



LUND UNIVERSITY

Flexibelt arbetsliv

Utmaningar för ledarskap, kultur och kommunikation

Heide, Mats; Simonsson, Charlotte

2025

Document Version:

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Heide, M., & Simonsson, C. (2025). *Flexibelt arbetsliv: Utmaningar för ledarskap, kultur och kommunikation*.

Total number of authors:

2

Creative Commons License:

Ospecificerad

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

RAPPORT 1 · KOMMUNIKATIVA ORGANISATIONER 2.0

FLEXIBELT ARBETSLIV

Utmaningar för ledarskap, kultur och kommunikation

Mats Heide och Charlotte Simonsson

Institutionen för kommunikation

Lunds universitet · 2025



© Mats Heide och Charlotte Simonsson 2025

Institutionen för kommunikation
Lunds universitet

ISBN 978-91-531-2382-8

Sammanfattning

DET PÅGÅR JUST nu en omvandling av arbetslivet – arbete är inte bundet till en specifik plats eller tid i samma utsträckning som tidigare. Distansarbete och möjlighet till flexibla arbetstider har förekommit sedan decennier tillbaka, men den snabba digitaliseringen och den globala pandemin Covid-19 förändrade våra arbetsformer och kommunikationsmönster i raketfart. Efter pandemin har många organisationer valt att behålla möjligheten till distansarbete och ”det nya normala” vi nu befinner oss i är en hybrid av det som var före och under pandemin.

Den här rapporten utgör första årsrapporten i ett tre-årigt forskningsprojekt som syftar till att skapa ökad kunskap om vilka nya former av ledarskap och kommunikation som krävs för att möta de utmaningar och möjligheter som följer med en övergång från en närvarokultur till en flexibilitetskultur. Rapporten baseras på tidigare forskning samt intervjuer med 39 personer inom sex olika organisationer. Ledningens perspektiv är en viktig del i denna rapport, medan nästkommande rapport fokuserar chefer och medarbetare i ett verksamhetsnära perspektiv.

I rapporten första del ges en inledande, bred bild av de utmaningar och möjligheter som följer med flexibelt arbetsliv. I den senare delen av rapporten fördjupar vi oss i ledningens arbete med strategier och riktlinjer, hur kontorets roll har förändrats, vilka nya krav som ställs på ledarskap och kommunikation samt den informella kommunikationen och kulturen i det flexibla arbetslivet. Efter pandemin har ledningens diskussion om flexibelt arbete i flera fall klingat av. Resultaten visar att det krävs ett fortsatt förändringsarbete på ledningsnivå för att möta utmaningar och möjligheter i det flexibla arbetslivet.

De viktigaste resultaten

- Flera av de förändringar vi ser i arbetslivet, till exempel fler möten och minskad synlighet, handlar inte bara om distansarbete, utan också en alltmer digitaliserad kommunikation och införande av aktivitetsbaserade kontor. Det finns alltså flera samverkande faktorer som måste beaktas då vi funderar över hur vi ska använda kontoret framgent och vilka åtgärder som behövs för att skapa en väl fungerande kommunikation.
- När man inte längre träffas varje dag på kontoret, måste chefen lägga mer kraft på att tänka igenom när, var och hur kommunikationen ska ske. Behovet av kommunikation som bygger tillit, relationer och sammanhang ökar.
- I det flexibla arbetslivet brottas chefer med att hitta en balans mellan kontroll och tillit. Chefer behöver hitta nya sätt att följa upp och stödja medarbetarnas arbete. I stället för att enbart fokusera medarbetarnas beteende och prestationer måste cheferna också hitta nya sätt att leda och kommunicera med medarbetarna.
- Den informella kommunikationen är en av de kommunikationsprocesser som påverkas allra mest av det flexibla arbetslivet. Resultaten är dock mångtydiga. De digitala kanalerna har gjort att den informella kommunikationen med den nära gruppen av kollegor har ökat, medan den informella kommunikationen mellan olika hierarkiska nivåer och olika delar av organisationen tycks ha minskat. Förlusten av mellanrummen (de spontana mötena i korridoren, vid kaffeautomaten osv.) beskrivs som en av de stora utmaningarna.
- Det finns en oro för en försvagad och splittrad organisationskultur. En problematik tycks dock vara att man strävar efter att gå tillbaka till den kultur som var tidigare, i stället för att hitta nya sätt att bygga kultur och en kultur som stödjer "det nya normala".

Innehåll

Inledning	5
Ett tre-årigt forskningsprojekt	5
Syftet med rapporten	6
Empiriskt material	6
Flexibilitet, distansarbete och autonomi	7
Det nya normala	9
Inte helt nytt	9
Positiva följder	10
Negativa följder	11
Nya vindar blåser, gamla ideal hyllas	15
Strategier och riktlinjer	17
Riktlinjer	17
Distansarbete – en strategisk ledningsfråga?	20
Summering	22
Kontorets omvandling	24
Flera samverkande faktorer	24
Kontoret – en schweizisk armékniv?	26
Ledarskapets förändrade karaktär	29
Utmaningar i ledarskapet	29
Diskussion om ledarskap	38
Informell kommunikation och kultur	40
Informell kommunikation – en blind fläck	40
Formell och informell kommunikation	41
Varför är informell kommunikation viktigt?	42
Förlust av mellanrum och spontana samtal	43
Svagare organisationskultur – jaget för laget	47
Summering	49
Summering och framåt	53
Digitala vågor och underströmmar	53
Digitala plattformar – den nya arbetsplatsen	56
Nästa fas av projektet	58
Referenser	59

Inledning

DET SKER JUST nu en omvandling av arbetslivet – arbete är inte längre bundet till en specifik plats eller tid. Arbete kommer alltmer att definieras i termer av en aktivitet – en handling vi utför. När arbete och arbetsrelationer frikopplas från tid och rum sker det också förändringar i hur vi knyter an till vårt arbete och vår arbetsplats (Espersson, Lidén & Westrup, 2023a). Dessutom förändras radikalt förutsättningarna för vår kommunikation och sociala samspel. Det var den snabba digitaliseringen och den globala pandemin Covid-19 som med raketfart förändrade våra arbetspraktiker och kommunikationsmönster (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2021). Efter pandemin har många företag och offentliga organisationer valt behålla möjligheterna till distansarbete i stället för att återgå till den situation som var tidigare. En stor internationell forskningsstudie visar att 70 procent av företag och organisationer erbjuder någon form av hybridarbete (Barrero, Bloom & Davis, 2021). Detta innebär ett skifte från en »närvarokultur« till en »flexibilitetskultur« som präglas av möjligheter till hemarbete, sociala intranät och virtuella event (Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021). Det snabbt föränderliga och digitala arbetslivet ställer nya krav på ledning, medarbetarskap och kommunikation (Tourish, 2020). Hittills är detta område tämligen outforskat och det behövs därför mer forskning för att fördjupa våra kunskaper om kommunikation, ledarskap, medarbetarskap i flexibelt arbetsliv (jfr Qin, 2024).

Ett tre-årigt forskningsprojekt

Med forskningsprojektet *Kommunikativa organisationer 2.0: Att leda med kommunikation och kultur i ett flexibelt arbetsliv* (2024–2026) studeras möjligheter och utmaningar som följer med ett flexibelt arbete när det gäller kommunikation, ledning, medarbetarskap och kultur. Projektet leds av Mats Heide och Charlotte Simonsson som är forskare i strategisk kommunikation vid Institutionen för kommunikation på Lunds universitet. Detta är ett fortsättningsprojekt utifrån idékonceptet kommunikativa organisationer som vi har fokuserat i två tidigare forskningsprojekt (2014–2018 och 2020–2022). Eftersom vi denna gång fokuserar på följderna av digitaliseringen och det flexibla arbetslivet, har vi valt att kalla projektet för Kommunikativa organisationer 2.0.

Denna rapport sammanfattar insikter och kunskaper från det första årets (2024) studier utifrån temat ledning, styrning och kommunikation. Under det andra året (2025) kommer vi att fokusera kommunikationen mellan chefer och medarbetare i det flexibla arbetslivet, och det sista projektåret (2026) riktar vi strålkastaren mot stödfunktionernas förändrade roll och samarbete. Flexibelt arbetsliv är ett nytt område, och det finns än så länge inte mycket forskning ur ett kommunikationsperspektiv.

Det primära syftet med forskningsprojekt Kommunikativa organisationer 2.0 är att skapa ökad kunskap om vilka nya former av ledarskap och kommunikation som krävs för att möta de möjligheter och utmaningar som följer med det flexibla arbetslivet. Utgångspunkten är att det blir allt viktigare för ledning och chefer att kommunicera på ett sätt som skapar tillit och bygger en gemensam kultur och organisationsidentitet. Distansarbete har länge varit möjligt, och pandemin visade att det fungerar även i verksamheter där det tidigare sades vara omöjligt som banker och säkerhetsföretag. Att arbetet går att utföra på distans, innebär dock inte att det kan uppstå olika konsekvenser, såväl medvetna som omedvetna och såväl avsiktliga som icke-avsiktliga. Forskningen kan i dag inte säga mycket om de långsiktiga konsekvenserna av flexibelt arbete och distansarbete.

Forskningsprojektet syftar också till att utveckla nya kunskaper som kan vara direkt användbara för organisationer i utvecklingen av den interna kommunikationen, bidra till utvecklingen av ledarskap samt kommunikatörernas fortsatta professionalisering och samarbete med andra stödfunktioner.

Syftet med rapporten

Denna rapport syftar till att sondera området flexibelt arbetsliv och med breda penseldrag måla upp en bild av vad vi känner till om fenomenet i tidigare forskning. Ett annat syfte är att summera de viktigaste kunskaperna av det första året studier. Ytterligare ett syfte är att peka ut intressanta områden som vi kommer att fördjupa oss i under de två resterande projektåren.

Empiriskt material

Under 2024 samlade vi in empiriskt material i de sex fallorganisationerna (se tabellen nedan) för att få en bättre förståelse för utgångspunkter, utmaningar och uppfattningar om flexibelt arbetsliv. Vi genomförde intervjuer med företrädare för kommunikations- och HR-avdelningar och med några chefer som sitter i den högsta ledningen i respektive organisation.

Totalt har vi intervjuat 39 personer (22 chefer och strateger inom kommunikation och HR samt 17 chefer i ledningsgrupper). Vi har samlat in ett stort antal dokument i form av styrdokument, policyer, ledarskapsfilosofier, styrfilosofier, riktlinjer för distansarbete och uppförandekoder.

Tabell 1. Översikt av insamlat empiriskt material under 2024.

	Ledning	Kommunikation och HR
Lunds kommun	3	4
Malmö stad	2	4
Skatteverket	3	4
Skellefteå kommun	3	3
Svenska kraftnät	2	4
Trafikverket	4	3
Totalt	17	22

Intervjuerna och dokumenten har gett oss en bredare och djupare bild av flexibelt arbetsliv och följderna för kultur, kommunikation, ledarskap och medarbetarskap. En del av insikterna återges senare i denna rapport.

Flexibilitet, distansarbete och autonomi

Distansarbete kopplas ofta samman med en ökad flexibilitet och autonomi för arbetstagarna. Under pandemin välkomnade både chefer och medarbetare den ökade "flexibiliteten" att "välja" när och var arbetet skulle utföras för att det bättre matchade kraven i det privata livet (Espersson m.fl., 2023a). Det finns forskare (Hassard & Morris, 2024) som menar att det i första hand är individen som gynnas av flexibelt arbetsliv snarare än organisationen. Detta är dock en öppen fråga, och vi menar att det självklart även kan finnas många fördelar även för organisationer.

Den snabba utvecklingen av flexibelt arbetsliv möjliggörs av digitaliseringen och digitiseringen (dvs. omvandling av något fysiskt eller analogt till digitalt) med molnbaserade tjänster där medarbetare ges möjlighet att utföra sitt arbete utan att vara kopplad till en särskild plats (Kelliher & de Menezes, 2019). Med andra ord har medarbetarna fått en större grad av flexibilitet och autonomi. Även utförande av ledarskap förändras med flexibelt arbetsliv. Digitala och sociala medier är i dag avgörande för chefers utövande av ledarskap (Lindell & Crevani, 2022). I sin tur har detta medfört att arbetsgivarna kunnat minska dyra lokal-kostnader genom att reducera kontorsytan. Många arbetsgivare har också passat på att införa aktivitetsbaserade kontor (ABK) som ett led i det flexibla arbetslivet. På engelska används ofta akronymen ABW (*Activity Based Working*). Kelliher och de Menezes (2019) påpekar att mobiltelefontekniken och möjligheten att alltid vara uppkopplad har bidragit till outtalade förväntningar om att medarbetarna alltid ska vara tillgängliga. Tekniken har inte bara skapat möjligheter utan även bidragit till att skapa en miljö där det finns stora förväntningar på att medarbetarna är uppkopplade och svarar fort.

Flexibelt arbetsliv kan beskrivas och definieras på olika vis. Det kan handla om flexibilitet för organisationer genom färre regleringar och snabbare anpassning till förändringar i omgivningen. Det kan också handla om flexibilitet i relation till medarbetare, som i sin tur kan delas in om den är driven av organisationen för att öka dess effektivitet eller driven av medarbetarna för att de ska få en bättre balans i sitt liv (Allvin, Mellner, Movitz & Aronsson, 2013). Numera förstås ofta flexibelt arbetsliv som hybridarbete där chefer och medarbetare kan välja *var och när* de vill utföra sitt arbete. Flexibiliteten som kommer med distansarbete är en form av avreglering av arbetet (Allvin m.fl., 2013). Flexibelt arbetsliv kopplas ihop med behov i organisationer att snabbt kunna anpassa sig till den snabbt föränderliga omgivningen och att organisationer i dag tar ett större ansvar för chefer och medarbetares utmaningar att balansera privatliv med arbetslivet (Kelliher & de Menezes, 2019). En följd av det är att medarbetarna får en större roll i att definiera, styra och strukturera sitt arbete. Självstyret eller självledarskapet ökar, men leder också till oklarare arbetsförhållanden.

Ett annat begrepp som förekommer är digitala arbetsplatser. De kan definieras som en integrerad teknisk plattform som ger verktyg och stöd till medarbetare för att effektivt utföra arbetsuppgifter såväl ensam som tillsammans med andra (Williams & Schubert, 2018). Arbete ses i dag inte bara som en fysisk plats där organisationen har lokaler för produktion och administration.

Det nya normala

I DAG HÖR man ofta uttrycket ”det nya normala” om det som tidigare ansågs vara det onormala – att chefer och medarbetare har möjlighet att välja var, och i vissa fall även när, arbetet ska utföras. ”Det nya normala” började användas på bred front under Covid-19-pandemin när chefer och ledningsgrupper insåg att det inte skulle vara möjligt att gå tillbaka till ett ”normalläge” – så som allt såg ut innan pandemin när merparten av arbetet utfördes på arbetsplatsen. De intervjuer vi har genomfört under projektets första visar tydligt på att möjligheten till distansarbete har börjat att ses som ganska självklart:

Det är inga chefer som tycker att flexibelt arbetsliv är något konstigt. Utan det är någonting som gör oss till attraktiva arbetsgivare. Lunds kommun

Om vi skulle skippa distansarbete eller gå ner till 30 till exempel, då skulle det bli ramaskri bland medarbetarna. Jag tror att det är en chefsfråga att se till att det fungerar. De måste styra upp och ställa krav på fysiska möten. Fredagar ekar kontoret tomt. Svenska kraftnät

Inte helt nytt

Även om flexibelt arbetsliv nu beskrivs som det nya normala är det inte ett nytt fenomen. Redan i slutet av 1970-talet började forskare inom psykologi att intressera sig för flexibelt arbetsliv. En tidig studie av Nollen (1979) har titeln ”Does flexitime improve productivity?” Ja, är svaret på den frågan, och det baseras på ett flertal tidiga studier. Dessa visar att sjukfrånvaron går ner och produktiviteten ökar med flexibelt arbetsliv. Nollen understryker att chefernas inställning är avgörande för hur väl det lyckas med flexibelt arbetsliv. Chefer som är positiva och har förtroende att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter når oftast också positiva resultat. För att cheferna ska lyckas måste de investera tid att bygga upp förtroendet för medarbetarna. En av de intervjuade cheferna i studien poängterade: ”om du behandlar medarbetarna som vuxna, kommer de också att agera som vuxna” (Nollen, 1979). Sedan dess har många studier genomförts och det finns inga entydiga resultat om flexibelt arbete leder till ökad eller minskad produktivitet (van der Lippe & Lippenyi, 2020). I en nyligen publicerad studie av

Riksrevisionen undersökte flexibelt arbetsliv vid statliga myndigheter (Riksrevisionen, 2024). Studien består av en enkät till 153 myndigheter samt fördjupande enkätstudier och intervjuer i fyra exempelmyndigheter. Riksrevisionens granskning visar att distansarbete inte haft någon påverkan på myndigheters resultat, varken positivt eller negativt. Vidare visar studien att det finns en del positiva följder, till exempel för förutsättningar att rekrytera och för medarbetarnas upplevda hälsa. Däremot utmanas det sociala samspelet och samarbetet inom myndigheten.

