



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Att leda i en spridd organisation

En kvalitativ studie som undersöker chefer och deras
uppfattningar kring en god psykosocial arbetsmiljö vid distans-
och ett ökat hybrid arbete

Matilda Johansson
Tora Melkersson

Antal ord: 12 238

Gruppenr: 64

Handledare:
Alina Lidén

Examensarbete
SEMK65
VT 2024

Förord

Detta examensarbete skrevs under vårterminen 2024 och är det slutgiltiga arbetet som skrivs på kandidatprogrammet Service Management vid Lunds universitet. Vi vill börja med att tacka de nio cheferna som ställt upp för deras deltagande och engagemang. De har givit oss innehållsrika och intressanta intervjuer som har varit av stor betydelse för slutförandet av vår forskningsstudie.

Slutligen vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Alina Lidén som har bidragit med såväl stöttning som givande och värdefull feedback som fört vårt examensarbete framåt.

Tora Melkersson

Tora Melkersson

Matilda Johansson

Matilda Johansson

Lunds universitet, Campus Helsingborg
Helsingborg, 23 maj 2024

Sammanfattning

Författare: Matilda Johansson och Tora Melkersson

Titel: Att leda i en spridd organisation. En kvalitativ studie som undersöker chefer och deras uppfattningar kring en god psykosocial arbetsmiljö vid distans- och ett ökat hybrid arbete

Handledare: Alina Lidén

Denna forskningsstudie syftar till att undersöka och öka kunskapen kring chefers roll i främjandet av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser, där distans och hybrid arbete blivit vanligt förekommande under och efter corona-pandemin. Uppsatsen utgår ifrån en kvalitativ metod i form av nio semistrukturerade intervjuer med chefer där samtliga haft erfarenhet av att leda på distans innan, under samt efter corona-pandemin. Genom de resultat som framkommit ur det insamlade empiriska materialet går det att dra följande slutsatser: samtliga chefer upplever att ett ökat distansarbete och sedermera även det växande hybrid arbetet har medfört ett flertal olika förändringar som på ett eller annat sätt kommit att påverka chefen i dess arbetsroll. Dessa förändringar upplever cheferna ha påverkat aspekter som deras ansvar för den psykosociala arbetsmiljön, de sociala relationerna samt deras arbetsvardag. Där dessa aspekter sedermera i denna studie uppmärksammas och analyserats mer djupgående med hjälp av tillämpad teori. Studien har identifierat och konkretiserat chefers arbetsroll under en påfrestande period, vilket har medfört en större förståelse för chefens roll i verksamheten.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, distansarbete, hybrid arbete, work-life balance, sociala relationer, transformativt ledarskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problemformulering.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Teori	8
2.1 Teori bakgrund.....	8
2.1.1 Ledarskap vid distans- och hybrid arbete.....	8
2.1.2 Chefers roll och ansvar för en god psykosocial arbetsmiljö.....	10
2.2 Teoretisk referensram.....	12
2.2.1 Work-life balance (WLB).....	12
2.2.2 Transformativt ledarskap.....	13
2.2.3 Sociala relationer.....	14
2.2.4 Begreppens gemensamma relevans.....	15
3. Metod	17
3.1 Kvalitativ datainsamlingsmetod.....	17
3.1.1 Semistrukturerade intervjuer.....	17
3.1.2 Urval intervjupersoner.....	19
3.1.3 Bearbetning av det empiriska materialet.....	20
3.1.4 Etisk reflektion/överväganden.....	20
4. Resultat och analys	22
4.1 Presentation av respondenter som intervjuats.....	22
4.2 Chefers upplevelser av work-life balance i samband med ökat distansarbete.....	22
4.3 Chefers uppfattningar kring vikten av sociala relationer.....	24
4.4 Att leda i en spridd organisation.....	26
4.5 Hur chefer upplevt sin arbetsvardag innan, under samt efter corona-pandemin.....	30
4.6 Det förväntade kravet av att fortsatt erbjuda ett hybrid arbete.....	32
5. Diskussion	34
5.1 Chefers ansvar vid ökat distans- och hybrid arbete.....	34
5.2 Vikten med sociala relationerna.....	35
5.3 Chefers arbetsvardag i samband med distans- och hybrid arbete.....	36
6. Slutsats	37
6.1 Vidare forskning.....	38
7. Källförteckning	39
8. Bilagor	45
8.1 Missivbrev.....	45
8.2 Samtyckesblankett.....	46
8.3 Intervjuguide.....	47

1. Inledning

1.1 Problemformulering

För drygt fyra år sedan omtumlades världen av nyheten om en pandemi, Covid-19 pandemin. Pandemin kom att påverka många olika delar av människans liv och medförde därmed bland annat en omedelbar omställning kring hur och på vilken plats man arbetar (Lai, Shih, Ko, Tang & Hsueh 2020, s. 1; Tele2 2020, s. 4). Under pandemins start införde Sveriges regering ett antal restriktioner och rekommendationer för att förhindra vidare smittspridning (Lundqvist, Reineholm & Wallo 2023, s. 17; Haider, Tiwana & Tahir 2020, s. 1). Bland dessa restriktioner fanns nya förhållningssätt gällande social distansering, som ställde krav på att arbetsplatser i allt större omfattning behövde ställa om till att utföra arbetet hemifrån, där många anställda tvingades till att utföra stora delar av sitt arbete på distans (Fackförbundet ST 2020, s. 4; Folkhälsomyndigheten 2023; Wang, Liu, Qian & Parker 2021, s. 17). Vilket kom att leda till en kraftig global ökning av distansarbete under året 2020 (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 123). Under pandemins storhet blev distansarbete därmed ett vanligt arbetsformat att arbeta utefter. Detta för att minimera den då allvarliga smittspridningen. Distansarbete innebär således att arbetet helt och hållet utförs inom hemmets fyra väggar, med hjälp av digitala plattformar och verktyg (Di Martino & Wirth 1990, s. 530).

Under denna period, när en allt större andel av arbetsdagen tillbringats i hemmet, resulterade det sedermera i att det påtvingade distansarbetet kom att medföra en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön. De negativa konsekvenser som distansarbetet medförde för den psykosociala arbetsmiljön synliggjordes genom förhöjda stressnivåer, att olika former av psykiska besvär ökade på arbetsplatserna samt att en känsla av ensamhet växte i brist på social interaktion (Haider, Tiwana & Tahir 2020, s. 1; Lundqvist, Reineholm & Wallo 2023, s. 26). Det växande distansarbetet medförde således ett flertal utmaningar som behövdes tas i beaktande, som inte tidigare varit ett faktum. Bland alla dessa utmaningar framkom dock även ett antal fördelar som det ökade distansarbetet kom att resultera i. Där en del uttryckte att de inte var negativt inställda till ett ökat distansarbete, då distansarbetet till stor del fungerade väl och även medförde ett flertal fördelar. Där dessa fördelar handlade om att arbetet blev mer effektivt, man

fick mer gjort samt slapp pendlingen till och från arbetet (Lundqvist, Reineholm & Wallo 2023, s. 26; TCO 2021, s. 2; Allstrin, Grafström, Stern & Weidenstedt 2021, s. 55). Det växande distansarbetet kom däremot inte enbart att påverka de som antog denna virtuella förändring utan medförde också nya krav på chefen, som i högre utsträckning än tidigare behövde upprätthålla kontakter, implementer nya organisationspolicys och arbeta mer övervakande, då man i allt högre grad tappade de mer spontana dialogerna på plats (Lautsch & Kossek 2011, s. 10). Detta innebar således vidare i sin tur att cheferna i sitt ledarskap har ett viktigt ansvar för medarbetarnas välmående och för skapandet av en hållbar psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen (Björk & Holmgren 2021, s. 79; Wreder 2008, s. 4). Där tidigare studier som gjorts kring chefers ledarskap vid distansarbete har synliggjort hur ledarskapsbeteenden som att visa stöd, ge återkoppling samt att anpassa arbetet utifrån situation och förutsättningar är beteenden som värderas högt (Lundqvist, Reineholm & Wallo 2023, s. 21).

I takt med att de restriktioner som utfärdats i samband med corona-pandemin började upphävas, fortsatte många verksamheter trots att man återigen kunde ses fysiskt på plats att växelvis arbeta hemifrån. Detta kombinerade arbetsformat, där en del av arbetstiden utförs hemifrån och den övriga tiden på kontoret benämns för hybrid arbete och är ett arbetsformat som fortsatt fortleva efter pandemin (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 123). Idag uttrycks således den flexibla arbetsplatsen som det "nya normala" och tillämpas numera inte för att undvika covid-19 utan främst för att det är arbetsmetoder som idag är mycket efterfrågade (Purba, Nilawati, Budi Nugroho, Budianto & Kii Geat 2024, s. 145; Dowling, Goldstein, Park & Price 2022, s. 1-2). Där arbetstagare upplever att det hybrida arbetsformatet skapar möjlighet till en större frihet i arbetet genom att arbetssättet öppnar upp för en större självständighet (Purba et al. 2024, s. 144). Vilket kan komma att leda till en högre tillfredsställelse i arbetet, där ett hybrid arbete kan komma att göra det enklare för arbetstagarna att upprätthålla en väl fungerande balans mellan arbete och fritid (Purba et al. 2024, s. 144). Hybrid arbete har dock sedermera även lett till att eventuella utmaningar med denna arbetsform upptäckts. Där de delar av arbetet som utförs hemifrån kan komma att leda till känslan av att vara isolerad och avskild från arbetet, vilket i motsats till en ökad arbetstillfredsställelse, istället kan komma att minska den (Purba et al. 2024, s. 144).

Trots att tidigare forskning visar på att chefer har en viktig roll, inte minst vid ett distans- och hybrid arbete (Björk & Holmgren 2021, s. 79; Lautsch & Kossek 2011, s. 10; Wreder 2008, s. 4), så behövs ytterligare studier som ökar kunskapen om hur chefer konkret har upplevt att deras ledarskapsroll har påverkats och förändrats till följd av corona-pandemin. Det behövs därmed riktas ett större fokus på ledarskapet i sig och dess betydelse vid ett ökat distans- och hybrid arbete hemifrån (Lundqvist & Wallo 2022, s. 12; Collins, Hislop & Cartwright 2016, s. 164). Det råder därmed i dagsläget ett kunskapsgap när man talar om chefers ledarskap i kontexten av en växande flexibel arbetsplats och vad detta arbetsformat innebär. Därför kommer denna uppsats vidare att belysa chefers konkreta uppfattningar om hur deras ansvar för den psykosociala arbetsmiljön, de sociala relationerna samt hur arbetsvardagen har förändrats under denna tidsperiod att mer djupgående undersökas.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och öka kunskapen kring chefers roll i främjandet av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser, där distans och hybrid arbete blivit vanligt förekommande under och efter corona-pandemin. Frågeställningarna som således vidare kommer belysas är;

1. *Hur upplever chefer att deras ansvar för skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö har förändrats i samband med det ökade distans- och hybrid arbetet?*
2. *Hur uppfattar chefer vikten av de sociala relationerna vid ett ökat hybrid arbete?*
3. *Hur har chefers arbetsvardag förändrats i samband med distans och en allt mer hybrid baserad arbetsmiljö?*

2. Teori

2.1 Teori bakgrund

2.1.1 Ledarskap vid distans- och hybrid arbete

Chefer besitter en viktig roll vid distans- och en växande hybrid arbetsplats, där dess ledarskap har stor betydelse för hur framgångsrikt ett arbete sedermera blir (Allstrin et al. 2021, s. 37; Simon, Aranyi, Faragó, Pachner & Kiss 2023, s. 7). Därför krävs det att chefer är positivt inställda till ett arbete på distans, där god tillit gentemot medarbetarna finns och kan upprätthållas. Tidigare forskning med bakgrund i Allstrin et al. (2021, s. 37) uttrycker vidare att chefer som bygger tillit, arbetar med tydliga målsättningar och som arbetar med en aktiv kommunikation, främjar att ett distansarbete ska kunna fungera under lång tid. Forskning visar vidare på de nackdelar som chefer har lyft med ett allt mer växande hybrid arbete, där över 70 procent av cheferna menar att samarbetet mellan kollegorna kan komma att minimeras och därmed hämma produktivitetstillväxten på lång sikt (Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma & Nicoletti 2021, s. 60). Allstrin et al. (2021, s. 38) lyfter också för att en långsiktig omställning till en mer hybrid baserad arbetsplats ska kunna fungera behöver företaget som helhet utvärdera behovet av kompetensutveckling för chefer. Denna kompetensutveckling menas bistå med rätt verktyg för ett digitalt ledarskap och därmed också inneha rätt metoder för hur man utövar ledarskap på distans på ett optimalt sätt (Allstrin et al. 2021, s. 38).

