



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

Flexibelt arbete och arbetsmiljöarbete:

En intervjustudie om chefers upplevelser av att leda psykosocialt arbetsmiljöarbete när medarbetare arbetar flexibelt

Erika Lantz

2023

Examensarbete, Avancerad nivå (masterexamen), 30 hp
Arbetshälsvetenskap
Masterprogram i arbetshälsvetenskap
Examensarbete i arbetshälsvetenskap

Handledare: Åsa Samuelsson
Examinator: Sven Svensson

Author: Erika Lantz

Title: Flexible work and work environment work: A study on managers' experiences of leading psychosocial work environment work when employees work flexibly

Course: Degree Project in Occupational Health Sciences, Master Level 30 credits

University: University of Gävle

Abstract

Aim: The aim of the study was to study managers' experiences of leading the psychosocial work environment work in organizations with flexible work.

Method: To answer the purpose, a qualitative method with an inductive approach has been applied. Data was collected through semi-structured interviews where nine managers in municipal operations were interviewed. The interviews were transcribed and the material was analyzed with a qualitative content analysis, with manifest interpretation.

Results and conclusion: The analysis resulted in four main categories with a total of thirteen subcategories. The results showed that flexible work contributes to managerial and leadership challenges linked to psychosocial work environment work. Despite this, attitudes towards flexible working were generally positive among managers, largely due to the predominantly positive effects flexible working was shown to have on employees and their well-being. Therefore, it is concluded that the managerial and leadership challenges identified in the study are compensated by the positive effects flexible working has on employees and their well-being, which is favorable for sustainable psychosocial work environment work.

Keywords: Flexible work, psychosocial-work-environment-work, managers

Författare: Erika Lantz

Titel: Flexibelt arbete och arbetsmiljöarbete: En studie om chefers upplevelser av att leda psykosocialt arbetsmiljöarbete när medarbetare arbetar flexibelt

Kurs: Examensarbete i arbetshälsovetenskap, masternivå 30 hp

Lärosäte: Högskolan i Gävle

Sammanfattning

Problemformulering: Flexibelt arbete har blivit allt vanligare i arbetslivet, vilket innebär att enskilda medarbetare har ökat inflytande över när, var och hur de utför sitt arbete. Flexibelt arbete har visats kunna påverka medarbetares psykosociala arbetsmiljö såväl positivt som negativt vilket gör att tillväxten av flexibelt arbete ställer högre krav på- och bidrar till nya utmaningar för chefer, inte minst vad gäller det psykosociala arbetsmiljöarbetet.

Syfte: Syftet med studien var att studera chefers upplevelser av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet i organisationer med flexibelt arbete.

Metod: För att besvara syftet har en kvalitativ metod med en induktiv ansats tillämpats. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer där nio chefer inom kommunal verksamhet intervjuades. Intervjuerna transkriberades och materialet analyserades med en kvalitativ innehållsanalys, med manifest tolkning.

Resultat och slutsats: Analysen resulterade i fyra huvudkategorier med sammanlagt tretton underkategorier. Flexibelt arbete bidrar med en rad chefs- och ledarskapsutmaningar kopplade till det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Trots detta var inställningen till flexibelt arbete i huvudsak positiv bland cheferna, vilket i stor utsträckning berodde på de övervägande positiva effekterna flexibelt arbete visat sig ha på medarbetare och deras välmående. Därför dras slutsatsen att de chefs- och ledarskapsutmaningar som identifierats i studien kompenseras av de positiva effekter flexibelt arbete har på medarbetare, vilket är gynnsamt för ett hållbart psykosocialt arbetsmiljöarbete.

Nyckelord: Flexibelt arbete, psykosocialt arbetsmiljöarbete, chefer

Förord

Först och främst vill jag rikta ett stort tack alla informanter som har hjälpt till med att göra den studien möjlig. Tack för er tid och för att ni bidragit med viktig kunskap och spännande reflektioner!

Jag vill även passa på att tacka min handledare Åsa Samuelsson som handlett och hjälpt mig genom hela processen. Tack för all din feedback!