Den ökade förekomsten av flexibelt arbetsliv som sker nu är kopplat till en ökad internationell konkurrens, utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik samt förändringar i medarbetares attityder om arbete där allt fler ser fördelar med att själv kunna bestämma var och när arbetet ska utföras (Kelliher & de Menezes, 2019). Utvecklingen av flexibelt arbetsliv spädades på av den globala pandemin Covid-19 som krävde en snabb omställning till digitaliserad kommunikation och hemarbete (Carillo m.fl., 2021). Under 2023 arbetade 60 procent av medarbetare i statliga myndigheter hemifrån någon dag i veckan (Riksrevisionen, 2024).

Positiva följder

Som alltid finns det två sidor av samma mynt. Det nya normala med hybridorganisering där en del av medarbetarna befinner sig på arbetsplatsen medan andra arbetar på distans har självklart både positiva och negativa följder för individen, organisationen och samhället. Vi börjar nedan med att gå igenom några positiva följder.

Ur ett individperspektiv finns det för de flesta många fördelar med flexibelt arbetsliv. Det flexibla arbetslivet ger medarbetarna en större kontroll att självständigt styra och bestämma över sitt arbete (Heaphy, Lilius & Feldman, 2021; Lupu & Ruiz-Castro, 2021). Såväl i Sverige som internationellt har det utvecklats en ny norm för hur och när arbete utförs i en hybrid miljö. Det talas om TOT-arbete (eller på engelska "TW&T working") det vill säga att chefer och medarbetare är på arbetsplatsen tisdagar, onsdagar och torsdagar, medan arbetet resterande dagar utförs på distans (Rayner, 2021). Denna arbetsmodell ger medarbetare en större möjlighet till balans mellan arbete och privatliv, minskad pendlingstid och större inflytande och kontroll över arbetet (Heaphy m.fl., 2021; Kotera & Vione, 2020; Lupu & Ruiz-Castro, 2021). Undersökningar visar att det stora flertalet av dem som arbetar hemifrån är nöjda med det (Rydell, 2021; Tengblad, Westberg, Kajonius & Hedestad, 2020). Et ökande flexibelt arbetsliv har skapat fenomenet *vobba*. Det innebär att man är hemma för vård av sjukt barn samtidigt som man arbetar och får lön. En studie av Novus på uppdrag av fackförbundet Unionen visar att merparten av de tillfrågade är positiva till vobbmöjlighet (Unionen, 2024). Forskning visar också att kontakterna mellan

medarbetare som arbetar tillsammans kan bli intensivare genom digital kommunikation (Lindell & Crevani, 2022).

Ur ett organisationsperspektiv ses ofta möjligheten att erbjuda flexibelt arbetsliv en betydande konkurrensfaktor i kampen om kompetent personal. En stor amerikansk studie visar att 59 procent av de svarande anser att möjligheter till ett flexibelt arbetsliv är viktigare än hög lön och 77 procent uppger att de helst vill arbeta i en organisation som erbjuder flexibelt arbete. Även den svenska rapporten »Rekryteringsrapporten« (2022) visar motsvarande resultat. Möjligheten till flexibelt arbetsliv ökar också rekryteringsbasen, eftersom medarbetare inte nödvändigtvis måste bo på pendlingsavstånd för att kunna utföra sitt arbete. En ökad rekryteringsbas är naturligtvis värdefullt ur ett konkurrensperspektiv. En förutsättning för flexibelt arbetsliv är tillit mellan chefer och medarbetare. Så organisationer som erbjuder möjlighet till flexibelt arbete måste fokusera på att utveckla tilliten. Det blir då viktigt att skapa tydliga förväntningar som formuleras i dialog, ramar som ger riktning och mening, och att jobba med inre motivation, mening och gemenskap (Bringselius, 2021).

Negativa följder

Det tas i den tidigare forskningen upp många exempel på negativa följder av flexibelt arbetsliv. I forskningen läggs mest fokus på negativa följder, och nedan presenterar vi ett axplock. En del av följderna är sådana som existerar i organisationer oavsett om flexibelt arbete erbjuds eller inte. Men många av de mer negativa följderna av flexibelt arbetsliv accentueras med hybrida organisering som skapas med flexibelt arbete och aktivitetsbaserade kontor. För att hantera utmaningarna med flexibelt arbete gäller det att vara medveten om följderna för att kunna agera och finna olika lösningar.

Isolering

Enligt forskningen är en av de större kommunikativa utmaningarna med distansarbete förändringar i de sociala relationerna. Bortkopplingen av medarbetare från organisationen i tid och rum, som uppstår med distansarbete, förändrar hur individer knyter an till arbetsplatsen (Espersson m.fl., 2023a). En tydlig effekt av bortkopplingen är att respektive medarbetare som arbetar på distans får färre kontakter med andra medarbetare, och det uppstår en isolering som kan vara både social och professionell (t.ex. delning av kunskaper och erfarenheter) (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis, 2019). Andra följder är att de sociala relationerna tenderar att bli färre och den kollektiva identiteten tunnas ut. Även om de sociala relationerna mellan medarbetare och chefer existerar vid distansarbete, blir även de färre och sker oftast i mer styrd form (Lal, Dwivedi & Haag, 2021). De sociala relationerna är viktiga för medarbetares trivsel på arbetet och för att få en känsla av att ingå i en gemenskap. Med andra ord, till dem som

man träffar mer sällan blir relationen allt svagare. Vid distansarbete minskar också möjligheterna till slumpvis kommunikation och kunskapsutbyte som kan uppstå när man exempelvis träffar kollegor i en korridor eller kopieringsrummet. Med tiden kan relationerna med dem som man träffar sällan urholkas, och det försvårar lärande och försämrar vi-känslan. Det finns också andra professionella skäl till att de sociala relationerna är viktiga som lärande, utveckling, innovationer och förstärkning av den professionella identiteten och kulturen (Mikkola & Valo, 2020).

Forskning visar att arbetsuppgifterna och organisationers utmaningar blir alltmer komplexa, vilket i sin tur kräver mer samarbete, informell kommunikation och kreativitet (Lid Falkman & Stenström, 2017). Därmed kan konstateras att flexibelt arbetsliv försvårar möjligheterna till att snabbt hantera komplexa arbetsuppgifter. Tidigare forskning visar att de dagliga arbetsuppgifterna oftast fungerar bra att sköta via distansarbete, men att utveckling och innovation kan bli lidande. De som arbetar på distans kan hamna i en filterbubbla där man inte utsätts för olika tankar, idéer och åsikter (Espersson m.fl., 2023a). Risken är att verksamheten stannar upp i utvecklingen och att gamla idéer cementeras. Det finns också en risk i att isoleringen skapar stress samt fysiska och psykologiska problem (Bartel, 2012).

Jaget före laget

I vår studie framkom att individens perspektiv – jaget – oftast kommer före kollektivets eller organisationens perspektiv. En chef vid Skatteverket understryker att det många gånger har blivit ett ”jaget-före-laget”-inställning:

Utgångspunkten var att chef och medarbetare i dialog skulle komma överens. Verksamhetens behov skulle komma först, sedan gruppens och sist individens. Men folk har skaffat hundvalpar och andra vanor under pandemin så det blev ”jaget före laget” i väldigt stor utsträckning.

Våra intervjuer visar att det finns utmaningar med denna individualisering som kan uppstå med flexibelt arbetsliv. Intervjupersonerna berättade att en del medarbetare inte tar ansvar för helheten utan agerar som om de vore inhyrda konsulter. Det blir alltså en form av distansering från arbetet som, av naturliga skäl, också får negativa konsekvenser för vi-känslan och organisationskulturen. En chef vid Lunds kommun beskriver situationen som att en del som arbetar på distans uppfattar sig som rådgivare snarare än medarbetare:

När man jobbar mycket hemma riskerar jaget bli väldigt dominant. Man blir sitt hem. [...] När det blir skitjobbigt stänger jag av, och så sitter jag här i mitt hem och är mig.

En studie från 2016 visar att medarbetare som arbetar på distans är mer nöjda eftersom de upplever en frihet och flexibilitet (Lipman, 2016). Och trots att de känner sig isolerade från övriga medarbetare, uppväger känslan av frihet och flexibilitet, känslan av isolering. Medarbetarna som arbetar på distans upplever sig också mer värderade och som mer produktiva jämfört med kollegorna på arbetsplatsen. Det större engagemanget och högre trivselsnivå bland dem som arbetar på distans är förmodligen direkt kopplad till känslan av frihet och autonomi att bestämma när och hur arbetet ska utföras.

På samhällsnivå har det flexibla arbetslivet bidragit till bättre hälsa hos befolkningen som fått större möjlighet att balansera privatlivet med arbetslivet. Vidare har fler föräldrar fått möjlighet att kunna kombinera ”småbarnslivet” med karriären, och det har särskilt gynnat kvinnor. I vissa länder har man sedan länge haft en laglig rätt att få ett flexibelt arbetsliv. Storbritannien var först med lagstiftning om flexibelt arbetsliv, ”Right to Request”, som infördes 2003 för föräldrar med små barn. År 2009 infördes samma rättighet till flexibelt arbetsliv även för föräldrar med äldre barn, och sedan 2014 har alla arbetstagare rättigheten.

De aspekter som vi har tagit upp ovan skapar utmaningar och spänningar i organisationerna. Och som chef kan det vara svårt att veta hur man ska hantera betoningen på individperspektivet. Vår studie visar att det finns ett allt större krav på individanpassat ledarskap. Individens behov har också fått ett större utrymme i organisationerna och cheferna efterfrågar därför riktlinjer. Enligt de personer i stödfunktioner som vi har intervjuat ges inte sådana riktlinjer. Man menar att det är verksamhetens behov som styr, och det ställer större krav på ledarskapet.

Längre arbetsdag och mer arbete

Digitaliseringen för med sig nya rumsliga och tidsmässiga möjligheter att förlänga arbetsdagen – det blir svårare att dra en klar gräns mellan arbets- och privatliv när arbetet utförs i hemmet (Meakin, 2021). Många gånger sker detta på ett indirekt sätt och inte minst chefer får fler arbetsuppgifter som de frivilligt utför. Följden av flexibilitet är att man ägnar mer och mer tid åt arbetet (Hassard & Morris, 2024). Tekniken möjliggör en längre arbetsdag och outtalade förväntningar på att chefer och medarbetare alltid ska vara tillgängliga. Inställningen att vi alltid ska vara tillgängliga och arbeta har negativa effekter på människors välbefinnande (Park, Fritz & Jex, 2011). Många är de chefer och medarbetare som vittnar om att de ägnar delar av helgen för att komma igenom och hantera alla mejl

de har fått under veckan. Redan i början av 1990-talet påpekade den amerikanske kommunikationsforskaren Stanley Deetz (1992) att digitala kommunikationssystem i allt högre grad "koloniserar" chefsarbetet genom att både förlänga arbetstiden inom och utanför arbetsplatsen och genom övervakningssystem av chefers prestationer. Det finns också en risk att chefer och medarbetare skapar en negativ spiral av att "synas på arbetet", vilket kan vara en outtalad förväntning i organisationen (Hassard & Morris, 2024). Detta kan beskrivas som ett psykologiskt spel där den enskilda medarbetaren chefen måste visa upp sig digitalt, vilket i sin tur kan ses som ett utslag av ökad övervakning och kontroll.

Bristande engagemang

Andra effekter av flexibelt arbete och digitaliserad kommunikation är att ständiga digitala möten leder till "zoom and gloom" (Trejo, 2021), det vill säga en låg energinivå. Många har erfarenhet av hur det ena digitala mötet följs av det andra utan någon ställtid mellan mötena. En annan effekt är man outhärligen måste byta mellan djup koncentration (t.ex. när vi läser och skriver) och avbrott (t.ex. från mejl och meddelande på de digitala plattformarna) (Parry, 2021).

En tudelning

I många organisationer är det endast ett fåtal av de anställda som har möjligheter till flexibelt arbete. Det har i vissa fall medfört en intern kritik att somliga kan arbeta på distans men inte andra. För att möta denna kritik har exempelvis Trafikverket säkerställt att kollektivanställda har större flexibilitet i sina arbetsscheman för att kunna utföra privata ärenden under arbetstid. Lunds kommun erbjuder medarbetare som har svårt att utföra fysiskt krävande arbete inom hemtjänsten att utföra delar av sitt arbete på distans, som till exempel övervaka med hjälp av kamera i hemmen när vårdtagare önskar det.

Det finns en risk att det uppstår en allt tydligare tudelning mellan två grupper – de som har möjlighet att arbeta hemifrån med tillgång till datorer och de som endast kan utföra sitt arbete på arbetsplatsen (Stranzl m.fl., 2021). Denna utmaning fanns också i de organisationer som vi har studerat. Exempelvis berättade en chef vid Skellefteå kommun:

Det har kommit en insändare i lokaltidningen där en tyckte att de som kan jobba hemma borde förmånsbeskattas. Vi har chansen att sätta på en tvättmaskin mitt på dagen och sådana grejer. Jag tror det var en missnöjd undersköterska.

En annan intervjuperson konstaterade: "det är inte alla som kan anpassa sina arbetstider efter barnens träningstider".

Samarbete svårare

I en stor europeisk studie visar resultaten att ju fler som arbetar hemifrån, desto sämre blir det gemensamma resultatet i ett team (van der Lippe & Lippenyi, 2020). Att samarbeta blir svårare och sämre om medarbetare inte har direkt kontakt med varandra menar författarna av studien, eftersom det krävs större insatser från de enskilda medarbetarna att komma i kontakt med dem som arbetar på andra ställen än på arbetsplatsen. Detta gör att det kan ta längre tid att få en arbetsuppgift utförd. Vår studie visar också att det flexibla arbetet kan få negativa effekter för dem man är till för – kunder, brukare, medborgare etc. En chef på Skatteverket menar att verksamhetsresultaten har gått ner med flexibelt arbetsliv:

Verksamheten påverkas av flexibelt arbetsliv. Vi ser att kunden påverkas negativt när vi inte är på kontoret. Du har en kund i örat, men du kan inte fråga någon som sitter nära dig. Då ska du skriva till någon på Skype, och du ska få svar och så vidare. Det är klart att det inte blir samma service.

Det ska dock påpekas att i många organisationer i dag sitter inte medarbetarna i ett team i samma lokaler vilket i sig skapar samma utmaningar. Den europeiska studien visar också att chefer rapporterar att resultaten är sämre när många medarbetare ofta arbetar på distans. Detta kan förklaras med att chefer vill oftast ha möjligheten att kunna se och övervaka medarbetarna, vilket är svårare vid distansarbete. Van der Lippe och Lippenyis (2020) studie visar också att individer som arbetar på distans presterar sämre jämfört med de som är närvarande på arbetsplatsen. Detta förklaras av den sociala och professionella isolering som generellt sett leder till sämre arbetsresultat. Vidare visar studien att det är svårare att bygga en gemenskap och kultur när många medarbetare inte är närvarande på arbetsplatsen. Men det finns också de som menar att sammanhållningen blir bättre inom teamen vid flexibelt arbete. I intervjuerna med chefer och specialister i de studerade organisationerna underströk att kommunikationen mellan medlemmarna i en arbetsgrupp förstärks när de arbetar på distans.

Nya vindar blåser, gamla ideal hyllas

Även om vi i detta kapitel har skrivit om förändringen till det nya normala med flexibelt arbetsliv och distansarbete, blåser det även andra vindar. Det finns nu många tecken på en parallell förändring. En del företag och offentliga organisationer strävar nu efter att återgå till ett gammalt ideal när merparten av arbetet utfördes på arbetsplatsen. Organisationer som Amazon, Ericsson, Pensionsmyndigheten, Svenska Handelsbanken och märkligt nog även Zoom som producerar en av de vanligaste videoplattformarna, har börjat kalla tillbaka personalen till kontoren. Bland medarbetare och i den allmänna debatten har den striktare

policyvågen möts med mycket kritik och ses bland annat som en konservativ syn på ledarskap, ledning och organisering.

Trenden med återgång till mer närvaro på kontoren finns såväl i Sverige som internationellt. På engelska kallas detta för RTO (Return to Office), vilket på svenska blir akronymen TTK (Tillbaka till kontoren). Skälen till varför organisationer bromsar utvecklingen av flexibelt arbete är många. Tidskriften *Chefs* (Kullberg, 2025) undersökning visar att de främsta skälen till TTK är att gemenskapen påverkas negativt när man inte ses fysiskt, och att företagskulturen och gemenskapen stärks när samtliga ses på arbetsplatsen. Andra skäl kan vara att chefer upplever att de förlorar kontrollen och misstänker att medarbetarna inte arbetar tillräckligt mycket (Westman, 2024, se även mer om detta längre fram i rapporten). Enligt en undersökning av KPMG (2023) har chefer problem med att sätta gränser för det hybrida arbetet och att förklara för sina medarbetare skälen till gränserna. Samma stora studie visar att 50 procent av medarbetarna måste vara på kontoret, men endast 30 procent vill arbeta där. *Chefs* undersökning bekräftar detta. 80 procent av de svarande cheferna anser att möjligheten till distansarbete är viktig för dem, och de uppskattar att de flesta medarbetare har samma uppfattning.