Vidare uttrycker forskning med bakgrund i Cortellazzo, Bruni och Zampieri (2019, s. 2) också att ledarrollen har kommit att bli avgörande när det kommer till de sociala relationerna gentemot anställda, detta vid en allt mer digitaliserad arbetsplats. Simon et al. (2023, s. 7) uttrycker också vikten med att chefer behöver fortsätta sträva efter att ge medarbetare som arbetar på distans möjligheten till att ta del av de sociala relationerna då avsaknad av detta kan bidra till psykosociala konsekvenser. Poulsen och Ipsen (2017, s. 42) uttrycker vidare att nyutnämnda distanschefer därmed bör hålla en nära kontakt med sina anställda och därmed regelbundet finnas till hands för att hjälpa till och underlätta om så behövs. Den regelbundna kontakten till anställda och andra medarbetare blir därmed mer central när arbetet förflyttas och utförs hemifrån. Chefen behöver därför se till att kontakten kontinuerligt återupptas (Poulsen & Ipsen 2017, s. 42),

förlagsvis varje dag eller slutet av veckan, för att se till att arbetsuppgifterna genomförs under en förutbestämd tidsram. Men kontakten blir också essentiell för chefen då man genom dagliga möten kan få en inblick kring hur arbetsprocessen hos de anställda på distans ligger till. Poulsen och Ipsen (2017, s. 42) diskuterar vidare att chefer vars anställda arbetar på distans behöver i sin roll därmed prioritera att vara tillgängliga när behov inträffar. Anställda som arbetar på distans och har detta som en vardag är självständiga i sin arbetsroll och även oberoende av andra, men när hjälp behövs så bör detta behandlas omedelbart då det visar på att chefer är tillgängliga och är med och främjar ett optimalt arbete på distans (Poulsen & Ipsen 2017, s. 42).

Men för att ett distansarbete ska bära med sig fördelar krävs det att anställda innehar autonomi, egenkontroll och utför arbetet på distans självständigt i den mån det går (Allstrin et al. 2021, s. 39; Poulsen & Ipsen 2017, s. 42). För att detta ska vara möjligt krävs det att man som chef har god tillit till sina anställda och litar på att arbetet blir gjort (Terkamo- Moision, Karki, Kangasniemi, Lammintakanen & Häggman-Laitila 2021, s. 598). Spreitzer (1995, s. 1444) uttrycker baserat på forskning att chefers förmåga till tillit och anställdas autonomi kan komma att leda till psykologisk empowerment, vilket kan medföra en större meningsfullhet till arbete samt att de besitter den kompetens som behövs för att faktiskt också kunna genomföra de arbetsuppgifter som bestämts. För att kunna uppnå empowerment hos distansarbetare blir det därmed viktigt för chefer att inte agera kontrollerande och vara detaljstyrda utan istället förlitar sig och innehar tillit gentemot sina medarbetare (Allstrin et al. 2021, s. 39).

Tidigare forskning med bakgrund i Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 143-144) belyser vidare också chefens viktiga roll när det kommer till en ökning av det hybrida arbetssättet. Vilket tidigare forskning i Purba et al. (2024, s. 145) och Dowling et al. (2022, s. 1-2) instämmer och menar att ett fortsatt hybrid arbete har kommit att bli det nya normala i dagens arbetsliv, där man efter pandemin har implementerat detta arbetssätt mer vilket innebär att man som chef har fått anamma ett nytt typ av ansvar och arbetsroll. Chefer behöver således vara uppmärksamma på att ett arbetsliv bestående av en hybrid arbetsplats innebär nya avsaknade av gränser, i form av att anställda har svårt att särskilja gränsen mellan arbete och fritid (Bäcklander, Palm & Rosengren (2023, s. 143-144). Tidigare forskning i Khateeb (2021, s. 28) uttrycker också hur det i dagens samhälle har blivit en större utmaning att finna en faktiskt balans mellan arbete och privatliv. De

inte så tydliga gränserna mellan arbete och fritid kan komma att påverka anställdas välmående speciellt i relation till brist på återhämtning men också en påverkan på de sociala relationerna till sina kollegor, då det finns svårigheter åtskilja vart gränsen egentligen går (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 143-144). Därmed blir chefers roll central i detta läge, där behovet av att rusta sina kollegor med rätt verktyg för gränshantering, där också strategier kring hur man ska kunna hantera gränserna mellan verksamheten och det privata blir viktiga tillvägagångssätt att implementera (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 144). Forskning menar också att chefer förslagsvis kan föra dialoger om hur gränserna ska eftersträvas och föra samtal med gruppen om vad man har för förväntningar på varandra så att man vet var gränsen nu går vid ett allt mer hybrid baserat arbete, detta för att kunna främja ett hållbart arbetsliv (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 144).

2.1.2 Chefers roll och ansvar för en god psykosocial arbetsmiljö

Andersson, Crevani, Eriksson-Zetterquist och Tengblad (2020, s. 72) menar att en god psykosocial arbetsmiljö är en viktig och central del för chefer med personalansvar att ta hänsyn till i sitt dagliga arbete, då den psykosociala arbetsmiljön sätter prägel på hur personalen i verksamheten mår. För att lyckas uppnå en god psykosocial arbetsmiljö behöver således cheferna se till att de anställda blir bemötta väl på arbetet samt att de innehar en rimlig arbetsbelastning där den stressnivån de utsätts för är hanterbar (Andersson et al. 2020, s. 73). Den psykosociala arbetsmiljön handlar på så vis om att förstå hur arbetsmiljön och arbetsklimatet på arbetsplatsen uppfattas av medarbetarna.

Tidigare forskning med grund i Björk och Holmgren (2021, s. 79) samt Wreder (2008, s. 4) menar således att det är just cheferna som har det övergripande ansvaret för att lyckas skapa en välmående arbetsplats, där medarbetarna upplever en god psykosocial arbetsmiljö. Där chefernas handlingar och ledarskapsbeteenden får en påverkan på hur den upplevda psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen blir (Nyberg 2009, s. 10; Wreder 2008, s. 4). En viktig aspekt i chefers arbete för att kunna skapa en god psykosocial arbetsmiljö där individer trivs och har en god upplevd hälsa på arbetet blir därmed genom att agera stödjande, inspirerande genom att vara närvarande (Björk & Holmgren 2021, s. 79; Eklöf 2022, s. 190). För att lyckas med detta handlar det om att dels ta hänsyn till faktorer såsom individernas behov av välbefinnande, känsla av

produktivitet på arbetet samt positiv självupplevelse (Siegrist & Marmot 2004 s. 1465). Men även att ta hänsyn till aspekter som att visa omtanke, se sina medarbetare och erbjuda socialt stöd (Bowling, Alarcon, Bragg & Hartman 2015, s. 97). Upplever medarbetarna att de tillhandahålls socialt stöd i arbetet kommer det sedermera bidra till att medarbetarna kan hantera de krav som arbetet innebär med större enkelhet (Bowling et al. 2015, s. 97). Genom att som chef därmed bry sig om sin personal kommer ett sådant ledarskapsbeteende enligt Eklöf (2022, s. 191) att stärka den psykosociala arbetsmiljön.

Vidare handlar chefers arbetsmiljöansvar även om att lyckas skapa förutsättningar, som ger medarbetarna möjligheterna till att kunna utföra sitt arbete på ett optimalt sätt (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 140). Vilket handlar om att uttrycka en större tydlighet kring vad medarbetaren förväntas leverera samtidigt som frihet och flexibilitet i arbetet ska främjas (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 140). Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 141) menar således att en viktig aspekt i chefers arbetsroll därmed blir att möta medarbetarna genom att följa upp hur arbetet går samt fråga hur personalen upplever sitt mående.

Forskning som tidigare gjorts kring ledarskapets betydelse för medarbetares hälsa visar således på hur chefer har ett övergripande ansvar när det kommer till att påverka de arbetsmiljöaspekter på arbetsplatsen som kan påverka medarbetarnas trivsel och upplevda hälsa positivt (Björk & Holmgren 2021, s. 79; Wreder 2008, s. 4). Risken som annars kan uppstå vid en bristande psykosocial arbetsmiljö kan påverka den psykiska hälsan negativt, vilket i sin tur kan resultera i försämrade prestationer samt en försämrad produktivitet (Wreder 2008, s. 2). Det ansvar som chefer har för sina medarbetare blir således ett viktigt arbete för att lyckas främja en god psykosocial arbetsmiljö i verksamheten (Landstad, Hedlund & Vinberg 2017, s. 231). Detta då forskning visat på hur risken för negativa konsekvenser som påverkar kommunikationen samt samarbetet i verksamheten annars kan uppstå (Landstad, Hedlund & Vinberg 2017, s. 231). Ett försämrat samarbete mellan verksamhetens anställda där kommunikationen blir bristande kan komma att framkalla missnöje hos medarbetarna. Där avsaknaden av en god och välfungerande psykosocial arbetsmiljö sedermera kan resultera i förhöjda stressnivåer (Wreder 2008, s. 2), vilket leder till att den upplevda stressen på arbetet ökar. För att lyckas skapa en välmående arbetsplats blir det därför viktigt att som verksamhet inneha en god psykosocial arbetsmiljö som

främjar hälsan och trivseln på arbetsplatsen och som möjliggör en rimlig arbetsbelastning samt upplevelsen av att man har ett gott socialt klimat på arbetet (Björk & Holmgren 2021, s. 79-80).

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Work-life balance (WLB)

Work-life balance (WLB) är ett begrepp som tar sin utgångspunkt i det förhållande som råder mellan en individs arbetssituation och privatliv, där begreppet syftar till att finna en god balans mellan arbetet och fritiden (Kelliher, Richardson & Boiarintseva 2019, s. 98; Sandberg, 2019, s. 15). Work-life balance handlar således om att varken privatlivets sfär eller arbetslivets sfär ska spilla över och ta över den andra. Genom att som individ inneha en väl fungerande balans mellan arbete och fritid, där det finns tydliga gränser kring vad som är arbetsrelaterat och inte, så kan det således vara en bidragande faktor till att minska sjukdomsrisk samt ett sätt att stärka hälsan positivt (Marzec, Szczudlińska-Kanoś, Freund & Miceikienė 2023, s. 34). Work-life balance får således en stor betydelse för hur individer upplever sitt välmående kopplat till arbetet, där en god balans mellan arbete och fritid kan resultera i ett flertal positiva faktorer (Marzec et al. 2023, s. 34). Individer som upplever att de har en välfungerande work-life balance, där de lyckas att kombinera arbetet och fritiden och får vila från sitt arbete och tid för sin fritid, känner vanligtvis även högre tillfredsställelse, som kan leda till högre effektivitet samt stresstålighet på arbetet (Marzec et al. 2023, s. 34).

Vidare menar Eklöf (2022, s. 247) hur ett privatliv som utgörs av stabilitet i form av möjlighet till vila och återhämtning även blir en viktig resurs i just arbetet. Då detta leder till att individen med större enkelhet kan hantera de fysiska och psykiska krav som ställs på arbetet och arbetsuppgifterna. Råder det däremot en obalans mellan tiden som läggs åt arbete och det privata livet kan ett flertal negativa konsekvenser uppstå. Med referens i Satpathy, Litt, Patnaik och Mohapatra (2019) påvisar Marzec et al. (2023, s. 34) hur individer som inte upplever work-life balance kan påverkas negativt i form av större risk för utbrändhet och förhöjda stressnivåer. Där obalansen sedermera även kan komma att påverka produktiviteten och hur väl eller icke väl individen presterar på arbetet. Men work-life balance präglas i dagens verksamheter av en allt

större utmaning till följd av utvecklingen i dagens moderna samhälle (Khateeb 2021, s. 28), där det blir svårare att sätta gränser när man arbetar hemifrån.

2.2.2 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är enligt Eklöf (2022, s. 190) en ledarstil som ofta dyker upp i forskningen speciellt när ledarskap och hälsa benämns. En transformativ chef innebär att vara en idealiserad förebild som motiverar sina underställda men också inspirerar och bryr sig om sina medarbetarna (Eklöf 2022, s. 190; Grant 2012, s. 458). En fundamental uppgift för chefer är att motivera sina följare till att överskrida sina egna egenintressen för teamets och organisationens skull (Grant 2012, s. 458). Det transformativa ledarskapet bidrar till att medarbetare känner förtroende, lojalitet och respekt gentemot en chef som innehar denna ledarstil (Yukl 2010, s. 277). Där medarbetarna är mer motiverade till att göra mer än vad de ursprungligen förväntade att de skulle göra (Yukl 2010, s. 277). Chefer med denna typ av ledarstil arbetar med att få medarbetarna att tänka och bete sig i samklang med chefens instruktioner och även tro på att arbetets kraven faktiskt är genomförbara (Eklöf 2022, s. 190). Eklöf (2022, s. 190) menar vidare för att arbetet ska kunna vara genomförbart måste chefen också tillhandahålla medarbetarna med tillräckliga resurser för att uppnå de krav som efterfrågas, detta för att undvika stress.

