



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Psykosocial arbetsmiljö på distans

Psykosocial arbetsmiljö vid arbete och ledarskap på distans

**Albin Bernler & Karl Andreasson**

---

Uppsats/Examensarbete:	PV1535, 15 hp
År:	2020
Handledare:	Johan Alfonsson
Examinator:	Maja Cederberg



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Johan Alfonsson
Examiner:	Maja Cederberg
Keywords:	Teleworking, Psychosocial work environment, Demand, control, social support

---

Teleworking has become a more prevalent way of working for many organizations. As technology evolves employees are provided with more advanced ways of working physically separated from the workplace while still being able to do their work. While giving employees more flexibility in their work, it may also affect their ability to get support from other employees or managers. In light of the recent Covid-19 outbreak some organizations have to resort to more teleworking among their employees. This provides an ample opportunity to study how teleworking is conducted within organizations.

Previous research have presented inconclusive data regarding the effects of teleworking on the employees wellbeing. With some presenting positive results in that it provides a greater degree of freedom and ability to decide for yourself. While others have seen that the ability to get support from their peers in the workplace is hindered.

This study aims to examine in what ways teleworking affect employees ability to cope with their psychosocial work environment. But also, in what ways managers can help contribute to a positive psychosocial work environment, when work more and more moves out of the traditional workplace to one more focused on different ways and degrees of teleworking. In the case of this study a nationwide, state owned organization has been examined. The organization in question is in the process of establishing Activity based workplace (ABW) which in turn also contribute to a distance between managers and employees.

The study draws on data from eight interviews with both managers and employees regarding their experiences with teleworking and ABW, focusing on how they relate to Karasek and Theorells (1990) framework regarding demand, control and social support. This was then analyzed with this framework in mind to get a better understanding of what dimensions affect the psychosocial work environment of the employees. The results show that while teleworking give the employees a greater degree of freedom in deciding when and how their work is conducted it might disrupt the everyday communication that can provide support regarding both work related questions as well as emotional support. The managers also have a harder time catching on to potential problems that may arise when employees are not present at the workplace. These factors combined puts more pressure on the employee to take care of their own work environment.



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Syfte och frågeställningar .....	2
2. Teori och tidigare forskning .....	3
2.1 Arbetsmiljölagen och psykosocial arbetsmiljö .....	3
2.2. Krav- kontroll- stödmodellen.....	4
2.3. Socialt stöd.....	6
2.4. Aktivitetsbaserad arbetsplats (ABW) .....	7
2.5. Distansarbete.....	8
2.5.1 Distansarbete och krav .....	8
2.5.2. Distansarbete och kontroll.....	9
2.5.3. Distansarbete och socialt stöd .....	10
3. Metod .....	12
3.1. Metodval.....	12
3.2. Fallbeskrivning.....	13
3.3. Urval.....	13
3.4. Intervjuer.....	14
3.5. Analys av intervjudata.....	14
3.6. Etiska ställningstaganden.....	15
3.7. Metodkritik .....	16
4. Resultat.....	17
4.1. Chefer .....	17
4.1.1. Krav .....	17
4.1.2. Kontroll.....	19
4.1.3. Socialt stöd.....	20

4.1.3.1. Emotionellt stöd.....	20
4.1.3.2. Uppskattande stöd.....	22
4.1.3.3. Informationsstöd.....	23
4.1.3.4. Instrumentellt stöd.....	23
4.2. Medarbetare.....	24
4.2.1. Krav.....	24
4.2.2. Kontroll.....	25
4.2.3. Socialt stöd.....	26
4.2.3.1 Emotionellt stöd.....	26
4.2.3.2. Uppskattande stöd.....	26
4.2.3.3. Informationsstöd.....	27
4.2.3.4 Instrumentellt stöd.....	28
5. Analys.....	29
5.1. Chefers förmåga att främja en god psykosocial arbetsmiljö vid distansledarskap.....	29
5.2. Medarbetares upplevelse av psykosocial arbetsmiljö vid distansarbete.....	31
6. Diskussion & slutsatser.....	34
6. 1 Förslag till vidare forskning.....	35
Referenser.....	37
<b>Bilagor.....</b>	
<b>Bilaga 1 Informationsbrev medarbetare</b>	
<b>Bilaga 2 Intervjuguide medarbetare</b>	
<b>Bilaga 3 Informationsbrev chefer</b>	
<b>Bilaga 4 Intervjuguide chefer</b>	

# 1. Inledning

Organisationer söker ständigt efter de mest effektiva metoderna att bedriva sin verksamhet på. Nya forskningsrön påverkar i hög grad vilka metoder som organisationer väljer att anta. Idén om aktivitetsbaserade arbetsplatser (ABW) har under senare år vuxit fram som ett populärt alternativ för företag som ämnar att finna flexibilitet i sin organisation och arbetsmiljö. Istället för fasta kontorsplatser har medarbetare inom ABW möjligheten att välja var arbetet ska bedrivas. Kontoren är utformade på ett sådant sätt att arbetet kan utföras på den plats som för tillfället passar individen, och därmed öka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna (Wohlers & Hertel, 2017; Appel-Meulenbroek, Groenen och Janssen, 2011). ABW möjliggör även att arbetet inte alltid behöver utföras på själva arbetsplatsen, vilket kan leda till ett ökat mått av distansarbete, i form av att arbetet utförs i exempelvis hemmet.

Rådande omständigheter har föranlett att distansarbete ökat frekvent inom många branscher och organisationer. I skrivande stund har världen träffats av den största pandemin i modern tid, till följd av spridningen av Covid-19. För att förhindra smittspridningen, men samtidigt bibehålla lönsamheten, har många organisationer blivit tvungna att se över sina arbetssätt. Detta har medfört att organisationer mer och mer använder sig av distansarbete och digitala verktyg för att driva den dagliga verksamheten. Trots att studiens fokus inte ligger på att undersöka hur distansarbete påverkas av Covid-19 bidrar det med en bra möjlighet att undersöka hur olika företag hanterar distansarbete.

Vi är intresserade av att undersöka hur det ökande distansarbetet påverkar organisationers förmåga att bibehålla och utveckla en tillfredsställande psykosocial arbetsmiljö. Enligt Arbetsmiljöverket (2018) kan en arbetssituation präglad av fysisk distans mellan chefer och medarbetare ge upphov till ett ökat behov av stöd och återkoppling. Vårt fokus ligger på hur chefer hanterar den psykosociala arbetsmiljön i ett ledarskap som alltmer bedrivs på distans, samt hur medarbetare upplever att deras psykosociala arbetsmiljö påverkas av distansarbete.

Frågor som rör medarbetares arbetsmiljö, fysisk eller psykosocial, hamnar i många fall på HR:s bord. Som personalvetare blir denna fråga viktig då organisationer alltid letar efter nya sätt att

optimera sin verksamhet men har på samma gång arbetsmiljöansvar oavsett var arbetet sker ifrån.

## 1.1. Syfte och frågeställningar

*Syftet med studien är att belysa hur chefer arbetar med att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö på distans och hur medarbetare som arbetar på distans uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö.*

- Hur upplever chefer i en ABW-verksamhet att deras förmåga att främja en god psykosocial arbetsmiljö rörande krav, kontroll och socialt stöd påverkas av att ledarskapet sker på distans?
- Hur upplever medarbetare i en ABW-verksamhet att deras psykosociala arbetsmiljösituation rörande krav, kontroll och socialt stöd påverkas av distansarbete?

## 2. Teori och tidigare forskning

Avsnittet inleds med en redogörelse om begreppet psykosocial arbetsmiljö för att ge en överblick inom det större området som studien ämnar att undersöka. Därefter följs detta upp med den teori som ligger till grund för arbetet, det vill säga krav-kontroll-stödmodellen, som täcker in många aspekter som påverkar hur individer upplever sin arbetsmiljö. För en ytterligare fördjupning används Houses (1981) beskrivning av fyra typer av socialt stöd då det i många fall är just det sociala stödet som blir lidande vid distansarbete. Sedan kommer en redogörelse för begreppet ABW då organisationen i fråga arbetar med denna typ av kontorsutformning som också kan leda till en viss distans i arbetet. Till sist lyfts tidigare forskning kring distansarbete och hur detta påverkar dimensionerna krav, kontroll samt socialt stöd.

### 2.1 Arbetsmiljölagen och psykosocial arbetsmiljö

Arbetsmiljö innebär alla de förhållanden, fysiska och psykiska, som råder för individer som arbetar. I denna studie ämnar vi dock lägga fokus på den psykosociala arbetsmiljön. Arbetsmiljölagen (SFS:1977:1160) är den lagstiftning som juridiskt reglerar de förhållanden som råder gällande arbetsmiljön på svenska arbetsplatser. Arbetsmiljölagen är allmän i sin utformning och fungerar som ett ramverk för Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Arbetsmiljöverkets föreskrifter är i likhet med Arbetsmiljölagen juridiskt bindande, men föreskrifterna är mer detaljerade i sin utformning för att bättre kunna appliceras på det område föreskriften avser (SFS:1977:1160). Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS:2001:1) handlar om hur arbetsgivare på systematiskt vis ska agera för att implementera arbetsmiljöarbete som en naturlig del av verksamheten. I det systematiska arbetsmiljöarbetet ingår bland annat att arbetsgivaren är ansvarig för att förebygga de psykologiska och sociala riskfaktorer som föreligger i förhållande till arbetsmiljön (AFS:2001:1). Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS:2015:4), vidare kallad OSA, syftar till att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa från organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön (AFS:2015:4).

Den psykosociala arbetsmiljön kan vara svår att definiera och beskriva. Jämfört med den fysiska arbetsmiljön där faktorerna ofta är mätbara kan den psykosociala arbetsmiljön uppfattas



abstrakt. Eklöf (2017) medger begreppets komplexitet, och menar att psykosocial arbetsmiljö bör definieras genom de olika faktorer som det utgörs av. Enligt Eklöf (2017) handlar begreppet om hur psykiska krav samt personliga och organisatoriska resurser i och runt arbetsituationen påverkar individen. Dessa är exempelvis kvantitativa och kognitiva krav, nivån av egenkontroll samt nivån av socialt stöd (Eklöf, 2017). Denna definition understödjer Karasek och Theorells (1990) teori om krav, kontroll och socialt stöds betydelse för det psykiska välbefinnandet för individer i arbete. Likheter med Eklöf (2017) och Karasek och Theorell (1990) går även att finna i OSA:s (AFS:2015:4) beskrivning av begreppet, där ohälsosam arbetsbelastning är när arbetskraven överstiger resurserna. Handlingsutrymme (kontroll), kommunikation och delaktighet (socialt stöd) nämns som viktiga delar i beskrivningen av arbetsmiljön (AFS:2015:4).

