



**Karolinska
Institutet**

IMM, Institutet för Miljömedicin

Magisterprogrammet i arbete och hälsa, beteendevetenskap

Huvudämnet arbete och hälsa

Examensarbete, 15 högskolepoäng

Vårterminen 2021

Chef på distans

En studie om kommunala chefers upplevelser av distansarbete
under Covid-19 pandemin

Författare: Pauline Catrin Georgy

Handledare: Gun Johansson, PhD, Karolinska Institutet

Examinator: Carin Håkansta, PhD, Karolinska Institutet



**Karolinska
Institutet**

IMM, Institutet för Miljömedicin

Magisterprogrammet i arbete och hälsa, beteendevetenskap

Huvudämne: Arbete och hälsa

Examensarbete, 15 högskolepoäng

Vårterminen 2021

Chef på distans

Sammanfattning

Introduktion: Distansarbete har under pandemin införts som en åtgärd att bromsa smittan. Sannolikt har det inneburit förändrade förutsättningar för chefer att arbeta och leda.

Syfte: Att undersöka kommunala chefers upplevelser av distansarbete, att bedriva arbetsmiljöarbete samt leda medarbetare på distans.

Metod: En kvalitativ, explorativ studie som bygger på 13 semi-strukturerade intervjuer med chefer i en medelstor kommun i Sverige. Cheferna har själva arbetat på distans och/eller har haft medarbetare som gjort det under pandemin. Intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades utifrån metoden tematisk analys.

Resultat: Chefer upplevde att de både fått en ökad balans mellan arbete- och privatliv och en ökad konflikt mellan arbete och privatliv. De upplever också svårigheter i arbetsmiljöarbetet, både vad gäller riskbedömning och genomförande av åtgärder för de risker som bedömts. Distansarbetet påverkade också chefernas och deras medarbetares upplevelser av socialt umgänge i arbetet. Cheferna ansåg att digitala möten var effektiva men de upplevdes inte fungera bra som kreativa forum. Distansarbetet lyftes dock som något som cheferna önskar stannat kvar, även efter pandemin, på grund av att distansarbetet gav medarbetare och chefer en ökad flexibilitet samt ansågs göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare.

Konklusioner: Distansarbetet är komplext med både risker och möjligheter utifrån ett hälsoperspektiv. För att chefer ska kunna arbeta utifrån deras arbetsmiljöansvar behövs förtydliganden och förutsättningar från lagstiftning och arbetsgivare. Studien visar också att chefer behöver resurser och stöd för att kunna verka och åtgärda utifrån det arbetsmiljöansvar som åligger dem.



**Karolinska
Institutet**

IMM, Institute of Environmental Medicine

Master's Programme in Work and Health, Behavioural Science

Main field of study: Work and Health

Degree project, 15 credits

Spring 2021

Municipal managers' experiences of telework during the COVID-19 pandemic

Abstract

Introduction: Teleworking has been introduced during the pandemic as a measure to decrease infection. This has probably meant changed conditions for managers to work and lead.

Purpose: To investigate municipal managers' experiences of telework, work environment management and leading employees remotely.

Method: A qualitative, exploratory study based on 13 semi-structured interviews with managers in a medium-sized municipality in Sweden. The managers have worked remotely and / or have had employees who did so during the pandemic. The interviews were recorded, transcribed and analyzed based on the thematic analysis method.

Results: Managers felt that they both had an increased balance between work and private life and an increased conflict between work and private life. They also experience difficulties in work environment work, both in terms of risk assessment and implementation of measures for the risks that have been assessed. Telework also affected managers' and their employees' experiences of social interaction at work. Managers' considered digital meetings as being effective, but they were not perceived to function well as creative forums. However, telework was highlighted as something that the managers wish to remain, even after the pandemic, due to the flexibility that it offers at the same time as it makes the municipality an attractive employer.

Conclusions: Telework is complex with both risks and opportunities from a health perspective. In order for managers to be able to work on the basis of their work environment responsibilities, clarifications and conditions from legislation and employers are needed. The study also shows that managers need resources and support to be able to work and take action based on the work environment responsibility that is incumbent on them.



**Karolinska
Institutet**

TACK!

Jag vill inleda med ett stort tack till den aktuella kommunen och mina intervjupersoner. Tack för er värdefulla insats!

Jag vill också tacka min handledare Gun Johansson som har handlett mig med kunskap, kloka råd och engagemang under hela arbetets gång. Stort tack för allt du har lärt mig!

Tack till mina kollegor, min chef och min arbetsgivare som uppmuntrade mig att söka denna utbildning och fortsätta mina studier inom arbete och hälsa.

Ett sista men stort tack vill jag rikta till mina nära och kära. Tack för att ni alltid tror på mig!

Pauline Catrin Georgy
Maj 2021

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
2	BAKGRUND.....	2
2.1	COVID-19 OCH ETT ARBETSLIV I DESS SPÅR	2
2.2	TIDIGARE FORSKNING OM DISTANSARBETE OCH ATT VARA CHEF PÅ DISTANS	2
2.3	ARBETSMILJÖANSVAR VID DISTANSARBETE.....	3
3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
4	METOD.....	5
4.1	URVAL AV INTERVJUPERSONER	5
4.1.1	<i>Distansarbete i den aktuella kommunen.....</i>	<i>5</i>
4.2	DATAINSAMLING.....	6
4.2.1	<i>Utformning av intervjun.....</i>	<i>6</i>
4.2.2	<i>Genomförande.....</i>	<i>6</i>
4.3	TEMATISK ANALYS.....	7
5	ETIK.....	9
6	RESULTAT.....	10
6.1	ARBETSMILJÖ OCH ARBETSMILJÖARBETE.....	11
6.1.1	<i>Det mina medarbetare säger och inte säger</i>	<i>11</i>
6.1.2	<i>Hur cheferna hanterar och arbetar med arbetsmiljön.....</i>	<i>12</i>
6.1.3	<i>Den egna arbetsmiljön</i>	<i>13</i>
6.2	SOCIAL ARBETSMILJÖ, DIGITAL SAMVARO OCH SAMARBETE	14
6.2.1	<i>Digital kontakt.....</i>	<i>14</i>
6.2.2	<i>Relationer och grupptillhörighet.....</i>	<i>15</i>
6.2.3	<i>Kan man 'springa på' någon digitalt?.....</i>	<i>16</i>
6.3	VERKSAMHETSUTVECKLING, KUNSKAP OCH KVALITET	16
6.4	LEDARSKAP	16
6.4.1	<i>Uppföljning, kommunikation och feedback.....</i>	<i>16</i>
6.4.2	<i>Chefsstöd.....</i>	<i>17</i>
6.4.3	<i>Fördelar som chef – "finns det några?"</i>	<i>17</i>
7	DISKUSSION	19
7.1	METODDISKUSSION	21
7.2	IMPLIKATIONER	22
7.3	KONKLUSIONER.....	23
8	REFERENSER.....	24
BILAGA 1	MISSIVBREV.....	27
BILAGA 2	INTERVJUGUIDE.....	28

1 INLEDNING

Utvecklingen och digitaliseringen i arbetslivet har skett i en hög takt de senaste åren. I vissa sektorer har den digitala mognaden och utvecklingen varit mer påtaglig än i andra (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Verksamheter som IT och digital vård kan exempelvis föreslås ha en längre tradition av ett flexibelt upplägg av den fysiska arbetsplatsen och användning av digitala verktyg i arbetet än exempelvis socialtjänst eller administrativa avdelningar i kommunal verksamhet (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2021). Kommunala verksamheter har i de flesta fall inte en vana av att bedriva regelbundet och reguljärt arbete på distans då arbetet traditionellt sett har byggts på tid och rum.

Sedan kom coronaviruset och Covid-19, ett virus och en sjukdom vars framfart inte bara inneburit konsekvenser för individ och samhälle, utan även har resulterat i snabba omställningar på arbetsplatser och nya sätt att arbeta (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham & Weale, 2020). Dessa nya arbetssätt har således också inneburit förändringar i ledarskapet och förutsättningar att vara chef.

När jag skrev min kandidatuppsats våren 2018 skrev jag om distansarbete och dess påverkan på arbetsmiljön för läkare som arbetade med digital vård. Digital vård var då ett nytt fenomen inom läkarkåren som förutom ett nytt arbetssätt även innebar en annan sorts arbetsmiljö än den traditionella. Nu har distansarbetet spridit sig på fler sätt både bland medarbetare och chefer. När en chef själv arbetar på distans eller har medarbetare som arbetar på distans förändras också chefens arbetssätt och förutsättningar att leda och fördela arbetet samtidigt som ansvar för arbetsmiljön och verksamheten kvarstår. Dessa förändringar väcker frågor så som hur nya medarbetare rekryteras och introduceras, eller hur chefen arbetar systematiskt med arbetsmiljön. Har chefen tillräckligt med organisatoriskt stöd för att verka inom sina ansvarsområden eller finns det förbättringsområden identifierade redan nu?

Att leda på distans är i sig ett ungt och relativt outforskat forskningsområde som har ökat under den rådande pandemin och myndigheternas nationella rekommendationer och restriktioner. I mitt arbete på en kommunal företagshälsa har jag stött på kommunala chefers olika frågor och funderingar om distansarbetet under pandemin. Det har inspirerat mig att studera deras upplevelser av distansarbetet. Det är särskilt intressant att studera detta fenomen i en kommun där en fysiskt oberoende och digital arbetsplats tidigare inte hört till det vanliga. Därför är det av värde att genomföra en studie som fokuserar på de kommunala chefernas upplevelser av att leda på distans och kunna identifiera både fördelar och nackdelar med arbetssättet. Förhoppningsvis kan detta leda till fortsatt förståelse för fenomenet samt skildra chefernas egna upplevelser.