När man pratar om transformativa beteenden diskuterar bland annat Yukl (2010) "individualiserad hänsyn" som inkluderar att ge support, uppmuntran och coachning till medarbetare som viktiga parametrar (Yukl 2010, s. 278). Att motivera, visar sig vara ett annat centralt beteende att besitta när man pratar om ett transformativt ledarskap. Därav bör chefer peppa, arbeta för att öka optimism och entusiasmen på arbetsplatsen men också besitta förmågan att kommunicera de visioner om hur framtiden ska komma att se ut med ett gott självförtroende (Bass & Avolio 1990, s. 22). Inflytandet som en transformativ ledarroll innehar ger följare tydlig information och ger anspråk för hur de också förväntas bete sig på arbetet eftersom chefen fungerar som en förebild (Walsh, Carleton, Ziemer & Ortynsky 2023, s. 3). Genom detta tillvägagångssätt visar chefer att medarbetarnas åsikter och kreativa idéer värderas av hela organisationen (Walsh et al. 2023, s. 3). Det goda ledarskapet och de positiva chefbeteenden som cheferna bör besitta är en central del när man pratar om att skapa en god arbetsmiljö, där ledarskapet måste bidra till att skapa arbetsförhållanden som tillfredsställer medarbetarnas egna

behov och krav (Lindberg & Vingård 2015, s. 46). Här lyfts vidare att chefer vars ledarskap utmärks av rättvisa, engagemang samt närvaro är exempel på aspekter som får en central betydelse när det gäller skapandet av en god arbetsmiljö, som främjar positiva effekter för medarbetarna samt för verksamheten i stort (Lindberg & Vingård 2015, s. 46).

2.2.3 Sociala relationer

Sociala relationer menar Härenstam (2010, s. 7) är en förutsättning för skapandet av mening på en arbetsplats och för att vidare kunna utveckla en identitet. Sociala relationer handlar således om den interaktion och den ömsesidiga påverkan som råder mellan olika individer (Thelander & Kristenson 2022, s. 13). Där de sociala relationerna delas in utifrån de tre aspekterna, strukturella, funktionella samt kvalitativa relationer, som på olika sätt berör faktorer som individens sociala nätverk, tillgång till socialt stöd samt hur de sociala relationerna påverkar individen (Thelander & Kristenson 2022, s. 13-14). Att utföra sitt arbete och att vidare befinna sig på en arbetsplats som främjar och lyfter social gemenskap är en bidragande del av människors liv (Härenstam 2010, s. 7). Thelander och Kristenson (2022, s. 79) menar att känslan av gemenskap och samhörighet som goda sociala relationer kan komma att bidra till är ett grundläggande behov människan har.

Alla individer är beroende av att inneha sociala relationer då dessa spelar en stor roll för den psykiska och fysiska hälsan (Haider, Tiwana & Tahir 2020, s. 2; Thelander & Kristenson 2022, s. 47). Bristen på sociala relationer kommer således att påverka individen negativt såväl psykiskt som fysiskt (Thelander & Kristenson 2022, s. 79). Sociala relationer får därför en stor påverkan på den enskilda individens egna hälsa och mående, där goda sociala relationer på arbetsplatsen kan leda till såväl en högre arbetstillfredsställelse som välmående (Espersson, Lidén & Westrup 2023, s. 65; Härenstam 2010, s. 7; Mikkola & Nykänen 2020, s. 15). Men även till positiva faktorer för den fysiska hälsan, såsom att sociala relationer leder till ett förebyggande för sjukdomsrisk (Thelander & Kristenson 2022, s. 47). Sociala relationer som bygger på erbjudandet av socialt stöd blir därmed en viktig resurs för att främja en god hälsa och välbefinnande. Vilket således kan leda till att individer kan hantera stressfulla situationer på ett bättre sätt (Thelander & Kristenson 2022, s. 47).

Sociala relationer mellan de anställda blir därmed viktiga för en verksamhet, detta då det utgör grunden för själva arbetsplatsen (Mikkola & Nykänen 2020, s. 15). Härenstam (2010, s. 12) belyser vidare också att en stor del forskning visar på betydelsen av sociala relationer mellan just anställd och chef, där relationen däremellan kan komma att påverka det egna välmåendet, möjligheten till utveckling och förmågan att kunna göra ett gott arbete. Därav blir chefen och relationerna till medarbetarna, allt mer nu under en ökad distans och hybridiserad arbetsplats, en avgörande och viktigt del för ett fortsatt gott arbete. Sociala relationer blir vidare av stor relevans, då många organisationer nu befinner sig i olika föränderliga processer (Härenstam 2010, s. 200). Inte minst också för att den organisatoriska strukturen ska kunna vara flexibel och där dialog mellan de olika nivåerna i organisationen kan fungera och upprätthållas (Härenstam 2010, s. 200). Främjar man sociala relationer på en arbetsplats är man också mer villig att eftersträva de roller och spelregler som man har att förhålla sig efter. Finns inte dessa relationer, roller och befogenheter så blir det också svårt att ge sig in i förändringsarbete som corona-pandemin medförde (Härenstam 2010, s. 200). Men för att kunna bemöta de nya situationer som ständigt uppstår behöver man förstå och agera i en gemensam riktning där alla inblandade parter är med i arbetet framåt (Wilhelmson 2010, s. 159). Därmed blir relationer och gemenskaper på arbetsplatsen oerhört viktiga, inte minst för möjligheten till att lära och vid främjandet av ett gott välmående i arbetsvardagen (Wilhelmson 2010, s. 159).

2.2.4 Begreppens gemensamma relevans

Begreppen work-life balance, transformativt ledarskap samt sociala relationer är väl valda begrepp för att kunna besvara uppsatsens valda syfte och frågeställningar. För att besvara syftet så blir dessa begrepp av stor relevans då de bidrar till en mer djupdykande förståelse av ämnet. Work-life balance blir därmed ett relevant begrepp att vidare analysera då balansen mellan fritid och arbete är viktigt för det upplevda välmåendet och hälsan då gränserna mellan vad som är arbetstid och fritid annars kan bli mer diffusa vid ett ökat distansarbete. Work-life balance blir vidare centralt vid en diskussion om chefers ansvar för medarbetarna i ett ökat distans- och hybrid arbete.

Vid ett växande distansarbete och hybrid arbete påverkas sättet man möts på, det ställer nya krav på att upprätthålla ett gott ledarskap, vilket innebär att ett ökat arbete på distans kräver ett tydligt ledarskap. Forskning har därmed visat på att ett transformativt ledarskap har en positiv påverkan på medarbetares mående och för att kunna upprätthålla en god relation till sina medarbetare trots att de fysiska mötena minimerats krävs en chef som inspirerar, motiverar, lyssnar och ses som en förebild. Det transformativa ledarskapet blir centralt för att lyfta chefens viktiga roll och arbeta under föränderliga tider. Vidare har sociala relationer efter pandemin kommit att påverka det egna välmående och den psykiska tillfredsställelsen på arbetsplatsen. Detta då allt fler arbetsformat nu övergår till distans och hybrid behövs goda relationer nu mer än någonsin, detta för att fortsätta känna samhörighet och känna socialt stöd till sina kollegor.

De tre begreppen work-life balance, transformativt ledarskap samt sociala relationer kan ses relevanta i ett gemensamt sammanhang då det i ett ökat distansarbete krävs ett ledarskap som lyckas motivera medarbetarna trots förändringar i verksamhetens nuvarande arbetssätt. De sociala relationerna kan bli lidande på grund av att man inte längre ses fysiskt på arbetsplatsen i samma utsträckning, vilket öppnar upp för vikten av chefer som tillämpar en transformativ ledarskapsstil. Detta då det transformativa ledarskapet på många plan bygger på att stärka medarbetarnas hälsa och en viktig aspekt i detta är att ge medarbetarna rätt verktyg till att upprätthålla gränser mellan arbete och privatliv. De valda begreppen besitter således en stor relevans för helheten av denna uppsats. Genom begreppen lyfts en större förståelse av det syfte och de tre frågeställningar som har lyfts fram.

3. Metod

3.1 Kvalitativ datainsamlingsmetod

Examensarbetet tog utgångspunkt i en kvalitativ metod och med en deduktiv ansats, vilket innebar att vi utifrån den tillämpade teorin undersökte den insamlade datan. En kvalitativ metod ansågs därmed bäst lämpad att applicera då uppsatsen syfte och frågeställningar tar sin utgångspunkt i respondenternas egna erfarenheter och tolkningar av hur ett tidigare distansarbete och ett allt mer växande hybrid arbete har påverkat deras arbetsroll som chef. Genom tillämpandet en kvalitativ metod öppnar denna datainsamlingsmetod upp för sådant som inte kan beskrivas i siffror (Ghaljaie, Naderifar & Goli 2017, s. 1; Kvale & Brinkmann 2014, s. 17; Rautalinko 2023, s. 25). Vilket således även leder till en djupare inblick samt nya infallsvinklar kring det fenomen som avses att studeras (Ghaljaie, Naderifar & Goli 2017, s. 1). I och med att uppsatsen belyste chefers egna uppfattningar kring deras utmaningar i ett allt mer hybrid baserat arbetsformat blev fenomenologin en relevant ståndpunkt att utgå från i uppsatsen. Detta då den fenomenologiska ståndpunkten intresserar sig för att se världen utifrån respondenternas synvinklar (Bryman 2018, s. 54).

3.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer blev således av stor relevans för denna uppsats då denna intervjuform ger utrymme för intervjupersonerna att berätta mer fritt om sin arbetsroll och tankar kring distans- och hybridbete. Eftersom att semistrukturerade intervjuer har använts så har frågor i den framställda intervjuguiden kastats om utifrån vilken riktning intervjun kom att ta. Denna form av intervju öppnade också upp för eventuella följdfrågor vilket möjliggjorde att man kunde gå utanför strukturen. Detta medförde således ett större flyt under själva intervjun, då man på plats läste av och styrde in intervjupersonen på den väg som uppsatsen skulle komma att gynnas av. Denna typ av intervjuform blev därmed fördelaktig för uppsatsen då den öppnar upp dels för följdfrågor men också för en viss typ av frihet när det kommer till hur intervjupersonerna formulerade och berättade om sina upplevelser.

Innan intervjutillfället fick respondenterna ta del av en viss förhandsinformation, i form av ett utskickat missivbrevet. Missivbrevet blev av stor relevans då brevet skickades ut som en första kontakt, där en kortare förklaring gavs och på så sätt förberedde respondenterna på hur upplägget skulle komma att se ut. Respondenterna fick således efter visat intresse vara med och föreslå plats och bestämma tidpunkten då intervjun ägde rum. Detta har således bidragit till att respondenterna redan från början var väl informerade och delaktiga i när och hur intervjun skulle ske. Vi tog även ett beslut om att inga frågor från intervjuguiden skulle göras tillgängliga i förväg innan själva intervjutillfället. Detta för att undvika risken för tillrättalagda och inövade svar (Rautalinko 2023, s. 93). Intervjuguiden utformades utifrån fyra specifika teman, vilka var distansarbete, ledarskap, psykosocial arbetsmiljö samt kommunikation. Där exempel på frågor som ställdes var *“hur upplever du att de sociala relationer mellan er kollegor har påverkats av ett fortsatt distans- och hybrid arbete?”* samt *“berätta lite mer kring hur du upplevde balansen mellan arbete och fritid under corona pandemin? Kunde de särskiljas?”*

Utformningen av intervjufrågorna i intervjuguiden således främst av öppna frågor, då det uppmuntrade intervjupersonerna att med större utrymme berätta om sina egna upplevelser. Där de öppna frågorna också bidrog till att svaren blev mer fylliga. Vilket i sin tur gav en mer innehållsrik grund för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar. Genom öppna frågor minimerade således också risken för respondenterna att bli styrda, då de fick möjlighet att sätta egna ord på upplevelser. Viktigt för oss som intervjuade blev också att vara medvetna om att öppna frågor kunde leda till att respondenterna sväva iväg och gav längre utdrag än vad frågan efterfrågade, detta togs i beaktande och bemöttes därmed med följdfrågor för att leda tillbaka respondenten till frågan. Slutligen avrundades alla intervjuer genom att vi ställde en avslutande fråga, där intervjupersonerna gavs möjlighet till att dela med sig av några slutliga tankar kring det samtal och ämnen som berörts under intervjun. Efter att alla intervjuer genomförts påbörjades arbetet med att transkribera intervjuerna, där vi lyssnade på intervjuerna igen och sedan skrev ned precis det som sades i ett dokument.