Erika Lantz

Innehållsförteckning

Introduktion	1
Bakgrund	2
Begrepp.....	2
Flexibilitetens tillväxt.....	3
Flexibelt arbete och psykosocial arbetsmiljö.....	4
Chefers roll i arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete	4
Ledarskapsutmaningar vid flexibelt arbete.....	5
Teori.....	6
Problemformulering.....	8
Syfte.....	9
Metod.....	9
Design.....	9
Urval	9
Litteratursökning	10
Datainsamling.....	11
Databearbetning och analys.....	12
Forskningsetiska överväganden.....	13
Resultat	14
Möjligheter i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete.....	15
Utmaningar i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete	17
Faktorer som främjar en god psykosocial arbetsmiljö vid flexibelt arbete	19
Faktorer som påverkar det psykosociala arbetsmiljöarbetets utformning.....	22
Diskussion	24
Resultatdiskussion	24
Metoddiskussion.....	27
Förslag på vidare forskning	30
Slutsats.....	30
Referenser.....	32
Bilaga 1. Informationsbrev	
Bilaga 2. Intervjuguide	

Introduktion

Tids- och platsförhållanden har i det traditionella arbetslivet varit viktigt för att samordna arbetsinsatser som ingår i en kedja, där inblandade arbetande är beroende av varandras arbetsinsatser (Weman- Josefsson och Berggren, 2014). I många sammanhang förekommer detta arbetssätt fortfarande, men i takt med att nya organisationsprinciper har etablerats i arbetslivet där ansvaret ökat för enskilda arbetstagare och arbetsgrupper har det rumsliga och tidsmässiga beroendet minskat för många yrkesgrupper (Weman-Josefsson och Berggren, 2014). Flexibelt arbete (FA) är ett begrepp som fått allt större utrymme i arbetslivet och som innebär att arbetstagare har möjlighet att i olika stor grad påverka när, var och hur de arbetar (Weman-Josefsson och Berggren, 2014).

Trots att det för många är välkänt att hälsa är avgörande för människans överlevnad och hållbara utveckling blir psykiska hälsoproblem som ångest, utbrändhet och depression allt vanligare i arbetslivet. Statistik från Försäkringskassan (2022) visar att sjukskrivningar på grund av psykiatriska diagnoser i form av stressrelaterad psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till sjukskrivning i Sverige. Det systematiska arbetsmiljöarbetet, som enligt AFS (2001:1) ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten har en betydande roll i att uppmärksamma medarbetares hälsa samt främja och säkerställa en hållbar psykosocial arbetsmiljö. Inte minst då trenden med ökad flexibilitet i arbetslivet har visat sig påverka den psykosociala arbetsmiljön, såväl positivt som negativt (Johnson m.fl., 2020). Det moderna arbetslivet som präglas av nya, mer flexibla arbets- och anställningsformer ställer med denna bakgrund nya krav på chefer och arbetsgivare, men också på nya arbetssätt och policys. Chefer har med andra ord en central roll i den ökade flexibiliteten i arbetslivet och det systematiska arbetsmiljöarbetet som ryms inom förändringen. Denna studie avser således att studera FA ur ett chefsperspektiv, med fokus på chefs upplevelse av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet när medarbetare arbetar flexibelt.

Bakgrund

För att öka förståelsen för studien innehåller denna bakgrund en genomgång av centrala och återkommande begrepp. Dessa begrepp, inklusive dess relevans för studien kommer att definieras och sedan diskuteras i relation till tidigare forskning. I bakgrunden presenteras också den teori som utgör studiens teoretiska bakgrund och dess relevans för ämnet beskrivs. Avslutningsvis presenteras den problemformulering som ligger till grund för studiens syfte.