2 BAKGRUND

I Sverige har omkring 30 till 40 procent av den arbetande populationen arbetat på distans under pandemin (MynAK, 2021). Sverige, och flera andra länder, har en tradition av att reglera arbete genom kontroll över tid och rum (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). När vi nu befinner oss i ett arbetsliv där vi uppmanas till att arbeta på distans för att minska smittspridning har distansarbetet vuxit och spridits snabbt inom flera typer av verksamheter som tidigare inte arbetat på distans såsom kommunala verksamheter. Det saknas kunskap om hur vanligt förekommande det har varit med distansarbete i kommunala verksamheter innan pandemin. Med distansarbete avses användandet av informationsteknologi i arbetet, att det finns ett anställningsförfarande och att personerna arbetar på annan plats än arbetsplatsens ordinarie eller fasta lokaler (Eurofound, 2002). Distansarbete är ett ämnesområde som har studerats sedan 70-talet. Under 2000-talet har det återigen fått ett ökat fokus i takt med att tekniken har utvecklats och möjliggjort fler sätt att organisera arbetet på (Vilhelmson & Thulin, 2016).

2.1 Covid-19 och ett arbetsliv i dess spår

Den 31 december 2019 informerade WHO, världshälsoorganisationen om en okänd form av lungpåverkande sjukdom, den som senare blev känd som Covid-19 (WHO, 2020a & WHO, 2020b). Den 31 januari 2020 bekräftades det första fallet i Sverige (Krisinformation.se, 2020). Smittspridningen fortsatte öka i världen och den 11 mars 2020 gick WHO ut med att spridningen av Covid-19 var att klassa som pandemi (WHO, 2020b). En preventiv åtgärd för att minska smittspridningen har varit att uppmantra till distansarbete. Distansarbetet har dock lett till misstankar om nya risker i arbetsmiljön så som belastningsergonomiska risker i hemmet, sociala och organisatoriska risker i form av social isolering, ökade krav på digital kompetens samt en otydligare gräns mellan arbets- och privatliv (MynAK, 2021). Utifrån potentiellt nya arbetsmiljörisker är det sannolikt att chefers arbetssituation har påverkats under pandemin.

Kommunala organisationer är intressanta att studera då de inrymmer en bredd i typer av verksamheter under samma organisatoriska tak. I tidigare forskning om chefers förutsättningar inom offentlig verksamhet har deras arbetsmiljö beskrivits som komplex och svår att fånga (Berntson & Corin, 2014). Det har rapporterats om systematiska skillnader i arbetsmiljön för chefer inom kvinnokodade verksamheter jämfört med chefer inom manskodade verksamheter (Björk & Härenstam, 2016). Chefer inom vård och omsorg har rapporterat om hög arbetsbelastning samt en avsaknad av stöd och ledning i arbetsmiljöarbetet. Det finns även en rolltydlighet bland första linjens chefer och en brist i information om resurser (Arbetsmiljöverket, 2018). Kommunala verksamheter är en del av offentlig sektor. Hur chefer i kommunal verksamhet har hanterat att leda på distans kan alltså ha försvårats av att de dels har liten erfarenhet av att utöva chefskap på distans och att de själva redan innan haft en hög arbetsbelastning, rolltydlighet och bristande resurser.

2.2 Tidigare forskning om distansarbete och att vara chef på distans

Studier av distansarbete innan Covid-19 bygger i allmänhet på frivillighet hos medarbetare och chefer om att arbeta på distans. Utmärkande för distansarbete under Covid-19 är det ofta ett resultat av tvång, regler eller rekommendationer om hur arbetet skall utföras (Wang et al., 2021). De flesta studier om distansarbete innan Covid-19 har haft fokus på verksamhetsperspektiv avseende lönsamhet men också medarbetarnas upplevelser.

Distansarbetet har visat sig vara uppskattat utifrån möjliggörandet att kunna balansera arbets- och privatliv (Wang et al., 2021). Få studier har fokuserat på chefers upplevelser av att leda på distans. Distansarbete, ett nytt sätt att organisera arbete på innebär både för- och nackdelar för organisationen samt människorna i den (Wojczak, Bajzikova, Sajgalikova & Polakova 2016). Enligt Mahler (2012) har både chefer och medarbetare rapporterat oro avseende möjligheterna att koordinera arbete och samarbeta som ett team vid distansarbete. Allen, Golden och Shockley (2015) föreslår dock att relation eller kommunikation mellan medarbetare och chef inte tycks påverkas negativt av distansarbete.

Offstein, Morwick och Koskinen (2010) anser att den viktigaste komponenten för att lyckas distansarbete inte handlar om teknologi, det handlar om ledarskap. Känslan av grupptillhörighet är viktig i samband med distansarbete. Chefen behöver effektivt kunna hantera kommunikation, förmedla information, skapa arenor för att stärka sociala band och grupptillhörighet, samt se till resultatet av arbetsinsatser. Offstein (2010) menar att en resultatorienterad ledarskapsstil är att föredra vid distansarbete, snarare än den som tidigare var mer processororienterad och platsbunden. Den ledarstil som kräver fysisk närvaro, *MBWA* (management by walking around) är den som tidigare präglats av arbetets reglering i tid och rum. De chefer som lyckas leda på distans använder och blandar både fysiska och digitala sätt att kommunicera och följa upp arbetet (Offstein et al., 2010). Tidigare forskning om distansarbete visar också på utmaningar för chefer att hantera. Dessa utmaningar är bland annat kopplade till känslan av social isolering, svårigheten att följa upp arbete och coacha på distans samt utveckling av kunskap. Det informella lärandet, det vill säga lärandet som uppstår i det spontana mötet med andra uteblir vid distansarbete. Därför ligger det även en utmaning i att skapa arenor för informellt lärande, digitalt (Cooper & Kurland, 2002). Wang et.al (2021) menar att digitala möten eller fikor inte är i närheten av att kunna tillgodose de behov människan har för att undvika känslan social isolering vid distansarbete.

2.3 Arbetsmiljöansvar vid distansarbete

Arbetsgivaren har det formella ansvaret för arbetsmiljön, även vid distansarbete. I Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) står det att lagen gäller varje verksamhet i vilken arbetstagare utför arbete för en arbetsgivares räkning, det vill säga där det finns ett anställningsförfarande. Detsamma gäller även arbetsmiljöföreskrifterna. Arbetsmiljöarbetet bygger däremot på ett samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det innebär att arbetstagaren aktivt ska delta i arbetsmiljöarbetet och meddela arbetsgivaren eller skyddsombudet vid identifiering av brister eller risker i arbetsmiljön – även i den egna hemmiljön (Arbetsmiljöverket, 2021). Enligt Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) ska det strävas efter att arbetet ger möjlighet till variation, social kontakt, samarbete och sammanhang mellan arbetsuppgifter. Arbetsgivaren ska även vara medveten om den risk för ohälsa eller olycksfall som kan uppstå till följd av att arbetet utförs ensam (SFS 1977:1160). Samtidigt som ansvaret kvarstår har arbetsgivaren ingen rätt att kräva att se medarbetarens arbetsmiljö i hemmet. Sannolikt blir det svårare för chefer att hantera det arbetsmiljöansvar som ligger på dem när kraven på en god arbetsmiljö är oförändrade, samtidigt som många arbetar hemifrån i en miljö man har små möjligheter att kontrollera eller förändra.

3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med studien är att undersöka kommunala chefers upplevelser av att arbeta på distans, bedriva arbetsmiljöarbete samt leda medarbetare på distans.

Hur har chefer i en kommun upplevt distansarbetet under pandemin?

4 METOD

Detta är en kvalitativ intervjustudie av kommunala chefer som själva arbetar på distans eller har sina medarbetare på distans. En kvalitativ ansats gör det möjligt att utforska problemställningar som är komplexa eller områden där kunskapsläget är tunt (Malterud, 2014).

4.1 Urval av intervjupersoner

För att genomföra studien gjordes valet att intervju chefer från en medelstor svensk kommun. Inklusionskriterier var att de själva arbetar på distans och/eller har medarbetare som gör det. En förfrågan om att få genomföra studien i den aktuella kommunen skickades till kommunens personaldirektör. Efter att förfrågan hade godkänts i kommunens centrala ledningsgrupp uppmanade direktören samtliga förvaltningschefer att mejla namn på en till två chefer inom förvaltningen som var villiga att delta och som uppfyllde inklusionskriterierna. Över hälften av de intervjuade rekryterades på detta sätt, resten rekryterades genom en direkt kontakt med förvaltningarnas HR-funktioner för att få tips om fler chefer som arbetade på distans eller hade medarbetare på distans. Kontakt togs med dessa chefer för att informera om studien samt tillfråga om deltagande. I det slutliga urvalet ingick 13 chefer.

4.1.1 Distansarbete i den aktuella kommunen

I den kommun där intervjupersonerna arbetar gick kommunledningen ut med ett förtydligande i november månad om att de som kan arbeta hemifrån bör arbeta hemifrån. Förtydligandet kom i samband med regionens pressträff där regionen tryckte på att smittspridningen i det aktuella länet var hög och åtgärder behövde vidtas. Alltsedan riktlinjerna förtydligades började allt fler verksamheter förlägga arbetet på annan plats. Några verksamheter började arbeta på annan plats i samband med Folkhälsomyndighetens rekommendationer i mars-april, men de flesta ställde om i början av november 2020.

Kommunen är en medelstor kommun med cirka 65 000 invånare och cirka 5 000 medarbetare. Av dessa medarbetare är det strax under 20 procent som har arbeten som kan utföras på annan plats än den ordinarie arbetsplatsen. Av kommunens totalt tio förvaltningar svarar de två största förvaltningarna för verksamheter som utför arbeten inom vård och omsorg samt förskola och grundskola, där arbetet inte har kunnat förläggas på annorlunda sätt. Samtidigt som en majoritet av kommunens medarbetare fortfarande arbetar på plats så innebär det att närmare en femtedel av de anställda kan ha ett förändrat arbetssätt till följd av pandemin.