Vidare genomfördes intervjuerna på en trygg plats, ostört från andra som befann sig i rörelse runt omkring. Samtliga intervjuer spelades även in med hjälp av en diktafon efter att vi fått tillåtelse av respondenten att spela in samtalet. Diktafonen användes istället för mobiltelefon för att undvika eventuell risk för spridning av personuppgifter i molntjänster. Fem av nio respondenter genomförde intervjuerna på plats ansikte mot ansikte, medan de resterande fyra respondenterna föreslog en virtuell intervju via webblänk. Detta berodde främst på att några respondenter befann sig på en annan plats och därmed blev en virtuell intervju mest effektivt för båda parter. Men viktigt att belysa när intervjuerna skedde på distans var att resultatet i viss mån påverkades, då vi märkte att risken för att prata i mun på varandra växte. Vid en av intervjuerna på distans avbröts mötet mitt under intervjun, vilket kom att påverka flytet direkt därefter. Detta problem löstes genom att vi och respondenten gick ut och in igen till mötes länken, vilket i sin tur löste de tekniska problemen. Utöver detta problem fungerade det digitala tillvägagångssättet överlag bra, men de fysiska intervjuerna var fortfarande att föredra, då samtalet flöt på betydligt mycket mer naturligt.

3.1.2 Urval intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner baserades på ett målstyrt urval, vilket innebar att de intervjupersoner som tillfrågades att medverka i studien ansågs vara relevanta för att kunna besvara frågeställningarna (Patton 2015, s. 264). Mer specifikt utfördes ett icke-sannolikhetsurval i form av ett snöbollsurval, där tillgången av respondenter skedde genom kontaktinformation som tillhandahölls av andra respondenter, därav snöbollseffekten (Noy 2008, s. 330). Snöbollsurvalet hjälpte oss intervjuare att få tillgång till nya respondenter och deltagare som vi kanske inte annars hade nått personligen. Vilket gjorde att ett snöbollsurval blev fördelaktigt när andra kontaktvägar inte fanns (Marcus, Weigelt, Hergert, Gurt & Gelléri 2017, s. 636; Noy 2008, s. 330). Vidare var det enbart ett begränsat antal deltagare som tillfrågades, vilket baserades på om de uppfyllde vissa egenskaper. Vilket mer specifikt innebar chefer som har haft ett personalansvar innan, under och efter corona-pandemin samt som hade erfarenhet av att leda personal vid distansarbete. Urvalet baserades och tillämpades sedermera inte utifrån något specifikt genusperspektiv eller åldersspann, då varken kön eller ålder var av relevans eller bidrog till en givande infallsvinkel till det valda syftet och frågeställningarna.

3.1.3 Bearbetning av det empiriska materialet

Vid bearbetning av det insamlade materialet påbörjades först en sortering av materialet där de olika teman i intervjuguiden medförde en bättre ordning bland stoffet som samlats in (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 69). För att sortera ut det som var relevant bland allt vårt insamlade empiriska material utgick vi därför utifrån olika teman. Genom att vi valde att göra en tematisk analys av det empiriska materialet, som innebar att letade efter likheter och olikheter i de uttalanden som intervjupersonerna gjort, kunde vi se eventuella samband och skillnader i hur chefernas uppfattningar såg ut. Analysen tog därmed utgångspunkt i fem teman, vilka mer specifikt handlade om aspekter som work-life balance, sociala relationer, att leda i en spridd organisation, chefers arbetsvardag samt framtida förväntade krav av en hybrid arbetsplats. När vi hade hittat ett bra underlag av empiriskt material började arbetet med att reducera en stor del av det insamlade materialet, då det inte går att redogöra för allt som respondenterna har framställt (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 103). Detta gjorde vi genom att markera de likheter och olikheter som vi såg i de olika intervjuerna med hjälp av olika färger, där vi reducerade bort de delar som inte ansågs vara lika relevant för uppsatsen. Efter att arbetet sorterats och reducerats till den mängd som är relevant för arbetets fortsatta riktning började vi argumentera med hjälp av tidigare teori och se samband däremellan (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 137).

3.1.4 Etisk reflektion/överväganden

Vid intervjuforskning uppstår alltid ett flertal etiska frågor som bör tas i beaktande (Kvale & Brinkmann 2014, s. 98-99). Orsaken till att det inom intervjuforskning uppstår etiska dilemman beror på att det just är en utmaning att presentera forskningsmaterial offentligt som berör individers privata sfär (Kvale & Brinkmann 2014, s. 99). Olika etiska aspekter såsom GDPRs riktlinjer är således något som vi haft i åtanke under hela intervjuprocessens gång, för att säkerställa deltagarnas konfidentialitet. Alla personuppgifter anonymiserades därav innan användning i examensarbetet.

Vidare har ytterligare ett antal etiska överväganden gjorts med grund i de forskningsetiska riktlinjerna informeratsamtycke, konfidentialitet, konsekvenser samt forskarens roll (Kvale & Brinkmann 2014, s. 105). Informerat samtycke togs i beaktande genom att samtliga

intervjupersoner fick information kring syftet med studien och var medvetna om att deras medverkan var frivillig. Intervjudeltagarna fick innan intervjun ägt rum utskickat ett missivbrev samt en samtyckesblankett, som beskrev arbetet, syftet med studien samt hur personuppgifter skulle komma att hanteras konfidentiellt. Konfidentialitetskravet togs vidare i beaktning genom att vi var medvetna om hur materialet som framkommit ur intervjuerna fick hanteras och brukas. Eftersom det färdiga examensarbetet publiceras vid LUP (Lund university publications), ökar vikten av att information som kan kopplas till individen inte avslöjas. Vidare tog vi hänsyn till eventuella negativa konsekvenser som examensarbetet kunde leda till för de medverkande. Vilket handlade om hur deltagarna kunde komma att påverkas negativt på ett personligt plan av undersökningen, i form av upplevd stress eller genom att ångra svar som de delat (Kvale & Brinkmann 2014, s. 99). Därför var vi noggranna med att låta respondenterna välja en för dem trygg intervjuplats. Slutligen tog vi även hänsyn till hur vår egen roll som intervjuare kunde påverka deltagarna. Vilket ledde till att vi redan i ett tidigt stadium av uppsatsskrivandet läste på kring de etiska riktlinjer som blir aktuella vid samhällsvetenskaplig forskning. Detta då det är viktigt att inneha kännedom om olika etiska riktlinjer, för att sedan göra lämpliga val (Kvale & Brinkmann 2014, s. 111).

4. Resultat och analys

4.1 Presentation av respondenter som intervjuats

<u>Respondenter</u>	<u>Arbetsbefattning</u>	<u>Datum</u>	<u>Intervjuform</u>
Respondent 1	Affärsområdeschef	2024-04-19	Fysiskt
Respondent 2	VP sälj-och marknadsansvarig	2024-04-19	Fysiskt
Respondent 3	Verksamhetschef	2024-04-22	Fysiskt
Respondent 4	Legal council manager	2024-04-22	Digitalt
Respondent 5	Verksamhetschef	2024-04-26	Fysiskt
Respondent 6	Verksamhetschef	2024-04-26	Digitalt
Respondent 7	Enhetschef	2024-05-03	Fysiskt
Respondent 8	SVP produktutveckling	2024-05-06	Digitalt
Respondent 9	Bostadschef	2024-05-07	Digitalt

Tabell 1. Presentation av respondenter samt deras arbetsbefattning, datum och typ av intervjuform.

4.2 Chefers upplevelser av work-life balance i samband med ökat distansarbete

Samtliga av cheferna antydde att work-life balance är en viktig aspekt att ta i beaktande vid ett ökat distansarbete. Nästintill alla cheferna upplevde att en risk som kan uppstå vid ett ökat distansarbete kopplat till work-life balance handlar just om att gränserna mellan vad som är arbete och fritid i större utsträckning blir allt mer diffusa. En respondent berättade följande om hens tankar om work-life balance i kontexten av ett ökat distansarbete;

“Men också en grej man behöver se upp med när det är hemarbete är att du lätt glömmer att ta de här pauserna kanske, du går inte och kăkar lunch med dina kollegor utan det går ihop och datorn står alltid igång då kanske gränsen suddas ut...ja du är ju på både jobbet och hemma...”

- R1

En annan respondent uttrycker följande;

“Det tror jag är den svåra biten med distansarbetet. Jag tror att det för vissa blir det mycket bättre, de kan gå och lämna sina barn, de kan komma hem och man kan springa en runda på lunchen och må lite bättre...men det är svårt att sätta gränserna. Så att jag tror att det är väldigt både och så jag tror att det kräver en helt annan disciplin av sig själv, men också kanske att en eftertanke att fundera på vad funkar för mig, vad är fördelarna och vad är det jag måste akta mig för.” - R4

Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 143) menar precis som respondenterna ovan att ett ökat distansarbete har medfört utsuddade gränser mellan arbete och fritid, som i större omfattning blir svårare att särskilja. Khateeb (2021, s. 28) stödjer detta utlåtande och menar att i dagens samhälle är det betydligt mycket svårare att arbeta utefter en tydlig work-life balance då arbetet ofta följer med hem då det är enkelt att bara ta upp datorn. Men som två andra respondenter också diskuterade så är det viktigt att själv besitta ett egenansvar och att inneha en tydlig disciplin när det kommer till att arbeta mer på distans bortom den faktiska arbetsplatsen. Vikten av att tydligt sätta avgränsningar är en avgörande del när det kommer till att ett fortsatt väl fungerande arbete på distans ska kunna genomföras och eftersträvas. Vidare uttrycker en annan respondent följande kring sina tankar av work-life balance i samband med ökat distansarbete;

“...så det är egentligen...som sagt är nog risken att man sitter och jobbar för länge och att man liksom, man ser liksom inget slut på det här. Gränsen mellan vad som är jobb och fritid suddas ut på något vis...det får man vara lite uppmärksam på.” - R8

Citatet tydliggör hur distansarbete kan medföra risken av att de naturliga stoppen i arbetet försvinner allt mer, vilket gör att arbetet och fritiden i allt större utsträckning flyter ihop vid distansarbete. Vilket är en risk som chefer behöver vara uppmärksamma på. Risken som kan tänkas uppstå om arbetet fortlöper utan pauser är enligt Satpathy et al. (2019) med referens i Marzec et al. (2023, s. 34) att det kan komma att leda till negativa effekter för individen, där

avsaknaden av en tydlig balans mellan arbete och fritid kan komma att resultera i såväl sämre produktivitet som försämrade arbetsprestationer (Marzec et al. 2023, s. 32; Satpathy et al. 2019). Vilket är något som respondent 8 själv också är inne på, något som man därmed bör vara vaksam på.