Begrepp

Psykosocial arbetsmiljö

Inom begreppet psykosocial arbetsmiljö ryms allt ifrån hur medarbetare trivs med sina kollegor, hur meningsfullt arbetet och dess innefattande arbetsuppgifter upplevs, hur stort inflytande medarbetare har över sin egen arbetssituation till vilka möjligheter som finns till personlig utveckling. Psykosocial arbetsmiljö handlar alltså om hur medarbetare upplever sin arbetssituation och vilka möjligheter de ges till psykisk hälsa och personlig utveckling. Med andra ord innefattar den psykosociala arbetsmiljön nästintill allt som har att göra med psykisk hälsa i arbetet (Arbetsgivarverket, u.å.). Den psykosociala arbetsmiljön styrs av en rad olika faktorer. Där ibland organisatoriska faktorer som arbetsorganisation och arbetets innehåll- och upplägg, men också sociala faktorer som upplevelsen av meningsfullhet i arbetet, eget ansvar och kontroll över arbetssituationen. För att som arbetsgivare främja en hållbar psykosocial arbetsmiljö tillhandahålls Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Dessa föreskrifter tar upp åtgärder för att förebygga brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Bland annat saker som arbetsbelastning- och arbetstider samt konflikter och kränkande särbehandling, med andra ord organisatoriska och sociala faktorer som tenderar ha effekt på medarbetares psykiska hälsa (AFS 2015:4).

Med denna bakgrund definieras psykosocial arbetsmiljö i denna studie som de organisatoriska och sociala faktorerna i arbetet som kan komma att påverka medarbetares psykiska hälsa såväl positivt som negativt.

Flexibelt arbete

FA är ett begrepp som beroende på organisation kan innebära flexibilitet kopplat till *när, var* och *hur* arbetstagare utför sina arbetsuppgifter (Shiri m.fl., 2022).

Med hjälp av utvecklad informations- och kommunikationsteknik är fler och fler arbetstagare fria att arbeta även utanför kontoret, vanligtvis definierat som distansarbete. Allt vanligare blir det också att arbetstagare får bestämma när arbetet utförs. Flexibla start- och sluttider kan definieras som flexibla arbetscheman, också nämnt som flextid (Coenen & Kok, 2014). Tids- och rumslig flexibilitet kan således organiseras på olika sätt och begreppet FA kan ses som ett övergripande samlingsnamn för olika arbetsformer där flexibilitet är en gemensam faktor. Komprimerad arbetstid, förtroendetid eller oreglerad arbetstid är exempel på arbetsformer som ryms inom begreppet. Däremot har de mest kända och tillämpade flexibilitetsmetoderna kopplade till tids- och rumslig flexibilitet i arbetslivet visat sig vara de ovan definierade begreppen *distansarbete* och *flextid* (Coenen & Kok, 2014). Av den anledningen avgränsas FA i denna studie till dessa två begrepp. I denna studie definieras alltså FA som möjligheten till tids- och rumslig flexibilitet och begreppet studeras i relation till chefer och deras upplevelse av psykosocialt arbetsmiljöarbete kopplat till FA.

Flexibilitetens tillväxt

Tidigare forskning visar att både implementeringen och efterfrågan av FA har ökat under de senaste åren. Framförallt visar forskningen att det finns en ökad efterfrågan på FA bland den yngre generationen, där majoriteten av arbetstagare önskar ha möjlighet till både distansarbete och flextid (Chung & Van der Lippe, 2018). En bidragande orsak till ökad mängd distansarbete var Covid-19 pandemin (Mutiganda m.fl., 2022), där distansarbete var en åtgärd för att minska smittspridningen. Innan Covid-19 pandemin beskriver Bjärntoft m.fl. (2021) att 65 procent av svenska arbetstagare i olika grad kunde bestämma när de arbetade och att 35 procent arbetade i viss utsträckning på distans. Forskning visar också att FA tenderar leva kvar i arbetslivet även efter pandemin och Chung och Van der Lippe (2018) menar att det är högst troligt att FA kommer vara en norm snarare än ett undantag i ett framtida arbetsliv.

