksamheten arbetar med att förebygga psykosocial ohälsa. Kartläggningen av arbetsmiljön genomförs i syfte att ta reda på hur cheferna kan förebygga psykosocial ohälsa som uppstår. Detta genom att ta reda på vilka gemensamma faktorer som cheferna och medarbetarna upplever som bristfälliga i verksamheten för att kunna lyfta förslag på förbättringspotentialer. Verksamhetens sjukfrånvaro har ökat under de senaste åren och allt fler sjukskrivningar beror på stressrelaterade eller psykosociala besvär. Under år 2017 kommer aktiviteter att genomföras för att förebygga sjukskrivningarna och studiens bidrag till verksamheten är att ge bidrag till nulägesbeskrivningen av den rådande arbetsmiljön som bas till det förebyggande arbetet.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka vad chefer på distans, i en verksamhet på Trafikverket, kan arbeta med för att förebygga psykosocial ohälsa. Detta genom att göra en kartläggning av chefernas och medarbetarnas upplevelser kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, för att sedan söka efter gemensamma upplevelser som anses vara bristfälliga.

- Hur upplever medarbetarna och cheferna handlingsutrymme, stöd och arbetsbelastning i verksamheten?
- Hur ser cheferna på sina förutsättningar att arbeta med kommunikation och stöd på distans?
- Hur arbetar verksamheten med att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa?
- Vilka förbättringspotentialer kan lyftas fram?

## 1.3 Avgränsningar

Eftersom ledarskap på distans har olika innebörder har jag valt att avgränsa studien till geografisk distans, eftersom verksamheten har chefer och medarbetare som är geografiskt

utspridda över hela Sverige. Den geografiska distansen innebär att parterna befinner sig på skilda orter och delar därmed inte den vardagliga kontakten. Med tanke på att kommunikationen begränsas på distans måste ledarskapet, som tidigare nämnt, bedrivas på andra sätt, till exempel via e-post, telefon, videokonferens, chatt eller hemsidor.

## 1.4 Bakgrund

I följande avsnitt presenteras en bakgrund till vad psykosocial ohälsa är och vad det kan innebära för organisationer och individer. Jag kommer även att redogöra för hur begreppet har förändrats i Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter och ge en kortfattad beskrivning av Trafikverkets organisation samt den undersökta verksamheten.

### 1.4.1 Psykosocial ohälsa

Brister i organisation och ledning, arbetets utformning och dåligt socialt sammanhang kan leda till negativa psykiska och sociala följder, med andra ord psykosocial ohälsa. De negativa följderna kan förorsaka arbetsrelaterad stress, utmattning och depressioner. Arbetstagare som utsätts för långvarig stress kan utöver psykisk ohälsa även utveckla fysisk ohälsa som belastningsskador eller hjärtkärlsjukdomar (Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2017). Psykosocial arbetsmiljö sätter individen i fokus och syftar på hur personer upplever och reagerar på omgivningen. Det handlar om de psykiska krav som arbetet medför, som kan vara materiella, organisatoriska och sociala resurser som finns för att hantera kraven, anställningstryggheten, rättvisa i arbetsvillkor samt hur arbetstagarens hälsa värderas i förhållande till produktivitet. Arbetsmiljöverket har sedan år 2016 valt att använda uttrycket ”organisatorisk och social arbetsmiljö” istället för psykosocial arbetsmiljö. Detta för att fokus vill förflyttas från individen som arbetar på arbetsplatsen och hur dennes privatliv och personlighet är beskaffade till på de organisatoriska och sociala faktorer som finns i organisationen (Eklöf, 2017: 11). Arbetsmiljöverket (2016) valde att lyfta de organisatoriska och sociala förutsättningarna och villkoren för arbetet, eftersom arbetsgivaren kan kontrollera dessa och hitta arbetssätt som fungerar för organisationen. De nya föreskrifterna inkluderar:

- Kommunikation
- Ledning och styrning



- Fördelning av arbetsuppgifter
- Delaktighet och handlingsutrymme
- Krav, resurser och ansvar
- Samarbete, socialt samspel och socialt stöd

En skillnad jämfört med tidigare är att det har saknats regleringar utifrån arbetsmiljölagen av arbetstider, arbetsbelastning och främjande av hälsa. Ovanstående områden har Arbetsmiljöverket utformat till ett häfte som innehåller regler i syfte att förenkla, göra det övergripbart och för att framföra viktiga grundläggande faktorer som arbetsgivare behöver kontrollera. Arbetsgivaren ska enligt föreskrifterna se till att medarbetarna inte får en ohälsosam arbetsbelastning och att det ska finnas tillräckligt med resurser för att kunna utföra arbetet. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete redogör för regler om kunskaper, arbetsmiljöpolicy och hur arbetsgivaren regelbundet ska undersöka och bedöma risker som kan förekomma. Det finns även regler om att arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att hantera riskerna. Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, kränkande särbehandling och att det finns förutsättningar att omsätta kunskaperna i praktiken (Arbetsmiljöverket, 2016).

#### **1.4.2 Trafikverket**

Verksamheten som har studerats är en del av Trafikverkets organisation. Trafikverket är statlig myndighet som arbetar på uppdrag av regeringen och har cirka 7000 anställda runt om i Sverige. Organisationen ansvarar för långsiktig planering av transportsystemet för järnvägstrafik, vägtrafik, luftfart och sjöfart samt för byggande, drift och underhåll. Trafikverkets uppgift är att se till att Sveriges vägar är framkomliga, att tågen kommer i tid och att trafikinformationen är aktuell, dessutom att resor och transporter sker säkert med minsta möjliga miljöpåverkan. Trafikverket skapar förutsättningar för tillväxt och välfärd som utvecklar samhället där stadsmiljöer och landsbygd kan utvecklas när transportmöjligheterna är anpassade till människors behov. Organisationen delas in i sju centrala funktioner och fem verksamhetsområden. Högst upp i organisationsstrukturen finns en styrelse med en ordförande som utses av regeringen och under styrelsen befinner sig ledningen som styrs av generaldirektören (Trafikverket, 2016). I bilden nedan presenteras en modell över

Trafikverkets organisationsstruktur.

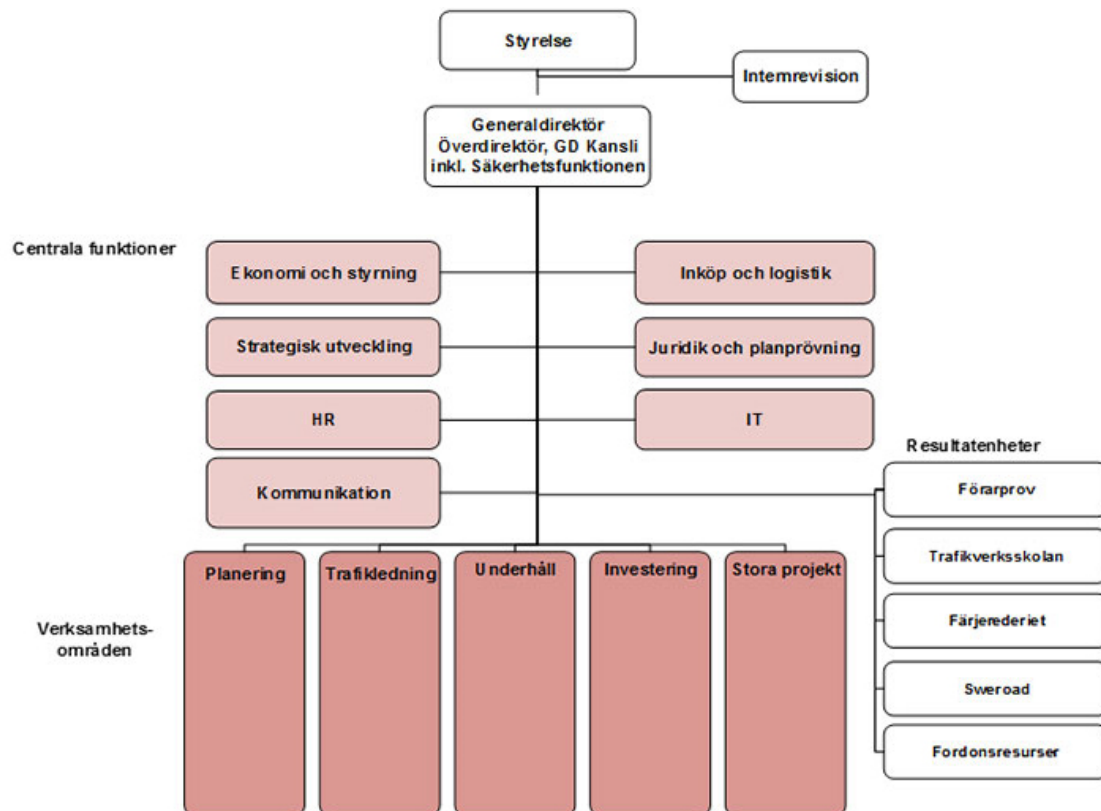


Bild 1. Trafikverkets organisationsstruktur (Källa: Trafikverket, 2016).

### 1.4.2.1 Verksamheten

Verksamheten som har studerats har chefer och medarbetare geografiskt spridda på olika orter i Sverige. Den geografiska spridningen beror på att den statliga myndigheten arbetar nationellt vilket skapar distansarbete i organisationen. Sjukfrånvaron i verksamheten har ökat de senaste åren och beror till största del på stressrelaterade eller psykosociala besvär. Under 2017 kommer aktiviteter att genomföras för att bryta trenden och det finns särskilda uppdrag i verksamhetsplanen för att samordna dessa aktiviteter. En åtgärd är att utbilda chefer i att uppmärksamma tidiga signaler och förebygga psykosocial ohälsa. Detta för att cheferna behöver leda arbetet (på distans) och hitta verktyg till att uppmärksamma och hantera tidiga signaler. Mitt bidrag till verksamheten är att peka på vad chefer på distans kan arbeta med och utveckla för att förebygga psykosocial ohälsa.

## 2 Teori och tidigare forskning

---

*I det här kapitlet presenteras de teorier jag har använt i studien och den tidigare forskning som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Den tidigare forskningen har samlats in utifrån vetenskapliga artiklar och litteratur inom området.*

---

### 2.1 Teori

De teorier och begrepp jag har använt i undersökningen och som redogörs för nedan är; Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell, transformativt ledarskap, pedagogiskt ledarskap, situationsanpassat ledarskap, kommunikation och instrumentellt stöd.

#### 2.1.1 Krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll-stödmodellen grundades av Robert Karasek och används idag som ett verktyg för att undersöka psykosocial arbetsmiljö. Till en början fokuserade modellen på de två komponenterna krav och kontroll och vidareutvecklades tillsammans med Theorell (Karasek & Theorell, 1990: 5, 69). Efter vidare forskning av Jeff Johnson adderades variabeln stöd till modellen, vilket innebär att om socialt stöd finns är arbetet kollektivt och när inget stöd eller endast en låg grad av stöd finns är arbetet isolerat (Eriksson & Larsson, 2009: 144).

Forskningen visade att krav och kontroll bör kombineras med socialt stöd för att kunna undersöka hur arbetet påverkar arbetstagare (Karasek & Theorell, 1990: 5, 69). Modellen används ofta vid kartläggning av psykosociala arbetsförhållanden och undersöker därmed de psykiska krav som arbetet ställer på arbetstagaren, vilka möjligheter som finns för att kunna kontrollera och påverka sin arbetssituation och vilken grad av socialt stöd arbetstagaren får (Karasek & Theorell, 1990: 31, 35).