4.3 Chefers uppfattningar kring vikten av sociala relationer

Sociala relationer på arbetsplatsen är något som alla respondenter lyfter som en central del för att skapa en god arbetsmiljö och arbetsplats där man trivs tillsammans. Cheferna som blev intervjuade var därmed eniga om att de sociala relationerna är ytterst viktiga såväl internt som externt. Cheferna förmedlar på ett eller annat sätt att sociala relationer är A & O när det kommer till den generella trivseln och förtroendet gentemot varandra på arbetsplatsen. En respondent berättar därmed om sina tankar kring vikten med sociala relationer;

“Det är ju A och O. Att man ska få dem att trivas och man ska hitta deras goda egenskaper och som chef så vill jag ju omge mig med duktiga medarbetare och för att veta vad du är bra på och hur jag bäst använder er så måste jag ju lära känna personen. -R7

Respondent 7 menar just på att de sociala relationerna är viktiga för att medarbetarna ska tycka om att komma till arbetet och menar vidare på att man som chef behöver lära känna sina medarbetare för att kunna skapa goda sociala relationer och således kunna skapa kännedom kring medarbetarens hur man mest fördelaktigt kan främja deras individuella kompetenser och färdigheter i arbetet. Det som respondent 7 uttrycker här kan kopplas till hur Härenstam (2010, s. 12) lyfter den betydelse som de sociala relationerna får mellan just chef och anställd för det egna upplevda välmåendet och möjligheten till att sedermera utföra ett gott arbete. En annan respondent upplevde vidare följande;

“En av våra värderingar är förtroende, ansvar, respekt och passion. De 4 kan man säga är värderingar som ska genomsyra vårt sätt att arbeta och vissa fall leda här. ...Men det här med relationer och förtroende, det är en av våra huvuduppgifter att bygga relationer och bygga förtroende gentemot våra kunder. Det är liksom den externa delen men jag tror det är väldigt svårt att på ett trovärdigt sätt bygga relationer och förtroende gentemot kunder om inte vi först mellan oss som kollegor, både vi i vårt team, eller bara avdelning gentemot andra avdelningar. Asså förtroende, det är enormt viktigt att man kan lita på varandra.” - R1

Hen menar på vikten av att det råder ett förtroende internt, för att de externa kontakterna sedan ska fungera väl. Respondenten upplever att det är viktigt att man litar på varandra, då hen lyfter att om det inte existerar förtroende eller respekt gentemot varandra i verksamheten så kommer det inte heller att finnas några goda relationer, varken internt eller externt. Då hen menar på att det blir svårt att bygga goda relationer med kunderna om det inte finns goda sociala relationer mellan kollegor, avdelningarna och de olika teamen i verksamheten. Detta kan kopplas till hur Thelander och Kristenson (2022, s. 13) menar på att sociala relationer just handlar om en ömsesidig påverkan och samspel mellan människor. Respondent 3 menar likt respondent 1 på att det är viktigt att arbeta med de sociala relationerna internt för att skapa en god gemenskap på arbetsplatsen. Där hen uttrycker att deras team är duktiga på att finna en balans i vad som är professionellt, personligt och privat att tala om, där hen menar att det blir viktigt att dela med sig av en viss typ personlig information för att kunna skapa ett mer djup i relationerna internt. Respondenterna uttrycker här likt Härenstam (2010, s. 7) att de sociala relationerna är av stor relevans inom sin respektive verksamhet och är något som man arbetar med för att främja och utveckla den interna gemenskapen.

Utöver ovanstående respondenter uttrycker även respondent 3 vidare att relationerna på arbetsplatsen är A och O, vilket kan kopplas till hur Härenstam (2010, s. 7) menar på att sociala relationer på arbetsplatsen, såväl mellan kollegor som mellan medarbetare och chef är en essentiell del för att kunna finna mening i arbetet. Likt hur Härenstam (2010, s. 7) och respondenterna uttryckt sina tankar kring vikten av sociala relationer menar även Thelander och Kristenson (2022, s. 79) att sociala relationer på arbetsplatsen är otroligt viktiga. Där brist på goda sociala relationer på arbetet kan resultera i negativa konsekvenser för individens välmående (Thelander & Kristenson 2022, s. 79). Härenstam (2010, s. 57) precis som Thelander och Kristenson (2022, s. 79) menar att en nedsatt psykiskt välbefinnande på grund av sämre sociala relationer är kostsam för såväl individen, arbetsgivaren och för samhället i stort. Förstår man som chef inte betydelsen med relationerna och stödet däremellan påverkas människors psykiska hälsa och kan leda till depression om inget uppmärksammas (Härenstam, 2010, s. 57).

4.4 Att leda i en spridd organisation

Att leda genom ett växande hybrid arbete och samtidigt behandla den psykosociala arbetsmiljön är något som många verksamheter arbetar med för att få ihop. Majoriteten av respondenterna ansåg att deras individuella chefsansvar blev mer påtagligt under corona-pandemin och sedermera det ökade hybrid arbetet. Nya tillvägagångssätt har behövts implementeras, där fler avstämmande möten har behövts appliceras i den dagliga verksamheten samt där kommunikationen har blivit allt viktigare. Utifrån intervjupersonerna kunde tre genomgående svar plockas ut vilket var tydlighet, förmågan att vara närvarande samt som chef följa upp och coacha medarbetare. En respondent uttrycker följande;

“Men jag tror att för det första har en tydlighet kring när man förväntar sig att man kommer till arbetet. Vad man förväntar sig av den som jobbar hemma att man kan ha en dialog kring antingen hur jobbar man tillräckligt mycket eller hur jobbar man inte för mycket.” - R4

En annan respondent upplever följande;

“Jag la väldigt, väldigt mycket tid på att vara riktigt närvarande, och det var lite därför som jag inte kunde sitta hemma utan att jag ville vara på plats. Jag vill se och känna och ja hur stämningen var.” - R5

Kopplat till citatet ovan uttrycker Björk och Holmgren (2021, s. 79) ledarskapet på arbetsplatsen som en central faktor för att främja arbetstagarens hälsa och trivsel. Björk och Holmgren (2021, s. 79) nämner därmed att vara närvarande, inspirerande samt stödjande som några egenskaper som lyfts fram som centrala när man pratar om en ledares viktiga egenskaper för ett bra ledarskap. För att som chef kunna hantera detta menar Björk och Holmgren (2021, s. 79) att främst den egna arbetssituationen bör vara tillfredsställande och att man som chef även besitter god kunskap om arbetsmiljö och hälsa generellt för att kunna vara delaktig. Vidare uttrycker Walsh et al. (2023, s. 3) att det inflytande som en chef besitter i sin roll fungerar som en förebild och kan liknas till att respondent 5 ville vara på plats majoriteten av tiden för att kunna vara närvarande på plats och fortsatt ha goda kontakter.

Vidare upplever respondent 4 från citatet ovan att just tydlighet blir en viktig aspekt vid ett ökat distansledarskap. Detta för att lyckas skapa ramar kring de förväntningar som finns på medarbetaren i arbetet och vad hen förväntas leverera. Detta kan kopplas till hur Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 140) skildrar att en viktig aspekt att tänka på som chef i distansledarskap handlar just om att vara tydlig. Vilket således innebär att som chef ha en välfungerande dialog med medarbetarna och på ett konkret sätt medvetandegöra sina medarbetare om vad som förväntas av dem (Bäcklander, Palm & Rosengren 2023, s. 140). Lyckas man som chef med detta i sitt ledarskap så menar Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 140) vidare på att det är något som kan bidra till medarbetarnas hälsa och välmående positivt. En ytterligare respondent berättar vidare följande;

“...och följa upp liksom att coacha medarbetare som känner att man behöver det är väldigt viktigt, att lyssna in också och en sak som jag tycker man har lärt sig när man jobbar på distansarbete är att inte underskatta att faktiskt ha kameran på när man när man jobbar.” - R8

I relation till ovanstående citat uttrycker respondent 2 likt respondent 8 vikten med att följa upp det dagliga arbetet när man arbetar på distans, där dagliga diskussioner såväl arbetsrelaterat som det enkla småpratet är viktiga delar att prioritera. Detta kan vidare kopplas till Yukl (2010, s. 278) som uttrycker att support och coachning är viktiga parametrar, där Poulsen och Ipsen (2017, s. 42) också uttrycker att chefer på distans bör följa upp och ha en nära relation med medarbetare. Respondent 2 fortsätter att beskriva hur chefen förväntas vara mer uppmärksam på medarbetarna och säkerställa att de inte blir för överbelastade på distans. I likhet med respondent 2 resonemang kring överbelastning uttrycker Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 140) hur pass centralt det blir att se till att ge medarbetarna de förutsättningar som de behöver för att klara av sina arbetsuppgifter. Vilket är något som även Björk och Holmgren (2021, s. 79-80) lyfter som en viktig aspekt i sitt resonemang, genom att de menar på att en jämn och rimlig arbetsbelastning är centralt för att medarbetarna ska må bra.

När cheferna sedan fortsatte att dela sina tankar kring att leda i en spridd organisation, handlade en av frågorna om vad de upplever är viktiga aspekter att främja vid skapandet av en psykosocial arbetsmiljö. Samtliga respondenter hade relativt liknande svar, men det som skilde sig åt handlade mer om att vissa chefer lyfte vad som blir viktigt på själva arbetsplatsen och i arbetet

för att lyckas skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Medan resterande mer konkret gick in på vad de som chefer behöver arbeta med när det kommer till medarbetarna. Respondent 1 upplevde att följande blir viktigt i arbetet som chef gällande att skapa en god psykosocial arbetsmiljö;

“Jag vill ju att alla ska känna ett förtroende, att kunna komma med förslag utan att någon ska kunna döma eller att man känner att det är pinsamt för att det här är helt way off. Öppenhet och förtroende, det är ju sådana ord som jag känner och hoppas verkligen att vi lever efter.” - R1

Respondent 1 menar på att vikten av att det finns en öppenhet och ett förtroende på arbetsplatsen öppnar upp för en större gemenskap samt för ett mer öppet socialt klimat. Just orden “förtroende” och “öppenhet” som respondent 1 beskriver är något som även Björk och Holmgren (2021, s. 80) menar på är otroligt viktigt för att främja trivsel hos medarbetarna på arbetet. Respondenten är därmed inne på hur central den psykosociala arbetsmiljön blir för att arbetstagare ska uppleva känslan av att de vågar komma att uttrycka sina egna idéer och tankar, utan att de tystas ned på något sätt. I relation till detta menar Björk och Holmgren (2021, s. 79) hur viktigt det är för chefer i sitt ledarskap att skapa en miljö som tillåter medarbetare att få möjlighet att uttrycka sina åsikter, tankar och idéer och att få gehör för dessa.

Vidare upplever respondent 8 hur det blir centralt att den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen präglas av att man som verksamhet är mån om personalens mående och hälsa, genom att berätta följande;

“...sen naturligtvis att att man har ett företag som liksom värnar om...ja vad ska man säga...medarbetarnas hälsa....att man förebygger stressrelaterade sjukdomar och säkerställer att man har en rätt balans och att man har förutsättningar som medarbetare att kunna utföra sina arbetsuppgifter...” - R8”

Citatet visar på en medvetenhet kring hur pass viktigt det är att som chef medvetandegöra vikten av att sina medarbetare upplever en god hälsa på arbetet. Där chefens roll handlar om att värna om medarbetarnas mående. Tanken om att man som chef är brydd om sina medarbetares hälsa är något som även Andersson et al. (2020, s. 73) lyfter genom att framföra hur chefer innehar ett viktigt ansvar gällande just att se till att medarbetarna trivs samt att stressnivåerna är hanterbara och inte går ut över ens fritid i för hög utsträckning. Precis som respondent 8 uttrycker angående

hur viktigt det är att finna en balans mellan livets olika sfärer, kan detta förstås i relation till Eklöfs (2022, s. 247) resonemang kring hur god hälsa och en välfungerande balans i den privata sfären kan påverka individen positivt. Eklöf (2022, s. 247) menar att individer som funnit en god balans, där privatlivet kan särskiljas från arbetet, även kommer att resultera i att medarbetaren kommer kunna prestera bättre på arbetet. Eftersom detta leder till att individen kan hantera sina arbetsuppgifter samt arbetets olika typer av påfrestningar bättre (Eklöf 2022, s. 247).

En annan respondent belyser vidare mer konkret vad chefen i relation till medarbetarna behöver arbeta med vid skapandet av meningsfullhet och en god psykosocial arbetsmiljö på arbetet, genom att berätta;

“Jag tror det är viktigt att människor blir sedda, och uppskattade och får ärlig feedback på sitt arbete eller sitt sätt att vara. Det tror jag är viktiga grejer, och såklart ha en rimlig arbetsbelastning. Vad är rimlig arbetsbelastning? Det är rätt subjektivt. Det kan vara olika, jag menar alla har vi våra så att säga...var går min tröskel för vad jag tycker börjar bli jobbigt? Det är inte detsamma som tröskeln för min kollega. Så därför är det ju...där chefskapet kommer in...chef- och ledarskapet en viktig komponent...” - R2

Respondenten upplever faktorer som uppskattning samt att se sina medarbetare blir viktiga faktorer för att lyckas skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Aspekter som att uppskatta, se och bekräfta sina personal som respondent 2 anser är centralt är något som även Bowling et al. (2015, s. 97) anser är viktiga aspekter för chefer att ta hänsyn för att lyckas skapa en psykosocial arbetsmiljö där personalen trivs och mår bra. Respondent 2 är dessutom sedermera även inne på att ett ledarskap som främjar ärlig feedback är betydelsefullt för att lyckas uppnå en god psykosocial arbetsmiljö. Vilket även Björk och Holmgren (2021, s. 79) menar på är betydande, då chefer som ger återkoppling till medarbetarna blir en essentiell del gällande att utöva ett gott ledarskap gentemot sin personal.