## 2.2. Krav- kontroll- stödmodellen

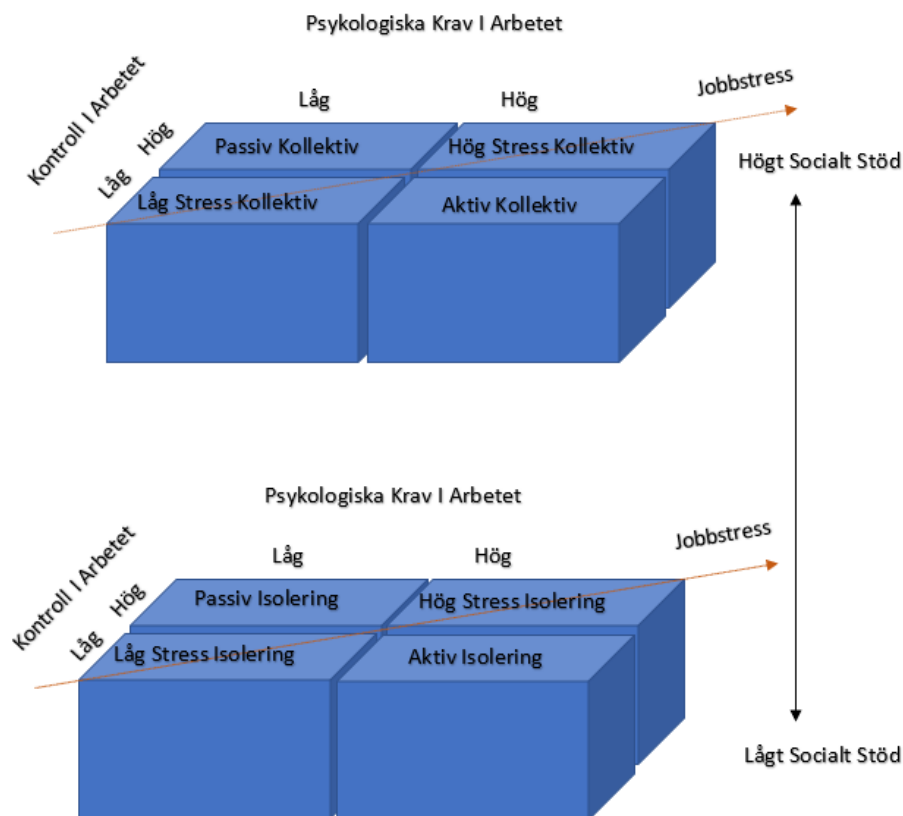
Krav-kontroll-stödmodellen är sprungen ur Karaseks (1979) krav-kontrollmodell och vidareutvecklad av Johnson och Hall (1988). Karaseks krav-kontrollmodell visar hur upplevda krav i en individs arbetsituation, tillsammans med upplevd egenkontroll över arbetet, påverkar individens psykosociala arbetsmiljösituation (Karasek & Theorell, 1990). Karaseks modell visar att ökade krav i förhållande till minskad egenkontroll leder till *high strain job* (högstressarbete), vilket kopplas till hög psykisk anspänning och låg arbetstillfredsställelse (Karasek, 1979). Arbetsituationen *active job* (aktiva jobb) uppstår när kraven är höga samtidigt som nivån av egenkontroll är hög. Denna arbetsituation kännetecknas av lärande och utveckling. Detta då egenkontrollen i kombination med de höga kraven medför att individer på egen hand lär sig att handskas med olika utmaningar inom arbetet (Karasek & Theorell, 1990).

Krav i arbetet innebär enligt Karasek och Theorell (1990) hur hårt en individ arbetar. Detta definieras bland annat av kvantitativa krav som hur många timmar som arbetas eller hur många enheter som tillverkas under en viss tid. Begreppet är dock mer komplext, och flera andra faktorer måste vägas in för att förklara vad krav i arbetet verkligen innebär (Karasek & Theorell, 1990). Exempelvis stress orsakad av personliga konflikter på arbetsplatsen, eller inre stress orsakad av en känsla av otillräcklighet inför en arbetsuppgift kan göra att arbetskraven upplevs högre. Även fysiska aspekter, som frågan om arbetsergonomi eller tekniska delar av arbetet, kan innebära att de upplevda kraven i arbetet påverkas. Att de fysiska och tekniska delarna av

arbetet fungerar tillfredsställande är även viktigt för att upprätthålla kontrollen över arbetsuppgifterna (Karasek & Theorell, 1990).

Begreppet kontroll förklaras enligt Karasek och Theorell (1990) som den individuella förmågan till kontroll över det egna arbetet. Begreppet utgörs av två olika teoretiska utgångspunkter: *skill discretion* (kontroll över uppgiften) och *decision authority* (grad av beslutsfattande). Kontroll över uppgiften innebär till vilken grad individen kan påverka hur, när och i vilken ordning arbetsuppgifter ska utföras, vilket relaterar till individens kompetens inför arbetsuppgiften. Graden av beslutsfattande syftar till den grad av socialt ålagd frihet individen har i hur arbetet ska utföras (Karasek & Theorell, 1990).

Karasek och Theorell (1990) såg att krav-kontrollmodellen inte räckte för att beskriva den psykosociala hälsan hos medarbetare. Enligt Karasek och Theorell (1990) pekade mycket av forskningen mot att socialt stöd bör inkorporeras i beskrivningen av psykosocial arbetsmiljö. Johnson och Hall (1988) visar i *Figur 1* en vidareutveckling av krav-kontrollmodellen som visar hur socialt stöd, tillsammans med faktorerna i krav-kontrollmodellen, påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Modellen visar hur medarbetare kan hantera jobbstress som uppkommit till följd av nivåerna av krav och kontroll, genom socialt stöd (Johnson & Hall, 1988). Socialt stöd kan därav sägas fungera dämpande mot faktorer som utlöser stress i arbetet, exempelvis hög arbetsbelastning.



Figur 1: Krav-kontroll-stödmodellen. Översatt från och inspirerad av Johnson och Hall (1988).

Begreppet socialt stöd handlar enligt Karasek och Theorell (1990) om positiv social interaktion på arbetsplatsen på alla nivåer, medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och chefer. Socialt stöd ger grundförutsättning för långsiktig hälsa och främjar inläring. Det verkar dämpande mot stressfaktorer och bidrar till att utveckla coping-mönster hos individer vilket leder till mer produktivt beteende (Karasek & Theorell, 1990).

### 2.3. Socialt stöd

Socialt stöd i arbetssituationen är en viktig faktor att beakta när denna studies frågeställningar ska besvaras. Frågeställningarna handlar om den psykosociala arbetsmiljön och hur anställda och chefer hanterar och upplever denna till följd av distansarbete. Karasek och Theorell (1990) menar att socialt stöd är en essentiell del av medarbetares psykosociala arbetsmiljö. House (1981) förklarar begreppet *socialt stöd* genom fyra kategorier. *Emotional support* (emotionellt stöd) innebär vilken möjlighet det finns att bearbeta frågor av emotionell natur tillsammans med kollegor och andra på arbetsplatsen. *Appraisal support* (uppskattande stöd) rör i vilken utsträckning feedback och annan typ av bekräftelse på hur mottagaren utför arbetet förekommer.

*Informational support* (informationsstöd) innebär i vilken utsträckning medarbetaren får tillgång till den information som är nödvändig för att utföra dess arbetsuppgifter av andra på arbetsplatsen. *Instrumental support* (instrumentellt stöd) innefattar exempelvis konkret hjälp med arbetsuppgifter från kollegor, eller att chefen till en medarbetare frigör resurser för att en arbetsuppgift ska kunna genomföras (House, 1981). Vilken typ av socialt stöd som behövs i en situation är således beroende av vilka krav som ställs i den specifika situationen.

Bra fungerande socialt stöd har enligt Eklöf (2017) många positiva effekter för individen. Fysiska effekter som minskade ryggproblem och minskad risk för hjärt- och kärlsjukdomar har visat sig ha samband med bra socialt stöd. Ett välfungerande socialt stöd ger även psykosociala effekter som ökat arbetsengagemang och motivation, ökad trivsel, minskad benägenhet att säga upp sig, ökad prestation och förbättrad psykisk hälsa (Eklöf, 2017). Dessa effekter ger mer produktiva medarbetare vilket i förlängningen medför en mer lönsam organisation. Samtidigt menar Eklöf (2017) att det sociala stödet kan anses, eller uppfattas, som otillräckligt, eller till och med dysfunktionellt. Effekterna blir då omvända, med exempelvis minskat arbetsengagemang och försämrad psykisk hälsa (Eklöf, 2017).

## 2.4. Aktivitetsbaserad arbetsplats (ABW)

Fallorganisationen har för avsikt att i sin kontorsutformning använda sig av aktivitetsbaserade arbetsplatser (Activity-based workplace, ABW). Implementeringen av ABW är en fortgående process inom organisationen, där många av kontoren redan använder sig av konceptet. Syftet med ABW är enligt Appel-Meulenbroek et al. (2011) att öka produktiviteten genom att stimulera kommunikationen och interaktionen mellan medarbetare inom kontoret, och samtidigt bibehålla arbetstillfredsställelsen hos de anställda (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Det aktivitetsbaserade arbetsplatskonceptet utgår från tre kärnvärden: tillit, ansvar och prestation. Mer konkret betyder detta att den som arbetar inom en aktivitetsbaserad arbetsplats kan välja att utföra arbetet på den plats, inom eller utanför det fysiska kontoret, som är bäst lämpad för den specifika arbetsuppgiften (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Friheten för individen att själv välja var arbetet ska utföras kan medföra att arbetet i större utsträckning sker på distans, exempelvis om en medarbetare väljer att arbeta hemifrån.

## 2.5. Distansarbete

Distansarbete förklaras som en arbetssituation där den anställde utför stor del eller hela sitt arbete hemma eller på någon annan plats än arbetsplatsen (Caillier, 2013). Denna typ av arbete bidrar med en flexibilitet i vart och när de anställda kan arbeta men det kan på samma gång bidra med problem i hur detta arbete ska eller kan styras för att skapa ett bra arbetsklimat för chefer, företag, kollegor och den anställde själv (Caillier, 2013; Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012; Collins, Hislop & Cartwright, 2016). Nedan kommer tidigare forskning kring distansarbete i relation till krav, kontroll och socialt stöd presenteras.

### 2.5.1 Distansarbete och krav

De upplevda krav som ställs på anställda kan bero på många olika faktorer. Det kan bero på otydlighet i rollbeskrivningar, tidskrav, komplexiteten av arbetet med mera. Det kan komma direkt från chefen i sig som ställer krav, eller omständigheter i arbetssituationen som påverkar de upplevda kraven hos de anställda. Dessa upplevda krav kan vara en bidragande faktor till hur medarbetare upplever sin psykosociala arbetsmiljö (Sardeshmukh et al., 2012). Caillier (2013) undersökte om distansarbete påverkade hur cheferna ledde sina anställda. En av frågorna som tas upp är om anställda som arbetar på distans blir styrda av ett mer resultatbaserat ledarskap än de som arbetar på kontoret. Resultatet visar på att det inte verkar vara någon upplevd skillnad mellan olika anställningsformer i vilka krav som ställs på att producera resultat. Däremot verkar det finnas en liten skillnad, om än väldigt liten, kring hur det faktiskt ser ut. Där de anställda som inte arbetar på distans verkar ha mindre krav från chefen att arbeta efter resultat (Caillier, 2013). En möjlig förklaring är att vissa individer inom denna grupp arbetar inom yrken som inte är direkt resultatnriktade (Caillier, 2013). Caillier (2013) menar att en anledning till att chefer styr distansarbete med ett mer resultatnriktat ledarskap, är på grund av att de inte fysiskt kan se hur de anställda arbetar och därför behöver ett annat sätt att se till att arbetet utförs på ett effektivt sätt. Om de anställda istället är på plats så är det lättare för chefen att se varför olika uppgifter utförs eller inte utförs och kan på så sätt kontrollera de anställda (Caillier, 2013). Detta skulle kunna medföra ett upplevt ökat krav på resultat hos de anställda som arbetar på distans.