När något känns ovant, tvetydigt och inga klara lösningar existerar, har vi människor en tendens att använda gamla kända verktyg och lösningar (Weick, 1996). Den kände amerikanske organisationspsykologen Karl E. Weick menar att vi alla, kommunikatörer, HR-strateger, forskare och andra, är förtjusta i de verktyg som vi har i våra verktygslådor. Den består av verktyg, metoder, praktiker, synsätt och ideal som vi fått genom utbildningar och lärt oss med tiden i arbetslivet. Oftast fungerar verktygslådan väl, men den begränsar oss när vi står inför nya situationer. Om vi vill utvecklas och bättre hantera komplexa situationer bör vi följa Weicks uppmaning: "drop your tools". Genom att släppa de gamla verktygen kan vi börja avlära, anpassa oss och bli mer flexibla till den nya situationen. Dessvärre är många av oss ovilliga till att släppa de gamla verktygen, men om vi vill bryta mönster och utvecklas är det ett måste.

I dagsläget vet vi inte åt vilket håll vindarna framåt kommer att blåsa. Men troligtvis är inte tillbakagång till en prepandemisk närvarokultur svaret på bättre och mer hållbara organisationer. Kanske är det snarare så att vi måste ta Weicks råd om att utveckla nya verktyg på allvar. Med andra ord måste vi anpassa oss till att hitta nya sätt att skapa sammanhållning, dela kunskaper och utveckla organisationskulturen.

Strategier och riktlinjer

I **DET HÄR** avsnittet tar vi oss an frågor som handlar om hur man styr och sätter ramar för distansarbete, men också om och hur flexibelt arbetsliv ses som en strategisk fråga av högsta ledningen.

De organisationer som vi studerar följer i stort Det europeiska ramavtalet för distansarbete som erbjuder följande definition:

Telework is a form of organizing and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employers pre-mises, is carried out away from those premises on a regular basis.

Ett exempel på en intern definition av distansarbete kommer från Trafikverket:

Med distansarbete avses i dessa riktlinjer arbetsuppgifter som regelbundet, t.ex. en eller ett par dagar per vecka eller ett flertal dagar per månad, över tid utförs utanför den ordinarie arbetsplatsen.

Riktlinjer

De organisationer som deltar i forskningsprojektet har alla utarbetat någon form av riktlinjer, men dessa varierar i omfång och detaljeringsgrad. Någon organisation har en ganska kortfattad bildpresentation, medan andra organisationer har flersidiga dokument där man ganska grundligt presenterar bland annat vad distansarbete är, hur möjligheten till distansarbete bedöms, vad som gäller i termer av arbetsmiljöansvar, arbetsutrustning och försäkringar. Samtliga organisationers riktlinjer betonar att det är verksamhetens behov som styr möjligheten att arbeta på distans. Enligt allas riktlinjer ska det också göras en överenskommelse mellan chef och medarbetare, och i flertalet fall står det uttryckligen att denna ska vara skriftlig. Ytterligare en gemensam nämnare är att kontoret ska vara huvudarbetsplatsen, men det finns skillnader i om och hur innebörden av detta preciseras. Någon organisation preciserar det inte alls, medan andra klargör att distansarbete får ske max två dagar per vecka eller att det är max två dagar per vecka över tid.

Intervjuresultaten visar tydligt att den enskilde chefen lämnas stort utrymme och ansvar att tolka när distansarbete är lämpligt och i vilken omfattning. Det är ofta också upp till den enskilda chefen att hitta goda argument till varför det är viktigt att vara på kontoret. En del menar att cheferna i alltför stor utsträckning har lämnats utan stöd i den här bedömningen:

Vi har lämnat det väldigt öppet, det är upp till varje chef att besluta. Första linjens chefer har tyckt att det har varit väldigt jobbigt att man hamnar i en diskussion med medarbetare... som man är tveksam om de kan axla det förtroendet. (Skellefteå kommun)

Det stora tolkningsutrymmet innebär inte bara att det kan uppstå påfrestande situationer där chefen blir klämd mellan olika önskemål och behov. Det innebär också att det uppstår olika tolkningar och därmed olika villkor för medarbetare (även om förutsättningarna är detsamma):

Jag får väl säga att vi inte jobbar helt enhetligt. Vi har ju en styrning som vi som jobbar verksamhetsnära ska tillämpa tillsammans med avdelningscheferna. Så beror det lite på hur avdelningscheferna väljer att se på den här styrningen. [...] Inom vår avdelning har vi gått ganska hårt ut och i början blev vi väldigt ifrågasatta av medarbetare och fack. (Skatteverket)

I intervjuer med ledningen framkommer det samtidigt att man inte tror på standardiserade, centraliserade regler – främst eftersom verksamheten ofta är heterogen och har olika behov. Däremot är flera i ledningen inne på att det behövs mer samtal om vad som är rimligt och hur de relativt vaga riktlinjerna ska tillämpas. Följande citat är ett exempel på denna hållning:

Jag har full förståelse för att chefer kan känna sig lämnade. Om vi säger att vi hade haft en central bestämmelse och standardiserat det som skulle gälla för alla förvaltningar, för alla verksamheter, då hade det kommit en backlash i det tvärtom-tänket. Då hade man sagt att det inte är möjligt. Hur kan någon centralt som inte förstår vår kärnverksamhet bestämma det? [...] Men jag tror det hade varit bra om vi hade diskuterat igenom det åtminstone eller tagit reda på hur vi gör. (Skatteverket)

De vaga riktlinjerna innebär dessutom att det finns anställda som utnyttjar möjligheten att tolka dem utifrån sina egna behov – man tänjer helt enkelt på gränserna:

Man har gjort en egen tolkning av reglerna och så jobbar man hemma lite extra för jag var ju lite snuvig idag. Man anpassar reglerna efter sin egen situation, så därför blir det lite utmanande. (Skatteverket)

Den allmänna bilden av att det är ganska många som kanske jobbar hemifrån lite mer än vad vi sa i vårt avtal. (Trafikverket)

Samtidigt som det finns en uppfattning om att riktlinjerna ibland tolkas väl fritt, verkar det i många fall vara just en känsla, snarare än konkreta undersökningar eller data om hur det faktiskt förhåller sig. En av de organisationer som ingår i projektet har gjort en enkätundersökning där medarbetarna har uppgett hur mycket de arbetar hemma. I en annan organisation har man mätt beläggningen på kontoren. I övrigt verkar det vara ganska sparsmakat med någon sorts utvärdering av hur väl riktlinjerna följs. Någon menar att det är bekymmersamt att det görs skriftliga avtal som sedan inte följs upp:

Och sen följer vi inte upp det och vi har inga verktyg för att göra det. Då tycker jag det är bättre att riva avtalen och säga så här: det här är vår policy eller det här är vår kultur eller så här har vi bestämt. Men att sätta en kråka på ett papper som man sedan inte efterlever... Det blir nästan att det är okej att sätta en kråka på ett papper och inte efterleva andra grejer också. (Trafikverket)

Även om det är sagt att avtalen ska följas upp, menar en del att det kan vara en känslig fråga. Dels kan det vara svårt att "bevisa" att avtalet inte följs (chefen är ju inte heller på plats), dels kan frågan om distansarbete lätt bli till en fråga som handlar om mer privata frågor och förhållanden.

Sammanfattning riktlinjer

- **Elastiska riktlinjer:** De sex organisationer som deltar i studien har alla någon form av skriftliga riktlinjer för distansarbete, men de är i flera fall ganska vaga och lämnar en ganska stor tolkningsfrihet. Skatteverket har nyligen infört tydligare och något stramare riktlinjer.
- **Närmaste chefen bestämmer utifrån verksamhetens behov:** Cheferna lämnas ensamma i sin tolkning av de ofta vaga riktlinjerna, och kan i det uppleva en viss utsatthet. Chefers olika tolkningar kan också skapa olikheter i villkoren för medarbetarna.
- **Lite fakta:** Det finns exempel på konkreta undersökningar och uppföljningar kopplade till distansarbete, men de tycks vara ganska ovanliga. Precis som medarbetare arbetar även chefer på distans, vilket innebär att de inte har koll på vilka eller hur många som är på plats när de själva inte är det. Intervjupersonernas utsagor baseras tycks i vissa fall baseras på en känsla av hur saker och ting förhåller sig, snarare än konkreta fakta.

Distansarbete – en strategisk ledningsfråga?

I ljuset av att flexibelt arbete utgör en ganska radikal omvandling var det intressant att utforska om och i så fall på vilket sätt den hanteras som en strategisk ledningsfråga. Vi har intervjuat två till fyra personer i högsta ledningen inom respektive organisation, och kan inte göra anspråk på att ge en heltäckande bild. De intervjuer vi genomfört visar att ledningen gör ganska omfattande reflektioner över hur det flexibla arbetslivet påverkar deras eget ledarskap, men däremot tycks det inte hanteras som en strategisk ledningsfråga i någon större utsträckning. Undantag finns, framför allt inom Skatteverket där man i samband med att intervjuerna genomfördes precis hade fattat ett beslut i ledningen om att införa tydligare och stramare riktlinjer för distansarbete.

En del menar att det under och ibland precis efter pandemin fördes diskussioner i ledningen om distansarbete och dess följder. Några intervjupersoner berättar också att ledningsgruppen fortfarande diskuterar distansarbetet, men då sker det ”på förekommen anledning”, till exempel i samband med att resultat från en medarbetarundersökning presenteras. Diskussionerna förs alltså utifrån ett reaktivt snarare än ett proaktivt perspektiv. I flera ledningsgrupper tycks samtalet om den hybrida arbetsplatsen ha stannat av, och några intervjupersoner efterlyser ett omtag kring frågan:

Pandemin tvingade oss in i det digitala och då pratade man om hur ska vi ha möten och hur ska vi fånga upp om folk inte mår bra. Jag inbillar mig att vi lever kvar på det, det har vi ju pratat om under pandemin. Vi borde ta tag i de här frågorna igen, och ta en check. Var står vi? Vad upplever chefer och medarbetare fungerar, vad behöver vi för stöd och styrning? (Svenska kraftnät)

Det är som att nu ska det funka – både det som var innan och under pandemin. Men vi har liksom inte bestämt någonting. (Skellefteå kommun)

Det sista citatet lyfter fram att vi efter pandemin har gått in i en ny situation som är en tredje variant av det som var före och under pandemin. Några menar också att övergången till det hybrida har kommit att ses som det nya normala, men egentligen är det en pågående förändringsprocess som kräver fortsatt arbete:

Jag tycker egentligen att vi i den högsta ledningsgruppen släppte det nya normala för snabbt; bara genom att man har hoppat in med ena foten i det nya normala så är man inte där. Så jag tänker att det borde vara en mycket mer strukturerad förändringsprocess. [...] Vi måste ha gemensamma bilder om vad det innebär. Däremot pratar vi om att vi behöver satsa mer på digitala hjälpmedel. (Trafikverket)

Några problematiserar också det sätt man styr och följer upp på i det flexibla arbetslivet, och menar att man inte har hittat något bra sätt att följa upp prestationer. Det fungerade i och för sig inte heller tidigare att följa upp på närvaro, men det hybrida göra det än viktigare att hitta nya sätt att mäta och följa upp:

Närvaron är inte problemet utan hur man styr och följer upp verksamheten. Hanteringen av flexibelt arbete är en strategisk ledningsfråga. Det handlar inte om närvaro. Jag kan ha medarbetare som är närvarande i 110 procent men som inte gör alls någonting produktivt. Men vi vet aldrig om de gör det de ska för vi har inget bra sätt att mäta deras produktivitet. (Malmö stad)

En del i ledningen menar att uppföljningen av uppdraget är det centrala, och berättar att de för regelbundna samtal om just det med de chefer som rapporterar till dem.

Ytterligare en synpunkt som kommer fram i intervjuerna med ledningen är att befintliga mätningar och undersökningar inte har anpassats till de nya förutsättningarna:

Jag tänker att mätningarna inte är anpassade utifrån att det här är det nya normala. Hur ser det nya normala ut? För då tänker jag att man kanske skulle ställa helt andra frågor, gud förbjude. Tänk om medarbetarenkäten är formulerad utifrån den gamla kontexten. [...] Jag tänker att vi har hur mycket sådana arv som helst. (Trafikverket)

Summering

Sammantaget träder det i intervjuerna fram en bild av att distansarbete, eller flexibelt arbete, är en fråga som inte ligger särskilt högt upp på högsta ledningens agenda i flertalet fall. Frågan om distansarbetet tycks betraktas som till stora delar avklarad och som det nu är upp till varje enskild chef att hantera. Det finns dock röster om att det är mycket arbete som återstår – även utifrån ett ledningsperspektiv.

I intervjuerna med personerna i högsta ledningen gör sig den klassiska skilje-linjen mellan ledning och ledarskap sig påmind (se t.e.x Kotter, 2013). Det är uppenbart att ledning och ledarskap hänger samman, men det är ändå två olika företeelser med olika tyngdpunkt:



Ledning – fokus på struktur och processer

Organisera, planera och fördela resurser för att uppnå mål

Fatta beslut baserade på mätningar och analyser

Exempel: budget, kompetensförsörjning, incitamentsstrukturer, mätning av resultat och prestationer



Ledarskap – fokus på människor och relationer

Inspirera och motivera människor

Skapa engagemang och bygga relationer inom teamet

Exempel: informella och formella möten, svåra samtal, dialog och coaching, förstå och värna om medarbetarnas behov

Som vi har nämnt ovan, har forskning visat att när organisationer och ledningsgrupper ställs inför nya situationer präglade av osäkerhet och mångtydighet används ofta gamla verktyg lösa dessa (Weick, 1996). Intervjuerna pekar på att detta åtminstone i viss mån präglar ledningens agerande i relation till flexibelt arbete. Vi har ovan konstaterat att samtliga deltagande organisationer har riktlinjer för distansarbete, vilket är ett exempel på ledning. I övrig framkommer inte det ledningsorienterade perspektivet särskilt tydligt i intervjuerna. De intervjuade ledningspersonerna gör ganska utförliga reflektioner kring vad det flexibla arbetslivet innebär för deras eget ledarskap och deras möten och relationer med den närmaste gruppen av medarbetare. Däremot resonerar de inte i någon större omfattning kring vad den hybrida arbetsplatsen betyder utifrån ett

ledningsperspektiv, det vill säga hur system, strukturer och processer behöver förändras på en övergripande, organisatorisk nivå för att hantera det flexibla arbetslivets utmaningar och möjligheter. Under och precis efter pandemin var den typen av diskussioner mer levande, men har nu klingat av. En del menar dock att förändringsresan precis har börjat och mycket arbete återstår innan man fullt ut hanterat utmaningar och optimerat möjligheter som följer med flexibelt arbete.

Kontorets omvandling

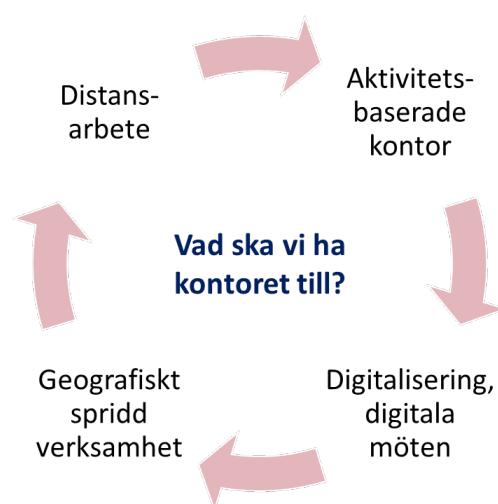
INFÖRANDET AV DISTANSARBETE innebär att kontoret inte längre är den självklara platsen där vi utför vårt arbete. I allt större utsträckning kan också digitala plattformar som Teams ses som en arbetsplats, det är där som själva arbetet till stort delar utförs och där vi interagerar med varandra (Richardson, 2023). Forskare som har studerat digitaliseringens konsekvenser för arbetslivet, spår att kontoret som fenomen inte kommer att upphöra utan fortsätta fylla en rad viktiga funktioner (Rosengren, Lid Falkman & Palm, 2022). Kontoret beskrivs som en arena för social interaktion och stöd, en plats för att utveckla och bekräfta sin professionella och organisatoriska identitet, och det är där kreativa möten äger rum som gör att nya tjänster och produkter utvecklas. Men kontoret är mer än en plats, det är också ett uttryck för en identitet, ett varumärke och ett sätt att attrahera kompetent personal (Lid Falkman & Stenström, 2017). En nyligen publicerad undersökning med drygt 4 000 kontorsmedarbetare i Sverige, Danmark och Finland visar att 8 av 10 tycker att kontorsmiljön är viktig när de söker nytt jobb (Castellum, 2024). Det är likväl tydligt att det sker en rörelse bort från att arbetstagaren har en fast, personlig kontorsplats i arbetsgivarens lokaler (Rosengren, Lid Falkman och Palm (2022). I detta kapitel kommer vi att presentera några av de tankar och uppfattningar om kontorets roll och funktion som framkommit under intervjuerna.