Vidare uttrycker några respondenter att synen på att ett större ansvar för den psykosociala arbetsmiljön för dem som chefer har inträffat vid ett ökat distans- och hybrid arbete. Respondent 2 beskriver att chefen förväntas vara mer uppmärksam på medarbetarna, hur det mår och säkerställa att de inte blir för överbelastade i rollen på distans. De som respondent 2 uttrycker kan kopplas till Bäcklander, Palm och Rosengren (2023, s. 140) som uttrycker hur pass centralt

det blir att se till att ge medarbetarna de förutsättningar som de behöver för att klara av sina arbetsuppgifter. Vilket är något som även Björk och Holmgren (2021, s. 79-80) lyfter, genom att de menar på att en rimlig arbetsbelastning är centralt för att medarbetarna ska trivas och må bra. Där chefen bör agera stödjande och medvetet kunna anpassa sitt bemötande utifrån situation och individ (Björk & Holmgren 2021, s. 79). Likt respondent 2 uttrycker respondent 3 att förväntan på hen som chef har blivit högre, vilket ibland ledde till känslan av prestationsångest. Några respondenter upplever däremot vidare inte att ansvaret har förändrats. Där vi finner likhet mellan hur två respondenters upplevelser, där respondent 8 likt respondent 9 lyfter att ansvaret som chef inte direkt har förändrats för den psykosociala arbetsmiljön i och med ett ökat distansarbete. Detta resonemang kan kopplas till hur Björk och Holmgren (2021, s. 79) samt Wreder (2008, s. 4) uttrycker hur chefer oavsett kontext eller sammanhang har ett viktigt ansvar när det gäller skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen.

4.5 Hur chefer upplevt sin arbetsvardag innan, under samt efter corona-pandemin

Beroende på i vilken verksamhet som de tillfrågade cheferna har arbetat i har denna fråga bidragit med varierande svar men där man samtidigt också kan konstatera att en förändring från hur arbetet såg ut innan, under och efter pandemin har ändrats i någon utsträckning för majoriteten av arbetsplatserna. Vissa verksamheter var mer införstådda i ett arbete på distans vilket gjorde att det blev en enklare övergång, medan för andra chefer och dess verksamheter medförde pandemin stora förändringar och implementering av nya tillvägagångssätt. En respondent berättar därmed följande om perioden innan, under och efter pandemin;

“Jag kan säga att innan var man ovan vid att använda Teams, Skype eller Webbex. Det gjorde man ibland när man väl hade hittat lösenordet och kommit in till mötena men...så det var ju mer sällan. Sen blev man ju såklart, man behöver ju inte vara Einstein men man blev duktig på att sätta upp möten och hitta en regelbundenhet i hur ofta man ska träffas och hur ofta ska man ha de här mötena så det funkade bra. Och sen efter pandemin så gick man ju tillbaka till största del såsom det var innan med möjligheten och kunskapen kring det här med Teams möten. Så det blev naturligare att boka möten med en bättre och större frekvens efter pandemin via Teams. Alla är införstådda, det är liksom inga konstigheter.” - R1

En annan respondent upplever istället att hens arbetsvardag som chef påverkats enligt följande på grund av corona-pandemin;

“Jag representerar en bransch som på många sätt är ganska konservativt. Man har drivit den som man har gjort i många, många år så det är ett väldigt starkt hierarki. Det är svårt och arbeta med förändringsledning för det är... väldigt starka interna uppfattningar om hur man ska göra saker. Det där är jag lite besviken över för jag uppfattade att vår bransch blev mycket mer kreativ under pandemin där vi hitta nya sätt att bedriva [...verksamhetsområde] på. Men att vi efter pandemin istället för att nyttja oss av det så har man i större grad dragit tillbaka och försökt att komma tillbaka till där vi var och driver verksamheten som vi gjorde innan pandemin, vilket är omöjligt för folk har ändrat mönster....det är ju den svåra frågeställningen om vi ska tillbaka eller om vi ska in i en helt annat nytt sätt att arbeta på.” - R6

En ytterligare respondent berättade vidare sin upplevelse av hur hans arbetsvardag påverkats och uttrycker;

“Ja det...dels så kan man väl säga att innan pandemin så hade man ju mer fysiska möten när man säger...man gick till mötet, gick till konferensrummet och hade sina möten. Under pandemin så blir det ju i stort sätt helt digitalt, det fanns nästan inga fysiska möten, det är liksom [...] eller det kanske var att man hade ett par personer som träffades som var på företaget, då skulle man sitta där med sina ansiktsmasker och ja. ...och sen om man då tänker sig efter pandemin så har ju då, det här sättet och arbeta, det har ju lite granna stabiliserats vi har ju en policy idag då, för hur man kan jobba distans arbetsmässigt och så vidare.” - R8

Utifrån frågan om hur arbetsvardagen har förändrats från innan, under och efter pandemin kan man konstatera att samtliga respondenter ser en förändring i hur arbetet har förändrats. Vi kan utifrån respondenterna se att mycket har hänt och stora förändringar har behövt vidmakthållas som i sin tur har förändrats och vänt upp och ner på tidigare arbetsmönster. Detta kan kopplas till Purba et al. (2024, s. 145) som uttrycker att med pandemin och de intensiva åren så har många förändringar inträffat på många olika planer av livet. Respondent 1 berättelse kan kopplas till Purba et al. (2024, s. 145) som fortsätter och menar att en ökning av det digitala har behövts anammas i större utsträckning vilket var nytt för vissa respondenter att använda sig av i den st utsträckningen som pandemin plötsligen krävde. Medan andra respondenter menar att den digitala biten inte var något nytt i den meningen att man redan innan pandemin var införstådda i det olika systemet och där arbetet under pandemin enbart växte och blev mer påtagligt.

Vidare lyfter en annan respondent följande;

“Jag tror att vi har lärt oss väldigt mycket. Vi har lärt oss att man kan göra väldigt mycket på distans, jag reser ju inte alls lika mycket som jag gjorde innan. Det finns typer av möten som jag vet att man absolut kan ta på Teams, speciellt om det är en avstämning och så vidare. Och det har nog skapat både en kostnadsbesparing och effektivitet.” - R4

Respondent 4 menar att en viktig lärdom som hen tagit med sig är hur vissa möten med fördel kan tas digitalt istället för fysiskt, vilket har medfört att hen i större utsträckning kan minska på antalet jobbresor, vilket hen således upplever som en kostnadsbesparing och en ökad effektivitet. Detta kan kopplas till Purba et al. (2024, s. 145) och Dowling et al. (2022, s. 1-2) som menar på att det hybrida arbetsformatet är något som kommer att bestå, vilket har främjat en större förståelse och medvetenhet för de möjligheter som distans och hybrid medför. Där respondent 4 har insett att man kan utföra sitt arbete minst lika effektivt hemifrån som på plats.

4.6 Det förväntade kravet av att fortsatt erbjuda ett hybrid arbete

För att blicka framåt ansåg samtliga respondenterna att det framtida hybrida arbetet kommer att bli en förväntan som framtida arbetstagare nästan kräver av arbetsgivare att erbjuda i arbetet. För att fortsatt vara en attraktiv arbetsplats framöver så anser ett flertal av de intervjuade cheferna att detta kommer att bli en stor och viktig fråga att ta hänsyn till redan vid rekryteringsprocessen. En respondent berättar;

“Företag som inte erbjuder möjligheten att arbeta hemifrån, de är inte lika attraktiva för dem som ska söka arbete. Det är till och med så att vi har.. eh dom som har sökt jobb och sagt “jaha vilka är möjligheterna för hemarbete” och skulle vi då säga att “ja det är här vi är och jobbar”, då är det...okej...då söker man kanske sig någon annanstans.” - R2

Precis som ovan citat antyder om hur arbetet ska se ut för att fortsatt vara attraktiv på marknaden så kan detta kopplas till Dowling et al. (2022, s. 1) som uttrycker att arbetsplatser som inte kommer att erbjuda en hybrid implementering av arbete kommer att riskera att förlora medarbetare till andra företag eller tjänster som inte kräver ett arbete fullt på plats (Dowling et al. 2022, s. 1). En annan respondent fortsätter;

“Jag tror framförallt i branscher som kanske jobbar mer inom serviceinriktade yrken...på vissa arbetsplatser är det ju väldigt svårt kanske då med produktion till exempel på företag och så...men har man ett tjänstemannajobb eller annat statligt jobb så är jag helt övertygad om att det kommer...man kommer inte kunna locka till sig medarbetare i framtiden om man inte har den flexibiliteten, det är något man måste tänka på som arbetsgivare.”

- R8

Respondent 8 uttrycker därmed att vissa arbetsplatser kommer fortsatt kräva en fysisk närvaro men är samtidigt övertygad om att det kan bli svårt att attrahera nya medarbetare utan möjligheten till att arbeta hemifrån. I relation till ovan citat stödjer majoriteten av respondenterna också vikten av att framöver, för att fortsätta vara en attraktiv arbetsplats, erbjuda nya medarbetare digitala möjligheter inom arbetet. Respondent 4 berättar vidare också att de faktiskt kan se när det kommer till det digitala att det är många som uttryckligen tackar nej till en arbetsposition om det innebär att man måste vara på kontoret mestadels av tiden. Detta kan kopplas till Dowling et al. (2022, s. 1) om hur en fortsatt hybrid arbetsplats är av relevans, forskning menar här att efter pandemin har allt fler fått upp ögonen för ett hybrid arbete, och verkar vara en arbetsform som man inte släpper vid ett första anspråk.

5. Diskussion

Utifrån studiens syfte och frågeställningar har uppsatsen ämnat att besvara tre frågeställningar där intentionen har varit att undersöka hur chefer konkret har upplevt att deras ledarskapsroll har påverkats och förändrats gällande skapande av den psykosociala arbetsmiljön till följd av ett distans- och ett växande hybrid arbete. Det går att konstatera att chefernas arbetsvardag har förändrats, då nya krav och förväntningar nu ställs på cheferna som inte tidigare var lika påtagliga (Lautsch & Kossek 2011, s. 10). Cheferna har således i sitt ledarskap ett viktigt ansvar för sina medarbetares välmående och för skapandet av en hållbar psykosocial arbetsmiljö, vilket ställer högre krav på ett välfungerande ledarskap.

5.1 Chefers ansvar vid ökat distans- och hybrid arbete

Det ökade distans- och hybrid arbetet har enligt ett flertal av cheferna varit bidragande faktorer till att de upplevt att deras ansvar för skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen har ökat. Där de upplever att ansvaret ökar i form av att det ställs högre krav och förväntningar, som leder till att de behöver agera mer uppmärksamt vid distans- och hybrid arbete än vid arbete som sker fysiskt på plats. Upplevelsen av att ett ökat distansarbete medfört förändrade krav på chefen är något som Lautsch och Kossek (2011, s. 10) menar stämmer, då ett ökat arbete som sker på distans inte enbart innebär en omställning som påverkar personalen, utan som också ställer nya krav på chefernas agerande. Respondent 2 och 3 upplever just att deras ansvar har förändrats, då det krävs att vara mer vaksam kring hur medarbetarna mår vid ett ökat distans- och hybrid arbete. När hela eller stora delar av arbetsuppgifterna utförs på distans menar Haider, Tiwana och Tahir (2020, s. 1) samt Lundqvist, Reineholm och Wallo (2023, s. 26) att det finns en risk för att den psykosociala arbetsmiljön påverkas negativt. Där arbete som i hög utsträckning utförs på distans kan komma att leda till känslor som isolering och ensamhet, som sedermera kan komma att resultera i ohållbara stressnivåer och därigenom leda till olika psykiska besvär. Chefen har således ett viktigt ansvar i sin roll som chef att se till att medarbetarna inte blir överbelastade i arbetet, vilket är något som respondent 2 menar är ett ansvar som ökar ytterligare vid ett ökat distans- och hybrid arbete. Det blir således som Lundqvist, Reineholm och Wallo (2023, s. 21) uttrycker viktigt att som chef, vid ett ökat distans- och hybrid arbete, ta

ansvar för medarbetarnas mående genom att kunna anpassa arbetet utifrån dennes situation och förutsättningar.

Vidare uttrycker vissa av respondenter i kontrast till de som upplever att deras ansvar förändrats, istället var inne på att de inte upplever att ett ökat distans- och hybrid arbetet är något som påverkat deras ansvar som chefer för skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö. Där både respondent 8 och 9 menar på att deras ansvar ser likadant ut oavsett arbete på distans eller inte. Aspekten kring att chefer innehar ett viktigt ansvar för att vara delaktiga och bidra till skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö är ett faktum som Björk och Holmgren (2021, s. 79) samt Wreder (2008, s. 4) menar på att cheferna i verksamheten har oavsett vilket kontext eller sammanhang cheferna leder i. Vilket således tyder på att chefernas ansvar består oavsett vilken typ av arbetsform arbetsplatsen arbetar utifrån.