Kraven kan dock minska i samband med distansarbete. Sardeshmukh et al. (2012) menar att flytten från kontor till en arbetsplats på distans kan medföra minskade krav från chefer då dessa

inte kan kontrollera alla detaljer på ett sätt som de kan på ett fysiskt kontor. Vidare kan den tiden som sparas när de anställda inte behöver ta sig till och från jobbet leda till att mer tid frigörs från arbetsdagen och på så sätt minska de krav som uppkommer i vardagen på grund av tidsbrist (Sardeshmukh et al., 2012).

Forskningen har alltså visat på motstridighet i hur distansarbetet påverkar de upplevda kraven som finns i arbetet, vissa krav verkar påverkas positivt av ett distansarbete och andra påverkas negativt (Sardeshmukh et al., 2012; Caillier, 2013).

### **2.5.2. Distansarbete och kontroll**

Kontrollen medarbetare besitter att påverka sin arbetssituation kan ökas till följd av distansarbete. Ett exempel på detta är att autonomi att bestämma själva när och hur arbetsuppgifter ska utföras ökar (Sardeshmukh et al., 2012; Collins et al., 2016). Detta är till följd av att de befinner sig på en annan plats än cheferna och då krävs det att de anställda tar ett större ansvar och genomför sina uppgifter på det sätt som de själva upplever som det bästa (Sardeshmukh et al., 2012). En stor del av att ha kontroll i sitt arbete är att ha förståelse för vad det innebär att utföra arbetsuppgiften (Karasek & Theorell, 1990). Det betyder att väsentlig information behöver kommuniceras ut effektivt till de som arbetar på distans för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Daft och Lengel (1986) menar att kommunikation öga mot öga är den rikaste kommunikationsformen. Det finns därför en risk att den information som förmedlas till distansanställda inte är lika informationsrik som om denna information hade förmedlats öga mot öga. Detta är något som fått stöd i tidigare forskning, där Sardeshmukh et al. (2012) visar på att kommunikationen kan bli drabbad till följd av distansarbetet. Det kan i sin tur leda till att den upplevda kontrollen i arbetet minskar.

Möjligheten att ta kontakt med olika personer när de själva vill och behöver är något som bidrar till att många väljer att arbeta hemma (Collins et al., 2016). Denna typ av valmöjlighet kan också bidra till möjligheten att planera sin dag själv utan att behöva ta hänsyn till andra och på så sätt bidra till en ökad känsla av kontroll.

Kontrollen att påverka sin arbetssituation verkar till stor del öka till följd av distansarbete då autonomi ökar. I takt med mer arbete sker hemifrån blir chefer och medarbetare mer beroende av teknik för att kommunicera. Detta skulle kunna bli ett problem om kommunikationen som

överförs inte blir lika informationsrik som om den hade skett öga mot öga (Sardeshmukh et al., 2012; Collins et al., 2016).

### **2.5.3. Distansarbete och socialt stöd**

Distansarbete kan påverka medarbetares sociala stöd. Då de inte längre har en naturlig kontaktyta med sina kollegor eller chefer så finns det en risk att de anställdas möjlighet till socialt stöd påverkas (Sardeshmukh et al., 2012; Collins et al., 2016). Collins et al. (2016) undersökte hur det sociala stödet mellan anställda som jobbar heltid på distans skilde sig mot de anställda som befann sig på kontoret under arbetstid. Forskningen visar att de anställda som befinner sig på arbetsplatsen upplever att stor del av den sociala kontakten sker genom att vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen. En anledning som påverkade att de anställda ville arbeta hemma var för att komma undan olika negativa aspekter av att arbeta fysiskt på arbetsplatsen och även kunna välja med vilka personer de fortfarande ville ha kontakt med. På så sätt upplevs distansarbetet kunna underlätta det sociala stödet då de inte behöver interagera med personer som de upplever skapar en dålig atmosfär på kontoret (Collins et al., 2016). Vidare beskrivs det att chefens interaktion med de anställda blir påverkad av distansarbetet då de missar den vardagliga interaktionen. Det kan i vissa fall kräva ett större emotionellt engagemang hos cheferna för att se till att alla problem fångas upp då det upplevs som svårare att göra detta på distans (Collins et al., 2016). Detta är något som stöttas av Sardeshmukh et al. (2012) då de såg att det sociala stödet och möjligheten till feedback minskade när de anställda arbetade på distans. Vidare har Collins et al. (2016) visat på en skillnad i möjligheten att få ett bra socialt stöd bland de anställda som delvis arbetar på distans jämfört med om de arbetar heltid på distans. Detta på grund av att de sociala banden som knyts när de är på samma plats lättare kan föras över till distansarbetet än om banden från början måste knytas på distans (Collins et al., 2016). Detta står i kontrast mot det som Caillier (2013) tar upp då han inte upptäcker någon skillnad i mängden konstruktiv feedback som anställda på distans får jämfört med anställda som arbetar fysiskt på plats. Vidare visar även den här forskningen på att de cheferna som hade anställda på distans lyckades bidra med tillräckligt bra kvalité på feedbacken så att de anställda hade möjlighet att utvecklas (Caillier, 2013). Däremot lyfter inte Caillier (2013) om cheferna i detta fall har behövt lägga mer energi på distansmedarbetare samt om feedbacken skedde när de anställda var på plats eller om det skedde när de arbetade på distans. Detta är faktorer som kan påverka kvaliteten på den feedback som medarbetarna fick.

Alltså finns det även inom socialt stöd fördelar och nackdelar kopplat till distansarbete. Möjligheten för medarbetare att ta kontakt med andra när de vill ökar, men på samma gång försvinner mycket av de vardagliga interaktionerna som kan bidra till både instrumentellt och socialt stöd (Collins et al., 2016). Utöver detta verkar det finnas motstridiga resultat i huruvida chefens förmåga att ge konstruktiv feedback påverkas av distansledarskap (Sardeshmukh et al., 2012; Caillier, 2013).



### 3. Metod

Metodavsnittet inleds med en argumentation om vilken typ av metod som varit aktuell i utformandet och genomförandet av studien. Sedan beskrivs fallet och organisationen kort. Urvalet presenteras sedan med förklaringar om hur intervjupersonerna valdes ut. Därefter förklaras hur intervjuerna skedde och detta följs sedan upp av hur intervjudatan bearbetades och analyserades. Vidare presenteras etiska principer som kan vara bra att tänka på när forskning bedrivs samt hur de behandlats under studiens gång. Den sista delen i metodavsnittet är en metodkritisk del där tillvägagångssättet diskuteras.

#### 3.1. Metodval

På grund av frågeställningarnas utformning har vi valt att använda oss av kvalitativ metod i form av en fallstudie. Krav-kontroll-stöd-modellen (Karasek & Theorell, 1990) har använts som teoretisk bakgrund för studien med speciellt fokus på socialt stöd-delen, då vi anser att just denna del påverkas mest av distansarbete. Det sociala stödet har analyserats ytterligare med de begrepp som House (1981) lyfter inom hans definition av socialt stöd.

Enligt Bryman (2018) är kvalitativ metod att föredra när respondenternas egna upplevelse är i studiens fokus. Detta går i linje med studiens syfte då vi vill få reda på hur anställda och chefer upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas när arbete sker på distans. Studiens empiri är insamlad i form av en fallstudie då endast en organisation har varit inkluderad i insamlingsprocessen. Detta överensstämmer med Brymans (2018) förklaring där ett exempel på fallstudie är en undersökning inom en organisation, vilket görs för att fånga upp de faktorer i denna miljö som påverkar hur utfallet blir.

Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjustil där vi har skapat en intervjuguide (se bilaga "Intervjuguide medarbetare" och "Intervjuguide chefer") som utgår ifrån krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990). Frågor för de anställda har rört hela modellen men med extra fokus på socialt stöd. Rörande intervjuguiden till cheferna har fokus legat på socialt stöd-aspekten av modellen. Denna uppdelning gjordes då vi anser att distansarbete påverkar de anställdas situation inom hela krav-kontroll-stödmodellen, men att den del som cheferna mestadels påverkar är just vilket socialt stöd de bidrar med till de anställda. Däremot lyfte

samtliga chefer också aspekter som passar in under både krav- och kontroll-begreppen. En semistrukturerad intervju bidrar med ett flexibelt förhållningssätt. Det finns vissa teman som forskaren vill ha svar på och det finns möjlighet att komma med följdfrågor om vissa svar saknar någon del av den information som önskas. På samma gång är det fortfarande relativt fritt för intervjupersonen att prata kring dessa teman. Detta bidrar med att det är möjligt att fånga upp just vad intervjupersonen upplever är viktiga aspekter av situationen eller fenomenet som undersöks. Dessa kan skilja mellan olika intervjupersoner men kan ändå bidra med en förståelse kring generella mönster som dyker upp mellan olika intervjupersoner (Bryman, 2018).

### 3.2. Fallbeskrivning

Organisationen varvid studien är genomförd är en statlig myndighet med flera tusen anställda som har kontor runt om i hela landet. Detta medför att chefer och medarbetare i många fall sitter utspridda på olika kontor. I organisationen pågår en implementering av ABW där några kontor fullt ut har implementerat det medan andra är i ett tidigare skede av implementeringen. Hur kontorsutformningen ser ut kan bidra till att det i vissa fall skapas en distans mellan chefer och de anställda då de anställda inte alltid sitter tillsammans på kontoret.

Medarbetarna som valts ut för studien är individer som har mycket frihet i sin arbetsituation och har möjlighet att till stor del ta egna beslut. Denna frihet medför möjligheter för de anställda att utföra stora delar av sitt arbete hemma och bidrar således till en distansrelation till kollegor och chefer. Medarbetarna i denna studie har varierande grad av distansarbete där en vid tiden av intervjun arbetade hemifrån heltid medan andra var hemma några dagar i veckan och satt på kontoret resterande. Cheferna som intervjuades satt generellt på ett fysiskt kontor medan deras medarbetare ibland arbetade hemifrån eller från kontor på annan ort. Detta medför att de inte alltid kan vara fysiskt närvarande för medarbetarna. På grund av dessa faktorer blir dessa två grupper intressanta att undersöka då de på ett eller annat sätt måste förhålla sig till att arbeta eller att leda på distans.

### 3.3. Urval

Urvalet har skett genom ett målinriktat snöbollsurval. Ett målinriktat urval är bra när det finns en tydlig forskningsfråga som kräver att vissa kriterier uppfylls hos deltagarna i studien (Bryman, 2018). Studiens syfte är att undersöka hur distansledarskap påverkar chefers förmåga

att bidra till en bra psykosocial arbetsmiljö samt hur anställda som arbetar på distans upplever sin psykosociala arbetsmiljö. För att det ska vara möjligt att undersöka detta behövs därför både chefer som leder på distans men också medarbetare som arbetar och blir ledda på distans.

Den initiala kontakten med dom anställda skedde genom att en av intervjupersonerna som vi hade tidigare kontakt med skickade ut förfrågningar till kollegor som hen ansåg skulle passa in i studiens ämne. Därifrån fick vi tag på totalt fyra anställda som intervjuades, inklusive den första kontaktpersonen. För cheferna gick kontakten genom en HR-ansvarig som vidarebefordrade förfrågningar till chefer som hen hade valt ut. Från detta fick vi intervjuer med fyra chefer.

### 3.4. Intervjuer

Innan intervjuerna genomfördes skickades ett informationsbrev ut (se bilagor “Informationsbrev medarbetare” och “Informationsbrev chefer”) som förklarade studiens syfte och vad intervjuerna kommer att fokusera på. Informationsbrevet hade även syftet att förklara de etiska ställningstaganden (se avsnitt 3.6.) som gjorts för respondenterna.