Flera samverkande faktorer

Forskare har pekat på tre trender i utvecklingen av våra kontor: aktivitetsbaserade kontor (ABK), co-working spaces (CWS) och hemmakontor (Rosengren m.fl., 2022). I det *aktivitetsbaserade kontoret* finns inga fasta arbetsplatser, utan baserat på vad som ska göras väljer de anställda en lämplig zon eller område, till exempel ett fokusområde, en samarbetszon eller ett socialt område. ABK bygger på ett papperslöst arbetssätt där de anställda till stor del klarar sig med sin dator och telefon som arbetsverktyg. En annan utgångspunkt är att alltmer komplexa arbetsuppgifter gör att vi måste bli mer kreativa och samarbeta över olika enhets- och professionsgränser. De flexibla arbetsplatserna är tänkta att underlätta nya möten och bekantskaper, och att vi genom överhörning får en ökad förståelse för andras arbete och helheten. *Co-working spaces* (CWS) innebär att anställda från flera olika organisationer delar ett gemensamt kontorsutrymme med gemen-

samma mötesrum, reception och service. Den här typen av kontor rymmer ofta en ambition att främja möten och samarbete mellan olika organisationer och är på så sätt mer än det som ibland kallas för kontorshotell. CWS är i vissa fall ett satellitkontor till det större kontoret i syfte att skapa närhet till lokala marknader eller att minska medarbetares pendlingstid (Bodin Danielsson, 2023).

I de organisationer som ingår i projektet är trenden med AKB och hemma-kontor mycket tydliga. CWS framkommer dock inte som ett tydligt fenomen, men däremot finns det flera exempel på mer eller mindre geografiskt utspridda verksamheter – ibland lokalt inom en kommun, ibland över hela landet. Parallellt med dessa utvecklingstrender har digitaliseringen gjort sitt intåg, vilket bidrar till en ytterligare transformation av kontorslivet. I samtalen med personer i ledningsposition, kommunikatörer och HR-specialister talas det om flera lager, eller flera samverkande faktorer, som gör att kontoret samt arbetet och samspelet där förändras (se figur 2 nedan).



Figur 2: Flera samverkande faktorer i kontorets utveckling.

Flera av de medverkande organisationerna har infört aktivitetsbaserade kontor. En del av de intervjuade menar att inte bara distansarbete utan även AKB har bidragit till en ökad osynlighet. Även om man är på jobbet så vet inte ens närmaste medarbetare var de kan hitta en:

Vissa delar i kulturen försvinner [när vi inte är på plats], men det är också en del i det här aktivitetsbaserade. Jag som chef har möten nästan hela tiden. Jag blir totalt osynligt, det är ingen som vet var jag är för någonstans för jag har inget eget rum utan kan sitta var som helst. [...] Om jag hade haft ett eget rum hade de kunnat gå förbi och se att hon är här i alla fall, då fångar jag henne fem minuter. (Skellefteå kommun)

De flexibla arbetsplatserna i det aktivitetsbaserade kontoret gör också att det är osäkert om man kommer att kunna sitta nära de kollegor man hade velat träffa. Då blir det inte särskilt meningsfullt att ta sig till kontoret:

Det finns kanske inte plats där jag just vill sitta, med dom andra. Man kör kanske in till kontoret just för att hitta sammanhanget. Men så får man gå och sätta sig någon annanstans. Och då tappar man den här effekten som på-plats-mötet ger. (Lunds kommun)

En annan återkommande berättelse i intervjuerna handlar om att det ökade hemarbetet innebär att dagarna på kontoret till stor del handlar om inplanerade möten. Det är förståeligt att man vill passa på att boka in möten när man väl är på plats, men samtidigt minskar utrymmet för den spontana interaktionen:

På vår avdelning har vi bestämt att vi alla ska vara på kontoret två dagar, tisdag och torsdag. Men det har lett fram till att det är två väldigt mötes-tunga dagar. Så det som man kanske är ute efter, överhörningen, det spontana, gå och fika och sådana saker, det finns det inte tid till och då kanske man inte ser varandra i alla fall. (Svenska kraftnät)

Kontoret – en schweizisk armékniv?

En del av de intervjuade menar att förväntningarna på dagens kontor inte bara har ökat, utan också blivit mer mångfacetterade. En intervjuperson reflekterar över vad detta innebär:

Det är lite grand en utmaning när man planerar nya kontor. Vad är det för miljö och arbetsytor vi ska tillhandahålla? Man måste se på bägge sidorna av myntet. Det är så lätt att det blir det här med pingisbord och espressomaskiner, men det finns också de som vill ha tysta rum och kunna sitta i fred. (Svenska kraftnät)

Likt en schweizisk armékniv ska kontoret fylla en rad olika syften och funktioner: kreativa möten, informellt småprat, formella sammanträden, tysta rum, espressomaskiner, restauranger, teknik för hybridmöten, gym och träning, osv. Idén om att en bra arbetsplats är detsamma som en ergonomisk arbetsmiljö är förbi, utan nu förväntar vi oss mer än så. Det är inte bara ett ställe för arbete, utan också för träning och sociala aktiviteter. Disneyfying är en term som ibland används för att beskriva ett ”roligt” eller coolt formspråk i form av färgglada material, gym,

jukeboxar, biljardbord osv. och som dök upp redan på 1990-talet i det som då kallades för "Den nya ekonomins företag" (van Meel & Vos, 2001). Det finns forskare som menar att disneyfierings-trenden kommit tillbaka, men främst bland privata företag, till exempel i form av en "office mood manager", massage och yoga (Bodin Danielsson, 2023). Vi har inte kunnat se någon tydlig disneyfierings-trend i vårt intervjumaterial, men det skymtar ändå fram vissa sådana inslag. Flera intervjupersoner menar att arbetsgivarens kontor måste kunna erbjuda något mer än hemmakontoret. Annars är det inte mödan värt att ta sig dit:

Jag brukar säga att kontorets kontor måste vara bättre än det hemma. På kontoret får jag bättre käk, bättre kaffe, roligare människor och skönare stol. Det måste vara värt att ta sig dit. Vi behöver skapa känslan, fasen, vad skönt och välkommet kontoret är. (Trafikverket)

En del forskare menar att kontorets främsta funktion är att vara en plats för interna möten och interaktioner (Bodin Danielsson, 2023). I linje med detta visar Castellums (2024) undersökning att mötet med kollegorna är den främsta fördelen med att vara på kontoret.

[...] kollegorna är kontorets överlägset starkaste dragplåster. (Castellum, 2024, s. 4)

Våra intervjuar visar också tydligt att mötet med kollegorna gör kontoret attraktivt. En inplanerad gemensam aktivitet eller bara en annonserad fika blir till en garant för att andra kollegor kommer att vara på kontoret, vilket illustreras i följande citat:

När vi bjuder på semla kommer folk, men det handlar inte om att folk vill spara några tior för en semla utan de kommer för att de vet att de kommer träffa andra då. (Skatteverket)

Till distansarbetets nackdelar hör bland annat en försvagad vi-känsla och gemensam kultur (se mer om detta på sidan 40 ff). Intressant nog kan kontorets utformning spela in även här. Vid en nätverksträff med de organisationer som ingår i forskningsprojektet berättade en av deltagarna att när hon är på kontoret sätter hon sig alltid en stund i den stora, gemensamma lobbyn för att få en känsla av det större sammanhang som hon är en del av.

Kontoret har alltså en central roll som mötesplats och kulturskapare, men samtidigt vill medarbetarna kunna arbeta fokuserat även på jobbet. Intervjuerna visar att vissa dagar så kan kontoret upplevas som trångt och det är svårt att hitta en ostörd plats. Castellums undersökning visar också att över 30 procent upplever det svårt att arbeta ostört med individuella arbetsuppgifter på kontoret. Bodin Danielsson (2023) menar att de organisationer som arbetar mest aktivt med att skapa en attraktiv kontorsmiljö tillämpar en ”gott-och blandat-princip” – de skapar möjligheter till både samarbete och individuell koncentration. En fickknivs-metafor kanske är att ta i, men säkerligen måste kontoret tillgodose flera olika behov. Vilka dessa behov är kan skilja mellan olika verksamheter och här behövs samtal och reflektion i syfte att identifiera dessa.

Ledarskapets förändrade karaktär

LEDARSKAP I ETT flexibelt arbetsliv skiljer sig från ledarskap där alla befinner sig på samma arbetsplats. Detta är nytt för många chefer, medan andra chefer redan har lång erfarenhet av att leda på distans. I större, och inte minst internationellt verksamma, organisationer har chefer alltid behövt utöva ledarskap på distans. Detsamma gäller för chefer där en del av medarbetarna arbetar i skift och fysiska möten mellan dem sker sällan.

I våra intervjuer med chefer och medlemmar i de deltagande organisationernas ledningsgrupper framträder vissa mönster. I avsnitten nedan kommer vi att behandla några av de viktigaste av dessa.

Utmaningar i ledarskapet

Det är utom all tvekan att flexibelt arbetsliv, och de allt vanligare förekommande aktivitetsbaserade kontoren, är utmanande för chefer och ställer nya krav på utövandet av ledarskap. Det är kanske att slå in öppna dörrar, men det tål ändå att upprepas: ledarskap utövas till allra största del genom kommunikation. I dag ses inte längre ledarskap som någon särskild egenskap som vissa individer besitter. Numera ses ledarskap som en relationell, ömsesidig process mellan den som har befattning som chef och medarbetarna (Fairhurst & Connaughton, 2014). Kommunikationen är avgörande för ledarskapet dels för att kunna påverka, övertyga eller informera andra, dels för att skapa, upprätthålla och förbättra relationerna mellan chef och medarbetare. Dessa relationer skapas och upprätthålls genom kommunikation. Det kommunikativa ledarskapet handlar naturligtvis både om att överföra information och instruera, och om meningsskapande. Båda dessa kommunikationsaspekter av det kommunikativa ledarskapet utmanas med flexibelt arbetsliv.

I avsnitten nedan ska vi diskutera fyra utmaningar i ledarskapet som vi funnit i vår studie och som är särskilt kopplade till det flexibla arbetslivet:

Utmaningar i ledarskapet

- synlighet och tillgänglighet
- existentiell fundering
- kontroll och tillit
- relationer och överkommunikation.

Synlighet och tillgänglighet

En utmaning som funnits länge är att chefer och medarbetare önskar en mer närvarande och synlig ledning och ledningsgrupp. Ledningen är särskilt viktig för att den har ett helhetsperspektiv på verksamheten och fattar de strategiska och långsiktiga besluten.

En uppfattning som finns bland de intervjuade cheferna är att flexibelt arbetsliv i kombination med aktivitetsbaserat kontor gör det svårare för dem att vara synliga i verksamheten. De chefer som arbetar i ett aktivitetsbaserat kontor upplever att de måste lägga ner mycket tid på att söka efter ett rum eller ett skrivbord där de kan arbeta under dagen. Cheferna upplever att de då blir mindre synliga för sina medarbetare som kanske inte alls sitter i närheten. I sin tur kan cheferna själva undra var deras egen chef befinner sig. En intervjuad chef inom Skellefteå kommun utbrast: "Ibland tänker jag att jag nästan skulle kunna vara hemma hela tiden för jag finns liksom inte." Ytterligare en chef påpekade att med aktivitetsbaserat kontor försvagas relationerna till medarbetarna, eftersom man träffas för sällan. Samma chef konstaterade att den personkännedom som han hade tidigare tunnas ut efterhand. Chefen sitter i dag i ett öppet kontorslandskap med många personer runt omkring sig som tillhör andra enheter och som han inte känner eller kan namnet på: "ja, brukar inte känna till dem som sitter runt mig, numera. Tidigare hade jag en bra personkännedom om allt och alla i min närhet, det har jag inte längre". Synligheten och tillgängligheten i verksamheten har med andra ord förändrats med såväl det flexibla arbetslivet som aktivitetsbaserade kontor.

När synligheten minskar ökar behovet av att synas digitalt. Det är därför särskilt viktigt att chefer och ledningsgrupper avsätter tid för att bli synliga och tillgängliga via digitala plattformar. Digitala medier används också för avstämning inför en kaffepaus eller gemensam lunch, eftersom medarbetare och chefer inte vet om andra är på plats på kontoret eller var de i så fall befinner sig.

Existentiell oro

Chefer kan med det flexibla arbetslivet börja ifrågasätta sin egen existens och nytta som chef i organisationen. Vilken nytta tillför jag organisationen, när

medarbetarna arbetar självständigt på distans och tycks klara sig själv utan involvering från mig? En intervjuad chef uttryckte en oro för att många chefer, och framför allt inom administrationen, kan börja ifrågasätta sin egen existens och nytta. I sin tur kan detta bidra till en diskussion bland chefer att det är dags att återkalla medarbetarna till arbetsplatsen för att på så vis återställa den gamla ordningen. Detta kan tyckas vara en konserverande och bakåtsträvande handling snarare än sökande och utvecklande. Det kan därför vara tid att ifrågasätta det traditionella ledarskapet och medarbetarskapet, eftersom grundförutsättningar har förändrats radikalt. En intervjuad chef reflekterade:

[...] i stället för att titta på medarbetaren och tänka "okey, hur ska jag hantera denna situation", och i stället vända blickarna mot oss själva som ledare och tänka 'okey, vad ställer detta för krav på mig som chef. (Malmö stad)

Det förekommer fler röster i vårt material som menar att det är fruktlöst att idealisera den tidigare situationen när de flesta medarbetare var på kontoren 40 timmar i veckan. Kanske är det mest utmanande för chefer att hantera den nya arbetssituationen funderade en intervjuad chef på Lunds kommun, och påpekade att ledarskapet generellt sett måste förändras och lämna tron på att "medarbetarna ska vara på plats, annars arbetar du inte".

Kontroll och tillit

Två begrepp som är viktiga i ledarskap är kontroll och tillit. Traditionell forskning betonar att ledarskap handlar om att styra och kontrollera (Fiedler, 1967). Mer sentida forskning lyfter också fram tillit som en aspekt av ledarskap. (Bligh, 2017). De kan ses som två sidor av samma mynt. Har inte ledningen förtroende för medarbetarna kommer den direkta och indirekta kontrollen att öka (Andersson, Heide & Simonsson, 2024). Med ett flexibelt arbetsliv finns det risk för ett mer kontrollerande ledarskap. Det kan yttra sig i att organisationer "kallar tillbaka" medarbetarna och begränsar möjligheterna till att arbeta på distans. Det finns så klart många bottenar i ett sådant beslut. En kan handla om föreställningen att ett högkvalitativt och effektivt arbete utförs på arbetsplatsen tillsammans med kollegor. En annan kan handla om bristande tillit att medarbetarna verkligen utför sitt arbete. Forskning visar att det finns utmaningar för chefer att ha förtroende att medarbetarna utför sitt arbete även vid distansarbete (Breuer, Hüffmeier, Hibben & Hertel, 2020). Ett mer kontrollerande ledarskap kan ge en del chefer känsla av trygghet och kontroll över situationen. Samtidigt visar ny forskning (Qin, 2024) att ledarskapet har en stor betydelse för att stärka och upprätthålla förtroendet genom daglig kommunikation mellan chefer och medarbetare.

Bland de intervjuade cheferna med plats i högsta ledningen fanns det röster som förespråkade mer kontroll på grund av att tilliten till medarbetarna hade falnat. Någon av dessa chefer uttryckte att de flesta medarbetare är disciplinerade och gör sitt arbete och lite till. Men det finns samtidigt medarbetare som ”går under radarn” och inte levererar det som förväntas av dem. En chef hade en känsla av att produktiviteten generellt har minskat. Han uttryckte det så här:

Det har ju varit en mediedebatt att det borde införas sextimmars dag. Förkortad arbetstid tror jag redan att vi har infört om jag ska vara tydlig. Jag jobbar jättemycket själv, men det kan ju vara märkligt tomt här halvfem. Det är liksom piano. (Lunds kommun)

Samma chef underströk att det uppstår en positiv social kontroll av medarbetarna när de är på arbetsplatsen: ”när man är på arbetsplatsen uppfattar man sitt sammanhang och att man är med i vad som händer”. En annan chef resonerade att det är särskilt problematiskt att kontrollera de medarbetare som har en hög grad av frihet och inte behöver samarbeta med andra för att lösa sina arbetsuppgifter: ”dessa medarbetare kan lättare flyta i väg och definiera sin egen roll utan att förankra den med chefen.” Ytterligare en chef som vi intervjuade menade att det väcks en osäkerhet när man ser att det är tomt i korridorerna och känslan av kontroll blir lägre.