Det är svårt att redovisa det exakta antalet medarbetare på distans, men kommunen har följt data om antalet anslutna till VPN-klienten sedan mars 2020, vilket redogörs för i tabell 2. De flesta interna system kräver anslutning till VPN-klienten för att fungera, men teoretiskt sett går det att utföra flera arbetsuppgifter utan att vara ansluten till VPN. Siffrorna ger därför en fingervisning om antalet medarbetare och chefer som arbetar på distans per månad. Semestermånaderna juli-augusti är inte medräknade i statistiken.

Månad och år	Antal unika användare (medelvärde avrundat till närmaste heltal)
Mars 2020	170
April 2020	250
Maj 2020	252
Juni 2020	237
September 2020	240
Oktober 2020	229
November 2020	442
December 2020	384
Januari 2021	438
Februari 2021	515
Mars 2021	564

Tabell 1. Antal anslutna medarbetare till kommunens VPN mars 2020 – mars 2021.

4.2 Datainsamling

4.2.1 Utformning av intervjun

En semi-strukturerad intervjuguide (se bilaga 2) arbetades fram med åtta teman. Guidens teman växte fram vid inläsning av tidigare forskning om distansarbete samt nyheter och artiklar på Prevent, Suntarbetsliv, Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MynAK) och Arbetsmiljöverket.

4.2.2 Genomförande

Information om studien och uppmuntran att delta från personaldirektören gick ut till samtliga förvaltningschefer den 11 januari 2020. Cheferna kontaktades via mejl för att boka tid för intervju. I bokningsförfrågan skickades en kort information om studien ut. Intervjuerna genomfördes mellan 12 februari och 12 mars 2021.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt på grund av pandemin. Intervjupersonerna fick innan start muntlig information om studiens syfte, forskningsetiska principer samt tillvägagångssätt. De fick även frågan innan intervjuerna påbörjades om de godkände att samtalet spelades in. Samtliga godkände inspelning av intervjun. Intervjuerna spelades in med hjälp av applikationen för röstmemon i mobiltelefonen för att underlätta analysarbetet. Intervjuerna namngavs med initialer. Författaren genomförde samtliga intervjuer själv och de varade mellan 35 och 75 minuter.

Intervjuerna transkriberades ordagrant, i takt med att fler intervjuer genomfördes. Inga närspråkliga element så som ”hmm”, ”ehm” eller dylikt togs bort. Längre pauser markerades genom att skriva ”...” och skratt eller suckar noterades i texten. Tillfälliga avbrott och dess varaktighet, exempelvis på grund av tillfälligt dålig internetuppkoppling, har också noterats i texterna. I förekommande fall har mindre grammatiska korrigeringar gjorts i citattexten för att underlätta förståelsen för materialet och dess läsbarhet.

Efter genomförd intervju skickades ett missivbrev ut via mejl med samma information som presenterats innan intervjun ägde rum. Intervjupersonerna ombads läsa igenom missivbrevet och svara på mejlet om de hade tagit del av informationen och samtyckte till deltagande. Detta gjordes för att säkerställa att all väsentlig information hade delgivits till samtliga. Samtliga samtyckte till deltagande både muntligen och skriftligen.

4.3 Tematisk analys

Tematisk analys är en metod som används för att identifiera, analysera och rapportera mönster, eller teman, inom ett kvalitativt set av data. Metoden möjliggör ett arbetssätt som organiserar data samtidigt som det beskrivs detaljerat (Braun & Clarke, 2006). Metoden är inte bunden till några särskilda teoretiska ramverk, vilket innebär att den kan användas inom olika teorier. Ett tema fångar något viktigt i datamaterialet i relation till forskningsfrågan. Det representerar även en viss nivå av mönster i svar eller mening i ett set av data. Det finns olika sätt att tolka och forskaren gör ett omdöme om vad ett tema kan anses vara. Ett tema behöver inte vara mätbart på sådant sätt att ju fler som säger det desto bättre utan det viktigaste i bedömningen av kärnan i ett tema är om det fångar något intressant i relation till forskningsfrågan (Ibid.,).

Forskaren har en aktiv roll i den tematiska analysen, vilket innebär att forskarens teoretiska ståndpunkt, förståelse och värderingar påverkar hur forskningsfrågorna studeras. Forskarens roll vid identifiering av mönster och teman innebär också att hen väljer de som bedöms vara intressanta att redovisa för läsaren (Ibid.,). Enligt Braun och Clarke (2006) genomförs en tematisk innehållsanalys i sex faser. Nedan redogörs en beskrivning av faserna samt hur materialet har bearbetats inom respektive fas.

Fas 1

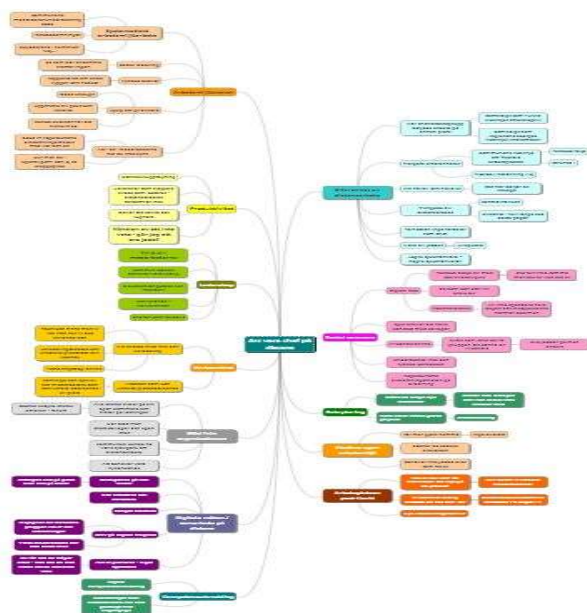
I fas 1 bekantade sig författaren med materialet genom att transkribera intervjuerna. Transkriberingen var tidskrävande och det krävdes flera tillbakaspolningar av materialet för att få med de verbala och icke-verbala elementen. Det transkriberade materialet lästes därefter igenom flera gånger, vid olika tillfällen. Vid varje läsningstillfälle användes bläckpenna samt markeringspennor i olika färger för att markera och skriva ned nyckelord eller tankar om eventuella koder.

Fas 2

I fas 2 genererades initiala koder. Koderna identifierade funktioner i materialet som ansågs vara intressanta och meningsfulla utifrån det fenomen som studerades (Braun & Clarke, 2006). Materialet bearbetades både digitalt och på papper. En lista med nyckelord, koder och idéer till teman antecknades på färgkodat transkriberat material samt i en lista utifrån intervjuguidens teman.

Fas 3

I fas 3 var fokus på att använda koderna till att utforska och identifiera bredare teman (Braun & Clarke, 2006). För att göra det skapades en tankekarta i webbapplikationen Mindmup med färgkoder utifrån listan med intressanta samt återkommande koder.



Figur 1. Tankekarta med koder.

Tankekartan togs fram när materialet i listan upplevdes spretigt och svårt att sammanställa eller få en överblick över. De koder som återkom flera gånger gjordes större i materialet. Tankekartan går inte att läsa men ska illustrera och exemplifiera visuellt hur processen i fas 3 sett ut. Utifrån identifierade koder och nyckelord var det möjligt att organisera, flytta om och identifiera teman. Slutligen slogs vissa huvudteman ihop och flera underteman identifierades.

Fas 4

I fas 4 granskade författaren både huvudteman och underteman för att undersöka huruvida de överensstämde med studiens syfte och frågeställning. En tabell togs fram med huvudteman och underteman för att fördjupa analysen och se över huruvida teman relaterade till varandra och på vilka sätt.

Fas 5

I fas 5 definierades och namngavs respektive huvudtema och undertema utifrån essensen om vad de handlade om. Namnen valdes utifrån hur de kunde representera innehållet i relation till studiens frågeställning. I den femte fasen skapades fyra huvudteman och nio underteman och målet var att de skulle vara tydliga med en klar gränsdragning om vad de innehöll och inte.

Fas 6

I fas 6 producerades rapporten utifrån de steg som gjorts i faserna innan. I denna fas analyserades innehållet i ett sista steg. Varje tema presenterades med representativa citat från intervjuerna. Det var viktigt att tänka på att inte bara beskriva materialet utan också koppla det och argumentera utifrån studiens frågeställning.

5 ETIK

Enligt Lagen om etikprövning som avser människor (SFS 2003:460) behöver inte etikprövningsnämnden ge tillstånd till studentarbeten på grund- eller avancerad nivå. Däremot har författaren och forskaren forskningsetiska principer att beakta; närhet, tillit, saklighet, informerat samtycke, konfidentialitet, och konsekvenser (Malterud, 2014: Kvale & Brinkmann, 2014). I samtliga delar av arbetet har författaren tagit hänsyn till dessa områden utifrån Vetenskapsrådets framställning av det forskningsetiska området, det vill säga god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017).

6 RESULTAT

Utav de 13 intervjupersonerna arbetade 12 större delen av sin arbetstid på distans. Den chef som arbetade på plats större delen av sin arbetstid hade istället sina medarbetare på distans. Det som mer skiljer cheferna åt är om medarbetarna arbetar på distans eller ej. Några av intervjupersonerna hade enbart arbetsgrupper med arbetsuppgifter som kunde göras på distans (n=9). Några chefer hade olika arbetsgrupper där någon arbetsgrupp hade uppgifter som kunde utföras på distans medan en annan arbetsgrupp hade uppgifter bundna till arbetsplatsen (n=3). En chef hade enbart medarbetare med arbetsuppgifter bundna till den fysiska arbetsplatsen.

Antal chefer som arbetar på distans	Antal chefer som arbetar på plats	Antal chefer med medarbetare på distans	Antal chefer med medarbetare på plats i vissa arbetsgrupper och medarbetare på distans i andra	Antal chefer med medarbetare på plats
12	1	9	3	1

Tabell 2. Fördelning av distansarbete för chefer och deras medarbetare (n=13).

De flesta av intervjupersonerna hade arbetat som chefer i kommunen i fyra till sex år (n=9). Deras arbetsgrupper är olika stora men de flesta hade personalansvar över sex till tio medarbetare (n=5). Erfarenheterna och antal medarbetare var dock utspridda vilket redogörs för i tabell 3.