Intervjuerna pågick under två veckor i april 2020. Totalt intervjuades åtta personer varav fyra medarbetare och fyra chefer. En av intervjuerna skedde fysiskt på plats. Resterande intervjuer skedde över röstsamtal via Skype. Intervjuerna varierade i tid och tog mellan tjugofem minuter och en timma. Frågorna följde intervjuguidernas uppdelning för respektive grupp med fokus kring krav, kontroll, socialt stöd samt ABW och hur detta relaterar till distansarbete. Frågorna följdes upp med följdfrågor där respondenterna fick möjlighet att förtydliga, utveckla eller ge exempel på de påståenden som de tidigare uttryckt.

### 3.5. Analys av intervjudata

Bearbetningen av studiens empiri började med en transkribering av intervjudatan som skedde i takt med att intervjuerna genomfördes. Därefter skedde en typ av tematisering av intervjudatan. Uppdelande av intervjudata i teman är ett bra sätt att få en överblick när en stor mängd material ska analyseras då det blir lättare att hitta likheter och skillnader (Bryman, 2018). Inför dataanalysen delades materialet upp i chefer och anställda för att kunna besvara frågeställningarna. Sedan delades uttalanden inom varje grupp upp i de existerande

kategorierna krav, kontroll och socialt stöd. Därefter bröts dessa kategorier ner i mindre nivåer för att hitta både likheter och skillnader i uttalanden under samma rubrik, men även för att se om respondenterna lade vikt på olika delar inom kategorierna. Sedan analyserades dessa skillnader och likheter inom varje grupp med hjälp av den teori och tidigare forskning som ligger till grund för studien.

### 3.6. Etiska ställningstaganden

Bryman (2018) beskriver principer som bör följas när forskning bedrivs. Beträffande denna studie är de mest relevanta informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet innebär att deltagarna ska få möjlighet att veta vad studien handlar om samt att deras deltagande är frivilligt. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva väljer att delta i studien. Konfidentialitetskravet innebär att information om deltagarna i största möjliga mån ska behandlas på så vis att inga obehöriga kan ta del av det. Till sist handlar nyttjandekravet om att informationen som framkommer endast ska användas till studiens ändamål (Bryman, 2018).

Informationskravet uppfylldes genom ett informationsbrev där deltagarna fick ta del av studiens syfte samt förklaring om att deras deltagande var frivilligt och att de hade möjlighet att hoppa av oavsett tidpunkt under arbetets gång. Detta repeterades vid början av varje intervju för att säkerställa att alla deltagare läst och förstått vad det innebär. I samband med informationsbrevet och säkerställandet att de förstått vad detta innebär så uppfylldes också samtyckeskravet då det framgick att deras deltagande var frivilligt. Konfidentialitetskravet har så gott som möjligt uppfyllts. Organisationen har anonymiserats så långt det går, endast vi som författat studien har tagit del av deltagarnas personliga information samt att citat har reviderats så att alla referenser till Ortsnamn eller avslöjande genus har anonymiserats för att säkerställa att deltagarnas identiteter i största möjliga mån hålls privat. Dock skulle de individer som hjälpt oss att hitta intervjupersoner kunna ha en uppfattning om vilka de övriga deltagarna är. Vidare har informationen som kommit fram endast används till studiens syfte och har på detta sätt uppfyllt nyttjandekravet.

### 3.7. Metodkritik

Vår initiala utgångspunkt var att samtliga intervjuer skulle hållas öga mot öga, vilket Daft och Lengel (1986) menar är den starkaste formen av kommunikation mellan individer. Dessa planer ändrades dock i och med de förändringar som kommit i kölvattnet av Covid-19, och endast en av intervjuerna hölls fysiskt. Därefter var planen att intervjuerna skulle hållas över videolänk. Denna möjlighet försvann dock i och med att fallorganisationens system överbelastats till följd av ökat hemarbete, vilket gjorde att intervjuerna endast blev ljudbaserade. Risken att detta påverkat kvaliteten på intervjuerna bör därför beaktas.

Vi noterade att intervjuerna blev av högre kvalitet ju fler intervjuer som hölls och vi blev mer bekväma i intervjusituationen. Därmed kan de tidigare hållna intervjuerna eventuellt vara av lägre kvalitet. Detta hade kunnat avhjälpas genom att vi hade genomfört ett par pilotintervjuer och på så sätt varit bättre förberedda vid skarpt läge.

Vidare kan det vara värt att poängtera att medarbetare och chefer inte nödvändigtvis behöver ha någon inbördes relation till varandra. Därför kan skillnader i svar bero på att det faktiskt finns skillnader mellan olika delar av organisationen.

## 4. Resultat

I följande del presenteras den empiri som framkommit under intervjuerna som hållits med medarbetare och chefer. För att besvara frågeställningarna, som handlar om medarbetares upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön i en distansarbetsituation samt chefers förmåga att främja densamma, har vi valt att strukturera resultatet enligt de kategorier som utgör Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990). Presentationen av empirin kommer dels att vara uppdelat mellan chefer och anställda, som var för sig är uppdelade i kategorierna *krav*, *kontroll* och *socialt stöd*. De chefer och medarbetare som intervjuats är anonyma och kommer därmed i följande avsnitt benämnas generellt som Chefer respektive Medarbetare. För att säkerställa anonymiteten kommer vissa ord i citaten att ersättas med neutrala ord. Ord som beskriver individers könstillhörighet kommer att ändras till [Hen] och ortsnamn kommer att ändras till [Ort 1] respektive [Ort 2].

### 4.1. Chefer

I följande del kommer chefernas upplevelse om hur det är att leda på distans presenteras. Detta kommer delas upp under rubrikerna krav, kontroll och socialt stöd. Inom dessa rubriker kommer chefernas upplevelser om sin egen situation presenteras och vilket utfall det får för medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö.

#### 4.1.1. Krav

Alla chefer var överens om att ledarskap på distans leder till färre små frågor i vardagsarbetet som behöver behandlas. Detta upplevdes generellt som en bra sak då dessa frågor ofta löser sig av sig själva eller att den anställde själv lyckas lista ut lösningen vilket i sin tur minskade tiden som cheferna behöver ägna åt dessa frågor. En av cheferna förklarade detta med följande citat.

“Sen har jag ju fördelen i och med att jag jobbar nationellt och har inga kollegor på kontoret så är det ju ingen som kommer att springa och fråga om arbetsrelaterat [...] Skulle jag ha 2–3 stycken här så skulle de nog komma och... ‘Vad ska jag göra här och vad ska jag göra här?’. Då blir det ju snack så att säga över skärmhuvudena.”

Vidare beskrev en av cheferna detta som något positivt för de anställda då det också kan bidra till deras vidareutveckling eftersom de anställda måste tänka mer själva.

“Medans dom som sitter på distans löser nog mycket, mycket mer och lyfter reella problem, alltså att du... du lyfter folk liksom... Ansvar och friheten och att du kan utveckla beslutsfattandet hos dom individerna bättre”

Däremot var cheferna medvetna om att den minskade möjligheten att få svar på dessa små frågor kan leda till att de anställda upplever ett ökat krav i arbetet då det blir ytterligare en sak för de anställda att ta reda på själva. Det var också en av cheferna som poängterade att de själva ibland upplevde detta som ett problem då hen inte kunde lyfta små frågor med chefskollegor på grund av distans.

“Om man jämför med traditionellt kontor där alla vi chefer skulle suttit på samma ställe, då kanske vi skulle haft det där med snabba frågor när man träffas vid kaffeautomaten eller något annat. Dom frågorna tappar vi också nu då, i och med att vi ju är på massa olika ställen och så vidare.”

Två av de intervjuade cheferna lyfte att förmågan att fånga upp de anställdas arbetsmiljö, både på distans och i ABW, är svårare än om de sitter i ett traditionellt kontorslandskap där alla har sina egna platser. Trots att det bara var två som nämnde detta så nämnde de övriga cheferna att det hamnar ett större ansvar på de anställda att ta hand om deras egna arbetsmiljö när chefen inte kan vara närvarande. Detta belyses med hjälp av ett citat från en av cheferna.

“... och i dom fall där jag har ett distansledarskap så bygger det mycket mer på att någon i den gruppen reagerar på ett beteende eller reagerar på en situation, då kan jag fånga upp ett behov av stöd i den gruppen eller hos den individen. men det bygger helt och hållet på att någon rapporterar det.”

Detta citat visar att cheferna som leder på distans lägger stort ansvar på de anställda att höra av sig med problem då de inte alltid kan vara närvarande vilket kan öka de upplevda kraven hos de anställda.

Så trots att det i många fall inte finns ökade krav direkt från cheferna om hur, när och var arbetet ska utföras så kan de anställdas upplevda krav ökas då de i större utsträckning behöver ta ansvar i sin arbetssituation.

#### **4.1.2. Kontroll**

Arbetet med ABW samt distansarbete upplevs positivt av cheferna då de själva och anställda har möjlighet att vara flexibla i deras arbete och kan själva bestämma när och vart arbete ska utföras samt till viss del hur arbete kan utföras. I ABW kontor så finns det möjlighet att anpassa sig utefter de zoner som kontoret har och de kan själva välja om de behöver vara ensamma eller om de vill sitta bland folk. Rörande distansarbete så upplever cheferna också att det bidrar med en flexibilitet att styra arbetet själva och en av cheferna uppskattade just att det fanns en möjlighet att ta en paus på eftermiddagen för att sedan återvända till arbetet senare på kvällen med ett nytt fokus vilket visar på en möjlighet till flexibelt arbete. Även om det inte finns utskrivna regler kring när de anställda ska arbeta så beskriver en av cheferna att det finns vissa beteenden som chefen bör vara uppmärksam på.

“Men... man ser ju ganska snabbt om det är en medarbetare som skickar mail på natten varje dag liksom, då får man ju ta ett snack med den personen och säga ‘du måste vara försiktig’ liksom, och så vidare. Så får ha lite koll på såna saker.”

Cheferna anser också att det kan uppstå problem med att de anställda arbetar mer flexibelt då chefernas möjlighet att hålla koll på de anställda minskar. Detta försvårar chefernas förmåga att utföra sitt chefskap på ett effektivt sätt då de anställda kan sitta utspritt i kontoret eller arbeta hemifrån. Detta uttrycktes genom följande citat från en av cheferna.

“... jag har börjat lite mer med upprop om man säger så... Ja men lite så att ‘Det var länge sedan jag hörde av den, har någon koll på vart den är’ och det kan jag tycka är en fördel med kontorslandskap.”

Föregående citat poängterar också följande punkt som cheferna lyfte, att det kan krävas olika sätt att hålla koll på de anställda. Två av cheferna nämnde att de aktivt arbetade med någon form av incheckning eller upprop för att hålla koll på vad de anställda gör samt vart de är någonstans. Detta fanns inga utsatta regler för, utan var något som skedde på eget initiativ. En



tredje hade i sin tur fått tips från sin chef att det kunde vara en bra idé att ha någon typ av incheckning någon gång ibland. Detta ger cheferna en ökad överblick i vad de anställda gör men kan på samma gång hindra de anställdas möjlighet till egenkontroll då de måste anpassa sig till chefernas incheckningar.