De krav som arbetet ställer på arbetstagaren kan tolkas som den ansträngning arbetet ställer på individen för att det ska utföras korrekt. Om arbetstagaren upplever att det råder obalans mellan kraven samt hanteringen av dessa kan stress uppstå (Karasek & Theorell, 1990: 65), det innebär dock inte att höga psykiska krav på individen behöver vara något negativt. Det handlar om hur kraven balanseras med komponenterna kontroll och stöd. Kontroll kan delas

upp i två delar, beslutsutrymme och arbetets kvalifikationsgrad. Kvalifikationsgrad förklarar vilka möjligheter som finns för att använda sina kvalifikationer i arbetet samt möjligheten till att utveckla dem. Med beslutsutrymme menar Karasek och Theorell att det handlar om vilken uträkning arbetet tillåter individen att planera och påverka sitt arbete. Det sociala stödet från chefer och kollegor, förklarar författarna, kan vara den viktigaste resursen för att minska stress. De menar att stödet kan utgöra en buffert för att mildra negativa konsekvenser av obalans mellan krav och kontroll. Genom sociala interaktioner kan det tillgodose ett grundläggande behov av umgänge och skapa en vi-känsla och gemenskap på arbetsplatsen som kan få de anställda att sträva åt samma håll (Karasek & Theorell, 1990: 70). Den som känner stöd från både chefer och arbetskamrater har hög grad av socialt stöd, men den som inte känner något stöd eller endast från chefer *eller* medarbetare, har låg grad av socialt stöd (Eriksson & Larsson, 2009: 149).

Karasek och Theorell (1990) förklarar att modellen består av fyra typer av psykosocial arbetsmiljö; *högstressarbeten*, *lågstressarbeten*, *aktiva arbeten* och *passiva arbeten*. Författarna menar att högstressarbeten kan resultera i trötthet, ångest, depression och psykisk ohälsa om kraven på arbetsplatsen är höga och arbetstagarens beslutsutrymme är lågt (Karasek & Theorell 1990: 31-32). Aktiva arbeten beskrivs bidra till hög produktivitet och personlig utveckling då det finns hög grad av egenkontroll inom aktiva arbeten. Författarna förklarar vidare att lågstressarbeten riskerar att framkalla sjukdomar eftersom arbeten av detta slag har få krav, vilket leder till att beslutsutrymmet läggs på individen samt att utmaningarna i arbetsuppgifterna blir otillräckliga (Karasek & Theorell 1990: 95-96). Den sista typen av psykosocial arbetsmiljö är passiva arbeten som innebär arbeten med få krav och låg kontroll. Passiva arbeten leder till att möjligheter och kvalifikationer hos individer försvinner, vilket skapar brist på motivation, engagemang och produktivitet (Karasek & Theorell 1990: 37-38).

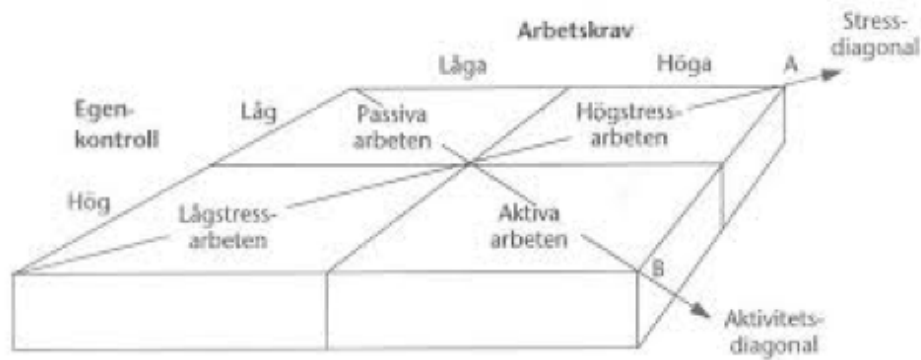


Bild 2. Karasek och Theorells krav-kontroll-stödmodell (Källa: Eriksson & Larsson, 2009).

### 2.1.2 Transformativt ledarskap

Bernard M. Bass och Ronald E. Riggio (2006) menar att ett *transformativt ledarskap* innebär att ledare inspirerar och hjälper medarbetare att växa och utvecklas. Detta genom att svara på individernas olika behov och anpassa mål utefter individer, ledare, grupper och organisationer. De tillhörande komponenterna som ingår i ett transformativt ledarskap är *idealiserad influens*, *inspirerande motivation*, *intellektuell stimulans* och *personlig omtanke*. Idealiserad influens innebär att ledarna är idealistiska och karismatiska vilket gör de till förebilder för sina medarbetare. Den andra komponenten, inspirerande motivation, kan kopplas till idealiserad influens med tanke på ledarskapets motiverande och inspirerande utövande. Ledarna ger medarbetarna utmaningar i arbetet och sätter tydliga mål som sedan uppfylls eftersom medarbetarna känner förpliktelse gentemot ledarna. Intellektuell stimulans innebär att ledarna ständigt uppmuntrar kreativitet och nya idéer, medan personlig omtanke beskriver hur ledarna ser till individernas olika behov och agerar coach eller mentor (Bass & Riggio 2006: 3-7).

Bass och Riggio (2006) förklarar även att medarbetarnas utvecklingspotentialer ökar när ett stödjande klimat skapas. Att ledarna anpassar sig efter individernas olika behov menar teoretikerna är viktigt, då vissa medarbetare till exempel behöver mer styrning och andra en högre grad av autonomi. Med växelverkande dialoger menar de att ett erfarenhetsbyte sker mellan ledare och medarbetare, samt att detta bidrar till att en personligare relation skapas.

Kommunikationen dem emellan utvecklas genom att ledarna är bra på att lyssna, minns tidigare samtal och problem som har lyfts av medarbetarna. Det är viktigt att ledarna inte är kontrollerande, utan stöttar medarbetarna för att de ska utvecklas och få självförtroende, även att ledarna delegerar arbetsuppgifter utifrån individernas behov och förutsättningar (Bass & Riggio 2006: 3-7).

### **2.1.3 Pedagogiskt ledarskap**

Enligt Mimmi Engestang (2004) passar ett *pedagogiskt ledarskap* bra i distansorganisationer eftersom det ger möjligheter att involvera medarbetare med sociala och pedagogiska talanger till att ta plats på ledarbänkarna. Det pedagogiska ledarskapet handlar likt det transformativa ledarskapet om att inspirera, coacha och ge rätt förutsättningar till medarbetarna för lärande och utveckling. Det bygger även på att ledare ska lära känna varje enskild medarbetare med genuint intresse, genom att följa upp medarbetarens prestationer, förväntningar och mål under fysiska och virtuella möten (Engestang 2004: 17-18). En pedagogisk ledare på distans skapar så kallade *medledare*, medarbetare och ledare i samma person, som har engagemang att leda arbetet framåt för personlig och organisationens framgång. En medledare är inte en titel utan ett sätt att tänka och agera, och är en medarbetare som agerar som en ledare och förutsätter drivkraft till att ta egna initiativ. Medledaren coachas av ledaren med insikt och känsla och i grunden handlar det om att chefen stödjer istället för att styra. Att skapa engagemang och en uttalad vilja att ta ansvar är en stor tillgång för distansorganisationer. Det krävs ett eget driv hos medledarna och det krävs att det finns tydliga värderingar som vägleder i vardagen och tydliga förväntningar på vad de anställda ska bidra med. En ledare på distans vågar släppa kontrollen för att medledarna ska växa och lösa uppgifter på egen hand, i annat fall försvinner medledarnas drivkraft till att ta initiativ och ansvar (ibid.).

### **2.1.4 Situationsanpassat ledarskap**

Som jag nämnde i tidigare stycken, inspirerar och coachar en transformativ och pedagogisk ledare medarbetare och ger de rätt förutsättningar för att växa och utvecklas. Detta genom att anpassa arbete och mål utefter individernas behov. Ett verktyg för att arbeta på det här sättet är det *situationsanpassade ledarskapet* som utvecklades av Blanchard och Hersey på 1960-talet. Ledare som använder sig av ett situationsanpassat ledarskap behöver anpassa sin

ledarstil beroende på medarbetare och situation (Svenningsson & Alvesson, 2010: 25-28). Modellen som Harsey och Blanchard har tagit fram och som beskriver ledarskapet består av två axlar som står för olika ledarbeteenden. Den vertikala axeln står för *personorientering* och innebär att ledaren antingen ger medarbetaren mer eller mindre personlig uppmärksamhet. Den horisontella axeln står för *uppgiftsorientering* vilket betyder att ledaren antingen är noggrann i att strukturera arbetet för medarbetarna eller delegerar ansvaret för utförandet av arbetet. Modellen bryts ner i olika delar eller rutor, där den första rutan kännetecknar ett *instruerande ledarskap* med hög grad av detaljstyrning. Nästa ruta beskriver ett *rådgivande ledarskap* där ledaren fattar beslut, informerar och ger konkreta råd. Den tredje rutan är ett *deltagande ledarskap* vilket innebär att ledarna och medarbetarna fattar beslut tillsammans. Den fjärde och sista rutan är det *delegerande ledarskapet* där ledaren lämnar över ansvaret för beslutsfattande och implementering till medarbetarna. I ett situationsanpassat ledarskap handlar det om att kunna använda ledarskapsstilarna parallellt och anpassa dem utefter varje individs behov. Det här kan vara ett bra verktyg för en ledare på distans, men det kräver att ledarna vet vilken stil som lämpar sig bäst genom att ha kontinuerliga dialoger och återkopplingar med varje medarbetare samt att tydliggöra förväntningar (Karlöf, 2008: 110-111).

### **2.1.5 Kommunikation**

Engestang (2004) förklarar att det är värderingar och mål som styr i ledarskap på distans – inte detaljer – och kontroll ersätts istället av *kommunikation*. Definierade mål gör att både medarbetare och chefer vet vad som ska göras och det skapas dessutom en tydlighet och närhet. Vidare menar Engestang att ledare som har förstått vad kommunikation och pedagogik betyder för att bli förstådda och nå fram, är de som når framgång. I kommunikationen är det viktigt att föra dialog, formulera mål, värderingar, visioner, spelregler och kunna reflektera för att lyckas (Engestang 2004: 20). Nordengren och Olsen (2006) lyfter att det är viktigt att ledare på distans upprättar en kommunikationsstrategi och har kontinuerliga avstämningar med de man närmast leder (Nordengren & Olsen 2006: 120). Dem menar även att ledare på distans måste delegera både ansvar och befogenheter tydligt. Eftersom medarbetare eller chefer inte träffar varandra i korridorer eller i fikarum som i en traditionell organisation försvinner kontakten i att ställa spontana frågor. Om oklarheter finns gällande ansvarsfrågor

kan den som inte är ”distansdriven” inte ta reda på hur det förhåller sig. I distansorganisationer förflyttas mycket ansvar till enskilda individer vilket gör att de själva måste söka information och ta initiativ till samtal och leverans av resultat (Nordengren & Olsen 2006: 68).

Nordengren och Olsen (2006) menar att ledordet för en ledare på distans är *medvetenhet*, vilket innebär att ledaren är duktig på att följa upp medarbetare och försöka utforska de mjuka frågorna, som hur alla behärskar kommunikationstekniken, hur bra personer samarbetar eller inte, om någon hamnar i skymundan och så vidare. En ledare på distans behöver reflektera kring hur han eller hon ska vara närvarande för sina medarbetare på bästa sätt även fast de inte träffas fysiskt. Ibland kan distansledaren inte varit tillräckligt tydlig i målformuleringar och hur medarbetare ska arbeta på distans. Det är viktigt att lägga ner mycket energi på kommunikation och följa upp dialogerna med varje medarbetare med individuell anpassning. En distansverksamhet beskrivs bygga på *förtroende* där samtliga involverade kan lita på varandra och distansledaren måste ha känsla för detta. Det handlar om att personer fungerar olika och att kommunikationen således måste varieras. Fällor med distansarbete är till exempel att sjukdomar och destruktiva beteenden kan förstärkas eftersom medarbetare och chefer inte syns lika frekvent. Här är det viktigt att distansledare försöker vara observanta i tid och att ha god kontakt med medarbetarna är det bästa tipset. Även att varva olika kommunikationssätt för att lättare kunna fånga upp avvikande beteenden (Nordengren & Olsen 2006: 72-73).