Flexibelt arbete och psykosocial arbetsmiljö

FA kan innebära ökad frihet för vissa och ökad styrning för andra. Weman- Josefsson och Berggren (2014) menar att personliga initiativ, självdisciplin och kompetens blir allt mer avgörande och att den ökade friheten därför kan ge både större möjlighet att anpassa arbetet efter personliga förhållanden, eller också innebära ökad arbetsrelaterad påfrestning. Tidigare forskning visar att FA kan ha såväl positiva som negativa effekter på medarbetares hälsa. Medarbetares ökade tids- och rumsmässiga kontroll kan ha positiva effekter på den psykiska hälsan, bland annat då FA i vissa studier är kopplat till ökad arbetstillfredsställelse (Vleeshouwers m.fl. 2022), då *hög kontroll* över arbetstiden kan minska risken för depressiva symptom som ångest och utbrändhet (Shiri m.fl., 2022). Å ena sidan visar viss forskning att FA bidrar till bättre balans mellan arbete och privatliv, vilket har ett samband med längre yrkeskarriärer (Shiri m.fl. 2022). Å andra sidan presenteras också forskning som visar att FA tenderar öka konflikten mellan arbete och privatliv och därför inte har några positiva effekter på hälsan (Shiri m.fl. 2022). Chung och Van der Lippe (2018) beskriver att FA också kan bidra till utökat arbete, vilket kan leda till expansion i arbetsfären och resultera i att betalt arbete inkräktar på familjelivet och att gränsdragningen mellan arbete och fritids suddas ut. Ur detta perspektiv kan FA bidra till att arbetstagare arbetar både hårdare och mer, vilket tenderar påverka den psykiska hälsan negativt (Chung & Van der Lippe, 2018). I vilken utsträckning FA främjar eller hindrar balansen mellan arbete och fritid kan bero på olika faktorer. Bland annat huruvida individen upplever det flexibla arbetet som frivilligt eller ofrivilligt. Det kan också bero på om FA förknippas med ökad eller minskad autonomi alternativt om det kan kopplas till ökad eller minskad anställningstrygghet (Allvin m.fl., 2006).

Ett grundläggande behov för människan är social anknytning, vilket är en faktor som kan komma att påverkas vid förflyttning från en fysisk till en virtuell arbetsplats. FA kan därför introducera en känsla av professionell isolering, vilket i sin tur kan ha negativa effekter på såväl den psykiska hälsan som hur medarbetare utför sitt arbete (Vleeshouwers m.fl. 2022).

Chefers roll i arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete

Även om enskilda medarbetare till viss del har ansvar för sin arbetsmiljö är arbetsgivare i enighet med Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) ytterst ansvariga över att säkerställa

en hållbar arbetsmiljö. Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) gäller oberoende av arbetstagarnas placering eller tidpunkt för arbetet och arbetsgivarens skyldigheter vad gäller ansvar för arbetsmiljön förändras inte vid FA. Centralt för arbetsmiljöarbetet är Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Det systematiska arbetsmiljöarbetet innefattar arbetsgivares arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och ska omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön (AFS 2001:1).

Ledarskapsutmaningar vid flexibelt arbete

Att leda arbetsmiljöarbetet i organisationer där medarbetare arbetar flexibelt och därigenom har ett tids och rumsligt avstånd till chefer och kollegor innebär enligt Nayani m.fl. (2018) flera chefs- och ledarskapsutmaningar. Inte minst har ökat distansarbete visat sig påverka den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (Korkeakunnas m.fl. 2023), vilket kan bidra till nya ledarskapsutmaningar kopplade till det psykosociala arbetsmiljöarbetet då arbetsgivare enligt lag är ansvariga över att säkerställa en hållbar psykosocial arbetsmiljö (AML 1977:1160). Dels kan det innebära brist på fysiska möten mellan medarbetare och chef, vilket begränsar antalet möten ”ansikte mot ansikte” som kan underlätta ledarskapsmodellering och skapa möjlighet till ökad förståelse för vilka arbetsmiljörisiker medarbetare står inför. Brist på fysisk kontakt mellan medarbetare och chef kan också begränsa arbetsmiljöansvarigas möjligheter att observera huruvida arbetsmetoder vidtas för att säkerställa medarbetarnas säkerhet och hälsa. Det kan också innebära begränsade möjligheter att direkt identifiera arbetsmiljöproblem samt erbjuda medarbetare omedelbar rådgivning i arbetsmiljöfrågor (Nayani m.fl., 2018). Ökat distansarbete bidrar även till minskad särskiljbarhet mellan arbetstid och icke-arbetstid, vilket både utmanar och förändrar chefers ansvar gällande gränsdragning i arbetet (Harris, 2003). Chefer ställs därför inför utmaningen att minimera distansarbetares risk för utökade arbetstimmar och stressiga arbetsförhållanden och de har en avgörande uppgift i att hjälpa medarbetare att balansera kraven från hem och arbete, vilket i sin tur kan vara utmanande i samband med deras begränsade insyn i arbetet (Harris, 2003). Med denna bakgrund menar Harris (2003) att chefer har en viktig roll i att säkerställa att medarbetares arbetsvillkor inte äventyras när de arbetar under begränsad tillsyn.