Vår undersökning visar att det finns chefer som menar att det finns fog för att kontrollera mer och till och med kräva att medarbetarna i större utsträckning ska utföra sitt arbete på arbetsplatsen. Någon chef pekar på problematiken att kontrollera medarbetarna utan att verka kontrollerande som i sig inte stärker relationer och förtroendet. Andra chefer som vi intervjuat menar att det är ett fåtal individer som inte levererar och förmodligen hade de inte heller gjort det om de var närvarande på arbetsplatsen. En chef påpekar att det är viktigt att inte backa när det gäller flexibelt arbetsliv och bygga system och åtgärder utifrån dem som inte sköter sig. Som i så många andra sammanhang är det enkelt att dras med i en rörelse att sätta upp policyer och regler för att hantera dem som inte lever upp till olika förväntningar. En chef uttrycker:

Några yrkesgrupper har fastnat hemma märker man. Och vi har inte tagit tag i det här. Och det är känsligt att ta i märker jag – många vill ducka för det och dra i det, men det puttrar lite hos många chefer att vi måste ta tag i att det måste behöva bli en ökad närvaro på kontoret för det gapar ganska tomt. (Lunds kommun)

Några av de intervjuade påpekade att det inte behövs en total kontroll utan en viss koll. En chef inom Malmö stad berättade: ”Vi har nu uppföljningsmodeller

som inte är kontroll utan koll på läget.” Även i Lund förekommer samma uppfattning om att det räcker med koll snarare än full kontroll, men det påpekas också i intervjuerna att det kan vara svårt för vissa chefer.

Återkommande underströk chefer att det intressanta inte är antalet arbetstimmar i sig, utan vad medarbetarna utför och levererar. En chef vid Malmö stad berättar:

Det har blivit skönare och bättre inställning till att det inte när du är på jobbet som är det viktiga utan vad du levererar och att du tar ditt ansvar. Det är inte när du stämplar in och ut för mig som chef som är det viktiga. Har man medarbetare som levererar funkar ju det, men har du medarbetare som behöver hjälp, stöttning eller vägledning eller inte gör de leveranser de är ålagda att göra, då blir det en större utmaning vad gäller uppföljningen.

Det har medfört att chefer vid flexibelt arbete måste ägna mer tid åt att formulera konkreta uppdrag och vilka leveranser som förväntas. En chef inom Malmö stad menade att han numera har bättre koll över vad medarbetarna gör genom att följa upp uppdragen. En utmaning för chefer vid flexibelt arbetsliv blir då att vara tydlig med förväntningar och uppdrag. En chef vid Trafikverket uttryckte:

För mig som chef är flexibelt arbetsliv att du vågar sätta olika förväntningar utifrån den arbetsuppgift eller den roll du har. Men det är flexibelt, inte valfritt. [...] flexibel är inte lika med att jobba på distans. Det är inte medarbetarens ensidiga bedömning utan det ska vara i dialog med närmsta chef. (Trafikverket)

Chefer betonar att flexibelt arbetsliv inte ska utgå från individens egna behov utan från organisationens behov. Så flexibilitet ska erbjudas när det fungerar för organisationen. Det gäller därför, menar en del intervjuade chefer, att inte vara rädd för att ställa krav och vara tydlig med att det blir en bättre arbetsmiljö och bättre resultat om fler är närvarande på kontoret.

Ett tydligt mönster i intervjuerna med chefer är betoningen av att det flexibla arbetslivet medför att ledarskap i större utsträckning blir en fråga om tillit. Som påpekats ovan, skapas det lätt en känsla hos chefer att inte ha kontroll när man sällan ser sina medarbetare på arbetsplatsen. En chef vid Skellefteå kommun sa: ”Tidigare sågs man kanske varje dag, men nu kan det gå en vecka utan man ses.” En följd av detta blir också att mer ansvar läggs på individen, till exempel att ta ansvar för sin egen utveckling och att leda sig själv. Och cheferna måste ägna mer tid åt att agera som coacher som hjälper medarbetarna med självledarskapet. En chef på Trafikverket reflekterar:

Ledarskapet har förändrats i grundvalen till att vara mer av en riktningssvisare. Du behöver ju skapa förutsättningar för tillit, men det gör också att du måste tydliggöra ett ramverk på ett annat sätt. Vi kanske förut har varit en chef och kanske något mer av en kontrollant.

För chefer med en mer kontrollerande ledarskapsstil kan detta arbetssätt vara utmanande. Men som en intervjuad chef på Lunds kommun påpekar: ”under pandemin fick de tugga i sig det nya och tvingades leda mer med tillit och fokusera mer på leveranser och kvalitet än närvaro i tid.”

Det tycks finnas en bred uppfattning om att flexibelt arbetsliv och aktivitetsbaserade kontor kräver ett annat ledarskap (Lid Falkman & Stenström, 2017). Det nya ledarskapet kopplas ofta samman med att chefer behöver släppa kontrollen. Chefer ska inte längre fokusera på att ha kontroll på var medarbetarna är och vad de gör. Det viktiga är snarare att de levererar. För många medarbetare fungerar detta arbetssätt väl. Samtidigt finns det andra som upplever att de blir isolerade och osynliga i organisationen när chefen inte ser och hör dem, och därmed kan bekräfta dem (Lid Falkman & Stenström, 2017). Det är viktigt att understryka att kontroll eller koll är fortfarande viktigt, men att den riktas mot målstyrning och att ge medarbetarna stöd under arbetet. Chefer behöver självfallet också ha koll på hur medarbetare mår, så att inte någon fastnar i exempelvis beroendeproblematik eller psykisk ohälsa. En slutsats man kan dra är att flexibelt arbetsliv ställer större krav på medarbetarnas engagemang och självständighet. Som medarbetare måste man i än större utsträckning själv strukturera sitt arbete och driva det framåt. Kanske är därför inte flexibelt arbetsliv något som passar alla (Lid Falkman & Stenström, 2017).

Relationer och överkommunikation

Vikten av att fokusera på relationer och det sociala blir allt tydligare och förstärkt i det nya arbetslivet. Redan 1982 publicerades artikeln ”Leadership: The management of meaning” (Smircich & Morgan, 1982). Ledarskap är en relation mellan chefen och medarbetarna, och där chefen ges företräde att definiera verkligheten. Det är därför avgörande för en organisation att goda relationer skapas och upprätthålls mellan chefer och medarbetare och att det existerar en välfungerande intern kommunikation (Qin, 2024). Goda relationer förutsätter kontinuerliga samtal och kommunikation (Uhl-Bien & Ospina, 2012), vilket kan försvåras med ett flexibelt arbetssätt. För medarbetare som inte alltid utför sitt arbete på arbetsplatsen blir lyssnande och dialog särskilt viktig för känslan av att ingå i ett sammanhang. Det flexibla arbetet bidrar till att medarbetare har färre sociala interaktioner, tillgång till information och en känsla av isolering och fränkoppling från den övriga organisationen. I sin tur kan detta leda till ett lägre engagemang

bland medarbetare jämfört med kollegor som spenderar merparten av tiden på arbetsplatsen (Armano, 2021).

Forskning (t.ex. Ruck, Welch & Menara, 2017) visar tydligt att intern kommunikation som fokuserar på dialog är avgörande för att det ska kunna byggas upp bra relationer till medarbetare. Detta bygger på att vi alla har behov av att känna oss sedda och hörda och därmed bli bekräftade. Dialoger i organisationer bidrar till att tillfredsställa människors sociala behov och få en känsla av att vara viktig för organisationen (Kent & Taylor, 1998). Med en ökad dialog finns det också större förutsättningar att bygga och upprätthålla en organisationsidentitet – det sociala klister som håller samman en organisation. En stor del av kommunikationen som syftar till att upprätthålla relationer sker numera på digitala plattformar. Det kan konstateras att det behövs mer forskning som fokuserar på relationen mellan chefer och medarbetare med ett flexibelt arbete (Lindell & Crevani, 2022).

I våra intervjuer belystes behovet för medarbetare och chefer att känna meningsfullhet i arbetet. En chef vid Malmö stad utvecklar detta resonemang:

Det finns vissa som känner sig isolerade, till exempel för att de sitter på Teams i stället för att träffas i fikarum och utbyta erfarenheter med kollegor som ju skapar meningsfullhet. Jag tror ju inte att det här med vilken plats man befinner sig på är problemet, utan det handlar om mycket djupare frågor än så. Arbetet måste kännas meningsfullt. De flesta människor vill tillhöra någon typ av kollektiv där det meningsfulla skapas genom en gemensam riktning. Meningsfullheten som efterfrågas behöver vi som organisation skapa förutsättningar för.

Den som har bäst förutsättningar att hjälpa medarbetare att skapa mening och meningsfullhet är chefer (Smircich & Morgan, 1982). Av den anledningen är det också viktigt att chefer avsätter tid på att utveckla och upprätthålla goda relationer med medarbetarna, vilket är extra viktigt vid flexibelt arbetsliv. Att fokusera på relationer tar tid och energi. En chef vid Svenska kraftnät berättar:

Du kommer inte folk in på livet. [...] Man måste lägga mycket tid på avstämningar. Jag har individuella avstämningar var tredje vecka. Jag har några medarbetare som söker väldigt mycket kontakt, de tutar på Skype flera gånger i veckan bara för att de vill berätta vad de gjort eller så har de en simpel fråga om något.

För att upprätthålla relationer behöver chefer i det flexibla arbetslivet lägga ner mer tid och energi att säkerställa att kommunikationen med medarbetarna sker någorlunda regelbundet. En intervjuad chef vid Svenska kraftnät frågar: ”hur ska

jag kunna ha en bra dialog med mina medarbetare när de finns på distans?” Det gäller därför, understryker chefen, att koppla upp sig mot medarbetarna och ha kortare avstämningsmöten för att få till ett bra samspel och förtroende för varandra. En chef vid Trafikverket betonar att det är viktigt att bygga relationer inte bara för att skapa psykologisk trygghet utan för att kunna hantera komplexa frågor. Genom att ha goda relationer med tillit finns det större möjlighet att tillsammans hantera och lösa komplexa situationer. Samma chef menar att personer som redan känner varandra och har en relation, behövs det inte så regelbundna träffar för att bevara relationen. Men för att behålla ett relationsdjup krävs underhåll av relationen.

Ur ett ledningsperspektiv måste man jobba jävligt mycket hårdare med den sociala biten och skapa förutsättningar för att vara lite mer strukturerad kring de sociala grejerna. (Lunds kommun)

Chefer som vi intervjuat vittnar om att det flexibla arbetslivet ställer högre krav på chefer när det gäller kommunikation. De berättar om att de prövar sig fram och försöker finna nya sätt att kommunicera med medarbetarna för att kunna bevara goda relationer. Detta prövande illustreras i citat nedan:

Jag tycker att dialogmomentet i ledarskapet blir knivigare. Man måste jobba mer med det. Att inte bara rigga möten, utan ringa upp folk och försöka kopiera det man gör när man går runt på kontoret – fast i digital form. Och inte prata ner dem då utan att lyssna mer på vad de säger för oftast är det vad man tar upp och hur man säger det, som säger någonting som man kan fråga om. Så att ge utrymme för samtal utanför mallen. (Trafikverket)

Denna chef vid Trafikverket vittnar om vikten av att som chef lämna sändningsläget i kommunikationen och öppna upp för dialog och lyssnande med medarbetarna. En chef vid Svenska kraftnät resonerar:

I grunden är ledarskapet detsamma, men det kan bli annorlunda när man inte träffas fysiskt. Det händer något när man väl träffas. Det är en sak att träffas i korridoren; det är något annat när man måste boka in ett möte för att ha avstämnings.

Citatet pekar på att digitalt medierad kommunikation är fattigare än kommunikation öga-mot-öga. Det styrker teorin om medierikhet som innebär att medier har varierande förmåga att överföra och hantera icke-verbal kommunikation om den sociala kontexten (Daft & Lengel, 1984). Digitala medier är fattigare för de

filtrerar bort många av de sociala ledtrådarna vilket gör kommunikationen mindre framgångsrik. Enligt denna teori bör den som är initiativtagare till kommunikation använda det medium som bäst matchar uppgiften. Det innebär att komplexare meddelande och där målet är att förstärka en relation kräver rikare medium. En nackdel med att strukturera upp den relationsfokuserade kommunikationen är att spontaniteten och kanske även autenticiteten minskar. Ett exempel på en chefs reflektion över kommunikationen och medier ges nedan:

Vi som chefer måste reflektera mer över kommunikationen. Har du en hel dags digitalt möte kan du bränna igenom ganska många frågor om det bara handlar om information. När du ses 1,5 dag fysiskt bottnar du kanske bara i två eller tre frågor därför att du måste ge det tid att utforska frågan. (Trafikverket)

Ett tema som numera förekommer ofta i managementtidskrifter är emotionell inkludering (t.ex. Knox, 2024). Chefer och medarbetares engagemang har minskat under de senaste tio åren, vilket bland annat kan förklaras av en orolig värld med geopolitiska utmaningar, inflation och oro om man får behålla sitt arbete, vilket gör att många medarbetare känner sig emotionellt isolerade eller missförstådda. Under pandemin var det många chefer som förstod vikten av emotionell inkludering och lät medarbetare under möten få prata om sin oro. Enligt forskare som Amy Edmondson (2019) måste det i organisationer byggas upp en psykologisk trygghet med ett öppet kommunikationsklimat där såväl medarbetare som chefer vågar prata om sina känslor som oro, tvivel eller osäkerhet. Som framgått av citaten i detta avsnitt, krävs det mer av ett kommunikativt ledarskap i ett flexibelt arbetsliv. Framför allt krävs det en medvetenhet om kommunikationens betydelse för att upprätta de interna relationerna. Och genom ett relationsorienterat ledarskap och ökad dialog skapas en starkare känsla av sammanhang och deltagande bland medarbetarna.

Vårt intryck av intervjuerna med cheferna är att mängden kommunikation i organisationerna har ökat. Det finns kanske till och med fog för att tala om överkommunikation. Chefer vittnar om att det är mer kommunikation än tidigare med medarbetarna, och framför allt har det blivit fler digitala möten. Dessa ser man oftast som fördelaktiga för att det är större sannolikhet att fler kan delta i digitala möten jämfört med en fysisk träff. Dock uppfattas inte det alltid som en fördel att det är tämligen enkelt att få till ett digitalt möte. En chef vid Malmö stad berättar:

Fler möten äger rum nu än innan för att det är mycket enklare: "Nu vill jag få till ett möte. Ja, vi behöver prata om den här saken i dag."

Chefer kan känna sig jagade av engagerade medarbetare som vill få till samtal med dem.

Diskussion om ledarskap

Traditionellt har ledarskap uppfattats som en individuell egenskap, som en förmåga att leda andra personer mot ett viss mål. En bra chef anses alltså ha vissa kvaliteter och i forskningen har man studerat dessa och chefs beteende. I dag ses ofta ledarskap som en relation mellan de som har en chefsbefattning och medarbetarna (Hosking, 2011). Inom forskningen förekommer många olika termer för denna inriktning på forskningen: delat ledarskap, distribuerat ledarskap, kollektivt ledarskap, gemensamt ledarskap och relationellt ledarskap. Det som är gemensamt är att ledarskap ses som en process, inte som objektiva egenskaper individer besitter. Forskare har studerat hur chefer (individer) utövar ledarskap och vad denna process gör för organiseringspraktiker (Crevani, 2018). Ledarskap ses alltså som aktiviteter (processer) som sker i interaktion mellan människor. Det mesta utövandet av ledarskap sker genom kommunikation, och kommunikation kan ses som en handling som leder till nya handlingar (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Givet den nya situationen med flexibelt arbetsliv har förutsättningar för ledarskap förändrats. Vårt empiriska material visar på flera förändringar som vi diskuterar och summerar nedan. En chef vid Malmö stad lyfter fram behovet av att reflektera vad den nya situationen betyder för ledarskapet och dess utövande:

Det finns positiva delar av pandemin – den tvingar oss att reflektera. Det är ju inte säkert att vi hade suttit här om det inte varit en pandemi. Pandemin har satt fingret på någonting som i hög grad handlar om ett nytt ledarskap, mycket kopplat till att vi behöver fokusera mer på det meningsfulla för organisationen och vad som är meningsfullt för de flesta människor för att vi ska både kunna behålla dem och rekrytera de bästa framöver. Jag tycker inte att det är just det flexibla som är det intressanta, utan mer ett meningsfullt arbetsliv skulle jag säga. (Malmö stad)

Den största förändringen av ledarskapet i det flexibla arbetslivet är frikopplingen mellan individerna och platsen. Eftersom avståndet i tid och rum varierar, behöver ledarskapet bygga mer på tillit och förtroende. Och detta kan vara ett av skälen till att våra intervjupersoner pratar om betydelsen av att lämna fokus på kontroll till förmån till den mjukare formen ”att ha koll”. När ledarskapet blir mindre direkt och närvarande behöver ledarskapet också fokusera mer på att formulera tydliga uppdrag och uppgifter till medarbetarna och sedan fokusera på koll av leveranserna. Ett mönster i intervjuerna är att antalet timmar medar-

betarna arbetar är inte intressant utan resultatet. Samtidigt menar andra att den sociala kontroll som sker när medarbetarna är på arbetsplatsen i sig är positiv.