5.2 Vikten med sociala relationerna

De sociala relationer är viktiga att främja för att skapa en god och trivsam arbetsmiljö. Samtliga respondenter berättar att de sociala relationerna är en viktig del att prioritera i sitt ledarskap, inte minst vid ett ökat distans- och hybrid arbete. Respondent 3 och 7 uttrycker att de sociala relationerna är A & O när man pratar om främjandet av relationerna på arbetsplatsen och för att skapa en god och trivsam miljö. Där respondent 3 vidare menar på att de sociala relationerna blir viktiga på arbetsplatsen för att skapa en gemenskap där man själv upplever att man kan dela med sig så mycket som man själv är bekväm med. Respondent 1 menar vidare att förtroendet och relationerna till varandra internt är en viktig och central del att bygga på först för att sedermera också kunna skapa trovärdiga relationer externt. Härenstam (2010, s. 7) menar likt respondenterna att de sociala relationerna spelar en viktig roll för skapandet av god trivsel och glädje på arbetsplatsen. Espersson, Liden & Westrup (2023, s. 65) likt Mikkola och Nykänen (2020, s. 15) uttrycker även att relationerna har därmed en stor påverkan på den enskilda individens hälsa och välmående. Vilket respondenterna också är eniga om då man pratar om trivsel, förtroende och att det ska vara kul att gå till jobbet som viktiga aspekter att främja. För att man i sina relationer ska uppleva hög tillfredsställelse, där en respondent uttrycker att det är viktigt att man som chef tar sig tiden att lära känna sina medarbetare för att man på ett fördelaktigt sätt ska kunna använda dess fulla kompetenser och färdigheter i arbetet framöver.

5.3 Chefers arbetsvardag i samband med distans- och hybrid arbete

Beroende på i vilken verksamhet som de tillfrågade cheferna arbetar inom har denna fråga bidragit med varierande svar när det kommer till hur arbetsmässigt vardagen har förändrats, men att samtliga respondenter ändå var eniga om att en faktiskt förändring av arbetsvardagen innan, under och efter pandemin har förändrats i någon utsträckning. Respondent 1 menar att man var mer ovan vid hantering av de digitala plattformarna som Teams och skype innan pandemin och att man under och efter pandemin blev duktigare och hade en helt annan kunskap över hur dessa verktyg sedermera används och hanteras, det blev alltså en mer naturlig process efteråt. Purba et al. (2024, s. 145) fortsätter och menar att en ökning av digitala hjälpmedel har behövts anammas i större utsträckning vilket var mer främmande för vissa respondenter vars verksamhet innan alltid har varit mer beroende av det fysiska träffarna. Purba et al. (2024, s. 145) och Dowling et al. (2022, s. 1-2) uttrycker vidare att den flexibla arbetsplatsen har blivit det nya normala där man har lärt sig hur man nu efter pandemin ska hantera och arbeta med digitala plattformar i den dagliga verksamheten. Respondent 6 uttrycker å andra sidan att arbetet och formen på arbetet blev till det bättre under pandemin, man blev mer kreativ och bröt den starka hierarkin på hur man bör arbeta som länge har varit infiltrerad i verksamheten. Purba et al. (2024, s. 145) uttrycker likt respondenterna att med pandemin, under och efter, har många förändringar varit tvungna att implementeras i verksamheten. Respondent 4 berättar utifrån sin arbetsroll att arbetsvardagen under och efter pandemin har medfört viktiga lärdomar om att man kan göra väldigt mycket på distans.

6. Slutsats

Syftet med denna forskningsstudie har varit att öka kunskapen kring chefers roll i främjandet av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser där distans- och hybrid arbete blivit allt mer vanligt förekommande under och efter corona-pandemin. Utifrån det empiriska materialet går det att konstatera att chefer påverkats på ett flertal olika sätt i sin arbetsroll till följd av ett ökat distansarbete och sedermera en ökning av det hybrida arbetet. Där faktorer som deras ansvar för den psykosociala arbetsmiljön, de sociala relationerna samt deras arbetsvardag är aspekter som påverkats i någon utsträckning.

Utifrån första frågeställningen kan vi konstatera att det går att dra en slutsats kring hur ansvaret hos majoriteten av respondenterna har förändrats i samband med distansarbete och vid ett ökat hybrid arbete. Där de förändrade arbetsförhållandena har kommit att medföra en rad nya olika ansvarsområden som chefer behöver anamma och implementera för att fortsätta främja och arbeta mot goda resultat. Det går vidare att konstatera att cheferna antyder att det som de upplever har förändrats i deras ansvar för den psykosociala arbetsmiljön vid ett växande hybrid arbete främst handlar om att de har behövt bli mycket tydligare, mer närvarande och var mer coachande i sitt ledarskap. Detta för att skapa möjligheten att kunna bibehålla ett gott välmående hos medarbetarna samt för att kunna fortsätta upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen, trots att man inte alltid ses fysiskt tillsammans på arbetet.

Vidare berörde examensarbetets andra frågeställning frågan kring hur chefer uppfattar vikten av de sociala relationerna vid just ett ökat hybrid arbete. Där vi kan konstatera att samtliga respondenter upplevde att de sociala relationerna på arbetsplatsen, oavsett typ av arbetsform, är otroligt viktiga för den upplevda trivselen och välmåendet på arbetsplatsen. Cheferna menar således på att de i deras ledarskap bör prioritera och arbeta för att stärka de sociala relationerna på arbetsplatsen. Detta för att sedermera kunna säkerställa att ha medarbetare som trivs och har roligt på sitt arbete. Genom vår studie kan vi alltså dra slutsatsen att de sociala relationerna för samtliga chefer är grunden för goda arbetsförhållanden, där arbetet med de interna relationerna spelar en viktig och central roll för hur det externt ska se ut och uppfattas.

Slutligen kan vi ur den tredje frågeställningen konstatera att en faktiskt förändring har inträffat från hur arbetet såg ut innan pandemin och hur det kom att utvecklas under och efter pandemin. Vidare kan vi också fastställa att förändringen som pandemin kom att medföra påverkade verksamheterna på olika sätt, där vi kan se att för vissa verksamheter fick dessa förändringar svåra följder då arbetet var så hårt påverkad av de sociala och fysiska aspekterna. Men vi kan också se att pandemin också medförde en positiv förändring som behövdes för att tidigare hårt satta hierarkiska arbetsformat kunde brytas då man blev mer kreativ i att hitta nya utvägar och lösningar. Vi kan också konstatera att verksamheter som redan innan pandemin var införstådda i användandet av digitala plattformar hade en fördel vid en direkt övergång till distansarbete, men att det fortfarande var en inlärningsperiod för alla, som man var tvungen att sätta sig in i för att fortsatt kunna utföra sitt arbete. Vi kan nu dra slutsatsen att pandemin kom att påverka många verksamheter såväl positivt som negativt i vissa avseenden, detta då det öppnade upp för nya tankesätt att utföra sina verksamheter på.

6.1 Vidare forskning

Utifrån våra slutsatser har vår forskningsstudie bidragit till mer kunskap och förståelse för ämnet. Vi anser däremot att det i framtiden behövs ytterligare kunskap kring ämnet, som mer rättvist belyser hur chefer mer konkret upplevt att distans- och sedermera ett ökat hybrid arbete påverkat dem i deras arbetsroll gällande främjandet av en god psykosocial arbetsmiljö. Detta på grund av att vår forskningsstudie enbart tagit utgångspunkt ur totalt nio chefers upplevelser, vilket är för få för att få ett generaliserbart resultat som kan spegla en större population. Något som vi dock fann intressant som nämndes av flera chefer var att det hybrida arbetsformatet i framtiden kommer att vara ett krav för arbetsgivare att erbjuda för att fortsatt vara en attraktiv verksamheten. Det hade därför varit intressant att i framtida studier vidare fördjupa sig i hur förväntningarna på den hybrida arbetsplatsen kommer se ut.

7. Källförteckning

Ali Memon, M., Shaikh, S., Zeeshan Mirza, M., Obaid, A., Muenjohn, N. & Ting, H. (2022). Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees' Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, s. 1-19.

Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C. & Weidenstedt, L. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19*. Ratio.

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bass, M. B., & Avolio, J. B. (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. Journal of European Industrial Training.

Björk, L. & Holmgren, K. (2021). Den goda arbetsplatsen. I: Björk, L. (red). *Psykisk hälsa i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. s. 69-90.

Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B. & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), s. 95-113.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Bäcklander, G., Palm, K. & Rosengren, C. (2023). Distansarbete före, under och efter pandemin. I Sandmark, H. (red.) *Ett hälsofrämjande arbetsliv? Utmaningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur, s. 123-149.

Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New technology, Work & Employment*. 31(2), s. 161-175.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontier in Psychology*, (10), s. 1-32.

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F. & Nicoletti, E. G. (2023). The Role of Telework for Productivity During and Post COVID-19. *Economie et Statistique*. 539, s. 51-72.

Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Teleworking: A new way of working and living. *International labour review*. 129 (5), s. 529-554.

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *McKinsey Quarterly*. s. 1-9.

Eklöf, M. (2022). *Psykosocial arbetsmiljö: Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023). Urholkade sociala relationer i distansarbete under covid-19-pandemin. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 29(1), s. 62-80.

Fackförbundet ST. (2020). *Jobba hemifrån: Är distansarbete här för att stanna?* https://editorial.st.org/sites/default/files/2022-02/st_rapport_-_distansarbete.pdf [2024-03-25]

Folkhälsomyndigheten. (2023). *När hände vad under pandemin?*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/> [2024-03-25]

Ghaljaie, F., Naderifar, M. & Goli, H. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*. 14(3), s. 1-6.

Grant, M. A. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), s. 458–476.

Haider, I. L., Tiwana, F. & Tahir, S. M. (2020). Impact of the COVID-19 Pandemic on Adult Mental Health. *Pakistan Journal of Medical Sciences*. 36(4), s. 1-5

Härenstam, A. (2010). Den samspelade och tydliga organisationen: förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet: Studier från föränderliga arbetsplatser*. Malmö: Gleerups utbildning, s. 193-202.

Härenstam, A. (2010). Sociala relationer och det goda arbetet. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet: Studier från föränderliga arbetsplatser*. Malmö: Gleerups utbildning, s. 7–24.

Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), s. 97-112.

Khateeb, R. F. (2021). Work life balance- a review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), s. 27-55.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lai, C. C., Shih, T. P., Ko, W. C., Tang, H. T. & Hsush, P. R. (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International Journal Of Antimicrobial Agents*. 55(3), s. 1-9.

Landstad, B. J., Hedlund, M. & Vinberg, S. (2017). How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), s. 228–248.

Lautsch, B. A. & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*. 40(1), s. 10-17.

Lindberg, P. & Vingård, E. (2012). *Kunskapsöversikt: Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Arbetsmiljöverket, s. 2-60.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-kunskapssammanstallningar-rap-2012-7.pdf> [2024-03-26]

Lundqvist, D., Reineholm, C. & Wallo, A. (2023). *Arbetsmiljön för chefer under coronapandemin*. HELIX Competence Centre, s. 4-70.

https://my.nak.se/wp-content/uploads/2023/03/Arbetsmiljon-for-chefer-under-coronapandemin_DIGITAL.pdf [2024-03-26]

Lundqvist, D. & Wallo, A. (2022). *Ledarskap som främjar medarbetarnas välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån: En systematisk kunskapsöversikt*. HELIX Rapport, s. 1-85. <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1698367/FULLTEXT01.pdf> [2024-03-26]

Marcus, B., Weigelt, O., Hergert, J., Gurt, J. & Gelléri, P. (2017). The use of snowball sampling for multi source organizational research: Some cause for concern. *Personnel Psychology*. 70(3), s. 635-673.

Marzec, M., Szczudlińska-Kanoś, A., Freund, B. & Miceikienė, A. (2023). Innovative work-life balance after COVID-19. *International Journal of Contemporary Management*, 59(3), s. 32-64.

Mikkola, L. & Nykänen, H. (2020) Workplace relations. I Mikkola, L. & Valo, M. (red.) *Workplace communication*. New York: Routledge, s. 15-27.

Noy, C. (2008). *Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research*. *Int. J. Social Research Methodology* 11(4), s. 327–344.