### **2.1.6 Instrumentellt stöd**

*Instrumentellt stöd* innebär enligt Waldenström (2010) likaså informativt och emotionellt stöd, alltså all den hjälp personer kan få av andra i organisationen för att klara av att utföra arbetsuppgifter och för att nå målen i arbetet (Waldenström 2010: 59). Individer som har svårt att begränsa sina ambitioner behöver en ledning som stödjer prioriteringar av arbetet genom kontinuerlig dialog. Personal som ligger längst ut i linjen får ofta prioritera bland många arbetsuppgifter vilket kan resultera i ökade arbetsinsatser. Det krävs att cheferna förstår vad som styr medarbetarens handlingar för att den anställde ska göra ”rätt” saker i arbetet och att en aktiv dialog upprätthålls för att medarbetarna ska kunna förstå skälen till arbetet som ska



utföras. Det kan till exempel handla om att ledare förklarar vad det innebär i praktiken att vissa arbetsuppgifter väljs bort (Waldenström 2010: 61).

## 2.2 Tidigare forskning

Det här avsnittet presenterar den tidigare forskningen som har använts i studien; organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö, betydelsen av stöd från chefer och medarbetare, samt förändrat ledarskap.

### 2.2.1 Organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö

En forskargrupp från stressforskningsinstitutet och psykologiska institutet vid Stockholms universitet har på uppdrag av Arbetsmiljöverket (2016) sammanställt forskning och statistik kring sambandet mellan organisatoriska faktorer, psykosocial arbetsmiljö och om det varierar mellan kvinnor och män. Syftet med studien var att utifrån befintlig forskning klargöra samband mellan organisatoriska och psykosociala faktorer i arbetet i förhållande till arbetsrelaterade utfall bland yrkesarbetande. Kunskapssammanställningen visade att höga krav och begränsade resurser i arbetet hänger samman med lägre trivsel på arbetet, ökad vilja av att säga upp sin anställning samt sämre fysisk och psykisk hälsa. Med bakgrund till detta konstaterar forskargruppen att det är viktigt att organisera arbetet så att *alla* har en god arbetsmiljö. Det gäller såväl som yngre och äldre, kvinnor och män, för olika yrken och arbetsmarknadens skilda sektorer. Magnus Sverke som är professor i arbets- och organisationspsykologi vid Psykologiska institutionen på Stockholms universitet menar att det är viktigt att uppmärksamma att det inte är ett ”kvinnoproblem” utan snarare ett strukturellt problem än könsrelaterat (Arbetsmiljöverket, 2016). Studien är intressant att använda som utgångspunkt till uppsatsen eftersom forskningen pekar på att psykosocial ohälsa inte grundar sig i könsrelaterade problem, utan snarare i verksamhetens organisatoriska eller sociala förutsättningar.

Stockholms läns Arbetshälsorapport (2016) har kartlagt ogynnsamma förhållanden i arbetet bland den arbetande befolkningen, hur ohälsa kommer till uttryck i arbetsoförmåga och sjukskrivningar samt hur utvecklingen ser ut gällande anställningsvillkor och arbetslöshet.

Rapporten baseras främst på information från Folkhälsoenkäten i Stockholms län 2014 och har utarbetats av en grupp inom Centrum för arbets- och miljömedicin. Rapporten redovisar att en stor del av sjukskrivningar idag beror på att de anställda upplever höga krav och låg kontroll, vilket riskerar att försämra hälsan och minska arbetsförmågan. Den visar dessutom att hög kontroll i arbetet och likaså socialt stöd kan vara skyddande och minska risken för ohälsa (Centrum för arbets- och miljömedicin, 2016). I den verksamheten jag studerar arbetar de flesta anställda utifrån förtroendearbetstid och många arbetar distanserat från chefer och medarbetare. Detta skapar möjligheter för medarbetarna att arbeta fritt, ta eget ansvar och egna initiativ, vilket skapar ökad kontroll över arbetssituationen. Med tanke på den tidigare forskningen är det intressant att undersöka vad som förorsakar stress och psykosocial ohälsa i en verksamhet som istället har höga krav och hög kontroll i arbetet.

### **2.2.2 Betydelsen av stöd från chefer och medarbetare**

Kerstin Waldenström (2010) visar genom en tidigare studie på vilken betydelse stödet från chefer och medarbetare har när personer ska utföra sina arbetsuppgifter, även hur bristen på sådant stöd kan påverka personers psykiska hälsa och kan leda till depression. Studien baseras på en metod som benämns ARIA<sup>1</sup>, där forskarna bedömt de arbetsförhållandena som analyseras i relation till individens hälsa. Studien är en uppföljning av MOA-projektet (Waldenström 2010: 57), som studerade moderna arbets- och angränsade livsvillkor för kvinnor och män under slutet av 90-talet. Det var ett arbetslivsinriktat projekt som riktade sig till kvinnor med egen kriminalitet eller livsföring i kriminella miljöer i åldern 18-35 år i Uppsala kommun. Den senare uppföljningen gick ut på att arton personer och deras arbetsplatser undersöktes. Undersökningen gjordes igen efter sex år då en fördjupad analys genomfördes av fem fall som fått sämre arbetsförhållanden samt fyra fall som fått det bättre under perioden. Syftet med studien var att identifiera faktorer hos organisationen och vilka strategier hos chefer och medarbetare som bidrar till bra eller dåliga arbetsförhållanden (Stockholms läns landsting, 2006).

---

<sup>1</sup> Metoden ARIA (Arbetsinnehållsanalys) går ut på att kartlägga de psykosociala arbetsförhållandena med

Resultatet i studien visade att faktorer som maktstrukturer, dialog kring förväntningar, individanpassning av arbetet och att bygga kollektiva handlingsstrategier skapade socialt stöd och var viktiga komponenter till att arbetsförhållandena var bra. Resultatet pekade på hur viktigt det är att cheferna ger stöd till medarbetarna genom dialog om arbetets mål, innehåll och avgränsning. Ledningen på en av arbetsplatserna beskrev hur de anställda gjorde för mycket och tog mer ansvar än vad som förväntades av dem. När ledningen inte gav stöd i att avgränsa arbetsuppgifter resulterade det i att medarbetarna använde egna extra resurser vilket innebar risker för deras egen hälsa. En arbetsplats visade på förbättringar när chefen gav stöd genom att anpassa arbetsfördelningen och fördela arbetsuppgifterna mellan medarbetarna utifrån personlig kompetens och när de hade tid till att utföra jobbet. Tidigare hade chefen gett uppdrag till de anställda oavsett deras aktuella arbetsbelastning. Att skapa kollektiva handlingsstrategier där arbetskamraterna agerar tillsammans visade sig ge stöd på arbetsplatserna och bidrog till kompetens och lärande, dock blev byggandet av den kollektiva identiteten i vissa fall en kompensation för en bristande ledning (Waldenström 2010: 59-61).

### **2.2.3 Förändrat ledarskap**

Nordengren och Olsen (2006) förklarar att det ställs andra krav på ledare idag eftersom organisationer går mot individuell flexibilitet, med flexibla arbetstider, flexibel arbetsplats och ständiga utvecklingsmöjligheter. En ökad flexibilitet och individualisering gör att det blir allt vanligare att organisationer har chefer och medarbetare som arbetar distanserat från varandra. De förklarar att en ledare måste se till både medarbetaren i organisationen men även verksamheten i sin helhet. Det kan vara svårt att tillgodose alla önskemål och krav samtidigt som ledare inte får uppfattas som svaga. Författarna anser att medarbetare med stor frihet måste svara med att ta ansvar över arbetet och leverera resultatet av arbetsuppgifterna på bra sätt. Deras förslag är att organisationer bör upprätta en *distanspolicy* där medarbetarnas och företagets ansvar finns angivet gällande ansvar för arbetstider, leverans, delaktighet, kommunikation och så vidare. Vid arbete på distans menar Nordengren och Olsen (2006) att det är viktigt att sätta konkreta och tydliga mål som går att följa upp, i verksamhetsplanen eller motsvarande dokument (Nordengren & Olsen 2006: 67). Vidare menar de att framgångsfaktorerna för att kunna leda på distans är att ledaren arbetar lyhört och situationsanpassat, till exempel att kunna arbeta parallellt med olika verktyg och kanaler

beroende på tillfälle, tid, innehåll och mottagare. Det problematiska för ledare är att motivera personer som de inte träffar fysiskt och ge det där lilla extra (Nordengren & Olsen 2006: 120).

Håkan Svennerstål (1996) betonar vikten av att vårda sociala relationer i sin doktorsavhandling ”*Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*”. Svennerstål har undersökt vad som utmärker ett framgångsrikt ledarskap genom en omfattande studie innehållande enkäter och intervjuer. Han menar att en chef ska kunna hantera relationen till medarbetare för att uppnå personliga och verksamhetens mål. Framgångsfaktorer för en chef beskriver Svennerstål (1996) är att ha förmågan att kommunicera med sina anställda, arbeta aktivt med sitt ledarskap och vara medveten om sin ledarstil. En chef som är stark prioriterar även att vara med sina medarbetare och har en personlig relation till varje anställd (Svennerstål 1996: 196-197).

#### **2.2.4 Kritiska reflektioner**

Tidigare forskning, vägledningar och teorier finns att hitta om psykosocial ohälsa och ledarskap på distans. Dock har ett flertal studier kring ledarskap på distans, som inte presenteras i uppsatsen, främst fokuserat på faktorer som motivation och kommunikation. Studier som berör de aspekter jag ämnar undersöka i min studie är svårare att hitta. Jag upplever därför att det finns ett glapp i forskningen vad gäller vilka *förutsättningar* chefer har att leda arbetet på distans och vilka *möjligheter* chefer har att uppmärksamma tidiga signaler i psykosocial ohälsa på distans. Det har varit problematiskt att dra några generella slutsatser kring vad forskningen säger, eftersom vissa forskare anser att distansarbete påverkar anställda negativt medan andra positivt. Forskning som undersöker arbetsmiljö och psykosocial ohälsa bygger ofta på medarbetarundersökningar och enkätsvar, men i min studie har jag istället valt att kartlägga arbetsmiljön i verksamheten genom att göra kvalitativa intervjuer. Detta för att skapa en övergripande bild av chefernas och medarbetarnas upplevda arbetssituation och för att jag ska kunna ställa följdfrågor kring det som upplevs vara bristfälligt.

## 3 Metod

---

*I det här kapitalet presenteras mina metodologiska ställningstaganden och argumenten för dessa. Metodavsnittet innehåller; val av metod, urval, intervjuproceduren, dataanalys, tillförlitlighet och trovärdighet, etiska ställningstaganden och metoddiskussion.*

---

### 3.1 Val av metod

Studien är av kvalitativ design där kvalitativ metod har använts för att samla in empiri och på bästa sätt besvara undersökningens syfte (Bryman 2011: 413). Genom att använda semistrukturerade intervjufrågor till kvalitativa studier kan en djupare insikt skapas kring deltagarnas uppfattningar och ställningstaganden (Bryman 2011: 341). Semistrukturerade intervjuer handlar i regel om att intervjuaren har en uppsättning frågor, även kallat frågeschema, där ordningsföljden av frågorna kan variera. Frågorna är ofta allmänt formulerade för att intervjuaren ska ha benägenhet att ställa uppföljningsfrågor (Bryman & Alan, 2013: 206, Denscombe, 2009: 234). Kvalitativ metod anser jag är lämplig att använda, då studien undersöker medarbetarnas och chefernas upplevelser kring verksamhetens organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Ett kvalitativt utforskande förhållningssätt var på så vis nödvändigt att använda mig av eftersom det kunde ge mig förståelse för respondenternas uppfattningar av arbetssituationen. De kvalitativa intervjuerna genomfördes för att besvara studiens syfte genom att hitta faktorer som brister i verksamheten och ta reda på vad chefer på distans kan arbeta med för att förebygga psykosocial ohälsa. Genom att ha använt mig av semistrukturerade intervjufrågor har jag kunnat samla in empiri kring upplevelser som vidare har analyserats i förhållande till studiens teorier och tidigare forskning. Att applicera teorier och tidigare forskning på min empiri möjliggjorde för en bredare förståelse av respondenternas uppfattningar och vad olika aspekter kan grunda sig i.