Ett annat genomgående mönster i intervjuerna är behovet av att i ännu större utsträckning fokusera på relationerna till medarbetarna och att "se" medarbetarna, det vill säga bekräfta dem. Det som krävs i ett flexibelt arbetsliv för att upprätthålla relationer och bekräfta medarbetare är kompenserade åtgärder och kommunikation. För att lyckas med detta arbete krävs kompenserande åtgärder i form av mer strukturerad och genomtänkt kommunikation. Chefer behöver i större utsträckning reflektera över hur, var och när kommunikation ska ske för att kunna upprätthålla och utveckla relationen till medarbetarna. Det behövs en tydligare struktur för när man kan träffas. Vi har också i vårt empiriska material sett en del chefer arrangera fler fysiska träffar och möten för att kompensera från den vardagliga, spontana kommunikation som inte sker i lika stor utsträckning vid flexibelt arbetsliv. Just denna sistnämnda aspekt, den informella spontana kommunikationen, är något som vi vidareutvecklar i nästa kapitel.

Informell kommunikation och kultur

EN AV DE kommunikationsprocesser som tycks påverkas allra mest av det flexibla, digitaliserade arbetslivet är den informella kommunikationen. När vi inte längre träffas dagligen i gemensamma lokaler, uppstår inte de informella mötena vid kaffeautomaten, kopieringsmaskinen, i korridoren eller lunchrummet lika naturligt och ofta. I det här kapitlet kommer vi att belysa hur informell kommunikation kan förstås som begrepp och företeelse, hur den informella kommunikationen på våra arbetsplatser har förändrats under och efter pandemin, och vad dessa förändringar kan komma att betyda för våra sociala relationer och möjligheterna att bygga en gemensam kultur och organisationstillhörighet.

Informell kommunikation – en blind fläck

Informell kommunikation är ett klassiskt begrepp inom forskningen om organisationers kommunikation, och dess betydelse blev tydlig redan när de så kallade Hawthornestudierna genomfördes i slutet av 1930-talet (Roethlisberger & Dickson, 1967). Samma decennium underströk Chester Barnard (1938/1968) betydelsen av informell kommunikation för en organisation i boken *The Function of the Executive*. Trots detta har informell kommunikation inte fått särskilt mycket uppmärksamhet inom forskningen om strategisk kommunikation (Hoffjann, 2024; Mandhana & Ballard, 2024). Inom senare års forskning om agila organisationer och polyfoni nämns ofta vikten av informell kommunikation, men likväl adresseras det inte på djupet (Hoffjann, 2024). Även om informell, spontan kommunikation antas ha stor betydelse, vet vi alltså fortfarande relativt lite om dess former, innehåll och betydelse – särskilt i en virtuell arbetsmiljö (Fay & Kline, 2012; Viererbl, Denner & Koch, 2022).

”It turns out that informality and informal structures, as well as related concepts as organizational culture, seem to be a blind spot in strategic communication research”

(Hoffjann, 2024, s. 208)

Efter att ha forskat om intern kommunikation i Sverige i drygt 25 år skulle vi vilja hävda att informell kommunikation till stor del även är försummat i kommunikatörers arbete. Precis som forskare, tycks inte heller kommunikatörer och andra stödfunktioner intressera sig för hur den informella kommunikationen i våra organisationer fungerar eller kan faciliteras.

Ökningen av distansarbete tycks dock ha skapat ett ökat intresse bland forskare för den informella kommunikationen. Flera forskare befarar nämligen att den informella kommunikationen försvagas och att det är svårt att återskapa samma dynamiska kommunikation i den virtuella arbetsmiljön som på kontoret (t.ex. Mandhana & Ballard, 2024; Viererbl m.fl., 2022). Projektmöten, arbetsplatsträffar och flera andra formella möten sker idag till stor del online, men det finns en oro för att den informella kommunikationen inte kommer att återfå samma kraft som före distansarbete blev det nya normala. Den kritiske läsaren kanske tänker att det kan bero på vad som menas med informell respektive formell kommunikation, så låt oss reda ut detta i avsnittet som följer.

Formell och informell kommunikation

Formell och informell kommunikation bör snarare ses som två ändpunkter på ett kontinuum än två helt distinkta fenomen (Koch & Denner, 2022). Många av de interaktioner vi har på arbetsplatsen innehåller inslag av både formell och informell kommunikation, men med olika proportioner. Med inspiration från tidigare forskning har vi listat några kännetecken på informell respektive formell kommunikation (Hoffjann, 2024; Koch & Denner, 2022):

Formell kommunikation

- Vi interagerar i våra professionella yrkesroller i syfte att uppnå arbetsrelaterade mål, till exempel formulera en mötesagenda, fördela arbetsuppgifter, dela lägesuppdateringar.
- Följer en standardiserad struktur och har en officiell prägel.
- Baseras på förväntningar och regler som är explicit diskuterade och beslutade.
- Typiska exempel: arbetsplatsmöten, nyheter på intranätet, projektgruppsmöten.

Informell kommunikation

- Vi interagerar i privata roller, som vänner och bekanta, och den direkta avsikten är inte att lösa arbetsrelaterade problem utan förströelse, bygga relationer, ventilerar frustration osv.
- Kan handla om privata saker, men också om kollegor, arbetet och organisationen.
- Oplanerad, spontan och ofta kortvarig.
- Avsaknad av beslutade regler och premisser för interaktionen
- Typiska exempel: korridorsnack, småprat vid kaffemaskinen, lunchprat, chat-konversationer

Som redan nämnts är det i praktiken svårt att göra en knivskarp skillnad mellan informell och formell kommunikation, och i en virtuell, digitaliserad arbetsmiljö kan det bli ännu svårare att behandla dem som två separata entiteter. I en intervjustudie med medarbetare som distansarbetar fann man till exempel att formell och informell kommunikation ofta samverkar, till exempel sker informella samtal ofta precis före eller efter de formella online-mötena (Viererbl m.fl., 2022).

Varför är informell kommunikation viktigt?

Den informella kommunikationen utgör en stor andel av den kommunikation som äger rum både mellan chefer och medarbetare och medarbetare sinsemellan i en organisation. Den informella kommunikationen är avgörande för att skapa och upprätthålla relationer och är på så vis en hörnpelare i skapandet av en sammanhållen organisation. Den informella kommunikationens betydelse kan något mera konkret också specificeras i ett antal funktioner (Viererbl m.fl., 2022):

Funktioner informell kommunikation

1. *Integration och tillhörighet med gruppen, organisationen och kulturen:* Inkluderande, relationsstärkande meddelanden samt socialt stöd från kollegorna har visat sig ha en positiv inverkan på engagemang och identifikation med organisationen (Fay & Kline, 2012).
2. *Återhämtning:* genom att engagera sig i informell kommunikation får de anställda en paus och möjlighet till förströelse och återhämtning (se även Koch & Denner, 2022).
3. *Ventilering av missnöje:* informell kommunikation med kollegor ger en möjlighet att få utlopp för frustration och ilska, vilket i sin tur bygger förtroende och kollegiala relationer. Intressant nog fann Fay och Kline (2012) att informella "klagomålssnack" kunde skapa ökade nivåer av identifikation och engagemang, men endast om man pratar med kollegor som man gillar.
4. *Informationsdelning:* genom informell kommunikation får medarbetare tillgång till information som hjälper dem att fatta beslut och utveckla sin kunskap. En enkätstudie bland anställda i olika företag och organisationer i Tyskland visade att informell kommunikation ökar de anställdas upplevelse av att vara informerade och också ökar deras förmåga att utföra sina uppgifter effektivt (Koch & Denner, 2022). Koch och Denner betonar dock att vi inte kan förvänta oss ett linjärt samband mellan ökad informell kommunikation och effektivitet. Det är troligtvis inte mängden, utan med vilka vi kommunicerar informellt och om vad som har större betydelse.
5. *Samarbete och koordinering:* via informell kommunikation lär vi känna varandra och får en bättre förståelse för varandras personligheter och kompetenser. Informell kommunikation kan också underlätta koordinering av mötestider eller utbyte av dokument (Koch & Denner, 2022).

Mandhana och Ballard (2024) menar att tidigare forskning främst har riktat in sig på rumsliga, fysiska dimensioner för att främja informell kommunikation. De menar dock att det är lika viktiga att beakta tidsmässiga aspekter såsom tidspress. Detta pekar på att vi inte ska ta för givet att om vi bara får medarbetarna till kontoret så kommer informell kommunikation att uppstå. Vi kanske heller inte ska ta för givet att informell kommunikation alltid sker enklast i det fysiska rummet.

Förlust av mellanrum och spontana samtal

En nyligen genomförd intervjustudie med distansmedarbetare i Tyskland pekar på intressanta skillnader mellan informell kommunikation som sker virtuellt

jämfört med på kontoret (Viererbl m.fl., 2022). Studien visar att distansarbete tenderar att generera färre, men tätare informella kontakter, främst med nära kollegor. På kontoret har vi en större mångfald av informella interaktioner och då även mellan hierarkiska nivåer. Även en svensk studie under pandemin har kommit fram till att man främst kommunicerar med de närmaste kollegorna och att kontakten till andra kollegor minskar vid distansarbete (Espersson m.fl., 2023a).

De inledande intervjuer vi har genomfört pekar tydligt på att den informella kommunikationen förändras i det digitala, flexibla arbetslivet. Så här långt är dock resultaten ganska mångtydiga. En del av de intervjuade pekar på att de digitala verktygen har gjort kontaktvägarna mycket kortare. Inte minst chatverktygen har bidragit till ökad informell kommunikation, åtminstone med den nära gruppen av kollegor:

Chatt används nu mycket oftare än tidigare i min ledningsgrupp med både formella och informella samtal. Det är mycket där chefer pratar med varandra. 'Men ja, jag ska på semester nästa vecka. Vart ska du åka?' Jag upplever att man använder de digitala kanalerna som ett sätt att kommunicera med varandra kring viktiga och mindre viktiga frågor och mycket oftare. Det var inte så tidigare att man satt och ringde till varandra eller gick in i varandras rum i särskilt stor omfattning. (Malmö stad)

En annan grupp av intervjupersoner tycks mena att den informella kommunikationen generellt sett har minskat. Kontakterna medarbetare sinsemellan och mellan chefer och medarbetare upplevs över lag ha blivit alltmer fokuserade på det professionella och direkt arbetsrelaterade. Minskningen av informella, spontana samtal leder till att de mellanmännsliga relationerna försvagas. En intervjuperson formulerar den här utvecklingen på följande sätt:

Vi tappar det här att gå i korridoren. Vi tappar att träffas i lunchrummet. Vi tappar att springa på folk när man har suttit i ett konferensrum. Och så försöker man kompensera det genom någon slags digital skriftlig kommunikation, i chattar och veckobrev i Teamskanaler, som man tror är personligt, vilket det oftast inte är. Man tappar successivt de här relationerna och mänskligheten. Det är svårt i en chatt att som chef prata om någon semesterupplevelse, vilket man på ett enkelt sätt kan halka in på när man springer på varandra vid kaffeautomaten. (Malmö stad)

På liknande sätt berättar en intervjuperson inom Skatteverket att tidigare kände alla till varandras privatliv, men nu domineras samtalen av det yrkesrelaterade: "Vi har blivit väldigt professionella i våra dialoger." Samma intervjuperson men-

är att det inte enbart är negativt, men det är samtidigt en förlust att det personliga har försvagats. Det är också intressant att notera att det i blockcitatet ovan betonas att det som chef är svårt att föra en informell kommunikation i det digitala rummet. I vår tidigare forskning om digital kommunikation under pandemin fann vi att medan medarbetarna snabbt skapade kanaler och började chatta via Teams, kände sig chefer lite ”sidosteppe” och var osäkra på hur mycket de skulle involvera sig i den kommunikationen som äger rum på digitala plattformar (Andersson m.fl., 2022).

En del pekar också på att vi tappar nyanser och att det lättare uppstår missförstånd när vi alltmer förlitar oss på digital kommunikation. Den hårda tonen som ibland präglar våra privata, sociala medier smyger sig in i den digitala kommunikationen på arbetet.

Tongångarna har förändrats, för man har lättare att ha en icke-okej attityd och tonalitet när man använder chatt eller använder digitala medier kontra om man är i samma rum. (Skatteverket)

Om det är en omogen grupp så kan ju härskartekniker utvecklas [i det digitala]. [...] Man kan skicka SMS eller chatta lite hemligt. Det finns tekniker som kan utvecklas beroende på mognad i en grupp eller i en organisation. (Skatteverket)

Detta kan också förstås som att digital kommunikation tydligare visar, och rent av avslöjar, vilka relationer som egentligen var svaga från början. När kommunikationen sker genom ett fattigare medium som Teams eller e-post är det svårare att förstå varandra och är relationen redan svag tenderar missförstånden bli större.

En del av intervjupersonerna lyfter i det här sammanhanget fram förlusten av mellanrummen som en av de stora utmaningarna i det flexibla arbetslivet. När man hemma går från vardagsrummet till köket för att hämta en kopp kaffe så kommer man knappast att spontant träffa på någon kollega. Mellanrummen är ofta platser för informell och mer avslappnad kommunikation. När vi springer på varandra i korridoren eller vid skrivaren passar vi på att ställa på en ”dum” fråga, presentera en lös idé eller tona ned en kanske alltför hård kommentar under ett tidigare möte (se Denti, 2022).

Springer man mellan möten i en lokal då kan du ju hinna fånga någon mellan mötena. Men om du står som upptagen i möte är det kanske ingen som vågar störa dig. (Skatteverket)

En del intervjupersoner lyfter fram betydelsen av att tydligt uppmuntra informell kommunikation och att prata om värdet av det. Dialogen och det mellanmänniska mötet behöver bli en del av det som prioriteras och mäts. En chef betonar intressant nog att den informella kommunikationen måste börja ses som en del i ledarskapets formella verktygslåda:

Så jag tycker just dialogmomentet i ledarskapet blir knivigare. Man måste jobba mer med det. Att inte bara rigga möten, utan ringa upp folk och försöka kopiera det man gör när man går runt på kontoret, fast i digital form. Och inte prata ner dem då utan att lyssna mer på vad de säger för oftast så är det ju vad man tar upp, hur man säger det som säger någonting och som man kan fråga om. Så att ge utrymme för samtal utanför mallen. Och någonstans att göra den informella kommunikationen till en del i som formella verktygslåda. (Trafikverket)

Även andra intervjupersoner betonar vikten att jobba mer medvetet med att skapa förutsättningar för den sociala, informella kommunikationen. Den måste aktivt planeras in och ges ett särskilt utrymme:

Man måste skapa strukturer och sammanhang och tillfällen där bubblorna måste mötas. [...] Svaret finns ju sällan hos mig eller dom som har samma bild som jag. Och organisationen blir väldigt perspektivlös om man inte klarar av, liksom att fånga olika perspektiv. (Trafikverket)

Men just det här att man inte krockar vid kaffeautomaten utan man måste boka ett möte hela tiden nuförtiden. Förut kunde man ta det på vägen till fiket och det är också därför som vi har chefskonferenser. De blir viktiga för då kan man träffa någon kollega i en annan avdelning som man inte hade pratat med annars. (Svenska kraftnät)

Detta påminner om det som ibland kallas för *strategic serendipity*, det vill säga att man skapar platser för kommunikation där man av en tillfällig slump kommer fram till nya lösningar eller ”upptäckter” i samtal med varandra (Knudsen & Lemmergaard, 2014). Tillfälligheter har varit en viktig faktor i många vetenskapliga upptäckter (t.ex. penicillinet) och det oplanerade eller oförutsägbara kan alltså ses som en viktig del i en organisations strategiska kommunikation. Intervjuerna vittnar om en ganska stor medvetenhet om vikten av att organisera och skapa förutsättningar för den informella kommunikationen. En del har planerat in fler chefsmöten än tidigare och de adderar ibland en lunch eller en social aktivitet som en slags kompenserande åtgärd för de förlorade mellanrummen. Samtidigt kan man fundera på vad det får för konsekvenser när den informella

kommunikationen måste planeras för att bli av. Kan den fortfarande behålla sin avslappnade, otvungna karaktär eller tenderar den att bli alltmer förutsägbar och lik den formella kommunikationen? Oavsett så betyder planerad informell kommunikation en förlust av det spontana.