Nyberg, A. (2009). *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*. Diss. Karolinska Institutet, s. 1-85.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evolutions methods*. SAGE publications.
- Purba, D. S., Nilawati, L., Budi Nugroho, A. Y., Budianto, E., Kii Geat, J. L. (2024). Unlocking Work Autonomy: A Hybrid Approach for Sustainable Job Satisfaction in the Post-Covid Era. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 15 (1), 144-159.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, s. 37-45.
- Rautalinko, E. (2023). *Intervjumetod; från frågeställning till rapport*. Natur & Kultur Stockholm.
- Renstamm, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie : om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, Å. (2019). Arbete och välfärd - en introduktion. I: Sandberg, Å. (red.) *Arbete & välfärd: ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige*. Lund: Studentlitteratur, s. 15-42.
- Satpathy, I. S., Litt, D., Patnaik, B. C. & Mohapatra, M. (2019). Work-life balance as a parameter of job satisfaction in the manufacturing sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* 10(2), s. 97-104.
- Siegrist, J. & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges. *Social Science & Medicine*. 58(8), s. 1463-1473.
- Simon, A., Aranyi, G., Faragó, K., Pachner, O. & Kiss, O. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Organizational Psychology*, 13. s. 1-9.
- Spreitzer, M. G. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*. 38(5), s. 1442-1465.

TCO. (2021). *Distans-revolutionen: Så påverkar förändringen arbetsliv och livspussel*.
<https://elefantmedia.b-cdn.net/tco/TCO-Distansarbete-Rapport.pdf> [2024-04-11]

Tele2. (2020). *Det hybrida arbetslivet. Coronapandemins effekter på vårt sätt att arbeta- nu och i framtiden*. En rapport från Tele2 i samarbete med Kantar Sifo.

Terkamo- Moisiö, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. (2021). *Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review*. *Journal of Advanced Nursing*, s. 595-608.

Thelander, K. & Kristenson, M. (2022). *Sociala relationer och hälsa: teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Wallo, A. & Lundqvist, D. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Walsh, M. M., Carleton, E. L., Ziemer, J. & Ortynsky, M. (2023). The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance. *International journal of manpower*, s. 1-18.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology* 70(1), s. 16–59.

Wilhelmson, L. (2010). Kompetensbärande relation mellan chef och medarbetare. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet: Studier från föränderliga arbetsplatser*. Malmö: Gleerups utbildning, s. 157-174.

Wreder, Å. (2008). *How leadership and new technology influence the work environment - experiences taken from Swedish organizations*. Diss. Luleå University of Technology, s. 1-123.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc.

8. Bilagor

8.1 Missivbrev



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstevetenskap

Hej!

Vi är två studenter som läser vår sjätte termin på Service Management programmet med inriktning Health på Lunds universitet. Just nu håller vi på att skriva vårt examensarbete som handlar om chefer i olika verksamheter som innehaft ett personalansvar innan, under samt efter corona-pandemin. Syftet med vårt examensarbete är att undersöka och öka kunskapen kring chefers roll i främjandet av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser, där distans och hybrid arbete blivit vanligt förekommande under corona-pandemin.

För att kunna besvara de frågeställningar vi har ämnar vi att utföra intervjuer med omkring 10 chefer i olika verksamheter. Själva intervjun förväntas ta omkring 60 minuter. Likt många andra situationer behöver även vi förhålla oss till GDPRs riktlinjer, därför kommer vi skicka ut en samtyckesblankett innan intervjutillfället som ska skrivas under, för att visa på samtycke till att delta i vårt examensarbete. Blanketten kommer att mer ingående beskriva hur personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Både ni som intervjupersoner och er verksamhet kommer alltså att anonymiseras. För att kunna besvara de frågeställningar vi har i vårt examensarbete blir er arbetsbefattning central, då det visar vilket ansvar ni har/haft under corona-pandemin. Resultatet av intervjuerna kommer sedan att analyseras och presenteras i examensarbetet och sedermera publiceras i LUP (Lund university publications).

Vid ytterligare funderingar maila oss gärna på;

ma2368jo-s@student.lu.se eller to8408me-s@student.lu.se

Tack på förhand för din medverkan!

Helsingborg i april 2024

Med vänliga hälsningar,

Tora Melkersson och Matilda Johansson

8.2 Samtyckesblankett

Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i *“En kvalitativ studie som undersöker chefer i serviceverksamheter och deras uppfattningar kring en god psykosocial arbetsmiljö vid distans och hybrid arbete”*

Arbetet är ett studentarbete i form av ett examensarbete inom programmet Service Management med inriktning Health vid Lund universitet. Anledningen till att information angående arbetsbefattning kommer att vara central handlar om att vi ska kunna besvara våra frågeställningar på ett så optimalt sätt som möjligt.

Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande personuppgifter kommer att behandlas:

De personuppgifter som kommer att behövas samlas in berör den arbetsbefattning som personen i fråga besitter. Information som namn och e-post kommer inte att användas vidare utan kommer att hanteras med full konfidentialitet.

Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:

Kommer behandlas med konfidentialitet och sedermera att anonymiseras innan de används i examensarbetet. Intervjun kommer att spelas in med hjälp av en diktafon, för att enligt GDPRs riktlinjer säkerställa att anonymitet eftersträvas till fullo. Resultatet av intervjuerna kommer att analyseras och presenteras i examensarbetet och sedermera publiceras i LUP (Lund university publications).

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet. Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via dataskyddsombud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till att medverka i *“En kvalitativ studie som undersöker chefer i serviceverksamheter och deras uppfattningar kring en god psykosocial arbetsmiljö vid distans och hybrid arbete”*

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

8.3 Intervjuguide

Introduktion intervju

Intervjun syftar främst till att ge oss en större inblick i er vardag som chefer innan, under samt efter corona-pandemin, för att skapa en förståelse kring hur ni upplever er arbetsvardag, skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö samt era relationerna till medarbetarna under ett ökat distansarbete.

Inledande frågor

Vi tänkte inleda intervjun med några inledande frågor kring din arbetsroll

- Kan du börja med att berätta lite om din nuvarande arbetsbefattning och vilken roll du besitter?
 - Beskriv vad din arbetsroll innebär för ansvar och arbetsuppgifter?
- Hur länge har du haft rollen som chef?
- Hur många anställda är det som vänder sig till dig i nuläget?
 - Är detta något som skiljer sig från tiden under corona?
- Upplevde du att corona-pandemin kom att påverka din arbetsroll som chef?
 - Beskriv lite hur/om arbetsuppgifter/roll förändrades?
- Hur kom pandemin att påverka just er verksamhet?
 - Hur såg denna period ut för er?
- Beskriv vad omställningen till ett mer distanserat arbete medförde för er som verksamhet?
 - Hur togs ett växande arbete på distans emot?
 - Blev det en stor omställning eller har ett distansarbete varit något ni har arbetat med redan innan pandemin?

Frågor kring distansarbete

Nu tänkte vi gå över till att ställa lite frågor om din uppfattning kring distansarbete:

- Vad var din första initiala inställning om övergången till att arbeta allt mer på distans och sedermera även en ökning av hybrid arbete?
- Berätta hur ni som verksamhet gick tillväga vid övergången till ett distansarbete?
 - Hur togs denna förändring emot?
 - Hur såg ert arbete ut innan pandemin, var det möjligt att arbeta på distans redan då?
- Berätta hur din arbetsvardag såg ut innan, under samt efter corona-pandemin?
 - På vilket/vilka sätt påverkade pandemin din arbetsvardag som chef?
 - Vad anser du om dessa förändringar? Har arbetet försvårats eller förenklats?
- Hur upprätthöll ni som chef och verksamhet de sociala relationerna under pandemin?
 - Hur såg denna process ut?
- Upplever du att de sociala relationerna till kollegor har påverkats av ett fortsatt distans- och hybrid arbete? Hur då förklara?
- Vad är dina tankar angående en hybrid arbetsplats? Hemma & kontor?
 - Är det vanligt förekommande inom er verksamhet idag?
 - Hur har du som chef upplevt denna nya konstellation? Vad har det gjort med dig?
- Berätta mer om dina tankar kring vad begreppet work-life balance innebär?
 - Hur uppfattar du att din möjlighet till en balans mellan arbete och fritid ser ut på din arbetsplats idag?
 - Hur märks detta?
- Berätta lite mer om hur du upplevde balansen mellan arbete och fritid under corona pandemin? Kunde de särskiljas?
- Hur uppfattar du att corona-pandemin och distansarbete påverkade dig i din chefsposition på arbetet?
- Beskriv dina tankar idag (4 år senare) kring ett fortsatt växande distans- och hybrid arbete?

Frågor kring ledarskap

Nu tänkte vi byta tema och gå över till att ställa frågor om din uppfattning kring ledarskap:

- Upplever du som chef att ansvaret har förändrats i samband med det växande distansarbetet?
 - Och på vilket sätt har detta ansvaret förändrats?
 - Har mängden ansvar blivit större eller mindre?

- Vad skulle du i din roll som chef säga är viktigt att prioritera och arbeta mot när man leder på distans?
 - För att främja ett optimalt arbete på distans?

- Berätta lite hur ni arbetar med relationsskapande på er arbetsplats (mellan chef och medarbetare), detta med tanke på att distans och hybrid arbete enbart blir mer förekommande.
 - Hur främjar man relationerna vid ett tidigt skede?

- På vilket/vilka sätt arbetar du som chef med att bygga relationer till dina medarbetare?
 - Beskriv lite mer kring varför du tycker/tror det är viktigt att arbeta på relationen till dina medarbetare?

- Beskriv med egna ord hur ditt ledarskap/chefskap har kommit att förändrats under/efter corona-pandemin?
 - Upplever du att din arbetsroll har blivit mer krävande? På vilket sätt?

- Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som chef? Hur skulle de beskriva dig?
 - Om du tänker fritt, vilka egenskaper tror du att dina medarbetare anser som viktiga när de tänker på en bra chef?

Frågor kring psykosocial arbetsmiljö

Nu tänkte vi gå över till frågor som berör din uppfattning av psykosocial arbetsmiljö. När vi benämner begreppet syftar vi till definitionen av psykosocial arbetsmiljö som handlar om hur vi mår och trivs på arbetet, hur tillgängligheten till god samarbetsförmåga, trygghet och möjlighet till återhämtning ser ut samt hur kommunikationen och rollfördelningen ser ut på arbetet:

- Vad upplever du som centrala och viktiga aspekter att främja och arbeta med vid skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö?
- Hur arbetar ni på er arbetsplats för att skapa en bra och trygg arbetsmiljö?
 - Hur ser detta arbete ut?
- Berätta mer om den psykosociala arbetsmiljön, upplevde du en förändring i hur detta arbetet såg ut efter pandemin och med ett ökat distans- och hybrid arbete?
 - Påverkade dessa faktorer sättet att arbeta på?
- Kan du berätta lite om hur den psykosociala arbetsmiljön (mående, trivsel, socialt stöd) såg ut på din arbetsplats under corona-pandemin?
 - Hur såg den psykosociala arbetsmiljön ut innan pandemin kom?
 - Hur upplever du att den psykosociala arbetsmiljön kom att förändras/påverkas av pandemin?
 -
- Hur upplever du som chef att ditt ansvar för skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö har förändrats i samband med det ökade distansarbetet?
 - *(Om ja)* Vad är det du upplever har förändrats?
 - *(Om nej)*, varför tror du inget förändrats?
- På vilket/vilka sätt arbetar du som chef för att dina medarbetare ska må bra och trivas på arbetet - såväl på plats som när arbetet utförs hemifrån?
- Berätta lite om hur du som chef skulle gå tillväga & bemöta medarbetare som upplever någon form av psykisk påfrestning av arbetet på grund av distansarbete?
 - Hur ser tillvägagångssätten ut för dig?

Frågor kring kommunikation

Nu tänkte vi lämna temat psykosocial arbetsmiljö och gå över till frågor om kommunikation:

- Upplever du att kommunikationen vid ett växande distansarbete har påverkats?
 - Om ja, i vilken utsträckning?
- Hur upplever du att kommunikationen såg ut på din arbetsplats innan pandemin?
 - Hur har det förändrats?
- Hur fungerade den vardagliga kommunikationen under pandemin på din arbetsplats?
 - Vilka medel använde ni för att kommunicera med varandra under pandemin?
- Hur fungerar kommunikationen mellan dig och dina medarbetare när ni arbetar hemifrån?
- Varför anser du att kommunikationen till/med medarbetarna är viktig?

Avslutande frågor

För att runda av intervjun tänkte vi avsluta genom att ställa en avslutande fråga till dig:

- Är det något ytterligare som du upplever att du vill tillägga?

Avsked

Då tackar vi så mycket för din medverkan och för att du ställde upp att delta i en intervju.