Genom ett ökat distansarbete medför det också att cheferna och de anställda måste förlita sig på att de tekniska lösningarna fungerar. Alla cheferna kommenterade på att de tekniska lösningarna överlag fungerar bra. Dock påpekade en att just nu påverkas möjligheten till videosamtal negativt då det är ett ökat tryck på systemen då fler arbetar på distans som en följd av Covid-19. Möjligheten att utföra sitt arbete verkade i de flesta fall inte försämrats nämnvärt hos cheferna då de måste förlita sig mer på tekniken (förutom vissa delar i det sociala stödet vilket förklaras i nästa avsnitt).

Distansarbete eller arbete inom ABW bidrar med en viss flexibilitet för chefer och anställda men kan på samma gång skapa svårigheter för cheferna att utöva sitt ledarskap då deras anställda sitter mer utspritt. Det kan då krävas olika sätt att kolla upp vad de anställda gör och vart de befinner sig. Vidare kan tekniska lösningar negativt påverka chefernas förmåga att stötta de anställda om dessa inte fungerar som de ska men kan på samma gång fungera som värdefulla verktyg om de fungerar.

#### **4.1.3. Socialt stöd**

Följande avsnitt kommer delas upp utefter de fyra olika typer av socialt stöd som House (1981) presenterar. Dessa är: emotionellt stöd, uppskattade stöd, informationsstöd samt instrumentellt stöd.

##### **4.1.3.1. Emotionellt stöd**

Chefernas förmåga att bidra med emotionellt stöd beskrevs av tre chefer som svårare i de fall de inte sitter på samma plats som medarbetarna. Detta då de vardagliga interaktionsytorna försvinner och det kan vara svårare att få en uppfattning om hur de anställda faktiskt mår. En av cheferna berättade att det ibland var svårt att ha mer vardagliga samtal med sina anställda då de inte var vana att ha denna typ av kontakt på distans.

“Vissa är ju nästan så att dom inte vill ha kontakt. Om jag ringer dom så är det liksom... ‘Vad har jag gjort? Nä, men du har inte gjort någonting, jag vill bara prata med dig, hur mår du?’ och du vet bara tjöta lite. Och då kan dom bli jätteskeptiska.”

En chef upplevde inga större problem med distansledarskap kopplat till emotionellt stöd. Hen upplevde att det fanns en god kommunikation grundad i bra relationer, då de hade arbetat tillsammans en längre tid innan arbetet på distans påbörjades. Samtliga chefer lyfte att ett ledarskap på distans i grund och botten behöver ha en fysisk relation. Detta upplevdes som viktigt för att veta hur de anställda fungerar och på så sätt lättare kunna anpassa ett distansledarskap utefter varje persons behov. Ovanstående citat belyser också det faktum att olika anställda behöver olika stöd. Vissa individer klarar sig själva i både emotionella men även i mer instrumentella frågor, och vissa behöver mer utrymme att ventileras. Cheferna upplever att det ibland kan krävas extra ansträngning för att fånga upp de individuella behoven, då inte alla individer söker kontakt själva trots att de kanske behöver stöd.

Då mycket av de vardagliga kontaktytorna försvinner till följd av distansarbete har tre av fyra chefer pekat på vikten av att skapa gemenskap inom gruppen präglad av förtroende till varandra, där det är okej att kontakta chefen när som helst om de känner att de behöver det. Den fjärde chefen uttryckte inte detta direkt, men beskrev det istället som att de är ännu viktigare att vara kontaktbar när ett distansledarskap bedrivs. En av cheferna belyser detta:

“Nä men det är mer att bygga upp förtroendet sinsemellan att det är tillåtet och okej att ringa. Som för mig är det, vill dom ringa, oavsett vad det handlar om egentligen, så är det helt okej liksom. Jag tror det är att dom ska känna att det är ingen stor grej att ringa och fråga om minsta sak”

Samtliga chefer var överens om att det ibland kan vara svårare att fånga upp problem när ledarskapet sker på distans. Cheferna har även mindre möjlighet att upptäcka problemen i god tid.

“... om vi tar t.ex. nån som har alkoholproblem säger vi. Då har det kunnat varit så att så länge den personen har åkt till jobbet så har den personen hållit alkoholproblemen i

schack. Men nu om en person inte ens behöver åka till jobbet så är det ju lättare att trilla dit.”

Citatet ovan pekar på att chefen upplever riskerna i ett ensamarbete och att cheferna kan få svårt att fånga upp detta. Detta poängteras ytterligare i ett citat från en annan chef angående en skadad medarbetare:

“Det var någon som ramlade och slog sig rejält för något år sedan och då tog det en vecka innan vi fick reda på det och då var det via Facebook. [...] Hade [Hen] som tidigare haft en plats där [Hen] alltid satt så hade folk sett att [Hen] var borta.”

Samtliga chefer har uttryckt att distansarbete under längre tid kan leda till problem. För att ge ytterligare stöd till medarbetare som arbetar hemifrån uttryckte en chef tanken om att göra regelbundna incheckningar med hjälp av videosamtal med medarbetarna. Detta med mer fokus på det emotionella stödet för att se till att alla medarbetare mår bra. Två av cheferna beskriver också att de börjat med en “Skype-fika” där de som vill kan ansluta sig och socialisera sig med sina kollegor. Dessa åtgärder har införts för att hjälpa de anställda att få emotionellt stöd och motverka den ensamhet som kan uppstå.

#### **4.1.3.2. Uppskattande stöd**

Möjligheten att ge uppskattande stöd har inte upplevts påverkats nämnvärt av distansarbete. Cheferna anser att feedback som de ger till medarbetarna går bra att göra över mail eller på de möten som dem har med medarbetarna. Vidare har cheferna poängterat att regelbundna möten i grupp är en viktig källa för feedback till arbetsgruppen men även för individuell feedback. En av cheferna beskrev möten på olika nivåer, där det börjar på en högre nivå som involverar flera olika arbetsgrupper, för att sedan brytas ner i mindre grupper. På de mer övergripande nivåerna sker feedbacken mer generellt men när grupperna bryts ner så blir feedbacken mer individuell. Samma chef berättade följande i samband med att hen lagt in extra möten för att kompensera för distansen.

“Från början tänkte jag att det var mer av praktiska skäl. Missar man en måndag så blir det inte så långt till nästa måndag. [...] Men nu på slutet så känner jag att det bygger mer

samhörighet. Man ska höras ungefär som man gjorde förr i tiden. Man går in och tar en kaffe innan man börjar jobba och då vet man att alla är på plats. Ungefär så tror jag.”

Detta citat går även att koppla till de andra delarna av socialt stöd men bidrar ändå till att de anställda får fler möjligheter att få uppskattande stöd.

#### **4.1.3.3. Informationsstöd**

Cheferna upplevde inte några stora hinder i att bidra med den information som medarbetarna behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter när de leder på distans. Ledtiderna vid mindre frågor upplevs dock påverkas av distansen. Istället för att det behandlas snabbt och lätt kan det dröja innan personen återkommer med svar, vilket kan hindra möjligheten för de anställda att utföra sitt arbete.

Rörande informationsstöd lyftes både positiva och negativa aspekter i en ABW-verksamhet. En lyckad implementering av ABW kan leda till att kontakter skapas mellan olika arbetsgrupper, vilket kan skapa ett informationsutbyte utan att cheferna behöver vara involverade. Däremot så kan arbetsgruppens sammanhållning bli lidande till följd av att det inte alltid går att sitta bredvid varandra vilket kan leda till att informationsflödet blir sämre.

#### **4.1.3.4. Instrumentellt stöd**

Som tidigare nämnt upplevde alla chefer att möjligheten till småfrågor, som kom mer naturligt i ett kontorslandskap, minskade till följd av ett distansarbete. Detta kan ses både ur positiv och negativ synvinkel då det minskar chefernas krav på att lösa småproblem, men kan på samma gång minska möjligheten att ge och få socialt stöd av olika former. Dessa frågor är i sin natur mestadels kopplade till instrumentellt stöd, då de oftast handlar om hur medarbetarna ska hantera specifika arbetsuppgifter. Dock kan andra typerna av stöd också påverkas av att dessa små interaktioner försvinner. Samtliga chefer upplever att möjligheten till vardaglig interaktion försvinner när naturliga kontaktytor minskar till följd av distansarbete. En chef beskriver situationen:

“Det tråkiga är när jag har individer som sitter på ett annat ställe, det är ju den här möjligheten till spontana möten, för att i [Ort 1] där jag sitter, jag kan ju vara påväg till ett konferensrum, så ser jag kanske någon av mina anställda, så kan vi kanske avhandla

någon fråga lite snabbt. Men det går ju förlorat när jag inte har alla mina anställda på ett ställe. Den typen av möten går ju helt enkelt inte med gänget i [Ort 2].”

## 4.2. Medarbetare

Nedan kommer resultatet från intervjuerna med medarbetarna att presenteras under rubrikerna krav, kontroll och socialt stöd.

### 4.2.1. Krav

Tre av de fyra intervjuade medarbetarna upplevde de kvantitativa kraven i arbetet som höga. Den medarbetare som inte upplevde höga kvantitativa krav ansåg istället att de kvantitativa kraven låg på en lagom nivå, och att det ibland kunde kännas som att det fanns lite att göra. Medarbetarna känner dock att de hinner med att sina arbetsuppgifter, främst på grund av personliga prioriteringar. Det framkommer att medarbetarna känner ansvar att vara kontaktbara för arbetsrelaterade frågor även utanför ordinarie arbetstid. Detta kan förklaras av en explicit överenskommelse mellan arbetsgivare av medarbetare i form av arbetstidsformen förtroendearbetstid, vilket innebär att medarbetaren givits förtroendet att själv disponera sin arbetstid.

“Vi ska ju vara tillgängliga... Det är ett kontrakt vi skrivit på.”

Medarbetarna upplever skillnader i det egna arbetet avseende kraven när arbetet sker på distans kontra när det sker på kontoret. Vid hemarbete blir det svårt att distingera när arbetsdagen börjar och när den slutar, vilket lätt kan leda till att arbete utförs efter den tid medarbetarna i vanliga fall hade gått hem från kontoret. Pauser och avbrott i arbetet som är naturligt förekommande i kontorsmiljö, exempelvis fikaraster och småprat, försvinner vid hemarbete. Detta medför enligt medarbetarna att färre pauser i arbetet tas när arbetet utförs hemma, vilket generellt upplevs negativt.

“Jag tror egentligen att jag jobbar mer nu, faktiskt. Tar ju inga långa luncher, inga fikaraster, och om jag jobbar till klockan 5 eller halv 6, ja det händer. Men jag är ju sällan kvar på kontoret till halv 6.”

En medarbetare medger dock att viss stress försvinner vid distansarbete gentemot om arbetet är kontorsförlagt. Medarbetaren menar att det är skönt att slippa den stress som kommer med att vakna tidigt, göra sig iordning och vara tidigt på plats på kontoret.

#### **4.2.2. Kontroll**

Medarbetarna upplever generellt en viss otydlighet i vad som ska göras, hur det ska göras och när det ska göras. Detta bottnar dels i en otydligt utformad beskrivning av arbetsrollen, men även i en av medarbetarna upplevd otydlighet rörande arbetsuppgifterna från deras chefer. Otydligheten rörande kommunikation runt arbetsuppgifterna från chefer till medarbetare verkar dock till viss del bero på att flera av respondenterna jobbar tätt ihop med en projektledare, som trots avsaknad och formellt chefsansvar, arbetar på ett chefsliknande sätt beträffande delegering och planering. Samtliga medarbetare anser att deras arbetsituation karaktäriseras av flexibilitet och autonomi avseende hur, när och var deras arbetsuppgifter ska utföras, utan större inblandning från cheferna. Detta medför att det blir mycket upp till den enskilda medarbetaren att själv styra sin arbetsbelastning, vilket enligt respondenterna kan vara både positivt och negativt. Flexibiliteten som ett ABW-kontor medför uppskattas av tre av de fyra intervjuade medarbetarna. En medarbetare har motsatt uppfattning, och menar att den främsta effekten av ABW jämfört med traditionellt kontor är att det är svårare att hålla koll på var arbetskollegor befinner sig.