Svagare organisationskultur – jaget för laget

Förändringar i den informella kommunikationen och de mellanmännsliga relationerna påverkar också kulturen och känslan av tillhörighet till ett större organisatoriskt sammanhang. Att distansarbete leder till en bristande förståelse för helheten och förlust av ett organisatoriskt sammanhang är något som särskilt högsta ledningen ser som en av de allra största riskerna med distansarbete. Två intervju-personer i högsta ledningen resonerar:

Det är inte bra om man bara sitter hemma. Jag tycker att det är viktigt att träffas också. Så att man får det här kreativa diskussionerna på plats. Delarna funkar oftast väl, men inte helheten. Alla gör helt korrekt men patienten dör ändå. (Trafikverket)

På stora orter använder man som motargument att varför ska jag komma till jobbet, när jag är där träffar jag ändå ingen. Det har vi jobbat mycket med nu, kommunikativt. [...] Det är ju dina kollegor som jobbar med andra saker också. Bygga sammanhang utifrån ett större perspektiv, inte enbart utifrån den arbetsuppgift du utför. (Skatteverket)

En svensk intervjustudie om arbetsrelationer under pandemin visar att det skedde en urholkning av de sociala relationerna (Espersson m.fl., 2023a; Espersson, Lidén & Westrup, 2023b). Medarbetare på distans hamnade i en filterbubbla där relationerna reducerades till några få individer som man redan hade en nära relation till eller som var en del av arbetsgruppen. Det kollektiva stödet eller gemenskapen hämtades från en liten grupp av nära kollegor, medan övriga kollegor och det organisatoriska stödet förlorade i betydelse. Det finns åsikter om att fränkopplingen från organisationen inte bara genererar bubblor, utan även missnöje och kanske till och med misskötsamhet:

Bitterhet och missnöje bland medarbetare frodas på ett annat sätt nu. Lättare att gräva ner sig i sitt missnöje och det finns ingen som fångar upp det. Det är lättare att hålla sig distanserad till sin arbetsgivare. Kan se att viss typ av misskötsamhet har ökat i personalärendena. (Skatteverket)

En del intervjupersoner lyfter fram en närliggande utveckling, nämligen att distansarbetet skapar en frånkoppling från organisationen –jaget, eller åtminstone ett snävare perspektiv, växer sig allt starkare:

Jag tycker att digitaliseringen lockar fram någonting bland vissa specialister – man tar inte ansvar för helheten. Det händer något när folket jobbar hemma så mycket – ”ja, tycker ni inte som jag? Nej, men då smäcker jag igen min dator och fortsätter med mitt jobb”. Det var som att folk blev mer som inhyrda konsulter och den mentaliteten kan jag känna ibland. (Lunds kommun)

Men jag skaffade ju hundvalp [under pandemin] och kan inte komma till jobbet. Så precis som många andra verksamheter fick vi den typen av utmaningar. Det blev jaget före laget i väldigt stor utsträckning. (Skatteverket)

Vid en nätverksträff med HR-specialister och kommunikatörer från de deltagande organisationerna lyftes ett ökat behov av *organisatorisk kompetens*. En sådan kompetens handlar om att förstå och verka för helheten, snarare än min roll och mina arbetsuppgifter.

En utveckling mot ökad individualisering av arbetslivet där individens intressen och behov sätts före kollektivets och organisationens framkommer även i annan forskning (Bodin Danielsson, 2023; Espersson m.fl., 2023b). Detta kan ses som en del av en bredare trend i samhällsutvecklingen, men som fått ytterligare fart genom distansarbetet. När arbetet inte längre har en given fysisk plats på kontoret, finns det en risk att det sker en förskjutning inte bara i vårt förhållande till kollegor utan också till själva arbetet och arbetsgivaren som organisation. Det flexibla arbetet innebär också att varje medarbetare får ett ökat ansvar att organisera och styra sitt arbete, vilket kanske också framkallar att jaget eller individen tar större utrymme.

I linje med detta upplever en del intervjupersoner också en utveckling mot en hårdare och mindre generös kultur:

Under pandemin med det digitala arbetssättet kom den här snällheten lite vid sidan av. Det blev väldigt uppgiftsorienterat. (Skatteverket)

De som har jobbat här länge märker att det förut var vanligare med en öppenhet att hjälpa till. Det är grunden i Svenska kraftnäts kultur. Men det börjar försvinna när vi är så många nya och när så många sitter hemma. (Svenska kraftnät)

Andra menar att kulturen kanske inte har försämrats utan snarare försvagats. Två intervjupersoner reflekterar kring kulturens betydelse och vilka möjligheter det finns att bygga kultur på distans:

Det är viktigt tycker vi som myndighetsledning att vi har medarbetare som träffas fysiskt. Det handlar om att bygga kulturer och att kunna genomföra förändringar. Vår starka bedömning som myndighetsledning och min personliga uppfattning är att man inte bygger kultur hemifrån. (Skatteverket)

Bygga en kultur inom en organisation är svårt att göra när alla är på distans. Det går, men det tar längre tid. Samtalet man får på arbetet och att man känner sitt sammanhang, kan diskutera och se kroppsspråket. Ja, man kanske bli en bättre kulturbärare när man faktiskt finns i en fysisk miljö. (Skatteverket)

En annan upplevelse är att arbetet har blivit mer formaliserat eller mekaniserat i den digitala arbetsmiljön. Och när man väl är på arbetet bidrar det aktivitetsbaserade kontoret också till en ökad formalisering genom att man inte heller där lätt kan hitta varandra och bara titta förbi. Detta upplevs också hämma kreativitet och innovationskraft.

Summering

Sammantaget pekar intervjuerna på att de försvagade informella, sociala relationerna i det hybrida arbetslivet riskerar att generera en negativ cirkel som mynnar ut i en organisatorisk frånkoppling och svårigheter att bygga en gemensam kultur (se figur 3 nedan).



Figur 3. En spiral av försvagad organisationskultur och mer slutet kommunikationsklimat.

Även andra forskare pekar på utmaningar i att bygga en gemensam, inkluderande kultur i det digitala, flexibla arbetslivet (t.ex. Bodin Danielsson, 2023; Byrd, 2022). Kontoret är inte längre en lika självklar arena för att skapa en känsla av gemenskap och tillhörighet, vilket betyder att organisationskulturen kan stryka på foten. Andra forskare och experter inom området menar att det visst går att bygga kultur i den hybrida organisationen, men det måste göras annorlunda och det sker inte av sig självt utan måste prioriteras (Byrd, 2022; HBR, 2022). Den negativa spiralen går alltså att undvika eller bryta, men det krävs en medveten satsning och ett aktivt arbete.

I en artikel i *Harvard Business Review*, baserad på ett "white paper" från konsultföretaget Gartner, föreslås tre strategier för att arbeta med kultur i det hybrida arbetslivet (HBR, 2022).

Kulturstrategier

1. **Skifta från att bygga kulturen genom kontoret till genom själva arbetet.** När den fysiska arbetsplatsen blir mindre central kan vi inte längre utgå från att "kulturen sitter i väggarna" utan den måste byggas in i arbetsprocesserna. Om organisationen ska präglas av öppenhet och innovationskraft, kan inte arbetet präglas av byråkrati och detaljstyrning.
2. **Skapa känslomässig närhet, snarare än fysisk närhet.** Fysisk närhet bygger på att man befinner sig på samma plats och de facto är sedd. En känslomässig närhet uppstår när medarbetare känner sig sedda och hörda, och därmed bekräftade som viktiga personer. Den känslomässiga närheten skapas genom identifikation, omsorg, inkludering och en upplevelse av ett meningsfullt arbete.
3. **Satsa på att främja mikrokulturer i stället för en gemensam organisationskultur.** Metaforiskt innebär detta att de olika teamen med olika mikrokulturer ska ses som fartyg i en flottilj som tillsammans reser mot ett visst mål, snarare än att se organisationen som en enda stor tanker (HBR, 2022). Ledningen förser de olika fartygen med en riktning, men kontrollerar och detaljstyr inte beteende och normer ombord på respektive fartyg.

Ovanstående strategier kräver genomgripande insatser och tar lång tid att realisera. De kanske inte heller helt svarar mot alla de problem och den oro som identifieras i intervjuerna. Vi har till exempel noterat en oro för att helhetsförståelsen och sammanhanget försvinner då bubblorna i organisationen blir fler. Fartygen i flottiljen måste kanske ändå gå i hamn ibland och mötas?

I linje med betoningen på känslomässig närhet (se punkt två ovan), menar en amerikansk forskare Byrd (2022) att vi i det hybrida arbetslivet måste arbeta mycket med att skapa en inkluderande kultur som ger en känsla av tillhörighet, identifikation och meningsfullt arbete (jfr diskussion i föregående kapitel om emotionell inkludering och psykologisk trygghet). Samtidigt som distansarbete skapar vissa barriärer för att skapa tillhörighet och gemenskap, ska vi komma ihåg att det inte uppstår automatiskt bara för att vi är på samma fysiska plats. Tillhörighet handlar mycket om en upplevelse av att *göra* ett arbete tillsammans – vilket är fullt möjligt via digitala plattformar där vi lätt kan arbeta i samma dokument samtidigt och snabbt kan få kontakt med varandra.

Kanske är det också så att vi ska släppa idén om att bevara eller förstärka den kultur vi hade tidigare och i stället fokusera på att bygga en ny kultur som stödjer det flexibla arbetslivet? En del intervjupersoner betonar att informella, sociala relationer måste uppgraderas och aktivt uppmuntras av chefer och ledning. Det krävs också en kultur där vi mer aktivt planerar och organiserar informell kommunikation. I en studie under pandemin framkom det att medarbetare inte såg

det som sin arbetsuppgift att ta ansvar för att de sociala relationerna bibehålls eller utvecklades (Espersson et al., 2023a). Forskarna bakom studien menar att ansvaret inte kan ligga på den enskilda medarbetaren, utan det krävs att organisationen i sin helhet tar ett ansvar för att stödja sociala relationer som bygger en gemensam kultur.

Tips för att främja informell kommunikation och mellanrum

- Skapa särskilda kanaler för informell kommunikation.
- Bygg in gemensamma fikastunder i samband med digitala möten.
- Fortsätt att ordna sociala aktiviteter digitalt.
- Jobba med in-och utcheckning vid digitala möten – gärna i syfte att främja psykologisk trygghet.
- Planera in småprat mellan chef och medarbetare – tydliggör att det inte ska handla om uppgifter och uppföljning.
- Ring mer och mejla mindre!
- Planera in digitala mellanrum: På Lunds kommun har man bestämt att alla möten startar kvart över heltimme, till exempel 10.15 vilket ger utrymme för deltagarna att checka in tidigare och stämma av läget hos varandra. På Trafikverket slutar alla möten fem i (t.ex. 9.55) och sedan börjar alla möten fem minuter över (t.ex. 10.05) för att också ge deltagarna utrymme till paus och att socialisera med varandra.

Summering och framåt

UNDER PANDEMIN SKEDDE en både plötslig och radikal omvandling då många inte längre fick utföra sitt arbete på ett kontor och inte heller kunde möta sina kollegor fysiskt. Efter pandemin har många organisationer valt att behålla möjligheten till distansarbete – i större eller mindre omfattning och under mer eller mindre reglerade former. Vi befinner oss nu i en fas som utmärks av det flexibla och det hybrida. Det nya normala är en hybrid mellan det som var före och under pandemin, en mix av arbete hemma och på kontoret och en kombination av digitala och fysiska möten. Vad förändringarna på sikt kommer att innebära vet vi ännu inte. Cirka tre år efter pandemins slut kan vi dock konstatera att det finns såväl utmaningar som möjligheter, och ska vi kunna optimera det flexibla arbetslivet behöver vi både mer kunskaper och fortsatta insatser.

Digitala vågor och underströmmar

De två organisationsforskarna Wanda Orlikowski och Susan Scott (2023) har utvecklat en intressant teori om digitaliseringens följder. Forskarna menar att flera förändringar av digitaliseringen är både tydligt märkbara, dramatiska och avsedda. För att förtydliga sitt resonemang använder de havsmetaforer. De talar om *digitala vågor* för att understryka digitaliseringens kraftfulla och synliga effekter. Men Orlikowski och Scott betonar att digitaliseringen också för med sig en rad *digitala underströmmar* – förändringar av indirekt samt mindre tydlig och synlig karaktär. De digitala underströmmarna är inte avsiktliga och uppstår dessutom med ett visst tidsmässigt och rumsligt avstånd från de digitala vågorna.

Intresset för digitaliseringen tenderar ofta att fokusera de digitala vågorna som ofta märks i nya tjänster, produkter och affärsmodeller. De digitala underströmmarna är emellertid nog så viktiga att fånga och försöka förstå, eftersom de kan ha konsekvenser på en mer grundläggande, institutionell nivå. Som exempel nämner Orlikowski och Scott (2023) turist- och resebranschen. Förutom att nya plattformar som TripAdvisor och Booking gjort det betydligt lättare för turister att själva boka sina resor och hotell, har online recensioner skrivna av resenärerna fått ett stort genomslag. Tidigare fanns det etablerade ackrediteringssystem för att värdera olika hotell och researrangörer, men dessa har i allt högre grad försvunnit från branschen. Digitaliseringen har alltså inte bara genererat nya tjänster

och affärsmodeller, utan som en efterföljande effekt – en digital underström – har väletablerade ackrediteringsinstitutioner tappat i auktoritet och status.

Idén om digitala vågor och underströmmar fångar några av de viktigaste resultaten från forskningsprojektets första år på ett mycket intressant sätt. I intervjuerna med ledning, HR-specialister och kommunikatörer framkommer digitala vågor, och nedan listas några av de mest framträdande:

Exempel på digitala vågor

- Riktlinjer för distansarbete
- Införande av ny teknik och digitala plattformar
- Kontoret får en ny roll
- Effektivare, men fler möten
- Behov av ny mötesteknik
- Mer tid för fokuserat arbete
- Attraktiv arbetsgivare
- Bättre balans arbete – privatliv

I intervjuerna nämndes även olika följder som kan tolkas som digitala underströmmar. Några av dem som nämndes finns i uppräkningsen nedan:

Exempel på digitala underströmmar

- Ökat behov av relations – och tillitsbaserat ledarskap
- Ökat behov självständighet och ansvarstagande hos medarbetarna
- Behovet av organisatorisk kompetens ökar
- Existentiell chefsoro
- Kräver större kommunikativ medvetenhet, både hos chefer och medarbetare
- Vems arbete som är synligt, för vem och hur, förändras
- Försvagad organisationskultur – jaget för laget
- Informell kommunikation uppstår inte längre lika naturligt
- Tajtare relationer med nära kollegor, men färre informella relationer i stort
- Behov av nya sätt att följa upp och kontrollera

Det finns knappast en knivskarp skiljelinje mellan de båda typerna av effekter – vågor och underströmmar – men distinktionen bidrar likväl till att fånga intressanta skillnader. Även om det finns en medvetenhet om såväl digitala vågor som underströmmar, tycks fokus och konkreta insatser främst vara orienterade mot

de mer uppenbara och synliga vågorna. Vår tolkning av intervjuerna är att den primära uppmärksamheten främst är inriktad mot aspekter som utformning av riktlinjer och avtal kring distansarbetet, införande av ny teknik och nya digitala verktyg, hur kontoren ska utformas samt betydelsen av att hålla fast vid distansarbete för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det är samtidigt tydligt att det finns en medvetenhet om underströmmarna, till exempel talar intervjupersonerna om ledarskapets ändrade förutsättningar och att det behövs en ny form av ledarskap orienterat mot tillit, relationsbyggande och nya former av uppföljning. På samma sätt visar intervjupersonerna en medvetenhet om att också medarbetarnas roller och förutsättningar förändras – det ställs större krav på medarbetarna, men samtidigt upplevs det vara svårare att hålla koll på prestationer. En annan underström handlar om en försvagad organisationskultur där jaget vinner mark på bekostnad av laget. Organisatorisk kompetens sägs bli allt viktigare att främja och belöna.

Just nu ser vi en trend med allt striktare krav på att medarbetare i större utsträckning ska utföra arbetet på arbetsplatsen. Kraven verkar dock inte innebära att distansarbete inte alls tillåts, utan det verkar ofta handla om att det nu begränsas till två dagar per vecka. Införandet av ökade krav på kontorsnärvaro ackompanjeras ibland av en viss idealisering av hur det var före pandemin och en vilja att gå tillbaka till det som var förut. Om denna återgång kommer förbättra kulturen, samarbete och lärande, eller leda till kritik, missnöje och sämre konkurrenskraft gentemot organisationer med generösare riktlinjer vet vi inte i dag. Kanske är det så att det helt enkelt ter sig enklare att gå tillbaka till något mer välbekant än att fortsatt utveckla organisationen mot ett flexibelt arbetsliv?