### 3.2 Urval

Intervjupersonerna till min studie har valts ut från olika enheter och avdelningar i den specifika verksamheten som har studerats på Trafikverket. Mitt val av intervjuobjekten går att betrakta som ett målinriktat urval, vilket innebär att forskaren gör sitt urval utifrån en önskan om att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågorna (Bryman 2011: 434). Med

hänsyn till mitt syfte och frågeställningar valdes respondenterna ut från organisationens telefonkatalog på intranätet. I telefonkatalogen gick det att söka fram verksamhetens enheter och tillhörande avdelningar, vilket gjorde det enkelt för mig att se personalens placeringsort och om cheferna och medarbetarna arbetar distanserat från varandra. De personerna som intervjuades i verksamheten var tre chefer från olika enheter med lång erfarenhet av distansarbete, och tre medarbetare från olika enheter med olika arbetsuppgifter. Intervjuerna ägde rum under april 2017 och fyra av de gjordes via telefon med tanke på deras geografiska placering. Efter totalt sex genomförda intervjuer upplevde jag att jag hade nått en empirisk mättnad i datainsamlingen. Trost (2010) menar att fokus i kvalitativa studier är intervjuernas kvalitet och goda variation (Trost 2010: 143-144), och jag upplever att kvaliteten och variationen uppnåddes genom mitt urval.

### 3.3 Intervjuprocedur

Empirinsamlingen skedde genom kvalitativa intervjuer. Två intervjuguides arbetades fram, en för cheferna och en annan för medarbetarna. Intervjuguiderna formades utifrån Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter och de områden som ingår i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. För att täcka in alla faktorer i intervjufrågorna blev tre rubriker i huvudfokus. Rubrikerna utgår från Karasek och Theorells krav-kontroll-stödmodell, men istället för att dela upp rubrikerna i krav, kontroll och stöd ansåg jag att arbetsbelastning, handlingsutrymme och stöd passade mina frågeställningar bättre. Eftersom studien har ett tydligt fokus på distansledarskap har frågor och perspektiven kring upplevelserna av distansarbetet ingått i frågorna, med fokus på hur cheferna arbetar med kommunikation och stöd. Även hur verksamheten arbetar med att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa i dagsläget. För att kontakta cheferna och medarbetarna sökte jag efter lämpliga deltagare med placeringsorter som visade att de arbetar på distans, därefter kunde jag börja maila personerna en kort presentation av mig själv, min utbildning, studiens syfte och ställde frågan om de ville delta i en intervju. Därefter kontaktade personerna, som ville bli intervjuade, mig och jag bifogade en intervjuguide som innebar att deltagarna kunde förbereda sig inför frågorna och för att jag skulle få genomtänkta och innehållsrika svar. Två intervjuer genomfördes enskilt i olika mötesrum på Trafikverkets kontor i Solna, medan de

andra fyra intervjuerna utfördes via telefon på grund av deltagarnas geografiska placering. Varje intervju pågick i cirka 45 minuter under ljudupptagning med deltagarnas godkännande.

### 3.4 Dataanalys

Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant. Efter transkriberingen skrev jag ut materialet i pappersform för att lättare kunna koda, tematisera och hitta samband mellan organisatoriska och sociala faktorer som är vanligt förekommande i enheterna. En tematisk analys genomfördes av det transkriberade materialet. En tematisk analys är kodning som innebär att man letar efter nyckelord och stryker under det som är relevant för de teman som finns i studien. Syftet med koderna är att hitta teman i materialet och kunna dela in koderna i olika kategorier som lyfter det som är centralt i intervjuerna. Nästa steg i kodningen är att analysera materialet på en högre abstraktionsnivå genom att jämföra intervjuerna med varandra för att hitta kopplingar och samband (Bryman 2011: 528-529). De teman jag fann ströks under med olika färgpennor för att enklare kunna bearbeta materialet och avgöra vad som skulle lyftas i resultatet.

### 3.5 Tillförlitlighet och trovärdighet

Begreppen tillförlitlighet och trovärdighet diskuteras ofta inom kvalitativ forskning och hur de kan appliceras på kvalitativa undersökningar. Tillförlitligheten förklarar hur de teorier och observationer som har gjorts i undersökningen överensstämmer med varandra. Med trovärdighet menas till vilken grad resultatet i studien kan generaliseras eller överföras till andra personer eller miljöer. Trovärdigheten kan ofta vara problematisk inom kvalitativ forskning då forskare sällan är intresserade av att generalisera utan snarare fördjupa sig i ett fenomen (Bryman 2011: 352). Studien bedöms överlag ha en god trovärdighet eftersom resultatet besvarar studiens syfte och frågeställningar, och undersökningen mäter således det som avses att mäta. Om fler intervjuer med chefer och medarbetare hade genomförts i verksamheten hade dock trovärdigheten ökat. Trost förklarar, som tidigare nämnt, att fokus i kvalitativa studier är intervjuernas kvalitet och goda variation, men om fler personer hade gett sina subjektiva återberättelser anser jag att trovärdigheten hade kunnat öka. Tillförlitligheten i studien gör den relativt låg, eftersom endast sex personer anger sina subjektiva återberättelser av arbetssituationen, vilket hade ökat om en större kartläggning genomförts.

### 3.6 Etiska ställningstaganden

Bryman (2011) lyfter fyra grundläggande krav som gäller inom svensk forskning och som bör leda forskarens etiska ställningstaganden. Dessa är; *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialkravet* och *Nyttjandekravet*. Informationskravet handlar om att syftet med forskningen ska framgå tydligt för informanterna, det ska även redogöras för alla moment i undersökningen och att deltagandet är frivilligt (Bryman 2011: 132). Denna riktlinje har jag följt genom att presentera studiens syfte och även anledningen till varför jag har valt att undersöka psykosocial arbetsmiljö i förhållande till distansledarskap. Jag har informerat deltagarna om att intervjun kommer att spelas in, transkriberas och att anonymitet utlovas gentemot verksamheten och intervjupersonerna. Samtyckeskravet innebär att verksamheten och intervjupersonerna ska samtycka till att delta i studien (Bryman 2011: 132). När jag kontaktade respondenterna via mail presenterade jag mig själv, min utbildning, studiens forskningsområde och bad de kontakta mig om intresset fanns för att delta i en intervju. Således fick de ta ställning till medverkandet och genom att följa samtyckeskravet har verksamheten och intervjupersonerna även fått möjlighet till att avbryta deltagandet. Konfidentialkravet handlar om att deltagarnas personuppgifter måste vårdas anonymt och förvaras så att obehöriga inte får tillgång till uppgifterna. Nyttjandekravet, som är den fjärde riktlinjen, innebär att informationen som inhämtats inte bör användas till något annat än till undersökningen (ibid.). För att följa de sista riktlinjerna har jag endast använt det empiriska materialet till denna undersökning.

### 3.7 Metoddiskussion

En reflektion jag gjorde efter att intervjuerna genomförts är att det är skillnad att intervjua personer fysiskt och på distans. Telefonintervjuerna medförde att kroppsspråk och ansiktsuttryck hos respondenterna inte varit möjliga variabler att inkludera när transkribering och kodning utfördes. Dessutom upplevde jag att det skapades en avslappnad och förtroendeingivande relation under de fysiska intervjuerna och att det var naturligare att ställa följdfrågor när kroppsspråk och ansiktsuttryck gick att tyda. Resultatet som presenteras i nästa avsnitt återger subjektiva berättelser och upplevelser om chefernas och medarbetarnas uppfattningar av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i verksamheten.



## 4 Resultat

---

*I resultatet redogör jag för den empiri som framkommit under de kvalitativa intervjuerna med cheferna och medarbetarna. Studien som presenteras anonymt kommer inte att namnge enhet avdelning, befattning eller personernas namn. Medarbetarna och cheferna kommer således att benämnas "medarbetare" och "chef" genom hela studien. Materialet från intervjuerna har transkriberats, bearbetats och därefter har jag hittat gemensamma upplevelser som anses vara bristfälliga i enheterna. Detta för att sedan kunna redovisa en övergripande bild av upplevelserna av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i verksamheten.*

---

### 4.1 Upplevelser av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Nedan presenteras medarbetarnas och chefernas upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Jag har framförallt valt att gå in djupare i de områden där cheferna och medarbetarna upplever att faktorer brister och som kan vara en anledning till varför psykosocial ohälsa förorsakas. Avsnittet redogör även för hur verksamheten arbetar för att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa i dagsläget.

#### 4.1.1 Handlingsutrymme

De flesta enheterna arbetar utifrån förtroendearbetstid, vilket innebär att medarbetaren får förtroendet att själv ta ett ökat ansvar för sitt arbetstidsuttag och förläggningen av sin arbetstid. Det ger en större individuell flexibilitet men också ett större ansvar för att de uppdrag medarbetaren har utförs och levereras i rätt tid. Medarbetarnas gemensamma uppfattning gällande handlingsutrymmet är att det råder hög flexibilitet i att kunna styra och kontrollera sin arbetstid och arbetsmängd. Medarbetarna anser att fördelen med att ha chefen på distans är att få arbeta självständigt, vilket i sig skapar arbetsro. Cheferna menar att de har högt förtroende för medarbetarna, att de tar ansvar i arbetet, samarbetar med varandra och driver verksamhetens utveckling. En av medarbetarna beskriver att självständigheten förutsätter samarbete där kollegorna ställer upp för varandra i svåra situationer och när arbetsbelastningen är högre än vanligt. Medarbetaren förklarade dock att det kan vara problematiskt för nyanställda att arbeta självständigt eftersom de behöver mer stöttning och vägledning. Vidare förklarade medarbetaren att de nyanställda får bra stöd från

arbetskamraterna men att stödet från chefen kan vara bristfälligt, vilket kan skapa frustrationer:

När det kommer en ny till oss och är lite frustrerad för att de aldrig får tag i chefen och det är bara säga det att ”gilla läget” och ”så är det för oss alla” (...) han har så mycket att göra så ibland är det svårt för honom att hinna med allting, speciellt när man sitter på avstånd.  
(Medarbetare)

Samtliga medarbetare som intervjuades beskrev att de är väl medvetna om att cheferna har hög arbetsbelastning och inte alltid har möjlighet att vara tillgängliga. De som främst riskerar att drabbas menade medarbetarna är de nyanställda som troligtvis behöver mer stöd än de som varit i verksamheten under längre tid.