Upplevelsen av att inneha kompetens nog för att kunna utföra sina arbetsuppgifter är generellt god hos medarbetarna. En respondent upplever dock att vissa kunskapsluckor existerar rörande arbetstekniska delar i arbetet, som grundar sig i avsaknad av formell utbildning inom det verksamhetsspecifika området.

“Det kanske är speciellt för mig, men jag blev ju anställd som ingenjör fast jag inte har någon ingenjörutbildning. Så då kan man tycka att jag egentligen inte har kompetensen.”

Detta avhjälpas dock genom konsultation av kollegor med högre kompetens inom detta område. De tekniska hjälpmedel, till exempel datorprogram för videosamtal, som organisationen tillhandahåller för att kunna arbeta på distans upplevs generellt fungera bra. Det har dock förekommit en del strul med systemen i och med ökad belastning till följd av ökat distansarbete på senare tid, vilket bland annat medfört restriktioner på videosamtal. En av medarbetarna

påtar att även om möten på distans fungerar för att förmedla information så är det underlägset det fysiska mötet, då videomöten kan kännas rörigt på grund av att folk pratar i munnen på varandra och att vissa inte kommer till tals.

### **4.2.3. Socialt stöd**

På samma sätt som i avsnitt 4.1.3. kommer det sociala stödet här att delas upp i de fyra typer av socialt stöd som House (1981) beskriver: emotionellt stöd, uppskattande stöd, informationsstöd samt instrumentellt stöd.

#### **4.2.3.1 Emotionellt stöd**

Samtliga medarbetare menar att den sociala interaktionen, och därmed möjligheten till emotionellt stöd, blir lidande av distansarbete. De naturliga interaktionsytor som finns på ett kontor försvinner när kollegor arbetar på olika håll.

“... utan då får man ju koppla upp sig i en Skype eller i ett samtal. Det där sporadiska det finns ju inte nu, och de där trevliga luncherna eller fikarasterna finns ju inte heller, där man dels var social och pratade om allt möjligt.”

Tre av fyra medarbetare tycker även att möjligheten till emotionellt stöd försämras i och med arbetet med ABW. En medarbetare pekar dock på att valfriheten i ABW är en fördel när det kommer till det sociala, då det ger möjlighet för individen att själv välja vem den vill umgås och när. Detta menar medarbetaren främjar goda sociala relationer. Detta då en traditionell kontorsutformning kan medföra att individer blir placerade att arbeta, och därmed bli tvingade till att interagera med, tillsammans med kollegor där personkemi saknas. Möjligheten till emotionellt stöd från chefen verkar även brista vid distansarbete, då naturliga interaktionsytor mellan chefer och medarbetare saknas. En medarbetare menar att frågor av emotionell karaktär hade kunnat diskuteras med både chefen och andra medarbetare om de sprang på varandra i korridoren på kontoret, men att den möjligheten minskar när de spontana mötena försvinner. Flera medarbetare tror dock att möjligheten till kontakt med chefen finns om större problem av emotionell karaktär uppstod.

#### **4.2.3.2. Uppskattande stöd**

Feedback på arbetet från chef till medarbetare blir lidande till följd av att den tidigare nämnda naturliga och spontana interaktionen saknas i en arbetsrelation på distans. Feedbacken från

chefen förekommer främst på formella arbetsmöten, som arbetsplatsträffar (APT). Den feedbacken upplevs främst som allmän och svepande istället för individuell.

“Sitter vi på APT så säger [Hen] kanske ‘Bra jobbat allihopa’, inte så att det slår en i hjärtat liksom. På APT:er är det liksom ‘Bra jobbat allihopa, ni har tidrapporterat i tid och vi följer budget och vi har fått pengar här och pengar ut och allt går bra’.”

En medarbetare menar att feedback på det egna arbetet och arbetsuppgifterna, på grund av den fysiska distansen mellan medarbetaren och chefen, främst inhämtas från en projektledare som dock saknar formellt chefsansvar.

“Det är jag och min projektledare som bestämmer vad och när jag ska göra saker. Sen kommer min chef in var tredje månad och frågar, ‘Vad har du gjort de senaste 3 månaderna, känns det bra?’ Men [Hen] har ju ingen detaljkunskap om när jag gör vissa arbetsuppgifter.”

Enligt medarbetarna blir feedbacken från kollegor lidande vid distansarbete. Dock verkar informella kommunikationskanaler mellan kollegor till viss del existera även vid distansarbete, i form av chattgrupper och liknande, vilka även används för arbetsrelaterad kommunikation.

#### **4.2.3.3. Informationsstöd**

Ett i intervjuerna återkommande uttryck är “eget ansvar”. Det blir ofta upp till den enskilda medarbetaren att se till att den har den information som behövs för att kunna utföra sitt arbete. Medarbetarnas chefer upplevs frånvarande i det dagliga arbetet, vilket förstärks av distansarbete men även av att arbeta i ABW. Cheferna upplevs dock som tillgängliga i de fall information behöver inhämtas, då oftast genom mailkontakt. En medarbetare påtalar en brist med mailkorrespondens gentemot fysisk interaktion i citatet nedan.

“Antingen får man ringa eller så får man ställa dom via mail och om man tar dom via mail så kan det ta lång tid att få svar så det kan bli lite fördröjning... Här får man ett svar direkt när man sitter med dom mitt över bordet liksom... Så längre ledtider kan jag ju ge som ett exempel.”



Även informationsutbytet kollegor emellan blir lidande av distansarbete och ABW. Det finns en medvetenhet om möjligheten att kontakta kollegor via Skype eller mail. Kontakten blir dock inte av på samma sätt som vid fysisk interaktion. Varför det blir på detta sätt är svårt för medarbetarna att förklara. En medarbetare tror att mycket av informationsutbytet mellan kollegor sker på informell väg i samtal över till exempel fika och luncher, och att dessa former av kommunikation är svåra att återskapa när relationen till kollegorna är distansbaserad.

#### **4.2.3.4 Instrumentellt stöd**

Det instrumentella stödet från chefer till medarbetare upplevs lågt. Medarbetarna menar att cheferna inte är delaktiga i det dagliga arbetet på nivån medarbetarna arbetar. Detta förstärks av distansarbete och ABW då den naturliga interaktionen saknas, och mycket av ansvaret för kontakten mellan medarbetare och chefer hamnar på medarbetarna. En medarbetare tycker dock att Skype fungerar bra specifikt för instrumentellt stöd från chefen.

“Då tycker jag att Skype är jättebra faktiskt, för att jag ser ju om [Hen] är på plats, om [Hen] är upptagen eller ledig. Och är [Hen] grön då, då kan jag bara skicka min fråga, ‘Vad säger du om det här?’ och så svarar [Hen] om [Hen] hinner eller så svarar [Hen] senare.”

## 5. Analys

Analysen presenteras i rubriker som ämnar att svara på de frågeställningar som undersökts i studien.

### 5.1. Chefers förmåga att främja en god psykosocial arbetsmiljö vid distansledarskap

Ett ledarskap på distans har enligt resultatet blandade effekter på chefers förmåga att påverka de anställdas psykosociala arbetsmiljö. Distansarbete och i förlängningen distansledarskap ger anställda en möjlighet att vara mer självständiga i arbetet i och med att de kan planera sin dag utefter vad de känner att de behöver, vilket ökar upplevelsen av kontroll i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). På samma gång så kan det bidra med problem i kommunikationen och det sociala stödet mellan chefer och medarbetare, men även det sociala stödet mellan medarbetare kan bli lidande.

Distansledarskap innebär förändringar i interaktionen mellan chefer och anställda. I ett distansledarskap försvinner de naturliga kontaktytorna och då också möjligheten att lyfta små frågor kring det dagliga arbetet. Cheferna i studien upplevde inte lika stora krav att vara delaktiga i varje litet beslut som de anställda tar, vilket ger dem möjlighet att ägna sig åt större frågor. Detta kan ses som positivt även för medarbetarna som inte känner att de måste höra med chefen inför varje litet beslut eller att chefen övervakar dem (Sardeshmukh et al., 2012). På samma gång måste chefen vara uppmärksam på att minskad möjlighet till dessa dagliga interaktioner med små frågor kan bidra till ökade krav hos de anställda. För att förhindra att kraven för de anställda blir för höga har flera av cheferna beskrivit att de försöker skapa en miljö där alla frågor kan lyftas oavsett storlek, samt att det finns möjlighet att kontakta dem oavsett tid. När cheferna ska kunna ge medarbetare det stöd som behövs finns det alltså en risk att deras egen arbetsbelastning ökar, då de kan uppleva att de alltid behöver vara tillgängliga.

Resultatet visar att cheferna upplever distansledarskap som ett bra arbetssätt, då det ger möjlighet för de anställda att ta mycket eget ansvar i arbetet samt en chans för dem att utvecklas. Detta förutsätter dock att de anställda upplever att de har tillräcklig kompetens för att lösa sina arbetsuppgifter. Finns inte denna kompetens så kan det påverka hur de anställda upplever sin egenkontroll i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Det här är något som cheferna måste vara

medvetna om, och vara uppmärksamma varje individs behov av stöd. Detta blir än viktigare i distansledarskap kontra traditionellt ledarskap. För att kunna bidra med socialt stöd till medarbetare, men även för att bevaka arbetsuppgifter, har flera av cheferna lyft ett behov av extra incheckningar med de anställda för att se att allt fungerar. Detta kan kopplas till det som Caillier (2013) lyfter då chefer i viss mån tenderar att leda mer utefter resultat när distansarbete utförs jämfört med om det sker på samma kontor. Detta då det är svårare för chefen att fysiskt observera hur arbetet fortskrider och hur de anställda mår. Detta skulle kunna ses som en inskränkning av medarbetarnas frihet men kan på samma gång vara en nödvändighet för chefernas möjlighet att utföra sitt arbete.

För att cheferna ska kunna bedriva ett effektivt distansledarskap krävs ändamålsenliga och välfungerande tekniska lösningar. Sardeshmukh et al. (2012) har visat att kommunikationen kan bli lidande till följd av distansarbete. Detta kan i sin tur minska de anställdas möjlighet till egenkontroll i arbetet då de blir beroende av att de tekniska lösningarna fungerar (Karasek & Theorell, 1990). Detta är dock inget som cheferna har sett som ett stort problem och några lyfte till och med att det i vissa fall upplevdes fördelaktigt att utföra vissa möten online då det var lättare för alla att ansluta och dela med sig av material. Däremot påpekade ett flertal av respondenterna att videosamtal är en viktig del av distanskommunikation. Detta kan kopplas till det som Daft och Lengel (1986) pekar på, att kommunikation öga mot öga är det starkaste kommunikationsmedlet, och även om videosamtal inte riktigt når upp till samma nivå så har en av cheferna poängterat att det är viktigt att se andra människor när en konversation hålls. Tekniken i organisationen har på senare tid inte kunnat stötta videosamtal, vilket vid längre tids hemarbete riskerar att missgynna kommunikationen.