En förändringsresa

Samtidigt som det finns en medvetenhet om dessa underströmmar, tycks det åtminstone inte än så länge finnas några tydliga eller organisationsgemensamma insatser för att åtgärda de problem som förknippas med underströmmarna. Vi ser inga tydliga tecken på ändrade utbildningsinsatser, justerade policydokument och medarbetarundersökningar eller förändringsarbeten som är inriktade mot att möta dessa nya utmaningar. I flera organisationer möter vi en oro för att organisationskulturen håller på att försvagas eller bli hårdare, men samtidigt tycks det saknas tankar om att det kanske krävs både ett nytt innehåll i kulturen och nya sätt att arbeta med den för att möta det flexibla arbetslivets utmaningar och möjligheter.

I intervjuerna med personer som sitter i högsta ledningen framkom det att införandet av det flexibla arbetslivet i flera avseenden ses som avklarat. Den hybrida lösningen är här för att stanna, och det finns riktlinjer som reglerar detta. Nu är det upp till varje enskild chef att fortsatt hantera frågan efter sitt eget goda omdöme. Skatteverket har, liksom många andra organisationer, under året valt att strama upp och förtydliga riktlinjerna – även om de fortsatt behåller en

hybridmodell som medger två dagars distansarbete per vecka. Satsningarna inom Skatteverket tycks främst vara orienterat mot att få medarbetarna att vara mer på kontoret, eftersom det antas främja kulturen, förmågan att bedriva förändringsarbetet, säkerhetsfrågor osv. Det finns dock intervjupersoner som betonar att övergången till flexibelt arbete måste betraktas som en förändringsprocess. Med andra ord, flexibelt arbete bör ses som en nyligen påbörjad *förändringsresa*. Det innebär att en rad olika aspekter och delar i organisationen måste ställas om, men det är likväl svårt att få gehör för den typen av synpunkter menar några av de intervjuade. En slutsats är att övergången till det flexibla, digitaliserade arbetslivet utgör en stor omvandling i arbetslivet som kräver inte bara ett tekniskifte utan också ett *tanke*skifte. Vi menar att det behövs nya tankegångar om organisering, ledning och kommunikationens roll i ett flexibelt arbetsliv.

Tips på diskussions- och reflektionsfrågor

- Vilka är de mest märkbara digitala vågorna och underströmmarna i er organisation?
- Arbetar ni med det flexibla arbetslivet som en fortsatt förändringsresa?
- Är det flexibla arbetslivet en fråga som engagerar ledningen i er organisation? På vilket sätt?
- Vilka ytterligare insatser ser ni behov av för att hantera såväl utmaningar som möjligheter? Vilka av dessa är en fråga för ledningen och vilka hanteras bäst av närmaste chef eller specialist- och stödfunktioner i organisationen?

Digitala plattformar – den nya arbetsplatsen

Det flexibla arbetslivet innebär i grund och botten att arbete inte längre blir bundet till en specifik plats eller tid, utan arbete att definieras alltmer i termer av en aktivitet, en handling vi utför (Lid Falkman & Stenström, 2017). I stället för en specifik fysisk plats där vi utför arbete har digitala plattformar och system alltmer kommit att bli platsen där vi utför, koordinerar och levererar arbete. Även om vi delvis har kvar kontoren som arbetsplats och fortfarande träffas fysiskt, kan vi redan nu se att det hybrida och flexibla att få följder för hur vi organiserar oss och hur vi förhåller oss till arbetet.

Utvecklingsmönster såsom individualisering, ”bubblor” i stuprören, hårdare kommunikationsklimat, medarbetare som ”åker ner i sina sugrör” och endast fokuserar den egna leveransen, behöver motverkas med ökat fokus på meningsfullt arbete, tillit, relationsbyggande, lyssnande och dialog. Våra resultat visar att det är dags att fundera på vilken organisationskultur som behövs för att främja och stödja det flexibla arbetslivet. Tidigare forskning (t.ex. Byrd, 2022;

Edmondson, 2019, 2023) och våra inledande intervjuer pekar på att en inkluderande kultur präglad av psykologisk trygghet blir än viktigare. Samtidigt krävs det ännu mer reflektion, medvetenhet och insatser för att skapa en sådan kultur när vi jobbar på olika fysiska platser. Vi har också sett att det krävs en mer genomtänkt kommunikation och där kommunikationen blir till en ännu viktigare och mer krävande del av ledarskapet (jfr Qin, 2024). Den stora betydelsen av informell kommunikation har lyfts fram i forskningen om ledarskap och organisationer. Merparten av denna forskning baseras på fysiska arbetsmiljöer, men nyare forskning som gjorts under eller efter pandemin pekar på att den informella kommunikationen fyller samma funktioner i en virtuell miljö (Koch & Denner, 2022; Viererbl m.fl., 2022). Vi ser därför ett stort behov av ytterligare forskning för att bättre förstå både den informella kommunikationens betydelse och förutsättningar i en virtuell miljö.

Den informella kommunikationen är även viktig för medarbetarskapet, och det är en aspekt vi kommer att utforska under nästa fas av forskningsprojektet. Betydelsen av informell kommunikation gör att vi måste utveckla nya sätt att synas och se varandra digitalt. Vi människor har alltid haft ett stort behov av att bli bekräftade som individer – att synas och höras. Och det behovet minskas inte av flexibelt arbetsliv eller aktivitetsbaserade kontor – tvärtom behöver vi uppmärksamma detta behov och skapa nya förutsättningar för att informell kommunikation ska kunna ske. Vi måste därför utveckla ”*digitala kaffeautomater*” – digitala rum där vi kan bygga och upprätthålla relationer, inte bara mellan nära kollegor utan också mellan olika funktioner och hierarkiska nivåer. Samtidigt kan vi inte bara hitta nya former för kommunikation, utan vi måste också revidera och kanske till och med slopa en del av de redan existerande. Risken är annars att vi skapar dubbla kommunikationssystem som bidrar till otydlighet och överkommunikation.

Vi har i den här rapporten lyft fram en rad utmaningar som följer av det flexibla arbetslivet. Med det sagt vill vi påminna om att det också finns en rad positiva följder – inte minst är det viktigt för att skapa en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv och flexibiliteten i sig kan leda till ett ökat engagemang bland medarbetarna. En del personer i högsta ledningen betonar också att det som gagnar den individuella medarbetaren också är något som ofta gagnar arbetsgivaren och organisationen. Den kanske allra viktigaste slutsatsen så här långt är att det krävs ett fortsatt förändringsarbete för att såväl hantera utmaningar som att optimera möjligheter i det flexibla arbetslivet.

Flexibelt arbetsliv kräver kommunikativ medvetenhet

- Avsätt mer tid för så kallade mellanrum och informell kommunikation. Det behövs även hjälp från stödfunktionerna för att ordna "digitala kaffeautomater".
- Ledare måste ägna sig mer åt individuell kommunikation. När alla medarbetare fanns på samma plats var förutsättningarna för chefer att skapa god stämning och se alla i rummet större. Nu måste chefer ägna mer tid åt att individuellt "se" medarbetarna och odla relationen till dem.

Nästa fas av projektet

I våra intervjuer kan vi se att det finns en del funderingar kring kontorets funktion i det som kallas "det nya normala". Vi menar att en minst lika viktig fråga är vad som händer när de digitala plattformarna blir en central plats för vårt arbete. Tekniken är inte bara ett verktyg utan formar och strukturerar både arbetet och kommunikationen. I det här sammanhanget lyfter man inom forskningen fram ett så kallat *sociomateriellt perspektiv* (se t.ex. Orlikowski & Scott, 2023; Richardson, 2023). Det sociomateriella perspektivet vänder sig mot idén om teknik och människor som separata enheter, utan menar i stället att tekniska ting och människor endast existerar i relation till varandra. Hur teknik påverkar oss människor är inte givet, utan det sociala och materiella/tekniska är till sin natur integrerade och interagerar med varandra. Teknik är inneboende i snart sagt alla vardagliga aktiviteter och relationer – inte minst i det flexibla arbetslivet.

I linje med det sociomateriella perspektivet kommer vi under nästa fas av projektet att intressera oss för hur ledarskap, medarbetarskap och kommunikation konstitueras i och genom digital teknik. Vilka strategier och förhållningssätt har chefer och medarbetare hittills utvecklats för att bygga och upprätthålla relationer, samordna arbetet, skapa sammanhållning, hitta en gemensam riktning och så vidare? Kort sagt, hur sker organiseringen och samskapandet i ett alltmer digitaliserat arbetsliv? Med strategier menar vi inte främst en sorts formella handlingsplaner som ska implementeras enligt en linjär process, utan små steg och handlingar som växer fram organiskt i det vardagliga arbetet, dvs. en sorts *digital strategizing*. Vi tänker oss att såväl chefer som medarbetare har behövt utveckla nya kommunikativa strategier för att navigera i det digitala arbetslivet.

Referenser

- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G. (2013). The diffusion of flexibility: Estimating the incidence of low-regulated working conditions. *Nordic journal of working life studies*, 3(3), 99–116.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2022). *Digitalisering, kommunikation och förtroende*: Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2024). *Kommunikativa offentliga organisationer; strategisk kommunikation som bygger relationer och förtroende*: Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation.
- Armano, D. (2021). Emerging data suggests remote employees are less engaged: Forbes
- Barnard, C. I. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (Working Paper 28731). Stanford, CA: Stanford University. Tillgänglig: <http://www.nber.org/papers/w28731>.
- Bartel, C., Wrzesniewski, Amy, & Wiesenfeld, Batia. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23, 743–757.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. I J. Marques & S. Dhiman (red.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (s. 21–42). Cham: Springer International Publishing.
- Bodin Danielsson, C. (2023). *Ett annat kontorsliv*. Stockholm: Areim AB.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual team. *Human Relations*, 73(1), 3–34.
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: Från pinnräknande till samskapande*. Helsingborg: Komlitt.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in france. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.
- Castellum. (2024). *Framtidens arbetsliv – en årlig rapport om kontorstrender*. Castellum. Tillgänglig: <https://www.castellum.se/siteassets/dokument/hitta->

- ny-lokal/radgivning/framtidens-arbetsliv/2024/framtidens-arbetsliv-2024.pdf.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership* 14, 14(2), 83–109.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. I B. M. Staw & L. L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (vol. 6, s. 191–233). Greenwich, CT: JAI.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Development in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Denti, L. (2022). *Professionell isolering*. Tillgänglig: <https://www.ledarna.se/fragor-och-svar/faq-coronahund/professionell-isolering/>, 2022-12-13].
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023a). Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 29, 62–80.
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023b). Working from home during the covid-19 pandemic: Implications for workplace relationships. *Nordic journal of working life studies*, 13(S10), 77–96.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (oda): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Fay, M. J. & Kline, S. L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hassard, J. & Morris, J. (2024). Is managerial homeworking new? Assessing strategic, technological and political influences before, during and after coronavirus. *Organization Studies*, 45(6), 777–800.
- HBR. (2022). Revitalizing culture in the world of hybrid work: Three strategies can help employees anywhere feel connected. *Harvard Business Review*, 100(6), 17–21.
- Heaphy, E., Lilius, J. & Feldman, E. (2021). Moved to speak up: How prosocial emotions influence the employee voice process. *Human Relations*.

- Hoffjann, O. (2024). "Tear down this wall". A theory of strategic communication that integrates both communication and organizational theory. *Journal of Communication Management*.
- Hosking, D. M. (2011). Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (red.), *The Sage handbook of leadership* (s. 455-467).
- Kelliher, C. & de Menezes, L. M. (2019). *Flexible working in organisations: A research overview*. New York: Routledge.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
- Knox, A. (2024). Worker engagement down? Try emotional inclusion. *Forbes*.
- Knudsen, G. H. & Lemmergaard, J. (2014). Strategic serendipity: How one organization planned for and took advantage of unexpected communicative opportunities. *Culture and Organization*, 20(5), 392-409.
- Koch, T. & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508.
- Kotera, Y. & Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (nww): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 5080.
- Kotter, J. P. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*.
- KPMG. (2023). *From remote to hybrid work* Tillgänglig: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2021/from-remote-to-hybrid-work.pdf>.
- Kullberg, F. (2025, 2025-01-21). Forskare frågande till kontorstrend: "varför vända tillbaka?". Chef. Tillgänglig: <https://chef.se/artiklar/forskare-fragande-till-kontorstrend-varfor-vanda-tillbaka/>.
- Lal, B., Dwivedi, Y. K. & Haag, M. (2021). Working from home during Covid-19: Doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. *Information Systems Frontiers*, 25, 1333-1350.
- Lid Falkman, L. & Stenström, E. (2017). Framtidens kontor? Nygammalt paradigmskifte på det aktivitetsbaserade kontoret. *Organisation & Samhälle - Svensk företagsekonomisk tidskrift*.
- Lindell, E. & Crevani, L. (2022). Employers' relational work on social media. *Nordic journal of working life studies*, 12(3), 63-82.
- Lipman, V. (2016). Remote workers are happier and more productive. *Psychology Today*(May).
- Lupu, I. & Ruiz-Castro, M. (2021). Work-life balance is a cycle, not an achievement. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1-6.
- Mandhana, D. M. & Ballard, D. I. (2024). Navigating the clock and the corridor: How time and space influence unplanned conversations. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(5), 753-768.
- Meakin, L. (2021, February 2). Remote working's longer hours are new normal for many. *Bloomberg Wealth*.
- Mikkola, L. & Valo, M. (2020). Workplace communication. I L. Mikkola & M. Valo (red.), (s. 15-27). London: Routledge.

- Mulki, J. P. & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902–923.
- Nollen, S. D. (1979). Does flexitime improve productivity? *Harvard Business Review*, 57(5).
- Orlikowski, W. J. & Scott, S. V. (2023). The digital undertow and institutional displacement: A sociomaterial approach. *Organization Theory*, 4(2).
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467.
- Parry, J. (2021). *Working from home under covid-19 lockdown: Transitions and tensions*. Southampton: University of Southampton. Tillgänglig: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/Working%20from%20Home%20under%20Covid-19%20Lockdown%20-Transitions%20and%20Tensions.pdf>.
- Qin, Y. S. (2024). The impact of organization-employee dialogic communication on employee engagement in remote work. *International Journal of Business Communication*.
- Rayner, G. (2021, 2021-09-24). Why the rise of the tw&ts is dividing the workplace. *The Telegraph*. Tillgänglig: <https://www.telegraph.co.uk/education-and-careers/2021/09/24/rise-twts-dividing-workplace/>.
- Richardson, L. (2023). How is the platform a workplace? Moving from sites to infrastructure. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 49(1).
- Riksrevisionen. (2024). *Distansarbete vid statliga myndigheter* nr. RiR 2024:20. Stockholm: Riksrevisionen.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1967). *Management and the worker*. New York, NY: Wiley.
- Rosengren, C., Lid Falkman, L. & Palm, K. (2022). Framtidens kontor. I K. Palm & L. Ivarsson (red.), *Framtidens arbetsliv: Arbetsvillkor och arbetsmiljö* (s. 315–338): Studentlitteratur.
- Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914.
- Rydell, B. (2021). *Kontoret efter pandemin: Så ser akavias medlemmar på framtidens arbetsplats.*: Akavia. Tillgänglig: <https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyer/kontoret-efter-pandemin-akavia-2021.pdf>.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S. & Brockhaus, J. (2021). *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment* (Communication Insights.). Leipzig: Academic Society for Management & Communication. Tillgänglig: www.academic-society.net.
- Tengblad, S., Westberg, M., Kajonius, P. & Hedestad, S. (2020). *Hemarbete: Flexibelt arbete i det nya normala*: Netigate. Tillgänglig: <https://www.netigate.net/sv/rapporter/undersokning-om-hemarbete-flexibelt-arbete-ar-det->

nya-normala/.

Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272.

Trejo, B. (2021, October 7). Zoom gloom is real: How to improve communication and connection without video. *Forbes*. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/10/07/zoom-gloom-is-real-how-to-improve-communication-and-connection-without-video/>.

Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP.

Unionen. (2024). *Vobba*. Tillgänglig: <https://www.unionen.se/rad-och-stod/vobba>].

van der Lippe, T. & Lippenyi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology Work and Employment*, 354(1), 60–79.

van Meel, J. & Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the ‘new economy. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), 322–334.

Viererbl, B., Denner, N. & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348.

Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301–313.

Westman, H. (2024, 2024-10-23). Distansarbete ger bolagen en konkurrensfördel. *Dagens industri*. Tillgänglig: <https://www.di.se/ledare/distansarbete-ger-bolagen-en-konkurrensfordel/>.

Williams, S. P. & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science* 138, 478–485.

YouGuv. (2022). *Rekryteringsrapporten 2022*. Stockholm: Recruit workspace.