#### **4.1.2 Stöd**

Stöd till att prioritera och utföra arbetsuppgifter upplever medarbetarna främst kommer från arbetskamraterna. Cheferna och medarbetarna beskrev att det finns en stark gemenskap och samarbete i arbetsgrupperna, där verksamhetens MMI<sup>2</sup> visar att det kollegiala samarbetet mellan de anställda är starkare än till chefen. Medarbetarna beskrevs hjälpa till att avlasta varandra och fördela arbetsuppgifter vid arbetstoppar eller då någon behöver stöd. En av medarbetarna förklarade att det fungerar bra att arbeta självständigt och distanserat från chefen eftersom hennes kollegor är erfarna och kan stötta i frågor. Vidare menade hon att det förmodligen hade varit annorlunda om hon satt ensam på ett kontor distanserat från både chefen och medarbetarna. Medarbetaren beskrev även att arbetsuppgifter eller projekt som är otydligt definierade ställer krav på att de anställda klarar av att styra, prioritera och sätta ner foten då det behövs:

Det är väl ett klassiskt exempel egentligen att man inte själv vill prioritera ner så mycket men chefen kanske tycker att det här och det här är inte så högt prioriterat men man vill ju hinna göra

---

<sup>2</sup> Motiverad medarbetar-index

allt det man ska (...) så där har jag nog lite att lära fortfarande att lägga vissa saker åt sidan kanske ibland. (Medarbetare)

Cheferna beskrev att verksamheten arbetar med frihet under ansvar och att medarbetarnas frihetsgrad ökar när de arbetar på distans. De berättade att en övergripande bild saknas när distansarbete förekommer och att detaljstyrningen minskar eftersom det blir svårare att kontrollera när och hur mycket medarbetarna jobbar. Cheferna förklarade vidare att det är viktigt att stötta medarbetarna genom att besöka dem emellanåt för att skapa kontinuerliga dialoger där de kan prata om annat än arbetet. Det beskrivs även vara viktigt att vara lyhörd, kontaktbar och finnas till hands då medarbetarna behöver hjälp i arbetsuppgifter och prioriteringsfrågor. En chef förklarade hur viktigt det är att hålla kontinuerliga prioriteringsdialoger för att medarbetarna inte ska arbeta mer än vad som krävs:

Jag som chef förväntar mig inte att min medarbetare ska jobba mer än 40 timmar. Bara för att du har förtroendearbetstid innebär det inte att du ska jobba 60 timmar. För att hålla det där får man ha en kontinuerlig prioriteringsdialog om ambitionsnivå och faktiskt försöka välja bort saker och ärligt studsas i vad man prioriterar. (Chef)

Medarbetarna beskrev att cheferna oftast låter de vara självständiga i arbetsuppgifter och att det från medarbetarnas sida inte finns ett behov av att prata så ofta. Då cheferna ställer frågor och skapar dialoger med medarbetarna upplevs oftast ske då cheferna besöker kontoren. Medarbetarna menar att de har förståelse för att cheferna har hög arbetsbelastning och att det är svårt för dem att hinna med allting, speciellt på distans. En medarbetare menade att ett förbättringsförslag skulle vara att ha en uttalad person på den fysiska arbetsplatsen som medarbetarna kan vända sig till gällande frågor som en chef på distans har svårare att sätta sig in i, till exempel lokalfrågor. Det kan även handla om att den uttalade personen får möjlighet till att vara lyhörd och uppmärksam på tidiga signaler i ohälsa och hon förklarade hur det hade kunnat vara betydelsefullt på hennes avdelning:

Nu har det inte varit så mycket strul men jag tänker att det skulle kunna vara lättare för den här personen att samla ihop allting. För nu är risken att det kommer lite här och där och nån springer till HR och nån går till (...) och nån går till skyddsombudet. (Medarbetare)

### **4.1.3 Arbetsbelastning**

Cheferna förklarade att de upplever hög arbetsbelastning som beror på dubbelbokningar av möten och allmänna arbetsuppgifter som huvudsakligen inte ligger i deras expertis, så som lön, rekrytering och rehabilitering. Cheferna anser att dessa arbetsuppgifter tar mycket tid och att det dessutom blir problematiskt att ägna den tid som förväntas åt medarbetarna och ledarskapet. En av cheferna beskrev att hon förväntas kunna arbetsuppgifter som egentligen inte ligger i hennes profession. Chefen förklarade att arbetsuppgifter som rehabiliteringsfrågor eller rekryteringsprocesser självklart ska ansvaras över men att det saknas ett tydligt stöd för att kunna hantera dessa uppgifter:

... för nu ska jag kunna så oerhört mycket som egentligen inte är det jag ska jobba med som tar så enormt mycket tid. Jag ska ju också driva en verksamhet och vara med och bidra i utveckling och så vidare. (Chef)

Cheferna beskrev att prioriteringsarbetet är ett viktigt verktyg för att kunna hantera den höga arbetsbelastningen, dels för att kunna hantera sin egen arbetsmängd men även medarbetarnas. Medarbetarna berättade att det självständiga arbetet som råder i verksamheten förutsätter att de tar egna initiativ till att informera chefen och meddela om hjälp med att prioritera arbetsuppgifter behövs eller för att få uppskattning för goda arbetsinsatser. En medarbetare förklarade situationer såhär:

... det gäller ju bara att det informeras eller att jag informerar vad jag har gjort isåfall, annars är det ju ingen som vet. (Medarbetare)

Medarbetarna upplevde att det finns övergripande mål som är tydliga på enheterna men att det dock är vanligt att oplanerade arbetsuppgifter kommer in. I sådana situationer blir ofta mål

och syfte oklart vilket i sin tur kan påverka prioriteringsarbetet. Vidare ställdes frågan om alla får den återhämtning som är nödvändig för att kunna hantera sin arbetsmängd, cheferna berättade att arbetet ofta är pressat och att de inte är världs bästa på att erbjuda den återhämtning som behövs med tanke på deras arbetssituation. Medarbetarna förklarade att återhämtningen ligger mycket på individens ansvar och att det tekniskt sett hade gått att jobba kvällar eftersom chefen sitter på annan ort. En medarbetare förklarade sin upplevelse av återhämtningen och hur det är att stänga av arbetet på fritiden:

Jag stämplar ut och sen (...) det är klart när det är för mycket tänker man ju på jobbet på fritiden också men det gäller att hantera det på rätt sätt. Vissa av mina kollegor bryr sig och andra kanske är sämre på det. (Medarbetare)

Medarbetarna menar att arbetsbelastningen och återhämtningsmöjligheterna är en individuell fråga som personer hanterar olika. Det upplevs vara svårt för medarbetarna att förhålla sig till detta, då de beskriver att det är svårt att bedöma alla individers kapacitet och därigenom kunna upptäcka stressymptom och psykosocial ohälsa.

#### **4.1.4 Arbetet med psykosocial ohälsa**

Cheferna förklarade att de är medvetna om att hög sjukfrånvaro förekommer i verksamheten och har ökat kraftigt de senaste åren. Vidare menade de att det är en fråga som har levt i organisationen länge och att det har fokuserats på arbetssätt och metoder för att förhindra att sjukskrivningar ska uppstå. Trafikverket får stöd från Previa<sup>3</sup> i dessa frågor och det anordnas även kurser för cheferna där de får gå utbildningar i att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa. En av cheferna menade att organisationen har diskuterat hur de anställda ska hantera flexibiliteten och friheten som finns i arbetet, samtidigt som det kan upplevas stressande:

---

<sup>3</sup> Det företag som Trafikverket har upphandlat för företagshälsovård

Det är inte att folk jobbar övertid, det är inte sån arbetsbelastning vi har utan det är att man känner sig stressad i sitt jobb och inte får någon återhämtning och kanske den planeringstid man behöver. Det är en prioriteringsfråga och chefsfråga mycket. (Chef)

Cheferna förklarade att det är en svår fråga att hantera eftersom de inte kan se hur medarbetarna på distans mår och därmed behöver förlita sig på det medarbetarna berättar. Cheferna uppmuntrar de anställda till att signalera om kollegor mår dåligt eller upplevs stressade, dock förklarade de att det inte alltid är personer som vill meddela chefen om hur andra mår vilket innebär att det många gånger inte framkommer om en medarbetare befinner sig i en riskzon. Medarbetarna uppfattas omedvetna kring hur de ska agera när kollegor upplevs stressade och möjligtvis kan ha drabbats av psykosocial ohälsa. Verksamheten saknar en tydlig riktlinje som pekar på hur medarbetarna ska arbeta med att uppmärksamma och rapportera psykosocial ohälsa, ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Samtliga medarbetare som intervjuades underströk att de är osäkra kring om det finns ett systematiskt arbetssätt som beskriver hur psykosocial ohälsa ska hanteras och rapporteras i verksamheten. Sådär beskrev en medarbetare sin uppfattning:

Jag vet att jag har sett nånting om det men det var ett tag sen, det var på en APT förra året någon gång men jag minns inte riktigt var det var jag såg det (...) att man kunde rapportera sånt.  
(Medarbetare)

Att det saknas ett utarbetat arbetssätt beskrivs ställa höga krav på att medarbetarna själva ska vara lyhörda och agera efter egen känsla. Ett problem som både medarbetarna och cheferna menade är att arbetsbelastningen och kapaciteten hos individerna ser olika ut och att det därmed blir svårt att bedöma tidiga signaler i ohälsa. En medarbetare förklarade den problematik som finns gällande att uppmärksamma ohälsa:

Sen är det ju lite olika arbetsbelastning hos folk och det är ju en sån där grej som är lite svår att förhålla sig till när vissa kan gå hem tidigt varje dag och andra sitter längre. Inget mer än att man själv eller någon annan isåfall rapporterar. (Medarbetare)

Cheferna menade att en avgörande skillnad för att ha möjlighet till att uppmärksamma tidiga signaler på distans är att det är fler anställda än en person på samma ort. Cheferna förklarade att det är viktigt att medarbetarna känner varandra väl, bryr sig om varandra och har skapat en gemenskap för att kunna uppmärksamma om en kollega ”börjar se blek ut”. En av cheferna beskrev att det inte finns något systematiskt arbetssätt för att hitta indikationer i psykosocial ohälsa, utan att det krävs att vara lyhörd att han blir beroende av att kommunikationen med medarbetarna fungerar, att de är ärliga, öppna och benägna att prata om sin arbetsbelastning eller hälsa. Detta menar han är svårt eftersom sjukskrivningar ofta är långtgående processer som vanligtvis börjar med kortare sjukskrivningar:

... eh och jag skulle ju behöva, vi skulle behöva ett varningssystem. Nu bygger det på kommunikation, att de pratar med varandra, att de pratar med mig, att man är ärlig med sig själv (...) med vad man orkar och inte orkar. Det finns ju många som inte erkänner att det är arbetsbelastningen som är ett problem och man tycker att man ska klara av det för andra klarar det. Man vill inte vara den som faller ifrån eller sviker kollegorna eller sådär så det är jättekomplext. (Chef)

## 4.2 Chefernas förutsättningar att leda arbetet på distans

Mot bakgrund av chefernas och medarbetarnas upplevda handlingsutrymme, stöd och arbetsbelastning, kommer jag i detta avsnitt redogöra för den empiri som framkommit kring hur cheferna ser på sina möjligheter att arbeta med kommunikation och stöd på distans.

### 4.2.1 Kommunikation på distans

Samtliga chefer förklarade att den spontana kontakten försvinner när medarbetarna arbetar på distans. Enligt cheferna försämras den täta och nära kontakten med medarbetarna av naturliga skäl när den spontana kontakten försvinner. De förklarade att det därför är viktigt att vara lyhörd, ställa mycket frågor och ha kontinuerliga dialoger. De förklarade dock att den höga arbetsbelastningen hindrar utrymmet till att få tid till att kunna arbeta på det här sättet. En chef beskrev problematiken såhär:

Jag tror att jag uppfattas som ganska otillgänglig eftersom jag hela tiden är inbokad på möten (...) ehm hela veckan igenom så att säga (...) och det är ett problem. (Chef)

En medarbetare förklarade att den spontana kontakten som uteblir när distansarbete förekommer kan påverka människor på olika sätt beroende på individens behov. Hon tror att det är en viss typ av människor som klarar av att sitta på avstånd från chefen och hon upplever att hennes kollegor på avdelningen har delade inställningar kring distansarbetet. Ett förbättringsförslag menade hon skulle kunna vara att cheferna förklarade kommunikationsstrukturen och vad distansarbetet innebär redan vid en anställningsintervju. På så vis kan medarbetaren bli informerad i ett tidigt stadium, gällande hur det är att ha chefen och medarbetarna på distans och vad det innebär för individen. En av cheferna berättade att en del medarbetare är mer benägna till att ta kontakt än andra, en del kan be om hjälp gällande prioriteringsfrågor eller om arbetsbelastningen upplevs övermäktig, men långt ifrån alla. Han menade att det fungerar bra om medarbetarna är öppna och tar initiativ till att kommunicera, men att det blir svårare med de som inte tar initiativ:

Så länge de kommunicerar så känns det bra (...) om jag har fullt upp att göra så kanske det inte är den första saken på min lista att jag ska ringa till de och kolla läget för att jag inte har hört av de på ett tag. (Chef)

En annan chef beskrev att hon inte förväntar sig att alla ska vara öppna och ta initiativ till att kommunicera men att cheferna kan uppmuntra och försöka vara öppna, ärliga och prestigelösa för att skapa en god kommunikationskultur. Hon förklarade vidare att det är viktigt att anpassa kommunikationen efter individen, men att det alltid är viktigt att ställa mycket frågor, öppna upp för dialog och att visa sig tillgänglig. Så här förklarade chefen mer detaljerat hur hon arbetar för att upprätthålla god kommunikation och tillgänglighet:

Men sen gäller det ju (...) grunden i det här att ha medarbetare på distans är ju att man har en bra dialog *alltid*. Det är extra viktigt när man liksom inte träffas och det måste man ha gjort grundarbetet för att man ska få till det överhuvudtaget, det är inte bara att göra det. Så när jag



rör mig mellan orterna (...) Jag måste prata med medarbetarna hela tiden. Jag kan inte åka dit och ha massa möten, det uppskattas inte, utan då ska man finnas till och lyssna och aah prata både jobb och annat. (Chef)

Som tidigare nämnt menar cheferna att den höga arbetsbelastningen innebär att utrymmet inte är tillräckligt för att ha tid till att besöka medarbetarna som befinner sig på distans och ha kontinuerliga dialoger utöver medarbetarsamtal och prestationsbedömningssamtal. Cheferna menade även att ett förbättringsförslag skulle vara att verksamhetens ledning informerade cheferna och tydliggjorde hur mycket arbetstid de förväntas lägga på medarbetarrelationerna.