Antal år som chef i den aktuella kommunen	n
1-3	3
4-6	9
7-9	1
Antal medarbetare	
1-5	1
6-10	5
11-15	3
16-20	2
21-25	
26-30	
31-35	1
36-40	
40+	1

Tabell 3. Antal chefer i relation till anställningsår i kommunen och antal medarbetare (n=13).

Utifrån intervjuerna går det att skönja fyra övergripande huvudteman följt av nio underteman (tabell 4). De fyra huvudtemana är: 1) Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete, 2) Social arbetsmiljö, digital samvaro och samarbete, 3) Verksamhetsutveckling, kunskap och kvalitet samt 4) Ledarskap.

Tema från intervjuguide	Huvudtema i svaren	Undertema i svaren
Arbetsmiljö För- och nackdelar	Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete	Det mina medarbetare säger och inte säger Hur cheferna hanterar och arbetar med arbetsmiljö Den egna arbetsmiljön
Arbetsmiljö Sjukdom/rehabilitering För- och nackdelar	Social arbetsmiljö, digital samvaro och samarbete	Digital kontakt Relationer och grupptillhörighet Kan man springa på någon digitalt?
Kompetensutveckling Erfarenhet av distansarbete Rekrytering och introduktion Arbetsmiljö För- och nackdelar	Verksamhetsutveckling, kunskap och kvalitet	
Erfarenhet av distansarbete Arbetsmiljö Stöd/resurser För- och nackdelar	Ledarskap	Uppföljning, kommunikation och feedback Chefsstöd Fördelar som chef – ”finns det några?”

Tabell 4. Teman från intervjuguide, huvudtema och undertema.

6.1 Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete

Cheferna beskrev distansarbetet som ett nytt sätt för dem att arbeta, det vill säga en form av verksamhetsförändring. Arbetet och uppdraget för cheferna beskrevs som oförändrat i grunden, men det nya arbetssättet hade ändå resulterat i andra sätt att utföra arbetet. En central del i chefs- och ledarskapet är ansvaret för arbetsmiljön.

6.1.1 Det mina medarbetare säger och inte säger

Cheferna beskrev relationerna till medarbetarna som god, även innan pandemin, och att det fanns en upplevelse om ett ömsesidigt förtroende samt en öppen kommunikation mellan dem. Det ömsesidiga förtroendet lyftes som en viktig dimension i allt arbete. Distansarbetet lyftes av cheferna som ett arbetssätt med flera fördelar för medarbetare såsom att det möjliggör en balans mellan arbets- och privatliv och minskad pendlingstid. Samtidigt beskrev flera chefer

att de hade medarbetare med smärtor i rygg och nacke de upplevde orsakat av brister i arbetsmiljön i hemmet. Vissa medarbetare bodde i villor, andra i lägenheter, kollektiv eller annat, vilket innebar att förutsättningarna för att rusta för en hemarbetsplats såg olika ut. Utöver fysisk smärta hade flera chefer fått information om att medarbetarna var mer stillasittande än innan pandemin och glömde att ta pauser. Cheferna beskrev att de hade observerat att distansarbete gjorde deras medarbetare mer produktiva och levererade minst lika bra, om inte bättre än tidigare. Cheferna upplevde att den ökade produktiviteten berodde på att medarbetarna satt mer tillgängliga vid sina datorer till följd av att alla möten hade blivit digitala möten. Samtidigt lyfte de en oro om att medarbetarna arbetade för mycket. Signaler om besvär av psykosocial karaktär var också något som återkom i intervjuerna. Det handlade i några fall om upplevelsen av social isolering eller känslan av att inte göra ett tillräckligt gott jobb. Chefer hade exempelvis medarbetare som bodde ensamma och som inte träffade någon annan under dygnets vakna timmar. Andra psykosociala besvär som några av cheferna hade fått signaler om handlade bland annat om upplevelsen att inte arbeta lika bra på distans som på plats, samt att behöva hantera oro eller rädsla orsakad av pandemin.

”...och jag har ju redan fått en [medarbetare med] sjukskrivning på grund av detta... med det psykosociala just nu. Att man känner sig ensam och kanske har lite lägre självkänsla eller inte vet om man gör ett bra jobb... Man ser ju det inte på samma sätt som när man är på plats.” (intervjuperson 4).

De chefer som själva arbetade på distans men hade medarbetare som inte kunde göra det uppgav att de inte märkte någon större skillnad vad gäller arbetsmiljön i och med att medarbetarna fortsatt befann sig på den fysiska arbetsplatsen. En chef rapporterade dock en svårighet att hjälpa medarbetarna som är på plats att fylla dagen med arbetsuppgifter när pandemin hade orsakat ett större bortfall av ordinarie arbetsuppgifter. Chefen upplevde att understimuleringen som det hade kunnat leda till var en potentiell psykosocial hälsorisk. Några chefer lyfte även en oro kring det de inte hör – det vill säga när det finns misstanke om att det kan finnas risk för ohälsa eller för hög arbetsbelastning utan att medarbetaren berättar det. Det lyftes som en problematik med att arbeta på distans, där cheferna inte vet hur de ska kunna hantera det på ett annorlunda sätt.

6.1.2 Hur cheferna hanterar och arbetar med arbetsmiljön

Cheferna beskrev arbetsmiljöarbetet under pandemin på olika sätt. För några var det tydligt hur de skulle arbeta med arbetsmiljön vid distansarbete, och för några var det mindre tydligt. Det systematiska arbetsmiljöarbetet, det vill säga det arbete som arbetsgivaren behöver bedriva systematiskt, men även vid förändring, hade varit svårt att arbeta med. Cheferna beskrev inte att de hade tagit hjälp av företagshälsovården för att få stöd i att hantera arbetsmiljöarbetet på distans. För att hantera den fysiska arbetsmiljön för medarbetarna som arbetar på distans uppgav cheferna att de hade uppmanat dem till att ta hem de arbetsredskap de behövde för en god arbetsmiljö. Alla medarbetare hade dock inte plats i hemmet eller möjlighet att transportera möbler och utrustning. Det beskrevs av cheferna som en svårighet att hantera i och med att ansvaret för arbetsmiljön kvarstod, samtidigt som arbetsgivaren inte stod för någon kostnad för att utrusta hemarbetsplatsen. En av cheferna beskrev utmaningarna i att hantera arbetsmiljön i någon annans hem som att *”...man känner sig lite bakbunden faktiskt. Då är liksom det enda man egentligen kan göra då det är att ha samtalet liksom”* (intervjuperson 1). Det beskrevs också som att gränsen var svår att dra mellan hur mycket chefen kunde och inte kunde lägga sig i enskilda medarbetares hemmiljö. Några chefer berättade att de hade använt en checklista för distansarbete, medan andra hade regelbundna

samtal i grupp. Några chefer nämnde att de gjort riskbedömningar utifrån ett smittspridningsperspektiv och vidtagit åtgärder därefter. Att uppmana till arbete på distans eller förändrade vissa arbetsuppgifter uppgavs vara den vanligaste åtgärden. Att hantera den sociala och organisatoriska arbetsmiljön beskrevs också som en utmaning. Trots regelbundna avstämningar med medarbetarna var det svårare att läsa av kroppsspråk eller ansiktsuttryck än vid fysiska möten. En chef berättade att hen ganska sent hade fått reda på att en av medarbetarna genomgick en skilsmässa. Om arbetsgruppen hade varit på plats hade de kunnat se och höra om det tidigare och kunnat bemöta på ett annat sätt. En annan chef berättade att en av medarbetarna hade signalerat om att arbetsbelastningen var för hög. Detta hade dock pågått en period och chefen upplevde att om hen hade varit på plats hade det varit möjligt att upptäcka minst två veckor innan medarbetaren själv signalerade. Berättelserna signalerade om att försök görs för att hantera den sociala och organisatoriska arbetsmiljön via digitala medel, men cheferna upplevde inte att det är tillräckligt. Cheferna beskrev att de hade avstämningar – vissa hade flera individuella avstämningar med medarbetarna och vissa hade fler avstämningar i grupp eller per funktion på arbetsplatsen. De lyfte vikten av dialog mellan medarbetare och chef i distansarbetet för att kunna fånga signaler och hantera dem så tidigt som det är möjligt. Cheferna uppgav också att de arbetar med arbetsmiljön genom att ha en aktiv dialog om medarbetarnas arbetsmiljö. Ibland handlade det även om hjälpa till med att prioritera arbetsuppgifter eller uppmuntra medarbetare till att ta fler pauser, starta en tvättmaskin, plocka ur disken eller ta lite flexledigt.

6.1.3 Den egna arbetsmiljön

Chefernas upplevelser av sin egen arbetsmiljö innehöll både gemensamma och enskilda element. Några chefer beskrev att deras arbetssätt knappt hade förändrats – att de upplevde att de gjorde samma saker fast i digital form. De flesta var eniga om att de var mer produktiva när de arbetade hemifrån. De beskrev också fördelarna med att inte behöva pendla till arbetsplatsen och att de hade mer tid över till fritidsaktiviteter. De kunde även jobba när de själva var sjuka eller ta hand om sjuka barn samtidigt som de jobbade. Samtidigt beskrev flera att distansarbetet hade gjort dem mer tillgängliga, de satt alltid vid datorn och kunde hantera flera saker samtidigt. Samtidigt som de beskrev fördelen med att inte ha någonstans att pendla hade det resulterat i att arbetsdagarna blev längre utan att de själva hade märkt det. Vanligtvis hade de kunnat hålla tider genom att passa tåg eller åka bil men när arbetsplatsen och hemmet var samma plats hade det blivit svårare att avsluta arbetet. En chef uttryckte det som *”det är snarare så att försöka hålla koll på att man inte jobbar för mycket. Det är lätt att den här gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut ännu mer och att man ’bara’ ska göra lite till”* (intervjuperson 12). En annan beskrev att hen hade cirka 100 timmar plus i flexsaldo till följd av flexibiliteten i distansarbetet, när det annars brukar ligga på noll. På samma gång fanns det också en ökad medvetenhet bland medarbetarna och kollegor om att just chefen satt tillgänglig vid datorn hela dagen, vilket för vissa hade resulterat i att de glömt sina raster eller ätit lunch samtidigt som de jobbade.