Även om arbetsgivaren enligt lag har det formella ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet menar Arbetsmiljöverket (2021) att arbete på distans ställer högre krav på samarbete och regelbunden dialog mellan chef och medarbetare, då arbetsgivares möjlighet att se, hantera och åtgärda arbetsmiljöproblem kan vara begränsad. Trots arbetsgivarens formella arbetsmiljöansvar deltar medarbetaren således i arbetsmiljöarbetet genom att uppmärksamma och rapportera arbetsmiljörisiker till arbetsgivaren. För att ökad distans ska fungera i arbetet krävs enligt Korkeakunnas m.fl. (2023) en förtroendefull relation mellan chef och medarbetare där regelbundna möten är avgörande för funktionaliteten. Vidare ställer det krav på att chefer är stödjande och förlitar sig på att medarbetarna gör sitt jobb (Korkeakunnas m.fl. 2023). En ytterligare utmaning vid ökat distansarbete har visat sig vara chefers oro över att medarbetares band till organisationen går förlorat. Även detta ställer krav på regelbunden kontakt mellan chef och medarbetare, samt att medarbetaren upplever stöd från chefen i arbetet (Korkeakunnas m.fl. 2023).

I situationer med distansarbete, till exempel under Covid-19 pandemin eller vid FA är det än mer betydande att arbetsgivare behärskar sina arbetsmiljörutiner, däribland det systematiska arbetsmiljöarbetet där undersökningar, riskbedömningar, åtgärder och handlingsplaner ofta är centrala begrepp (Arbetsmiljöverket, 2021). Det ställer också nya krav på att chefer har såväl resurser som omfattande kunskaper om tekniska, kommunikativa, sociala och ledningsmässiga färdigheter, vilket skapar stora förväntningar på de nya ledningsmodeller som ökat distansarbete medför (Silva-C m.fl., 2019).

Teori

I denna studie ligger krav-kontroll-stödmodellen till grund för den teoretiska bakgrunden. Nedan beskrivs denna teori och dess mest centrala begrepp samt teorins koppling till studiens syfte.

Krav, kontroll och stöd

Arbetslivet består av en mängd olika krav som kan vara kopplade till både arbetsmängd, svårighetsgrad och kompetens. Hur dessa krav hanteras kan bero på medarbetarens känsla av kontroll, vilket innebär hur stort handlingsutrymme- eller inflytande

medarbetaren har vad gäller regler, rutiner och strukturer i förhållande till arbetets utförande (Tangen & Conrad, 2016). Hur kraven i arbetet hanteras kan också bero på i vilken utsträckning medarbetaren upplever socialt stöd från chefer och kollegor (Aronsson m.fl., 2012). Karaseks och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell utgår från de tre ovan nämnda dimensionerna; *krav*, *kontroll* och *socialt stöd* och visar på hur samspelet mellan dessa tre dimensioner påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Enligt Aronsson m.fl. (2012) hävdar modellen att lågt handlingsutrymme (kontroll) i kombination med höga arbetskrav och lågt socialt stöd utgör den mest ogynnsamma kombinationen när det kommer till hälsa och välbefinnande. Denna arbetssituation kallas inom modellen för *spända arbeten* och har visat sig öka risken för bland annat stressrelaterade psykiska besvär, trötthet och sjukskrivning (Weman-Josefsson & Berggren, 2014). På motsatt sätt kan upplevelsen av negativa effekter av höga arbetskrav lindras genom ökat handlingsutrymme och/eller stärkt socialt stöd (Aronsson m.fl., 2012). Dessa arbetssituationer kallas i sin tur för *aktiva arbeten* och har visat sig skapa goda förutsättningar för engagemang, arbetsglädje och utveckling (Weman-Josefsson & Berggren, 2014).