#### **4.2.2 Stöd på distans**

Bortsett från att den spontana kontakten och kommunikationen försvinner, menade två av cheferna att ledarskapet på distans inte ter sig annorlunda. Cheferna förklarade att organisationen har lärt sig att hantera distansarbetet eftersom chefer och medarbetare har varit geografiskt utspridda under en lång period. Dock påpekade de att ledarskapet på distans och icke-distans egentligen inte bör flyta ihop eller hanteras på samma sätt. Cheferna ansåg att när den spontana kontakten försvinner, som den gör i distansledarskapet, bör cheferna kompensera stödet genom att vara mer aktiva i att uppsöka medarbetarna på distans oftare. En chef menade att det är viktigt att anstränga sig mer och vara strukturerad när ledarskapet sker på distans:

Vi måste vara lite mer strukturerade och man får ingenting gratis när man har kontakt med folk på distans, utan det måste man jobba med. Då måste man hitta de ytor, plattformarna och de forum för att det ska funka. (Chef)

Cheferna beskrev att de arbetar för att skapa dialoger med medarbetarna på distans, men att problemet är att utrymmet inte är tillräckligt - knappt till medarbetarsamtal och prestationsbedömningssamtal. Arbetsbelastningen uppfattas vara ett bekymmer som gör de otillgängliga emellanåt, vilket kan bidra till att medarbetarna får ta större ansvar i att hantera arbetsuppgifter och prioriteringsarbete på egen hand. De menar att ett klimat har skapats där

medarbetarna begränsar initiativet till att ta kontakt och ställa frågor eftersom de inte vill vara till besvär. En ”högre tröskel” till att kontakta cheferna upplevs ha skapats i verksamheten och cheferna menar att det har bildats ett mönster som behöver brytas, dels genom att regler behöver upprättas för vilken kommunikation som ska råda men även genom att cheferna visar sig tillgängliga och uppmuntrar medarbetarna till att själva vilja ta kontakt. Ett ytterligare problem som cheferna tar upp är att verksamhetens ledning inte är tydliga med vad som förväntas i ledarskapet och att det uppfattas vara upp till var och en att prioritera hur mycket tid som ska läggas på medarbetarrelationerna. Det beskrevs skapa förvirring, åtskilda arbetssätt och påverkar förutsättningarna för cheferna att lyckas stötta medarbetarna. En chef förklarade arbetsbördan i förhållande till de otydliga förväntningarna på ledarskapet såhär:

För om jag får massa andra uppgifter som jag ska göra som chef och om jag inte får lika tydlig uppgift när det gäller den här personaltiden då blir det ju lätt att man prioriterar det som är tydligt och tidsatt och (...) ah de här mer fyrkantiga sakerna som ekonomiuppföljning och annat sånt. (Chef)

## 5 Analys

---

*I följande kapitel analyseras den upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljön, med andra ord medarbetarnas och chefernas beskrivningar av handlingsutrymme, stöd, arbetsbelastning och hur de i dagsläget arbetar för att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa. Jag kommer även att analysera chefernas förutsättningar att leda arbetet på distans med fokus på kommunikation och stöd.*

---

### 5.1 Upplevelser av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Sammantaget uppfattar cheferna och medarbetarna att det råder hög arbetsbelastning och högt handlingsutrymme i verksamheten, men att stödet brister. Cheferna och medarbetarna beskrev att det finns en stark gemenskap och samarbete i arbetsgrupperna samt att det kollegiala samarbetet mellan de anställda är starkare än till chefen. Cheferna förklarade att den höga arbetsbelastningen kan göra att cheferna uppfattas otillgängliga och menade att ett klimat har skapats där medarbetarna begränsar initiativet till att ta kontakt, eftersom de inte vill vara till

besvär. Cheferna ansåg att de arbetsuppgifter som chefskapet innebär tar mycket tid och att det blir problematiskt att hitta tid och utrymme till att arbeta med medarbetarrelationerna och ledarskapet. Karasek och Theroells (1990) krav-kontroll-stödmodell skulle förklara att verksamhetens arbetssituation räknas som ett aktivt arbete. Ett aktivt arbete beskrivs bidra till hög produktivitet och personlig utveckling eftersom det finns hög grad av egenkontroll, men teoretikerna menar däremot att det sociala stödet från chefer och arbetskamrater är en viktig del. Stödet är en resurs för att minska stress och kan mildra negativa konsekvenser av obalans mellan krav och kontroll. Vid de situationer då medarbetarna upplever att kraven är svårhanterliga på grund av att arbetsbelastningen är hög eller för att arbetsuppgifterna har otydliga mål, skulle Karasek och Theorell (1990) förklara att stress kan uppstå, om stödet från cheferna brister i dessa lägen. Teoretikerna menar vidare att det sociala stödet är högt om det kommer från alla parter i organisationen, men att det anses vara lågt om det endast kommer från chefer eller arbetskamrater. Waldenström (2010) beskriver att stödet från arbetskamraterna är viktigt eftersom det bidrar till kompetens och lärande, men att det inte får bli en kompensation för bristande ledning. Det stabila stödet mellan medarbetarna i verksamheten, skulle kunna riskera att upplevas så starkt att medarbetarna börjar acceptera chefernas otillgänglighet.

I resultatet framgick det att cheferna kan uppfatta sig själva som otillgängliga, vilket gör att de ägnar mer tid åt chefsuppgifter och kan bortprioritera medarbetarrelationerna när arbetsbelastningen upplevs vara hög. Waldenström (2010) pekar på att bristen på det instrumentella stödet från chefer kan påverka en medarbetares psykiska hälsa negativt. Det är enligt henne viktigt att ha kontinuerliga dialoger om arbetets innehåll, mål och avgränsningar för att medarbetaren ska klara av att balansera arbetsmängden och vara medveten om de förväntningar som finns. När cheferna i verksamheten upplever att arbetsbelastningen är för hög tar chefsuppgifterna mest fokus, vilket kan resultera i att cheferna lägger medarbetarrelationerna åt sidan och inte prioriterar tid åt kontinuerliga dialoger där de har möjlighet att vara tydliga med arbetets innehåll, mål och avgränsningar. Engestang (2004) lyfter att definierade mål gör att både medarbetare och chefer vet vad som ska göras och att det dessutom skapas tydlighet och närhet. Några av medarbetarna berättade att det förekommer att arbetsuppgifternas mål och syfte inte är tydligt formulerade, men att de måste

ansvaras över ändå. Detta gör att det blir upp till individerna att eget ansvar och egna initiativ till att hantera arbetssituationen och eftersom en kultur har bildats av en ”högre tröskel” till att kontakta cheferna skulle det kunna skapa viss problematik. En medarbetare förklarade att det är viktigt att ta eget ansvar i att informera eller informeras, vilket kan innebära att de medarbetare som inte vill störa chefen på grund av deras höga arbetsbelastning riskerar att hamna i obalans på grund av att de inte får det stöd som behövs.

En parameter som jag anser att Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell inte har lyft lika tydligt är att ett aktivt arbete kan innebära faror för de anställda. Om de höga kraven och egenkontrollen inte kan hanteras skulle det sociala stödet kunna vara en avgörande faktor i att individer lyckas hitta en balans i den höga arbetsbelastningen och flexibiliteten i verksamheten. Modellen visar att ett aktivt arbete är det minst riskabla arbetet vad gäller att hamna i psykosocial ohälsa. Utifrån vad jag ser i mitt resultat kan det aktiva arbetet som råder i verksamheten vara det bästa, om det sociala stödet hade varit starkare i verksamheten än vad det är i dagsläget.

Min mening är att det höga handlingsutrymmet och den flexibilitet som råder i verksamheten, kan riskera att påverka medarbetarnas hälsa negativt. Detta eftersom individerna får ta ansvar över att avgöra vilken arbetsbörda som är rimlig för dem och avgöra vilken grad av återhämtning som är nödvändig. Medarbetarna berättade även att flexibiliteten i arbetet förutsätter att de tar egna initiativ till att informera eller be om stöd i prioriteringsfrågor, hjälp i arbetsuppgifter eller för att få uppskattning för arbetsprestationer. Det finns många fördelar för medarbetare som klarar av att hantera den höga egenkontrollen, men Waldenström (2010) menar att det däremot kan innebära risker för individer som har svårt att begränsa sina ambitioner eller som ligger längst ut i linjen och ofta får prioritera bland många arbetsuppgifter. Waldenström (2010) förklarar vidare att det kan resultera i ökade arbetsinsatser för dessa individer och att de således behöver en ledning som stödjer prioriteringar av arbetet genom kontinuerlig dialog. Dock menar Waldenström (2010) att cheferna måste förstå vad som styr medarbetarens handlingar för att den anställde ska göra ”rätt” saker i arbetet. Svennerstål (1996) lyfter att en framgångsfaktor för chefer är att ha en personlig relation till varje anställd. Det skulle kunna underlätta för cheferna i verksamheten

att ha personliga relationer med varje medarbetare, till exempel när cheferna vill uppmärksamma då medarbetarna är i behov av stöd eller återhämtning.

Medarbetarna beskrev hur avgörande samarbetet med arbetskamraterna är för att hantera arbetsuppgifterna och arbetsbelastningen i vardagen. De lyfte att det förmodligen hade upplevts annorlunda om de arbetat ensamma och inte fått stöd från arbetskamraterna. De berättade även att nyanställda troligtvis hade upplevt chefernas höga arbetsbelastning och otillgänglighet betydligt mer negativt än de personer som varit i verksamheten under en längre tid. En medarbetare beskrev hur de nyanställda kan vara frustrerade när de inte får tag i chefen, men att det oftast går att lösa eftersom kollegorna stöttar varandra. Nordengren och Olsen (2006) förklarar att en chef på distans behöver reflektera kring hur han eller hon ska vara närvarande även fast de inte träffas fysiskt och att ledordet på distans är medvetenhet. Medvetenheten innebär att cheferna behöver följa upp medarbetare och utforska hur samarbetet fungerar eller om någon hamnar i skymundan.