Några chefer beskrev även svårigheten för dem själva att arbeta hemifrån när de hade partners eller barn som också var hemma på grund av distansundervisning i skolan, vård av barn eller distansarbete även för partnern. Det beskrevs som svårare att koncentrera sig eller samsas om ytor. Vissa chefer arbetade med uppdrag som omfattades av sekretess vilket gjorde det svårare för dem att arbeta hemma när andra personer fanns i hemmet. Det resulterade i att några av dem försökte vara mer på arbetsplatsen – även om medarbetarna arbetade på distans.

6.2 Social arbetsmiljö, digital samvaro och samarbete

6.2.1 Digital kontakt

De skärpta restriktionerna för att minska smittspridning på arbetsplatserna hade lett till att den sociala samvaron och samarbetet för det mesta hade ersatts av digitala möten och digitala fikor. Cheferna beskrev att den sociala arbetsmiljön hade påverkats av distansarbetet. Flera chefer var eniga i berättelserna om att de digitala fikorna inte kunde ersätta de fysiska träffarna – det blev inte 'samma sak' som flera av dem nämnde. En chef beskrev det som att sociala situationer digitalt i sig visuellt eller symboliskt kunde ge signaler och upplevas olustigt – som att man var en chef på sitt håll och hade flera medarbetare på 'andra sidan'. Hen beskrev det som om det digitala mötet signalerade om en osynlig och obekväm maktskillnad. Flera chefer lyfte vikten av att alla medarbetare deltog på samma villkor i de digitala mötena och fikorna, det vill säga att om det skulle vara digitalt så satt alla på varsitt håll även om några medarbetare var på den fysiska platsen. Några chefer gav exempel på hur de försökte skoja till det på de digitala fikorna genom att hålla i exempelvis quiz eller aktiviteter. Trots att det var uppskattat så var det en viktig fysisk dimensionen som saknades enligt cheferna.

Ur intervjuerna framgår det att cheferna behövde hitta individuella strategier för att planera sina dagar när det gällde möten. De berättade om en arbetsvardag som präglades av digitala möten bokade efter varandra – många gånger utan paus. På den fysiska arbetsplatsen planerades möten in så att deltagarna hade möjlighet att förflytta sig mellan lokaler – så var det inte nu. Den konstanta tillgängligheten vid datorn hade lett till att cheferna hade snävare tidsramar att förhålla sig till. En chef uttryckte det som att det var svårare att dra gränser när *"alla vet att man sitter digitalt jämt"* (intervjuperson 2). En chef beskrev sin strategi som att vara att alltid boka in möten längre än de behöver vara för att ha möjlighet att avsluta fem minuter innan nästa möte började. En annan beskrev hur hen hade blivit bättre på att ställa in det så kallade 'stör-ej'-läget i de olika applikationerna så att inte några oväntade samtal, chattar eller notiser dök upp. Vissa beskrev en stress i att kommunen hade olika digitala samarbetsverktyg som inte alltid 'pratade med varandra' och att notiserna i de olika programmen kunde låta, blinka eller signalera så att det skapade stressiga avbrott. Ur några intervjuer framkom det att de inte hade hittat strategier att hantera detta utan upplevde att de var bokade på saker nästan hela tiden.

Samtliga chefer beskrev de digitala mötena som korta, koncisa och effektiva. En del såg det som fördelaktigt att mötena gick rätt på sak istället för det informella pratet som oftast uppstod i det fysiska rummet, medan andra saknade det informella pratet. Några chefer hade noterat att vissa medarbetare blev anonyma i större digitala möten och menade att det var viktigt att identifiera så att alla kom till tals. De chefer som hade arbetsgrupper på plats berättade att de medarbetare som vanligtvis arbetade med varandra kunde träffas fysiskt och ändå hålla distans, medan de som vanligtvis inte arbetade tillsammans hade sina möten och fikor på varsitt håll, digitalt.

Den digitala tillgängligheten och de ansträngningar som gjordes i de digitala mötena för att läsa av ansiktsuttryck som beskrevs av cheferna i vissa fall leda till en upplevd trötthet – något som några chefer refererade till som 'Teams-trötthet'. Denna upplevelse av digital trötthet beskrevs både som upplevd av cheferna och deras medarbetare. Cheferna beskrev den digitala fikan som frivillig, precis som den var på den fysiska arbetsplatsen. Några chefer hade själva upplevt eller fått till sig av medarbetarna att de inte orkade vara med på digitala fikor och således valde att avstå från att delta. Det beskrevs som uttröttande att socialisera sig

med kollegorna i ännu ett digitalt fikamöte när de redan satt vid skärmen i andra möten resten av arbetsdagen. Några andra chefer beskrev tvärtom, att den digitala fikan var högt prioriterad och uppskattad i arbetsgruppen.

6.2.2 Relationer och grupptillhörighet

Flera chefer uppgav att relationerna på arbetsplatserna, eller det sociala kittet, hade blivit mer lidande av distansarbetet, samtidigt som det var svårt för den enskilde chefen att påverka. Under intervjuerna framkom det problematisering kring hur cheferna skulle kunna få medarbetarna att känna en vi-känsla i distansarbetet då arbetet hade blivit mer individualiserat i enskilda processer.

”Vi är liksom helt hemma nu och att vi inte träffas alls – då är det grymt svårt som chef att känna att gruppen håller ihop och går åt samma håll. Ju mindre vi ses desto mer tenderar saker och ting att poppa upp och spreta åt olika håll så att vi liksom inte riktigt håller ihop ordentligt” (intervjuperson 8).

Några chefer hade medarbetare som inte arbetade i några gemensamma processer, det vill säga den enda naturliga kontakt de vanligtvis hade med varandra var bunden till den fysiska arbetsplatsen där de träffades. En chef beskrev problematiken kring att ha en nyrekryterad person när samtliga distansarbetar som att *”...han har ju haft kontakt med dem han behöver för att samarbeta i sina uppgifter... men det är övriga på arbetsplatsen som man inte har en naturlig kontakt med på jobbet som det blir svårare att hitta vägar till”* (intervjuperson 12). Att rekrytera medarbetare digitalt beskrevs av cheferna som annorlunda, men hanterbart. Cheferna som hade rekryterat under pandemin beskrev att de första mötena hölls digitalt följt att ett fysiskt. En kombination av båda metoder var att föredra. Som citatet ovan redogör för så låg utmaningen i att få de nya medarbetarna att knyta värdefulla kontakter både på den egna arbetsplatsen, och i övriga delar av kommunen.

Den chef som hade samtliga medarbetare på de fysiska arbetsplatserna beskrev också utmaningar i att hålla samman grupperna. Varje arbetsplats var bra på att hålla ihop den egna gruppen – så som det har sett ut oavsett pandemi eller ej i och med att arbetet var platsbundet. Det som däremot lyftes som en utmaning var den arbetsplatsöverskridande gemenskapen och utbytet av kunskap som annars brukar finnas. På grund av pandemin hade de inga gemensamma möten med möjlighet till kunskapsutbyte. Chefen beskrev att det påverkade både det sociala samt kunskapsutvecklingen.

Några chefer beskrev att de hade fått nya arbetsgrupper under pandemin. De berättade att det hade varit en utmaning att lära känna medarbetarna, grupperna och sätta sig in i deras arbetsuppgifter under pandemin, när chefen arbetar på distans. De beskrev därför att de kommer att vara mer på plats för att sätta sig in i de nya enheterna. Relationer digitalt - att underhålla gamla och upprätta nya beskrivs som en utmaning där cheferna inte hade hittat ett sätt som kunde ersätta det fysiska mötet. De chefer som hade rekryterat nya medarbetare under pandemin beskrev att det var en utmaning för den nyanställda att etablera relationer med kollegor. En chef beskrev det som att den nyanställda hade satt sig in väl i arbetet och med de närmaste kollegorna som hen skulle arbeta mycket med – däremot hade den nyanställda ingen relation till de andra kollegorna på arbetsplatsen som arbetade i andra processer. På den fysiska arbetsplatsen hade de stött på varandra i korridoren eller i fikarummet men digitalt fanns inte de förutsättningarna.

6.2.3 Kan man 'springa på' någon digitalt?

Något som framkom ur flera intervjuer var nackdelarna med att inte fysiskt kunna träffa kollegor på den egna arbetsplatsen och i resten av kommunen. Flera chefer beskrev det som att allt, från det som hade varit en kort avstämning i korridoren till större projekt, blev ett möte och att de i förväg var tvungna att veta vem eller vad det handlade om. Att träffas fysiskt i fikarummet eller på arbetsplatsen beskrevs som ett formellt och informellt sammanhang där man kunde springa på någon och få en spännande ny idé. Flera chefer beskrev både en social avsaknad – att inte kunna träffa sina medarbetare och kollegor men också en saknad av det informella kunskapsutbytet. Det digitala arbetssättet för chefer hämmade det informella lärandet av varandra. Det fanns inte mycket utrymme till spontanitet, ny information eller snabba avstämningar under pandemin. Cheferna beskrev det som att kalendern snabbt blev fullbokad när alla möten blev digitala. Informella, snabba avstämningar som vanligtvis hanterades i korridoren eller i fikarummet blev till viss del också inbokade möten.

En chef beskrev det som *”det blir ju väldigt kopplat till vad man jobbar med, det är så begränsat till vilka kontakter som rollen ger. Jag skulle vilja att man sprang på varandra egentligen, precis”* (intervjuperson 13). Andra beskrev det som att du får det du frågar efter men det du inte kan veta i förväg, som dyker upp när man 'springer på' någon i fikarummet, det uteblev. Det uppges vara ett viktigt element i rollen som chef – ett element där cheferna inte har lyckats hitta strategier för att kompensera för det upplevda glappet.