Krav, kontroll och stöd vid flexibelt arbete

En viktig poäng i krav-kontroll-stödmodellen är att det inte enbart räcker att undersöka enstaka arbetsförhållanden, utan att hänsyn måste tas till den samtidiga förekomsten av andra förhållanden i arbetet, till exempel möjligheterna att påverka arbetets utformning och möjligheterna att ta egna initiativ i arbetet (Weman-Josefsson & Berggren, 2014). Att känna kontroll och autonomi i arbetet är ett grundläggande behov och en arbetsmiljöfaktor som är kopplad till både engagemang, motivation och prestation (Vleeshouwers m.fl., 2022). Tidigare forskning visar att ökad digitalisering och arbete som utförs antingen helt, eller delvis hemifrån kan förändra medarbetares upplevda känsla över kontroll över sin arbetssituation såväl positivt som negativt. Även socialt stöd från chefer och kollegor har inom forskningen visat sig vara betydelsefullt för medarbetare ur ett arbetsmiljöperspektiv, en faktor som är relaterad till social interaktion och som tenderar påverkas av FA. Att arbeta på en fysisk arbetsplats påverkar således inte enbart konkreta, observerbara arbetsmiljöresultat som produktivitet, utan också hur medarbetare värderar den psykosociala arbetsmiljön som till exempel rolltydlighet, krav, kontroll och socialt stöd (Vleeshouwers m.fl., 2022).

Problemformulering

Tillväxten av tids- och rumslig flexibilitet medför förändringar i arbetslivet, både vad gäller ett organisatoriskt perspektiv och ett medarbetarperspektiv. Då tidigare forskning visar att FA tenderar påverka medarbetares psykosociala arbetsmiljö såväl positivt som negativt ställer tillväxten av FA dessutom andra krav på det psykosociala arbetsmiljöarbetet och hur chefer arbetar systematiskt med arbetsmiljöarbete. Det systematiska arbetsmiljöarbetet som enligt lag ska vara en naturlig del i den dagliga verksamheten har en viktig roll när omfattande förändringar som tenderar påverka förhållanden i arbetsmiljön sker i arbetslivet. Chefer, som i enlighet med Arbetsmiljölagen har det formella arbetsmiljöansvaret, oberoende av arbetstagarnas placering eller tidpunkt för arbetet ställs därför inför en utmaning med att leda det systematiska arbetsmiljöarbetet för att säkerställa en god och hållbar psykosocial arbetsmiljö vid FA.

FA är ett beforskat område där såväl kvalitativ som kvantitativ forskning bedrivits, både i Sverige och internationellt. Däremot saknas fortfarande forskning på hur FA på sikt påverkar medarbetare ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv, vilket skapar ett behov av att fortsatt utforska området. Det finns tidigare forskning på ämnet som utgår från medarbetares perspektiv på FA och hur det påverkar deras arbetsmiljö och hälsa, men det finns också forskning som uppmärksammar chefers inställning till FA och hur det är att som chef leda medarbetare som arbetar flexibelt. Däremot har ingen tidigare studie identifierats som primärt syftar till att studera chefers upplevelser av psykosocialt arbetsmiljöarbete vid FA, vilket skapar en kunskapslucka i forskningen. Denna lucka har skapat ett intresse i att studera hur chefer i enlighet med det flexibla arbetets pågående tillväxt arbetar med psykosocialt arbetsmiljöarbete och hur det anpassas till nya arbetsformer. Denna studie kan därför ses som ett bidrag till forskningen genom att den studerar begreppet FA i relation till hur chefer arbetar med psykosocialt arbetsmiljöarbete för att tillhandahålla arbetstagare en hållbar psykosocialarbetsmiljö vid FA. Det är således aktuellt att inom arbetshälsovetenskapen både berika med kunskap och öka förståelsen för FA genom att studera fenomenet i relation till chefers upplevelse av att leda psykosocialt arbetsmiljöarbete.