Nordengren och Olsen (2006) menar vidare att fällor med distansarbete kan vara att sjukdomar och destruktiva beteenden förstärks då medarbetare och chefer inte träffas eller pratar lika frekvent. Cheferna beskrev att det är svårt att uppmärksamma psykosocial ohälsa på distans eftersom de inte kan se hur medarbetarna mår, men att de uppmuntrar medarbetarna till att signalera om en kollega mår dåligt eller upplevs stressad. Det beskrevs dock att det inte alltid är personer som vill meddela chefen om hur andra mår, vilket innebär att det många gånger inte framkommer om en medarbetare mår dåligt. Nordengren och Olsen (2006) förklarar att det är viktigt att chefer försöker vara observanta i tid, ha nära relationer med medarbetarna och varva olika kommunikationssätt för att lättare kunna fånga upp avvikande beteenden och tidiga signaler. En chef menade att ett utarbetat arbetssätt kring att uppmärksamma och hantera psykosocial ohälsa saknas och att cheferna blir beroende av att kommunikationen med medarbetarna fungerar, det vill säga att medarbetarna är ärliga, öppna och benägna att prata om sin arbetsbelastning eller hälsa. Att det saknas ett utarbetat arbetssätt beskrivs ställa höga krav på att medarbetarna själva ska vara lyhörda och agera efter egen känsla.

## 5.2 Chefernas förutsättningar att leda arbetet på distans

Organisationen förutsätter att chefer och medarbetare ska kunna hantera arbetet på distans och enligt Nordengren och Olsen (2006) ställer individuell flexibilitet med flexibla arbetstider, flexibel arbetsplats och ständiga utvecklingsmöjligheter andra krav på ledarskapet. I resultatet framgår det att några av cheferna anser att ledarskapet inte skiljer sig gentemot de medarbetare som arbetar på samma kontor eller på distans. Cheferna menade att det är problematiskt att verksamhetens ledning inte är tillräckligt tydliga med vad som förväntas i ledarskapet och gällande medarbetarrelationerna. Det uppfattas således ha skapats skilda arbetssätt i vad cheferna anser vara centralt i ledarskapet. Nordengren och Olsen (2006) förklarar att organisationer bör upprätta en distanspolicy där medarbetarnas och företagets ansvar finns angivet gällande ansvar för arbetstider, leverans, delaktighet och kommunikation. Där det även finns konkreta och tydliga mål som går att följa upp i verksamhetsplanen eller i motsvarande dokument. Detta för att medarbetare med stor frihet måste svara med att ta ansvar över arbetet och leverera resultatet av arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Verksamheten skulle behöva ett tydligt ledarskap där det finns formulerade riktlinjer gällande vad som är viktigt i chefskapet, ledarskapet och distansledarskapet för att alla chefer ska få klara förväntningar och bli enade i gemensamma arbetssätt.

I resultatet framgick det att den spontana och nära relationen försvinner vid arbete på distans och cheferna menade att det är viktigt att vara lyhörd, ställa mycket frågor och ha kontinuerliga dialoger för att kompensera att den vardagliga kontakten uteblir. Dock förklarade de att det inte alltid finns utrymme för att kunna arbeta på det här sättet. Bass och Riggio (2006) beskriver att det transformativa ledarskapet och växelverkande dialoger bidrar till att erfarenhetsbyte sker mellan ledare och medarbetare, samt att en personligare relation skapas. Svennerstål (1996) menar att framgångsfaktorer för chefer är att kunna kommunicera med sina anställda och arbeta reflekterande kring ledarskapet, dessutom att en stark chef prioriterar sina medarbetare och har en personlig relation till varje anställd. Bass och Riggio (2006) förklarar vidare och kommunikationen utvecklas genom att ledarna är bra på att lyssna, minns tidigare samtal och problem som har lyfts. I linje med vad Svennerstål (1996) och Bass och Riggio (2006) förklarar innebär det att chefernas arbete med kommunikation och stöd på distans kan utvecklas. Detta i form av att cheferna prioriterar medarbetarna även

då arbetsbelastningen är hög och arbetar aktivt med att skapa utrymme för kontinuerliga dialoger och uppföljningar, eftersom de personliga relationerna på så vis utvecklas.

Engestang (2004) menar att det pedagogiska ledarskapet passar bra på distans eftersom det bygger på att chefer ska lära känna varje enskild medarbetare med genuint intresse genom att följa upp medarbetarens prestationer, förväntningar och mål. Även att skapa en så kallad medledare som har engagemang och en egen drivkraft till att leda arbetet framåt. En av cheferna berättade att en del medarbetare är mer benägna till att ta kontakt än andra och att det fungerar bra om medarbetarna är öppna och tar initiativ till att kommunicera. Nordengren och Olsen (2006) beskriver att mycket ansvar förflyttas till medarbetarna på distans vilket gör att de själva måste söka information och ta initiativ till samtal, men att det är svårt för den som inte är distansdriven. Teoretikerna pekar därför på att det är viktigt att cheferna lägger ner mycket energi på kommunikation och att följa upp dialogerna med förtroende och individuell anpassning till varje medarbetare.

En chef beskrev att medarbetarna kan uppleva stress i arbetet, att arbetsbelastningen är hög och att återhämtningen samt planeringstiden inte är tillräcklig. Vidare förklarade chefen att det blir en chefsfråga att hantera sådana problem, att hjälpa medarbetarna i att prioritera och att stötta i arbetsuppgifter. Waldenström (2010) menar att det är viktigt för chefer att tänka på det instrumentella stödet, det vill säga att cheferna skapar en nära kontakt med medarbetarna för att förstå vad som styr deras handlingar och på så vis kunna stödja varje individ på bästa sätt. I linje med vad Waldenström (2010) anser vara viktigt i det instrumentella stödet, lyfter Bass och Riggio (2006) att medarbetarnas utvecklingspotentialer ökar när ett stödande klimat skapas. Att ledarna anpassar sig efter individernas olika behov menar dem är viktigt, då vissa medarbetare till exempel behöver mer styrning och andra en högre grad av autonomi. Dem lyfter även att det är viktigt att ledarna inte är kontrollerande, utan stöttar medarbetarna för att de ska utvecklas och få självförtroende. Ett verktyg som verksamhetens chefer skulle kunna använda sig av är att arbeta utifrån Blanchard och Herseys (1960) situationsanpassade ledarskapsmodell. Cheferna kan precis som i det transformativa och pedagogiska ledarskapet på så vis inspirera och coacha sina medarbetare, där de ges möjligheter att växa och utvecklas.

I det situationsanpassade ledarskapet handlar det om att använda ledarskapsstilar parallellt och anpassa de utefter varje individs behov, vilket kan vara ett bra verktyg för verksamheten och cheferna på distans. Det förutsätter dock att ledarna har en nära relation med varje medarbetare för att veta vilken stil som lämpar sig bäst för varje individ. Detta kräver kontinuerliga dialoger, återkopplingar och att förväntningar tydliggörs i arbetet.

## 6 Diskussion

---

*I det här kapitlet presenteras en sammanfattning av resultatet och de förbättringspotentialer som skulle kunna utveckla verksamheten. I slutet reflekterar jag kring min genomförda undersökning och ger förslag på vidare forskning inom området.*

---

### 6.1 Sammanfattning av resultat

Resultatet av verksamhetens organisatoriska och sociala arbetsmiljö visar att arbetsbelastningen och handlingsutrymmet är högt, men att stödet är brister. Både cheferna och medarbetarna upplever att stödet brister men på skilda sätt. Medarbetarna upplever att cheferna är otillgängliga emellanåt och att de inte alltid har tid till att vara närvarande. Detta menar de grundar sig i deras höga arbetsbelastning. Cheferna uppfattar att stödet till chefsuppgifterna är otillräckliga och att det saknas tydliga riktlinjer som beskriver hur cheferna förväntas arbeta med ledarskapet och medarbetarrelationerna. Det aktiva arbetet, som Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell skulle det beskriva som, behöver kompensera den höga arbetsbelastningen och egenkontrollen med socialt stöd från cheferna för att hamna i god balans. Cheferna och medarbetarna menar att det sociala stödet inte alltid är tillräckligt eftersom chefernas höga arbetsbelastning hindrar utrymmet till att lyckas erbjuda medarbetarna det stöd de behöver. Cheferna uppfattas och uppfattar sig själva som otillgängliga emellanåt, vilket beskrivs har skapat en kultur där medarbetarna inte vill störa eller kontakta cheferna i ”onödan”. I resultatet framgick det att flexibiliteten skapas av förtroendearbetstiden och distansarbetet, vilket skapar självständighet och arbetsro. Dock anses det finnas en del negativa aspekter med det också. På distans tappar cheferna och medarbetarna den spontana och nära relationen vilket kan innebära vissa risker. Cheferna ansåg att det är problematiskt att uppmärksamma en medarbetare som mår dåligt eller behöver



stöttning i arbetsuppgifter och prioriteringar på distans. Förtroendearbetstiden och distansarbetet gör att medarbetarna måste kunna hantera det individuella ansvaret och ta egna initiativ till att informera och informeras. Detta gör att det är viktigt att cheferna arbetar aktivt för att vara närvarande, lyhörda och har kontinuerliga dialoger med medarbetarna för att skapa personliga relationer. Nära relationer förenklar chefernas arbete att kunna vara uppmärksam och observant på tidiga signaler i psykosocial ohälsa. I nästa avsnitt kommer jag att punkta upp de områden som jag anser kan utveckla verksamheten.

### **6.1.1 Förbättringspotentialer**

**Utveckla ledarskapet på distans:** När den spontana kontakten försvinner, som den gör i distansledarskapet, behöver cheferna kompensera stödet genom att vara mer aktiva i att uppsöka medarbetarna oftare och anstränga sig för att hitta utrymme till kontinuerliga dialoger som förstärker relationerna. I resultatet framgick det att arbetsuppgifter och förväntningar på chefskapet är tydligare än vad det gäller att hantera ledarskapet och medarbetarrelationerna. Det här innebär att det blir enklare för cheferna att prioritera det som är tydligt och tidsatt, än att ägna tid åt att bygga nära relationer med medarbetarna. En rekommendation är att cheferna arbetar lyhört, situations- och individanpassat och upprättar en kommunikationsstrategi där det finns utrymme för kontinuerliga avstämningar med medarbetarna på distans.

**Tydliggöra förväntningar vid distansarbete:** Ett förslag är att diskutera vad distansarbetet innebär för parterna redan vid en anställningsintervju, detta för att klargöra förväntningar och tidigt informera medarbetarna om vad det innebär att arbeta distanserat från chefen och medarbetarna. De områden som främst bör diskuteras är det ökade individuella ansvaret som medarbetarna måste hantera på distans, vilket innebär att medarbetaren kan ta egna initiativ och söka kontakt när hon eller han behöver stöttning i arbetsuppgifter och prioriteringar. En annan del som är viktig att informera om är kommunikationsstrukturen, och att det krävs en öppen och ärlig kontakt mellan parterna. Att tydliggöra förväntningar kan skapa en tydlig förståelse för vad distansarbetet innebär och öka förtroendet mellan parterna.

**Upprätta en distanspolicy:** Tidigare forskning visar att distansorganisationer bör upprätta en distanspolicy där medarbetarna och företagets ansvar finns angivet gällande riktlinjer för arbetstider, leverans, delaktighet och kommunikation. Det är även viktigt att sätta konkreta och tydliga mål vid distansarbete, mål som går att följa upp i verksamhetsplanen eller i motsvarande dokument. Att upprätta en distanspolicy i verksamheten skulle kunna ena personalen gällande regler, arbetssätt och förväntningar.

**Upprätta ett psykosocialt varningssystem:** En sista rekommendation är att upprätta ett psykosocialt varningssystem i verksamheten. I dagsläget bygger det på kommunikation och att medarbetarna och cheferna är ärliga med sin upplevda arbetssituation. Resultatet visar att medarbetarna uppfattas omedvetna kring hur de ska agera när kollegor upplevs stressade och möjligtvis kan ha drabbats av psykosocial ohälsa. Verksamheten skulle därmed behöva en tydlig riktlinje som beskriver hur chefer och medarbetare ska arbeta för att uppmärksamma och rapportera psykosocial ohälsa, ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Riktlinjen kan ge information om psykosocial ohälsa, om vilka negativa konsekvenser det kan innebära, vilka faktorer som ska uppmärksammas och hur det kan rapporteras.