6.3 Verksamhetsutveckling, kunskap och kvalitet

Flera chefer beskrev att kärnverksamheten hade fungerat som vanligt trots pandemin och att det som skulle levereras, det har levererats. Vissa chefer beskrev således att de har kunnat bibehålla samma typ av kvalitet på det som har utförts, medan andra har behövt dra ned något på kvalitetsnivån för att kunna leva upp till de kvantitativa och kvalitativa mål som verksamheten hade. Samtidigt som det var möjligt att leverera kärnuppdraget var det svårt för både medarbetare och chefer att arbeta med utvecklingsarbeten eller vara kreativa i interna och kommunövergripande processer när arbetet var förlagt digitalt. En chef beskrev det som att man på något sätt tappat stunsen och inte kommer framåt medan en annan beskrev det som att utvecklingsarbeten blir för tungrota digitalt och att det fysiska mötet människor emellan främjar kreativt tänkande och brainstorming. De chefer som hade medarbetare på plats uppgav att kunskapsutbytet mellan enheterna har blivit lidande. Det påverkade verksamheten och medarbetarna till stor del har det framkommit ur intervjuerna. Det fanns en polariserad bild om kunskaps- och kompetensutveckling. Kunskap har blivit mer tillgängligt för de som hade medarbetare som distansarbetade, och mindre tillgängligt för de som hade medarbetare med arbeten bundna till arbetsplatsen.

6.4 Ledarskap

6.4.1 Uppföljning, kommunikation och feedback

Cheferna rapporterade att regelbundna digitala avstämningar med medarbetarna hade visat sig vara viktiga, både utifrån ett arbetsmiljö- och ledarskapsperspektiv. Genom samtalen kunde de ha dialog kring de olika element som berörde privatliv, arbete och arbetsmiljö. Några chefer hade valt att variera de digitala avstämningarna med så kallade 'promenadmöten' eller andra sätt där de fysiskt kunde ses och samtidigt hålla rekommenderad fysisk distans. De beskrev att det många gånger kändes tråkigt att bara ses digitalt och att de försökte vara kreativa vid såväl grupp- som individuella avstämningar.

Uppföljning av arbetet utfördes genom dessa kontinuerliga dialoger samt genom att ha sett till de leveranser som gjorts. I intervjuerna beskrev cheferna en fullkomlig tillit till sina medarbetare och att de gjorde det som skulle göras. De reflekterade kring tillit och hur viktigt det var att vara tillitsfull som chef.

Det som lyftes som en utmaning av några chefer var kommunikation. Att enbart förmedla information digitalt ställde högre krav på avsändaren. En chef beskrev en händelse där hen hade haft ett föredrag för hela arbetsgruppen via ett digitalt möte. Senare kom en medarbetare och frågade hur de skulle göra – trots att chefen haft en presentation om det bara någon dag tidigare. Chefen beskrev då att det hade bidragit till att hen är mycket mer medveten om svårigheterna med att förmedla information och inte ses, och försökte därefter vara ännu tydligare vid digital informationsförmedling.

6.4.2 Chefsstöd

Vid frågor om det stöd som cheferna själva hade upplevt så beskrevs de närmaste chefskollegorna vara av stor betydelse. Några chefer beskrev exempelvis att de hade riskbedömt gemensamt i sina ledningsgrupper för att det inte skulle spreta i informationen som gick ut till personal om förhållningsregler och åtgärder. Möjligheten att kunna bolla komplicerade frågor och ha ett erfarenhetsutbyte med andra i samma situation uppgavs vara mycket uppskattat av cheferna.

Några chefer lyfte att de i efterhand hade önskat mer enskilt stöd från sina egna chefer. En chef nämnde att hen egentligen hade velat ha lika regelbundna avstämningar med sin chef som hen själv hade med sina medarbetare. En annan chef lyfte en avsaknad av ett kommunövergripande chefsnätverk där chefer kunde dryfta idéer, lösningar och andra tankar med varandra. Det beskrevs i vissa intervjuer som att cheferna hade en upplevelse av att sitta på egen kammare och 'hitta på' lösningar. Ett digitalt och aktivt chefsnätverk lyftes som en lösning på det.

6.4.3 Fördelar som chef – "*finns det några?*"

Ur intervjuerna framgår det att distansarbetet har haft flera fördelar för cheferna och några av dem ser det som en uppskattad förmån. Cheferna beskrev, som tidigare nämnt, hur de upplevde att de har mer tid till förfogande för familj, fritidsaktiviteter och dylikt. De beskrev även hur mycket mer arbete de fick gjort på dagarna och den upplevda friheten att kunna styra mer över sitt arbete i tid och rum.

Vid följdfrågan om vilka fördelar det finns med distansarbete utifrån ett chefsperspektiv var det inte lika lätt för cheferna att se fördelar. En chef svarade på frågan om vilka fördelar distansarbetet hade för chefen: "*Finns det några?*" följt av ett skratt. Det framkom dock att denne chef och även andra rapporterade att de hade lärt känna medarbetarna på ett nytt sätt och fått en bättre relation till följd av distansarbetet och de täta avstämningarna. En chef upplevde att distansarbetet ledde till känslan av frihet och förtroende vilket också skapade mer motivation till att jobba. En annan uttryckte det som att när medarbetare distansarbetar så gav det dem inflytande över sin situation vilket också gynnade chefen och verksamheten. Medarbetare som upplevde att livspusslet var hanterbart mårde bättre och presterade bättre i arbetet enligt en chef.

Samtidigt lyfte flera chefer att nackdelarna med att vara chef på distans vägde tyngre än fördelarna. *"Men som chef är jag inte säker på... alltså... jag kan se att det finns en fördel för medarbetarna, men i chefskapet så tycker jag nog inte att det är någonting som jag vill lyfta"* (intervjuperson 6).

En chef beskrev fördelarna som chef med att hen slapp åka på olika möten vilket innebar att chefen kunde lägga mer tid på att besöka arbetsgrupperna som behöver vara fysiskt närvarande på plats. En chef arbetade en majoritet av sin arbetstid på distans men hade samtliga av sina medarbetare på fysiska arbetsplatser. Hen beskrev att det var uppskattat att chefen var synlig på plats då och då. *"Det tycker jag märks nästan allra mest i covid-tider, att visa att man är där är en jättestyrka, så att jag inte låser in mig och är hemma medan de står där och frontar alla baciller..."* (intervjuperson 5).

På grund av de positiva aspekterna kopplade till distansarbetet och viljan att vara en attraktiv arbetsgivare beskrev cheferna att de hoppades att distansarbetet skulle vara kvar i kommunen även efter pandemin. Flera chefer beskrev att de önskade ett upplägg som tillät medarbetare att arbeta en till tre dagar per vecka på distans. Anledningen till att de inte ville erbjuda distansarbete på heltid beskrevs bero på de fysiska riskerna i hemmet, samt för att de ville främja den sociala samvaron och tillhörigheten på arbetsplatsen.

7 DISKUSSION

Syftet med studien var att undersöka kommunala chefers upplevelser av distansarbete, att bedriva arbetsmiljöarbete samt leda medarbetare på distans. Utifrån frågeställningen om hur kommunala chefer har upplevt distansarbetet under pandemin visade resultaten att cheferna har upplevt det som svårt att arbeta med arbetsmiljön samt att efterleva föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Distansarbetet har även resulterat i utmaningar för cheferna att kontrollera och hantera medarbetarnas organisatoriska och sociala arbetsmiljö (AFS 2015:4). Distansarbetet som har införts för att minimera smittrisker har skapat nya potentiella risker som också bör riskbedömas.

I detta finns det dock en paradox. De chefer som får signaler från medarbetare på distans om fysiska besvär har små möjligheter att göra något åt det. Cheferna har ansvar för arbetsmiljön men ingen kontroll över den. Bristen på kontroll kan ses på två sett. Dels har chefen ingen möjlighet att begära att se en medarbetares privata hemmiljö. Samtidigt har hen ansvar för hur arbetsplatsen i hemmet är utformad och för vad som händer på platsen. Utifrån kommunens dåvarande policydokument var det inte möjligt för chefer att köpa in kontorsutrustning åt de medarbetare som hade en hemmiljö med brister. Cheferna kunde således få regelbunden information från medarbetare om brister och risker i arbetsmiljön men de hade ingen vidare möjlighet att åtgärda. Utifrån föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) kan chefens situation liknas vid en arbetssituation med en ohälsosam arbetsbelastning. Cheferna har samma krav som tidigare men deras resurser har minskat. Hur aktiva de än är i sitt arbetsmiljöarbete så har de varken kontrollen eller resurserna för att kunna förbättra arbetsmiljön. På liknande sätt går det att illustrera chefens arbetssituation utifrån krav-kontroll-modellen. Utifrån de höga kraven och den låga kontrollen över arbetsmiljön kan de föreslås befinna sig i en spänd situation (Karasek & Theorell, 1990). En ohälsosam arbetsbelastning som varar mer än tillfälligt kan utsätta chefen för hälsorisker, detsamma gäller vid en spänd arbetssituation (AFS 2015:4; Karasek & Theorell, 1990).

Enligt MynAK (2021) behöver arbetsgivare stärka sin kompetens och förmåga att hantera arbetsmiljöarbetet samt arbeta systematiskt med arbetsmiljön när arbetsplatsen inte är på kontoret. Oakman med flera (2020) föreslår att så länge distansarbete är obligatoriskt bör arbetsgivare se över och eventuellt kompensera chefer och medarbetare för de ökade kostnader som en arbetsplats i hemmet kan resultera i. Syrek, Kühnel, Vahle-Hinz och de Bloom (2021) fann i sin studie att medarbetare upplevde svårigheter att anpassa den egna arbetsplatsen i hemmet utifrån rådande rekommendationer om arbetsmiljö och ergonomi. Distansarbetet innebär således både utmaningar för den enskilda chefen och medarbetaren när det kommer till hälsosamma arbetssituationer och arbetsplatser i hemmet.