De flesta cheferna var överens om att det krävs ett annat arbetssätt för att bidra med ett socialt stöd till medarbetare vid distansledarskap. Det upplevs svårare att bidra med stöd i små vardagliga frågor, möjligheten till fysiska samtal minskar och möjligheten att ge stöd kring arbetsmiljöfrågor minskar. Tidigare forskning har också pekat på dessa faktorer som ett potentiellt problem när arbete och ledarskap sker på distans (Collins et al., 2016; Sardeshmukh et al., 2012). Även om det i vissa fall kan krävas mer av cheferna för att bidra med ett bra stöd upplever de dock generellt att de klarar av detta på ett bra sätt. Samtliga chefer betonade dock att det var viktigt att ha en fysisk relation i grunden för att deras arbetssätt på distans ska kunna

utföras på ett positivt sätt. De menar att relationer bildas när personer träffas fysiskt. Collins et al. (2016) visar också på att detta är fallet då det verkar finnas en skillnad i möjligheten att få ett bra socialt stöd om anställda arbetar delvis eller heltid på distans. De menar att det är lättare att föra över en fysisk relation till distans än om alla band måste knytas på distans från början (Collins et al., 2016).

Vidare råder det enligt resultatet konsensus om att arbetsmiljön hos medarbetare blir svårare att fånga upp vid distansarbete. De poängterar att det hamnar ett större ansvar på medarbetarna att själva ansvara för sin arbetsmiljö, men att cheferna själva måste vara mer uppmärksamma och lyssna på de problem som medarbetare presenterar då de inte fysiskt kan observera hur det faktiskt ser ut. Detta stöttas av Collins et al. (2016) som lyfter att chefer i vissa fall kan behöva ha ett större engagemang för att se till att anställda får det stöd de behöver. Chefernas uppfattning är att distansarbete kan leda till en dimension av ensamhet som kan bli problematisk om det fortgår eller om en individ redan har bakomliggande problematik. Cheferna har beskrivit åtgärder för att motverka detta varav några är att ha "Skype-fika" eller regelbundna incheckningar.

## 5.2. Medarbetares upplevelse av psykosocial arbetsmiljö vid distansarbete

Medarbetarna som intervjuats i denna studie arbetar inom en organisation som tillämpar ABW. Syftet med ABW är enligt Appel-Meulenbroek et al. (2011) att öka medarbetares arbetstillfredsställelse genom att tillföra en frihet i hur och var arbetsuppgifterna kan utföras. Därtill har de intervjuade medarbetarna förtroendearbetstid, vilket stärker bilden av en arbetssituation präglad av frihet under ansvar. Dessa förutsättningar, tillsammans med det ökade hemarbetet i samband med Covid-19, medför enligt resultatet en situation där arbetet till stor del sker på distans.

En uppfattning är att medarbetarna upplever att de har mycket eget ansvar i arbetet. Det egna ansvaret verkar enligt resultatet omfatta en större del av de aspekter som ingår i arbetssituationen. Medarbetarna förväntas i hög grad styra hur, var och när arbetsuppgifter ska utföras. De är även ansvariga för att styra sin egen arbetsbelastning samt även i viss mån nivån av socialt stöd som fås. Medarbetarna blir alltså mer eller mindre ansvariga för sin egen psykosociala arbetsmiljö. Caillier (2013) menar att chefer som styr medarbetare på distans ofta

använder sig av ett resultatinriktat ledarskap där resultatet av vad medarbetaren producerar är det centrala. Enligt medarbetarna förefaller det som att cheferna i den studerade organisationen tillämpar ett liknande synsätt. Så länge resultat produceras blir resten upp till den enskilda medarbetaren att sköta efter bästa förmåga.

Kraven i arbetet upplevdes av merparten av medarbetarna som höga. Mängden arbete de hade att göra överskred den tid de förfogade över att utföra det på. Medarbetarna upplevde samtidigt att det sociala stödet, både från chefer och kollegor, minskade till följd av både att arbeta på distans och med ABW. De naturliga interaktionsytorna försvinner när arbetet inte sker fysiskt på plats tillsammans. Det upplevs enligt resultatet som att interaktion inte sker lika ofta när den inte uppkommer på organiskt vis. När interaktionen ses mer som en arbetsuppgift som behöver läggas till de redan höga kraven i arbetet kan utfallet därför bli att det sociala stödet för den enskilda medarbetaren blir lägre, vilket enligt Eklöf (2017) samt Karasek och Theorell (1990) har en negativ inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. En anställd pekade på fördelen med att själv kunna välja när, hur och var den sociala interaktionen med kollegor sker. Detta stöds av Collins et al. (2016), som menar att distansarbete ger möjlighet att undvika kollegor som upplevs skapa dålig atmosfär på arbetsplatsen. Att undvika kollegor som en individ inte trivs med skulle kunna leda till en bättre psykosocial arbetsmiljö. Detta skulle dock kunna vändas på, och istället ses som att distansarbete ger en möjlighet för medarbetare att fly undan dåliga relationer på arbetsplatsen istället för att ta tag i problemet, och därmed långsiktigt kunna förbättra den psykosociala arbetsmiljön.

En effekt av höga krav i kombination med hög egenkontroll över arbetssituationen, vilket beskrivs av Karasek och Theorell (1990) som aktiva jobb, är att den enskilda medarbetaren i den situationen utvecklar sitt beslutsfattande. Att detta skulle ske avseende denna studie är inte något som uppkommit specifikt i resultatet. Dock skulle slutsatser kunna dras rörande de intervjuade medarbetarnas fria arbetssituation och hur den påverkar deras problemlösande förmågor. Resultaten visar att kontakt med chefer och kollegor sker mindre ofta vid distansarbete och i ABW. Resultatet visar samtidigt att medarbetarna generellt upplever att de har kompetens nog att utföra sina arbetsuppgifter. Detta kan tyda på att medarbetarna löser sina arbetsrelaterade utmaningar på egen hand istället för att rådfråga chefen, vilket stödjer det Karasek och Theorell (1990) menar.

Tre av de fyra intervjuade medarbetarna har som tidigare nämnt en arbetsrelation med en projektledare som arbetar på ett chefsliknande sätt, men utan det formella chefsansvaret. Relationen till de intervjuade medarbetarnas formella chefer präglas främst av distans, och därför upplevs det inte som att cheferna är involverade i det dagliga arbetet. Det instrumentella stödet för de intervjuade medarbetarna från deras chefer blir därför lidande. Det instrumentella stödet från chefen i arbetet verkar enligt resultatet dock ersättas av instrumentellt stöd från projektledaren, i form av att det är den personen som medarbetarna ställer arbetsrelaterade frågor till. Ett förflyttande av ansvar för en viktig del av den psykosociala arbetsmiljön, i det här fallet instrumentellt stöd, kan alltså sägas ha skett. Detta möjliggör att kvaliteten på den psykosociala arbetsmiljön bibehålls, åtminstone ur en aspekt, på ett sätt som annars eventuellt inte hade varit möjligt vid distansarbete.

## 6. Diskussion & slutsatser

Resultatet visar att distansarbete påverkar medarbetares psykosociala arbetsmiljö. Detta visas bland annat genom att distansarbete, inom den kontext och organisation vi undersökt, medför höga krav i arbetet kombinerat med hög egenkontroll. Det sociala stödet för medarbetarna blir enligt resultatet lidande av den förändring som sker i interaktionen, både mellan medarbetare och chefer men också medarbetare emellan, när arbetsrelationerna sker på distans. Även chefernas förmåga att främja den psykosociala arbetsmiljön påverkas av distansarbete och att relationen till medarbetare sker på distans. Möjligheten att ge stöd i olika frågor minskar i och med att den naturliga fysiska interaktionen minskar. Arbetsmiljöfrågor blir även svårare för chefer att fånga upp när cheferna inte själva kan se de eventuella problemen.

Medarbetarna är till stor del själva ansvariga för sin arbetssituation och blir därmed även ansvariga för den egna psykosociala arbetsmiljön. Om ett problem eller en fråga uppstår åligger det medarbetaren att lyfta frågan med sin chef eller lösa det på något annat sätt, snarare än att chefen har en övergripande koll på läget och fångar upp problem eller frågor som eventuellt existerar på arbetsplatsen. Cheferna verkar enligt resultatet tycka att detta förfarande är positivt då de anser att det stimulerar medarbetarna att finna egna lösningar och därmed utvecklas, vilket även stöds i tidigare forskning. Samtidigt förbiser detta komplexiteten i människans natur. Alla individer är i olika och har olika drivkrafter och behov. Ett arbetssätt där utgångspunkten är en uppfattning om att människor generellt utvecklas bäst under vissa förutsättningar riskerar att drabba de individer som faller utanför normen. Vissa individer är av naturen mer bekväma och öppna i sin kommunikation med andra och skulle därför gynnas av detta sätt att arbeta, medan andra människor av naturen är tvärtom. Att ha ett mer individanpassat ledarskap vore därför önskvärt, vilket även några av cheferna poängterade i intervjuerna. Detta blir extra viktigt om de organiska kommunikationsmönstrena brister till följd av ABW och distansarbete.

De intervjuade cheferna är överens om att grunden för en välfungerande psykosocial arbetsmiljö på distans läggs genom att etablera en relation mellan chefer och anställda präglad av ömsesidig tillit. Denna relation bör etableras genom fysiska möten parterna emellan. I våra intervjuer framkommer det att de anställda i vissa fall upplever att de knappt träffat sina chefer. Det ökade hemarbetet till följd av Covid-19 har i samhällsdebatten aktualiserat frågan om

kontorets vara eller icke vara som arbetsplats, när arbetet i många fall lika väl kan utföras i hemmet. Vår studie stärker dock betydelsen av de interaktionsytor som skapas i samband med att individer träffas fysiskt på ett kontor. Dessa interaktioner är enligt både chefer och medarbetare nödvändiga för att skapa och upprätthålla god psykosocial arbetsmiljö.

En aspekt som bör beaktas är att empirin i denna studie är insamlad genom intervjuer med åtta individer, varav fyra chefer och fyra medarbetare. De intervjuade har inte nödvändigtvis några inbördes relationer och skillnader i svar kan därför bero på att det faktiskt är olika upplevelser. Organisationen de tillhör är stor, med flera tusen anställda. De åsikter och uppfattningar som presenteras här representerar nödvändigtvis inte organisation som helhet. Långtgående slutsatser rörande populationen i stort bör inte heller dras utifrån denna empiri. Resultatet ger dock en fingervisning om hur individer inom en specifik kontext (anställda i statlig sektor som arbetar i ABW och med distansarbete) upplever sin situation. Även hur urvalet för intervjuerna gjordes bör uppmärksammas. Intervjupersonerna med chefspositioner tilldelades oss i kontakt med en HR-ansvarig inom organisationen. Det kan tänkas att dessa valdes ut med någon form av tanke från organisationens sida. Vi upplevde dock inte att detta påverkade intervjuerna. Samtliga intervjupersoner upplevdes som öppna och ärliga i sina svar och kunde ta upp både positiva och negativa aspekter av organisationen och dess arbetssätt.

Resultatet av studien är av relevans för personalvetare då distansarbete är ett arbetssätt som kommer att fortsätta att användas av organisationer som vill vara konkurrenskraftiga. Samtidigt måste dessa organisationer vara medvetna om vad de kan göra för att främja medarbetarnas arbetsmiljö och på vilket sätt olika initiativ uppfattas.