## 6.2 Avslutande reflektioner

Det finns många argument för att studiens resultat är trovärdiga men det är även viktigt att belysa de svagheter som finns. Svagheterna som har funnits med resultatet beror på studiens kvalitativa intervjuer, där subjektiva bedömningar kan ha uppstått då intervjuerna har genomförts, bearbetats och tolkats. En ytterligare svaghet med studien är att urvalet har begränsats och grundar sig i sex personers subjektiva återberättelser, vilket gör att det inte är möjligt att dra några generella slutsatser kring verksamhetens organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Det som däremot går att få fram är deras gemensamma upplevelser av vad som är bristfälligt i verksamheten. För att få en fullständig bild av chefernas och medarbetarnas upplevelser hade jag behövt genomföra en större kartläggning av arbetsmiljön med fler intervjuer. Med tanke på studiens argumentationer kring begränsningar av tid och förutsättningar för att kunna göra en större undersökning, anser jag att studiens resultat är tillförlitliga och trovärdiga. Från start var jag oförberedd på att verksamheten skulle ha så många avdelningar som faktiskt fanns under varje enhet. Det här gjorde att jag senare

upptäckte att cheferna och medarbetarna hade olika arbetsuppgifter och arbetssätt på avdelningarna som givetvis skapade olika upplevelser av deras arbetssituationer. Detta gjorde det nödvändigt att sortera bort material som endast berörde beskrivningar av arbetet på avdelningarna. Målet var att finna gemensamma upplevelser av vad som anses vara bristfälligt i verksamheten, vilket jag i efterhand hade kunnat förenkla i mina intervjuer genom att specificera frågorna ytterligare. Dock ville jag att cheferna och medarbetarna skulle få besvara frågorna öppet för att jag skulle få så bra empiri som möjligt. Det har varit intressant att jag under studiens process fick möjligheten att intervjua chefer och medarbetare både fysiskt och på distans. Dock kan telefonintervjuerna som genomfördes peka på en svaghet i studien. Eftersom intervjuerna via telefon medförde att kroppsspråk och ansiktsuttryck saknades, föll dessa variabler bort när transkriberingen och kodningen utfördes. Dessutom kan resultatet ha påverkats av telefonintervjuerna på så sätt att det inte blev lika naturligt eller avslappnat för mig att ställa sammanhängande följdfrågor som under de fysiska intervjuerna.

### 6.3 Vidare forskning

Organisatorisk och social arbetsmiljö är ett ämne som troligtvis kommer bli mer aktuellt med åren eftersom de nya föreskrifterna nyligen formulerades och ställer krav på att arbetsgivare aktivt ska arbeta med arbetsmiljön. Ledarskap på distans kommer förmodligen också uppmärksammas mer i framtiden, då organisationer blir mer flexibla gällande arbetstider och arbetsplatser. Det har visat sig finnas ytterligare faktorer i undersökningen som påverkar ledarskap på distans och hur psykosocial ohälsa kan förebyggas på olika sätt. Ett ämne som hade varit intressant att undersöka djupare är hur flexibiliteten i arbetet påverkar individer och vilken komplexitet det kan medföra. Det hade även varit intressant att undersöka hur privat sektor arbetar jämfört med offentlig sektor för att se om det finns eventuella skillnader i arbetet kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Det hade varit av intresse att studera hur förutsättningarna är för mindre företag att arbeta med arbetsmiljö- och ledarskapsfrågor jämfört med Trafikverket som är en organisation med flera tusen anställda. En ytterligare aspekt hade varit att undersöka om arbetsgruppernas storlek och antal medarbetare under varje chef hade bidragit till någon skillnad gällande upplevelsen av kommunikation och stöd. Som tidigare reflekterat hade ett förslag varit att göra en bredare

kartläggning av verksamhetens arbetsmiljö genom att undersöka varje enhet och tillhörande avdelningar, för att resultatets tillförlitlighet och trovärdighet ska öka.

## 7 Slutsatser

Studien har genomförts i en verksamhet på Trafikverket, som har sjukskrivningar på grund av stressrelaterade och psykosociala besvär. Syftet med studien var att undersöka vad cheferna på distans kan arbeta med för att förebygga psykosocial ohälsa. Detta har gjorts genom att undersöka chefernas och medarbetarnas upplevelser gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, med inriktning på handlingsutrymme, arbetsbelastning, stöd, kommunikation och hur verksamheten arbetar med psykosocial ohälsa i dagsläget. För genomförandet har jag intervjuat chefer och medarbetare från olika enheter i verksamheten, för att sedan kunna hitta gemensamma förhållanden som upplevs vara bristfälliga. Jag har haft som mål att besvara mitt syfte och mina frågeställningar gällande hur medarbetarna och cheferna upplever handlingsutrymme, stöd och arbetsbelastning, hur cheferna ser på sina förutsättningar att arbeta med kommunikation och stöd på distans, samt hur verksamheten arbetar i dagsläget med att uppmärksamma och förebygga psykosocial ohälsa. Detta för att sedan kunna lyfta fram förslag på vilka förbättringspotentialer som kan utveckla verksamhetens arbete med arbetsmiljö och distansledarskap. Medarbetarnas och chefernas gemensamma bild över den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är att handlingsutrymmet och arbetsbelastningen är högt, men att stödet brister. Medarbetarna uppfattar cheferna otillgängliga emellanåt och cheferna menar att den höga arbetsbelastningen och det otydliga ledarskapet påverkar stödet negativt gentemot medarbetarna. Att arbeta med kommunikation och stöd på distans upplever cheferna vara problematiskt eftersom den spontana och nära kontakten med medarbetarna försvinner. Det upplevs vara svårt för cheferna att se om en medarbetare mår dåligt eller ha möjlighet till att uppmärksamma tidiga signaler i psykosocial ohälsa, eftersom det i dagsläget inte finns ett utarbetat arbetssätt kring hur psykosocial ohälsa ska förebyggas. Ett varningssystem önskas finnas i verksamheten för att skapa tydliga riktlinjer för hur personalen ska hantera dessa frågor. Avslutningsvis är de förbättringspotentialer och rekommendationer som kan lyftas för att utveckla distansledarskapet och arbetsmiljön att: *utveckla ledarskapet på distans, tydliggöra förväntningar vid distansarbete, upprätta en distanspolicy och upprätta ett psykosocialt varningssystem.*

## 8 Referenser

Arbetsmiljöverket (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar*

*i en god arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad: 2017-03-30 från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2016). *Kunskapssammanställning. Kvinnor och mäns arbetslivsvillkor*.

Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad: 2017-04-20 från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>

Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2. ed.) Mahwah, N.J.:

L. Erlbaum Associates.

Centrum för arbets- och miljömedicin. (2016). *Arbetshälsorapport*. Stockholm: Centrum för

arbets- och miljömedicin. Hämtad: 2017-04-15 från [http://dok.slso.sll.se/CAMM/Rapportserien/2016/arbetshalsorapport\\_2016.pdf](http://dok.slso.sll.se/CAMM/Rapportserien/2016/arbetshalsorapport_2016.pdf)

Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom*

*samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Eklöf, Mats. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund:

Studentlitteratur

Engestam, Mimmi. (2004). *Fri eller övergiven*. Stockholm: Ekerlids förlag AB

Eriksson, Birgitta & Larsson, Patrik. (2009). *"Våra arbetsmiljöer" i Arbetslivet*. Lund:

Studentlitteratur

Europeiska arbetsmiljöbyrån. (2017). *Psykosociala risker och stress på arbetsplatsen*.

Hämtad: 2017-03-29 från <https://osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Folkhälsomyndigheten. (2016). *Folkhälsan i Sverige 2016*. Hämtad: 2017-04-17 från

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/23257/Folkhalsan-i-Sverige-2016-16005.pdf>

Forte. (2015). *En kunskapsöversikt. Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*. Hämtad:

2017-03-27 från <http://forte.se/wp-content/uploads/2015/04/psykisk-ohalsa-arbetsliv-sammanfattning.pdf>

Försäkringskassan. (2014). *Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser*. Hämtad: 2017-03-30 från

<http://www.forskasverige.se/wp-content/uploads/Sjukfranvaro-Psykiska-Diagnoser-2014.pdf>

Karasek, Robert & Theorell, Töres. (1990). *Healthy work: stress productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books

Karlöf, Bengt (2006) *Management-handboken, leda, styra och utveckla*. SIS Förlag.

Nordengren, Maria & Olsen, Bengt. (2006). *Att leda på distans – i tid och rum*. Malmö: Liber

Stockholms läns landsting. (2006). *Hur skapas bra arbetsförhållanden?* Stockholm:

Stockholm läns landsting. Hämtad: 2017-05-24 från [http://dok.slsso.sll.se/CAMM/Rapportserien/2006/AMM2006\\_5.pdf](http://dok.slsso.sll.se/CAMM/Rapportserien/2006/AMM2006_5.pdf)

Svennerstål, Håkan. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Stockholms  
Universitet

Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Trafikverket. (2016). Hämtad: 2017-03-27 från <http://www.trafikverket.se>

Trost, Jan. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Waldenström, Kerstin. (2010). ”Lågt socialt stöd i arbetet och psykisk ohälsa” i *Sociala  
relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups

## 9 Bilagor

### 9.1 Intervjuguide medarbetare

#### Introduktion

- Vad är din ålder?
- Vad är din befattning?
- Vad innebär dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du distansarbetet?
- Är det något i verksamheten som kan förbättras eller organiseras annorlunda?

#### Stöd

- Hur fungerar kommunikationen mellan dig och din chef?
- Hur får du stöd från din chef?
- Hur får du återkoppling från din chef?
- Hur får du uppskattning för bra arbetsinsatser?
- Hur får du stöd från dina kollegor?

#### Arbetsbelastning

- Hur upplever du din arbetsbelastning?
- Finns det balans mellan krav som ställs i arbetet och resurser som finns?
- Hur sätter din chef mål och följer upp?
- Hur mäts arbetsprestationer?
- Hur ser möjligheterna ut till återhämtning?
- Hur organiseras arbetet om någon blir sjuk?

#### Handlingsutrymme

- Har du den kompetens du behöver för att lösa dina arbetsuppgifter?
- Finns det möjlighet att delta i planering och påverka förändringar?
- Hur ser du på din flexibilitet?
- Finns det sätt att rapportera om och fånga upp tidiga signaler i ohälsosam arbetsbelastning eller kränkande särbehandling?

### 9.2 Intervjuguide chefer

#### Introduktion



- Vad är din ålder?
- Vad är din befattning?
- Vad innebär dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du distansarbetet?
- Vad anser du är viktigt i ett distansledarskap?
- Är det något i verksamheten som kan förbättras eller organiseras annorlunda?

### Stöd

- Hur fungerar kommunikationen mellan dig och dina medarbetare på distans?
- Hur stöttar du dina medarbetare?
- Hur sätter du förväntningar och mål för dina medarbetare?
- Hur ger du återkoppling?
- Hur ger du uppskattning för bra arbetsinsatser?
- Hur ser möjligheterna ut för dig att kunna vara en tillgänglig ledare?
- Hur arbetar du med att skapa förtroende och samarbete?

### Arbetsbelastning

- Hur upplever du din arbetsbelastning?
- Hur upplever du medarbetarnas arbetsbelastning?
- Finns det balans mellan krav som ställs i arbetet och resurser som finns?
- Hur sätter du upp mål och följer upp?
- Hur mäts arbetsprestationer på distans?
- Hur ser möjligheterna ut till återhämtning?
- Hur organiseras arbetet om någon blir sjuk?

### Handlingsutrymme

- Har medarbetarna den kompetens de behöver för att lösa sina arbetsuppgifter?
- Hur ser möjligheten ut till att delta i planering och påverka förändringar?
- Hur ser du på medarbetarnas flexibilitet?
- Finns det sätt att rapportera om och fånga upp tidiga signaler i ohälsosam arbetsbelastning eller kränkande särbehandling?
- Finns det kunskap eller rutiner i verksamheten för att förebygga och hantera psykosocial ohälsa, ohälsosam arbetsbelastning eller kränkande särbehandling?
- Vad har du som chef för förutsättningar att jobba med detta? Hur försöker du hantera riskfaktorer?