Att ha möjlighet att arbeta på distans beskrevs som en förmån och flexibilitet som leder till en känsla av balans mellan arbete och fritid samtidigt som arbetet kan utföras med bibehållen eller till och med ökad produktivitet. Distansarbete beskrevs även möjliggöra för chefer och medarbetare att kunna arbeta hemma även om de var lite sjuka. Sjukfrånvaron hade på flera enheter minskat till följd av att de anställda kunde arbeta hemifrån. De som hade medarbetare på plats beskrev inte en minskad sjukfrånvaro. Mahler (2012) har tidigare beskrivit liknande resultat där ett företag som införde distansarbete som pilotprojekt i en grupp sänkte frånvaro och sjukfrånvaro med 69 procent (Mahler, 2012). Cheferna såg fördelarna med distansarbete utifrån deras perspektiv som medarbetare. Samtidigt hade de svårt att se fördelar med att just vara chef och leda på distans. En intressant dimension var att samtidigt som cheferna beskrev att distansarbetet möjliggjorde en förening av arbets- och privatliv så beskrev de även hur

mycket lättare det är att bli avbruten av småbarn mitt i ett digitalt möte eller arbeta lite för mycket på kvällen. Det vill säga att balansen mellan arbete och fritid egentligen inte verkar vara lättare att hantera, utan snarare att den gräns som en gång fanns flyter mellan de två sfärerna där den ena inkräktar på den andra och vice versa. MynAK (2021) och Wang med flera (2020) redovisar liknande resultat. De beskriver i sina rapporter hur distansarbetet är en risk för en oklar gräns mellan arbete och fritid där både privatlivet kan inkräkta på arbetslivet och tvärtom. Båda konflikterna kan innebära risk för stress och ohälsa.

Tidigare forskning har föreslagit att distansarbete förbättrar arbetsprestationen genom upplevelsen av ökat inflytande över arbetssituationen (Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger, 2015). Delanoeije, Verbruggen och Germeys (2019) samt Kossek, Lautsch och Eaton (2006) har föreslagit att inflytandet över övergången mellan rollerna i arbete och privatliv utgör en resurs som möjliggör en simultan kombination av roller. De beskriver även att det kan uppstå konflikter mellan sfärerna. Golden, Veiga och Simsek (2006) fann liknande resultat där vissa deltagare i studien upplevde ökad konflikt mellan sfärerna medan andra upplevde bättre balans. Syrek med flera (2021) fann i sin studie om distansarbete och arbetshälsa under pandemin att vissa upplevde en ökad konflikt mellan arbete och privatliv, medan andra upplevde det som berikande att befinna sig i olika roller samtidigt. Studien visade även att de som distansarbetade regelbundet och över tid verkade utveckla strategier som återupprättade en känsla av balans.

Det skulle kunna tänkas finnas en risk kopplat till att sjuknärvara, det vill säga att jobba även när man är sjuk, och på så sätt inte få den återhämtning som behövs. Å andra sidan kan möjligheten att sjuknärvara genom distansarbete också ses som en fördel. Enligt sjukflexibilitetsmodellen skulle distansarbetet kunna ses som en möjliggörare som kan ge människor både möjlighet och vilja att arbeta, trots förekomst av sjukdom (Johansson, 2007).

Cheferna lyfte också svårigheter i att få arbetsgrupperna att känna en vi-känsla digitalt och underhålla relationer i samband med distansarbetet under Covid-19. Liknande problematik lyftes även av de chefer som själva arbetade på distans och som hade medarbetare på den fysiska platsen. Där höll medarbetarna fysisk distans och hade inga direkta arbetsplatsöverskridande samarbeten vilket också skapar utmaningar för gruppdynamik, kunskap och känsla av tillhörighet. Mahler (2012) fann i en studie av distansarbete i amerikansk offentlig sektor att känslan av samarbete eller teamwork minskade vid distansarbete. MynAK (2021) har också funnit att det har skett en individualisering av arbete och arbetsmiljön under pandemin. MynAK:s rapport föreslog att varje enskild medarbetares bostadsförhållande, familjeförhållande och kompetens om arbetsmiljö numera var avgörande för dennes förutsättningar för en god arbetsmiljö i hemmet. Vidare fann de även att distansarbete leder till minskad social kontakt samt minskat och försämrat samarbete. Detta kan dock föreslås vara kontextbundet. Denna studie och MynAK:s rapport är skrivna i en tid som präglas av pandemi och i flera fall ett tvång att arbeta hemifrån där organisationer har haft liten förberedelsestid det nya arbetssättet.

Stoker, Garretsen och Lammers (2021) rapporterade att chefer i en större organisation i Nederländerna har behövt anta en mer delegerande roll i samband med distansarbete. Detta var dock inte något som lyftes av deltagarna i min studie. En möjlig förklaring till denna skillnad kan vara att svenska chefer, enligt tidigare forskning, är mer adaptiva till snabbföränderliga miljöer och har större fokus på relationer och gruppbaseade beslut. Enligt samma studie var chefer i Nederländerna mer benägna att sälja in och fatta egna beslut som de

själva trodde på (Taleghani, Salmani & Taatian, 2010). Däremot upplevde cheferna i min studie att de har fått utöva ett mer tillitsfullt och relationsorienterat ledarskap under pandemin.

När samtliga möten är förlagda digitalt och på distans försvinner flera mellanmännsliga element. Däremot blir de mer effektiva vilket resultat från denna studie samt även MynAK (2021) funnit. De digitala mötena kan inte fullt ut ersätta de fysiska, enligt både Wang med flera (2020) samt MynAK (2021). En av dimensionerna som cheferna upplever att de saknar mest är att 'springa på någon' i korridoren eller på väg till fikan. När dessa element är borttagna upplever cheferna ett stort kunskapsglapp av informell kunskap eller spontant erfarenhetsutbyte. Detta påverkar både dem själva, medarbetarna och verksamheten negativt. Cooper och Kurland (2002) har tidigare kommit fram till liknande resultat. I deras studie lyftes det hur viktig informell kunskap upplevs vara i både offentlig och privat sektor. Medarbetare som arbetar på distans beskrev enligt dem hur det informella lärandet uteblev vid distansarbete (Cooper & Kurland, 2002).

Ett ytterligare resultat var att några chefer lyfte att de själva och deras medarbetare delade en känsla av social isolering, vilket även MynAK (2021) har rapporterat är en risk med distansarbetet som behöver tas hänsyn till och arbetas med. Särskilt utsatta för risken är personer i ensamhushåll eller personer som saknar ett socialt nätverk (MynAK, 2021). En positiv aspekt till de digitala mötena och distansarbetet var att flera chefer upplevde förbättrade relationer till sina medarbetare. Chef-medarbetarrelationen är även något som MynAK (2021) lyfter som en viktig förutsättning i arbetsmiljöarbetet.

7.1 Metoddiskussion

Anledningen till att studien enbart har fokuserat på chefernas upplevelser och inte både chefer och deras medarbetare är att det i dagsläget finns få studier om distansarbete som lyfter chefers perspektiv på arbetsmiljö samt att arbeta och leda på distans. Studier om distansarbete har ofta fokus på medarbetare och deras välmående. De studier om distansarbete som handlar om chefer har många gånger ett managementperspektiv eller ett uttalat fokus på verksamhet eller ledarskapsstilar. Chefer är också anställda och medarbetare i en organisation, samtidigt som de har både personalansvar och arbetsmiljöansvar. Chefers roll och ansvar i distansarbetet inrymmer en komplexitet som var intressant att studera och lyfta.

Enligt Shenton (2004) kan en kvalitativ studies vetenskapliga kvalitet analyseras utifrån begreppen *trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet*. Cheferna i denna studie är anställda av samma kommunala arbetsgivare och utgör således en homogen grupp. Detta kan utgöra en styrka då variationer i upplevelsorna mellan cheferna i liten utsträckning torde förklaras av branschspecifika förhållanden. Cheferna fanns även på olika chefsnivåer i organisationen vilket också torde innebära att resultaten sannolikt kan överföras till chefer i andra kommunala verksamheter. En svaghet är dock att möjligheten att överföra resultat till chefer inom icke-kommunala verksamheter minskar. Motsvarande intervjustudier av chefer inom icke-kommunala verksamheter kan bidra till ökad kunskap om chefers upplevelser av att leda på distans.

Intervjustudier har både styrkor och svagheter. En styrka är att cheferna fick tala fritt om sina upplevelser genom öppna frågor. Detta torde till skillnad från till exempel en enkät, bidra till att fånga deras faktiska upplevelser. Å andra sidan har pandemin pågått i över ett år, vilket kan ha påverkat de berättelser om upplevelser som delades. Tidigare forskning om människors förmåga att erinra sig om stressiga perioder visade att det fanns risk att

korrektheten i det som återgavs försämrades ju mer tiden gick (Smith, Leffingwell & Ptacek, 1999). Under samtalen beskrev cheferna både sina egna upplevelser samt vad de får till sig att medarbetarna upplever. Medarbetarnas upplevelser av distansarbetet har i denna studie inte undersökts. Det kan anses vara en svaghet då det kan finnas skiljaktigheter i vad chefen tolkar och redogör för att medarbetarna upplever, och vad medarbetarna faktiskt upplever.

Materialet har samlats in och bearbetats på ett strukturerat och systematiskt sätt vilket kan betraktas som att det kan öka studiens pålitlighet. Både studiens pålitlighet och trovärdighet torde ha ökat av att samtliga processer i denna studie har redogjorts för grundligt. För att ytterligare öka trovärdigheten hade studien kunnat kombinera enskilda intervjuer med fokusgruppsintervjuer. En svaghet med studien är att författaren har varit ensam vid bearbetning av resultat vilket kan ha minskat trovärdigheten och bekräftelsebarheten då ingen annan än författaren har validerat kategorier eller teman. Hade författaren istället haft en medarbetare vid bearbetning av materialet hade det sannolikt kunnat leda till fler, eller andra kategorier och teman. Ytterligare en begränsning utifrån bekräftelsebarhet är att intervjupersonerna varken har givits möjlighet att validera sina transkriberade intervjuer eller de teman som författaren har presenterat.