## 6. 1 Förslag till vidare forskning

Resultatet av vår studie visar på både negativa och positiva effekter på den upplevda psykosociala arbetsmiljön när ledarskap och arbete sker på distans. Det samma gäller även den tidigare forskning på ämnet vi tagit del av. Användandet av distansarbete och flexibla arbetsförhållanden, i form av exempelvis ABW, ökar stadigt i takt med den tekniska utvecklingen. Forskning rörande hur den psykosociala arbetsmiljön påverkas, och hur den kan bibehållas och förbättras, vid distansarbete blir därför allt viktigare.



Vår studie behandlade frågorna om hur chefer arbetar för att främja den psykosociala arbetsmiljön i ett distansledarskap samt hur medarbetare upplever sin psykosociala arbetsmiljösituation i distansarbete. Vi upptäckte vissa fall av diskrepans mellan chefernas intentioner i deras ageranden och hur medarbetarna uppfattade dessa. Då våra frågeställningar dock inte handlade om skillnaden i dessa intentioner/uppfattningar har vi inte gått vidare med detta. Vidare forskning rörande en jämförelse mellan hur chefer ämnar att främja den psykosociala arbetsmiljön och hur medarbetare tar emot och uppfattar detta vore både intressant och nödvändigt.

## Referenser

- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*, Stockholm: Arbetsmiljöverket
- AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
- Arbetsmiljöverket (2018). *Vägledning om arbetsmiljöutmaningar i ett gränslöst arbetsliv*, Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* (3. ed.) Stockholm: Liber AB
- Caillier, J. (2013). Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. *Canadian Public Administration*, 56(4), 638-654.
- Collins, A., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Eklöf, M. (2017) *Psykosocial Arbetsmiljö: Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund. Studentlitteratur AB
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model.(Report). *New Technology, Work and Employment*, (3), New Technology, Work and Employment, Nov, 2012, Issue 3, p.(1)

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*, Stockholm: Justitiedepartementet

Wohlers, C. & G. Hertel (2017). Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics* 3: 1-20.

# Bilagor

## Bilaga 1.

### Informationsbrev medarbetare

Hej!

Tack för att du har valt delta i vår studie

Syftet med vår undersökning är att försöka fastställa om/hur arbete på distans påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Detta har blivit en mer och mer relevant fråga i dagens arbetsliv då fler företag utforskar möjligheten att utföra ett effektivt arbete utan att vara bundna till det traditionella kontorslandskapet men att på samma gång kunna ge tillräckligt stöd till de anställda. Vi hoppas, med hjälp av den kunskap som du besitter genom det arbete ni utför med aktivitetsbaserat kontor, kunna belysa detta ämne.

Deltagande i denna studie är helt och hållet frivilligt. Detta innebär att du har möjlighet att dra dig ur oavsett tidpunkt. Uppsatsen kommer publiceras på göteborgs universitets hemsida och kommer därför vara en offentlig handling. Dock kommer allt material som samlas in rörande personuppgifter hållas anonymt under hela processen så att inget kan kopplas till dig personligen. De svaren som kommer fram under intervjun kommer att behandlas i sin helhet och kommer inte tas ur sin kontext och kommer bara användas som material för denna specifika uppsats. Företaget kommer att presenteras anonymt för att vidare förstärka att ingen ska kunna identifiera vilka det är som har svarat på vad.

Ditt deltagande i studien kommer innebära att du intervjuas i max en timmes tid där vi kommer att ställa frågor rörande din psykosociala arbetsmiljö kopplat till distansarbete.

Tack för att du ställer upp och deltar i vår studie.  
Ha det bra så länge så hörs vi vid intervjutillfället!

Hälsningar Albin och Karl!

## Bilaga 2.

### Intervjuguide medarbetare

Namn:

Ålder:

Yrkesroll:

Tid i rollen:

(Eventuellt: Kan du berätta lite om dig själv? Vem du är, vad du gör, etc)

### Generell information om deras arbete

Beskriv en vanlig arbetsdag

- Hur ofta arbetar du Hemma/någon annanstans än kontoret?
- (följdfråga exempel, Hur planerar du dina dagar när du arbetar hemma?)
- (vid vilka tillfällen väljer du att jobba hemifrån?)

Hur upplever du arbetet med ABW (Aktivitetsbaserad arbetsplats)?

- Har du arbetat i en mer traditionell arbetsplatsutformning innan?
- Vad ser du för fördelar/nackdelar med att arbeta utifrån ABW jämfört med en mer traditionell arbetsplatsutformning?

### Hur påverkar distansarbete:

Krav

- Hur upplever du mängden arbete i relation till tiden du har att utföra det?
- Tycker du att det finns tydlighet i vad som krävs av dig för att kunna utföra ditt arbete?
  - Vad krävs det för Kompetens?
  - Tycker du att du har svåra arbetsuppgifter?
    - För svåra/för lätta?
    - Vem pratar du med om du stöter på problem i arbetet?
- Upplever du att det finns tydlighet från chefer kring när arbetet ska utföras?
  - Kontorstider eller när du vill?
- Upplever du att du behöver vara kontaktbar utöver arbetstid?
  - Kollar/svarar de på mail eller meddelanden även om de inte upplever att de behöver vara kontaktbara.
  - Tror du att det finns en risk att jobba för mycket när man alltid behöver vara kontaktbar?

Kontroll

- Vad för typ av system används för möten och övrig kommunikation?
- Hur tycker du att era tekniska lösningar för kommunikation fungerar?
- Hur mycket/ofta känner du att du är med och bestämmer upplägget av ditt eget arbete?
  - Har du möjlighet att påverka ditt arbete över tid?

- Vilken möjlighet har du att själv bestämma när arbetsuppgifter ska utföras?
- I vilken utsträckning bestämmer du själv din egen arbetstakt?

#### Socialt stöd

- Hur ofta har du kontakt med din närmsta chef och hur ser denna kontakt ut?
  - Vilken är den primära typen av kontakt? (Mail, Onlinemöten, fysiska möten, etc)
    - Hur känner du att denna typ av kommunikation påverkar din förmåga att få stöd från chefen?
      - För/nackdelar med sättet som ni kommunicerar?
- Hur upplever du din möjlighet att kontakta chefen när det behövs?
  - Gällande exempelvis:
    - Feedback
    - Diskussion
    - Stöd
    - Ta upp problem
- Tycker du att den sociala kontakten med dina kollegor förenklas eller försvåras till följd av distansarbete?
  - Gällande exempelvis:
    - Möjlighet till interaktion
    - Feedback
    - Gruppens sammanhållning
- Vem har ansvar för att möten/avstämningar sker? (Medarbetare/chef)

## Bilaga 3.

### Informationsbrev chefer

Hej!

Tack för att du har valt att delta i vår studie.

Syftet med vår undersökning är att försöka fastställa om/hur ett ledarskap på distans påverkar förmågan som chef att bidra till en bra psykosocial arbetsmiljö. Detta har blivit en mer och mer relevant fråga i dagens arbetsliv då fler företag utforskar möjligheten att utföra ett effektivt arbete utan att vara bundna till det traditionella kontorslandskapet men att på samma gång kunna ge tillräckligt stöd till de anställda. Vi hoppas, med hjälp av den kunskap som du besitter genom det arbete ni utför med aktivitetsbaserat kontor, kunna belysa detta ämne.

Deltagande i denna studie är helt och hållet frivilligt. Detta innebär att du har möjlighet att dra dig ur oavsett tidpunkt. Uppsatsen kommer publiceras på Göteborgs Universitets hemsida och kommer därför vara en offentlig handling. Dock kommer allt material som samlas in rörande personuppgifter hållas anonymt under hela processen så att inget kan kopplas till dig personligen. De svaren som kommer fram under intervjun kommer att behandlas i sin helhet och kommer inte tas ur sin kontext och kommer bara användas som material för denna specifika uppsats. Företaget kommer att presenteras anonymt för att vidare förstärka att ingen ska kunna identifiera vilka det är som har svarat på vad.

Deltagandet i studien innebär en intervju med en timmas avsatt tid. Här kommer frågor gällande hur det är att leda på distans att ställas med extra fokus på möjligheten att bidra med socialt stöd.

Tack för att du ställer upp och deltar i vår studie.

Ha det bra så länge så hörs vi vid intervjutillfället!

Hälsningar Albin och Karl!

## Bilaga 4.

### Intervjuguide chefer

Namn:

Ålder:

Yrkesroll:

Tid i rollen:

(Eventuellt: Kan du berätta lite om dig själv? Vem du är, vad du gör, etc)

### Generell information

Beskriv en vanlig dag

- Hur ofta arbetar du hemma/någon annanstans än kontoret?

Har ni börjat arbeta med ABW? I så fall hur länge har ni hållit på med det?

Hur upplever du arbetet med ABW?

- Har du varit chef i en mer traditionell arbetsplatsutformning innan?
- Vad ser du för fördelar/nackdelar med att arbeta utifrån ABW jämfört med en mer traditionell arbetsplatsutformning?

Hur många ansvarar du för?

### Hur Påverkar distansarbete:

Socialt stöd

- Hur ofta har du kontakt med dina anställda?
  - Vilken är den primära typen av kontakt? (Mail, onlinemöten, fysiska möten, etc)
    - Upplever du att denna typen av kommunikation påverkar din förmåga att ge stöd till de anställda?
      - För/nackdelar med sättet som ni kommunicerar?
  - Finns det några riktlinjer kring när och hur ofta denna kontakt ska ske? (t.ex. "ring inte efter kl 18")
- Vilka förutsättningar har de anställda att kontakta dig vid behov? (Mer spontant än exempelvis formella möten) (Hur tillgängliga är Cheferna)
  - Gällande exempelvis
    - Feedback
    - Diskussion
    - Stöd
    - Ta upp problem
  - Tror du att detta påverkas av ett distansledarskap i relation till traditionellt ledarskap där chefen sitter på samma kontor som de anställda?
- Hur arbetar du för att främja kommunikationen mellan de anställda?
  - Vilka Formella/informella former använder ni?



- Hur tror du att man kan främja den psykosociala arbetsmiljön för de anställda som arbetar på distans?
  - Hur arbetar **du** för att främja psykosociala arbetsmiljön för dina anställda när du leder på distans?
  - Har du upplevt några psykosociala arbetsmiljöproblem relaterade till distansarbete? Om ja, hur har du bemött dessa?
  - Tror du att det finns en risk med att de anställda arbetar “för mycket” när de alltid är uppkopplade i och med arbetet på distans?
- Vem har ansvar för att möten/avstämningar sker mellan dig och de anställda?

#### Relation till chefskollegor/egna chefen

- Har ni möjlighet att diskutera olika ämnen chefer emellan?
  - Om Ja
    - Hur ser detta ut?
    - Finns det något Diskussionsforum? (Formellt/informellt)
  - Om nej
    - Upplever du att detta behövs och i så fall på vilket sätt?
- (Hur upplever du din relation till dina chefskollegor?)
  - Gällande exempelvis:
    - Möjlighet till interaktion
    - Feedback
    - Socialt umgänge
- Hur ser kommunikationen till din egna chef ut?
  - Hur ofta?
  - Vilken är den primära typen av kontakt?
    - Mail, onlinemöten, Fysiska möten, etc
      - Hur påverkar denna typ av kommunikation din förmåga att få stöd av din chef?
        - För/nackdelar med sättet som ni kommunicerar?
- Vilka förutsättningar har du att kontakta din chef vid behov?
  - Gällande exempelvis:
    - Feedbacksamtal
    - Diskussion
    - Stöd
    - Problem
- Vem har ansvar för att möten/avstämningar sker mellan dig och din chef?