Resultaten i studien baseras på intervjupersonernas berättelser. Författaren har under arbetets gång haft en medvetenhet om reflexivitet och har hanterat materialet så objektivt som det är möjligt. Det torde kunna styrka studiens trovärdighet och bekräftelsebarhet. En begränsning med denna studie är att det inte är möjligt att redogöra för hur vanlig en företeelse är. Det är inte heller möjligt att presentera hur många chefer som upplever problem eller möjligheter utifrån identifierade teman. En möjlig framtida studie hade förslagsvis kunnat vara en surveystudie med ett representativt urval som vidare kan utforska problemområden och deras faktiska omfattning.

7.2 Implikationer

Denna studie kan bidra till att öka förståelsen för hur kommunala chefer har upplevt distansarbetet under pandemin. Distansarbetet, som infördes hastigt och relativt oplanerat på grund av smittspridningen, har ändrat förutsättningarna för chefskapet. Studien visar att det kan innebära att chefer på flera sätt kan vara klämda. Samtidigt som de är chefer är de också medarbetare och anställda i en organisation. De har å ena sidan ett lagkrav på att ha ansvar över arbetsmiljön för de som jobbar hemifrån. Problemen är samtidigt att cheferna inte kan ha samma koll på arbetsmiljön i någon annans hem. Å andra sidan kan cheferna föreslås ha litet eller ottydligt stöd från sin arbetsgivare, till exempel i den studerade kommunen stod det i dåvarande policydokument att cheferna inte kunde köpa in utrustning för att förbättra medarbetarnas hemarbetsmiljö.

Studien visar även att det kan finnas en otydlighet kring arbetsmiljöansvaret. Även om det enligt arbetsmiljölagen är tydligt att arbetsmiljöansvaret gäller oavsett vart arbetet utförs, så finns det chefer som inte vet att de fortfarande har lika mycket ansvar för arbetsmiljön som tidigare. Studien visar på att cheferna skulle kunna ha nytta av att informeras om det ansvar de har. Det kan föreslås finnas en otydlighet i arbetsmiljöansvaret som skulle kunna förtydligas och upprepas både lokalt och nationellt. De chefer som vet om att de har ett ansvar och riskbedömer enskilda medarbetares hemarbetsmiljö har många gånger inte medlen eller resurserna som behövs för att förbättra den. Studien kan antyda att arbetsmiljöarbete på distans i praktiken inte riktigt fungerar. Det kan föreslås att Regeringen och Arbetsmiljöverket kan se över regelverket kring distansarbete och tydliggöra vad som är arbetsgivarens och

chefernas ansvar. Hur mycket kan en mellanchefer eller första linjens chef vara ansvarig över något de inte har kontroll över? Deras situation kan utmärkas av ökade krav att riskbedöma och hantera arbetsmiljön samtidigt som de har mindre kontroll över situationen eller medlen. Det kan således föreslås finnas hälsorisker kopplat till distansarbetet för chefer samtidigt som distansarbetet för dem också kan vara hälsofrämjande – det beror på vilka förutsättningar som finns.

Företagshälsovården är en stödjande arbetsmiljöresurs som enligt min uppfattning inte har nyttjats i den utsträckning som den hade kunnat. Företagshälsovården hade kunnat stötta cheferna i deras arbete med den egna och medarbetarnas arbetsmiljö. Samtidigt ställer distansarbetet krav på att företagshälsovården utvecklar metoder och verktyg för att kunna stötta chefer i arbetet och de nya arbetsmiljöerna. Det behövs mer forskning inom området för att vi i framtiden ska kunna optimera distansarbetet både utifrån verksamhet och hälsa.

7.3 Konklusioner

Studiens resultat visar att cheferna upplever distansarbetet som komplext med både för- och nackdelar.

- Distansarbetet gav en kontroll över arbetet och förbättrade upplevelsen av balans mellan arbete och fritid. Samtidigt fanns det en risk att gränserna flöt samman.
- Det var svårt att arbeta med arbetsmiljön på distans. Cheferna hade ansvaret men begränsade möjligheter att hantera och undanröja risker i hemarbetsmiljöerna.
- Det var svårt att få medarbetare som arbetade på distans att känna en grupptillhörighet. Samtidigt upplevde cheferna förbättrade relationer till medarbetarna på grund av deras regelbundna avstämningar.
- Distansarbete kunde leda till en känsla av social isolering både bland chefer och deras medarbetare.
- Digitala möten ansågs vara mer effektiva än de fysiska. Samtidigt upplevdes det som särskilt svårt att skapa nya relationer, vara kreativ och arbeta med utvecklingsarbeten. Cheferna saknade även forum för utbyte av informell kunskap och spontana möten med kollegor.
- Distansarbetet är här för att stanna.
- Företagshälsovården kan nyttjas bättre.

Studien visar på att distansarbetet består av dimensioner som kan främja hälsa och skapa ohälsa. Det kan föreslås vara beroende av hur arbetet organiseras, följs upp och vilka resurser cheferna har i organisationen. Det kan även antydast att mer kunskap behövs om hur chefer framgångsrikt kan arbeta med arbetsmiljöarbetet vid distansarbete. Ett sätt för cheferna att öka kunskapen om arbetsmiljöarbete på distans skulle kunna vara att involvera företagshälsovården mer. Det kan även föreslås att en översyn av arbetsmiljöregelverket, alternativt ett förtydligande om lagrum och arbetsmiljöansvar skulle kunna bidra till att stärka chefers förutsättningar inom organisationen samt tydliggöra deras ansvar, roll och befogenheter.

8 REFERENSER

AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm, Arbetsmiljöverket.

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm, Arbetsmiljöverket.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber.

Arbetsmiljöverket. (27 januari, 2021). *Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån*. Start - Arbetsmiljöverket. Hämtad 20 mars, 2021, från <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>

Arbetsmiljöverket. (2018). *Projektrapport: Första linjens chefer i vård och omsorg* (2015/051464). Arbetsmiljöverket.

Berntson, E., & Corin, L. (2014). Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet. Ur A. Härenstam & A. Östebo (red.), *ISM-rapport 14:1: Chefskapets förutsättningar och konsekvenser* (s. 59-84). Västra Götalandsregionen, Hälsan och Stressmedicin. <https://www.gu.se/sites/default/files/2020-10/Chefskapets%20fo%CC%88rutsa%CC%88tningar%20och%20konsekvenser.pdf>

Björk, L., & Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209-219. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.09.002>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>

Eurofound (2002). *Framework Agreement on Telework*. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework>

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York, N.Y.: Basic Books.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>

Krisinformation.se. (31 januari, 2020). *Första bekräftade fallet av coronavirus i Sverige*. Krisinformation.se - information från svenska myndigheter, länsstyrelser och kommuner. <https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/januari/forsta-bekraftade-fallet-av-coronavirus-i-sverige>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3e uppl.). Studentlitteratur.

Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418. <https://doi.org/10.1177/0734371x12458127>

Malterud, K. (2014). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning - En introduktion* (3e uppl.). Studentlitteratur.

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers*, 2021(21). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/d5e42dd1-en.pdf?expires=1622639004&id=id&accname=guest&checksum=0FC82DD320F4F6F8BEB9800C5E7A3B2B>

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>

Johansson, G. (2007). The illness flexibility model & sickness absence. *Karolinska University Press*. <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/39462/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. <https://doi.org/10.3233/efi-2004-22201>

Smith, R. E., Leffingwell, T. R., & Ptacek, J. T. (1999). Can people remember how they coped? Factors associated with discordance between same-day and retrospective reports. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 1050-1061. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.1050>

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805182110074. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>

Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & Bloom, J. (2021). Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID -19) pandemic. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ijop.12761>

Taleghani, G., Salmani, D., & Taatian, A. (2010). Survey of leadership styles in different cultures. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 92-111. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2011.21803>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77-96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>

WHO (2020a). *Pneumonia of unknown cause - China*. WHO. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/en/>

WHO (2020b). *WHO Director - General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. WHO. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Bilaga 1 Missivbrev

Hej!

Mitt namn är Pauline Georgy och jag läser magisterprogrammet i arbete och hälsa med inriktning beteendevetenskap vid Karolinska Institutet. Jag är inne på min sista termin på programmet och skall därmed skriva mitt examensarbete på avancerad nivå. Syftet med min studie är att skapa en förståelse för kommunala chefers upplevelser av att leda på distans i samband med pandemin. Studien kommer att bygga på enskilda digitala intervjuer med cirka 12 respondenter.

Studien är kvalitativ vilket innebär att den enbart kommer att bygga på intervjuerna och analys av dessa. För att kunna analysera den insamlade informationen kommer jag att behöva spela in intervjuerna på en ljudinspelare. Den information som ges kommer således att finnas tillgänglig under en begränsad tid via ljudinspelning. Det är endast jag själv som kommer att ha tillgång till ljudinspelningarna och de kommer därefter att raderas.

Jag har en skyldighet att se till att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för forskning. Detta innebär att deltagande som respondent är frivilligt och om du skulle vilja, kan du när som helst välja att avbryta intervjun och ditt deltagande utan några negativa följder. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer endast att användas i forskningsändamål. I uppsatsen kommer varken namn, enhet eller annan information framgå som kan leda till att du identifieras.

Om du har några frågor eller funderingar är du varmt välkommen att höra av dig till mig eller min handledare för mer information.

Med vänliga hälsningar,
Pauline Georgy

Handledare:
Gun Johansson
Gun.johansson@ki.se

Bilaga 2 Intervjuguide

Presentation och bakgrund

Erfarenhet av distansarbete

Arbetsmiljöarbete och arbetsmiljö

Kompetensutveckling

Rekrytering och introduktion

Sjukdom och rehabilitering

Egen arbetsmiljö

Stöd / resurser

För- och nackdelar med arbetssättet