Syfte

Syftet med studien var att studera chefers upplevelser av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet i organisationer med flexibelt arbete.

Metod

För att öka förståelsen för studiens tillvägagångssätt, från början till slut redogörs i följande avsnitt en detaljerad beskrivning av processen. Här beskrivs studiens design, urval, litteratursökning, datainsamling, bearbetning och analys samt studiens forskningsetiska överväganden.

Design

Studien har utgått från en kvalitativ metod, vilket är lämpligt i studier som avser att förklara, utforska alternativt beskriva ett visst fenomen (Patton, 2015). Då denna studie syftade till att studera chefers *upplevelser* av psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till FA var således en kvalitativ metod lämplig. Inte minst då studien avsåg att fördjupa sig i få utvalda chefers upplevelser snarare än att undersöka flera individer på ytan. I studien tillämpades en induktiv ansats, vilket innebär att generella slutsatser dras utifrån empirisk data, snarare än logiska slutsatser- som dras vid en deduktiv ansats (Allwood & Erikson, 2021). Att denna ansats valts beror således på att studien avsåg att dra förutsättningslösa slutsatser utifrån den empiriska datan. Hade studien utgått från logiska, redan formulerade hypoteser hade istället en deduktiv ansats varit lämplig.

Urval

I denna studie tillämpades ett målstyrt urval, en urvalsmetod som enligt Bryman (2018) är vanlig inom kvalitativ forskning. Centralt för det målstyrda urvalet är att deltagare väljs ut strategiskt och på ett sätt så de utgör relevans för studiens syfte. Det är alltså inte frågan om ett slumpmässigt urval, utan de deltagare som väljs ut har en direkt koppling till de syfte som formulerats. Med andra ord är det inklusions- och exklusionskriterier som styr vilka individer som är lämpliga deltagare och dessa väljs ut med vissa forskningsmål i åtanke (Bryman, 2018). Studiens inklusions- och exklusionskriterier presenteras i tabell 1 nedan.

I enighet med studiens syfte var urvalet inte bundet till en specifik bransch. Däremot var det för studien centralt att se till chefers upplevelser av att leda psykosocialt

arbetsmiljöarbete i organisationer med FA. För att urvalet skulle vara representativt för syftet krävdes därför att samtliga deltagare var chefer i organisationer som tillämpar FA enligt studiens definition och att de har medarbetare som arbetar flexibelt. Studien begränsades till chefer med minst ett års chefserfarenhet och som har arbetsuppgifter som ingår i arbetsmiljöarbetet (se tabell 1). Detta då det var önskvärt att cheferna hade en god inblick i det pågående arbetsmiljöarbetet. För att skapa datamättnad bedömdes tio informanter som ett lämpligt antal.

För att genom det målstyrda urvalet hitta potentiella informanter söktes det inledningsvis efter organisationer med ett flexibelt arbetssätt enligt studiens definition, det vill säga organisationer som tillämpar distansarbete och/eller flextid. Potentiella informanter som levde upp till urvalskriterierna kontaktas sedan via mail där de genom ett informationsbrev (se Bilaga 1) kunde läsa om deltagandet och dess innebörd. Av tretton chefer som kontaktades valde nio av dessa att delta i studien.

Tabell 1. Inklusions- och exklusionskriterier.

Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Chefer med arbetsuppgifter som ingår i arbetsmiljöarbetet	Anställda med annan befattning än chefsroll och chefer utan arbetsuppgifter som ingår i arbetsmiljöarbetet
Chefer med minst ett års chefserfarenhet	Chefer med mindre än ett års chefserfarenhet
Har medarbetare som utövar flexibelt arbete enligt studiens definition	Har medarbetare som utövar flexibelt arbete enligt annan definition alternativt har en annan organisering

Litteratursökning

Den litteratursökning som ligger till grund för studiens problemformulering genomfördes i databaserna; PubMed, Web of science, Scopus och SpringerLink mellan 19 september 2022 och 1 oktober 2022. Dessa databaser innefattar forskning inom olika ämnesområden där bland annat hälsa och omvårdnad, vilket skapar relevans för sökningar inom den arbetshälsovetenskapliga arenan. Sökningen avgränsades till peer reviewed artiklar som var skriva på engelska och svenska och publicerade år 2010 och framåt. För exakta urvalskriterier vid litteratursökningen, se tabell 2 nedan.

Tabell 2. Urvalskriterier vid litteratursökning.

Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Peer reviewed artiklar	Ej peer reviewed artiklar
Alla forskningsdesigner inkl. litteraturöversikter	-
Artiklar skrivna på engelska eller svenska	Artiklar skrivna på andra språk
Artiklar publicerade år 2010 och framåt	Artiklar publicerade före 2010
Tillgång till fulltext	Ej tillgång till fulltext

Nyckelord som var representativa för studien valdes ut, vilket resulterade i följande sökord; ”*Flexible work*”, *telework*, ”*hybrid work*”, *leadership*, *employer*, ”*work environment*” och *health*. I de fall där begreppen innehöll fler än ett ord användes citattecken för att söka på det samlade begreppet. Litteratursökningarna utvidgades genom användning av de booleska operationerna ”AND” och ”OR”, där ”AND” användes mellan nyckelord och ”OR” användes mellan synonymer. På så sätt kunde fler kombinationer av sökorden hittas och fler relevanta träffar finnas. Av de träffar sökningen resulterade i valdes artiklar ut som stämde överens med de ovan nämnda urvalskriterierna. De kvalitetskriterier som tillämpades vid urvalet var trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet och dessa beaktades genom att respektive artikels syfte, design, urval och analys granskades.

Utöver den systematiska litteratursökningen har övriga studier adderats i studien, dels utifrån identifierade studiers referenser, men också från tidigare litteratursökning som gjorts på området.

Datainsamling

Datan samlades in genom semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjuerna utgick från förutvalda ämnen. Enligt Dalen (2015) är detta den mest använda intervjuformen inom kvalitativ forskning, då den till skillnad från öppna intervjuer utgår från en intervjuguide innehållande centrala teman och frågor som täcker de viktigaste områdena för studien. En öppen intervju kan således vara mer krävande då forskaren inte formulerat några frågor i förväg och därför i större utsträckning är beroende av att informanterna är villiga att öppna sig (Dalen, 2015). För att säkerställa att syftet

besvarades under datainsamlingen användes en intervjuguide som utgick från teman med underliggande frågor med relevans för studiens syfte (se Bilaga 2). Innan datainsamlingen startade testades intervjuguiden genom en provintervju, vilket resulterade i smärre revideringar i guiden. Syftet med provintervjun var att testa den framtagna intervjuguiden, men också sig själv som intervjuare. Provintervjuer kan således bringa nyttiga reaktioner, både på frågornas utformning och på sitt eget beteende i intervjusituationen (Dalen, 2015).

När provintervjun var genomförd och intervjuguiden uppdaterad genomfördes intervjuerna på av informanterna önskad tid och plats. Det fanns också möjlighet att genomföra intervjuerna digitalt genom kommunikationsverktyget Teams. Fem intervjuer genomfördes fysiskt på chefernas arbetsplatser och fyra genomfördes digitalt via Teams. Intervjuerna planerades ta mellan 30 och 45 minuter och spelades in med hjälp av en mobiltelefon, vilket möjliggjorde att materialet kunde lyssnas igenom flertalet gånger. Det var också en förutsättning inför senare transkribering. Enligt Dalen (2015) är det dessutom ett sätt att få med intervjupersonernas egna ord och inte enbart mottagarens tolkning av samtalet, något som är viktigt vid kvalitativa studier.

Databearbetning och analys

Databearbetningen gjordes genom en kvalitativ innehållsanalys, en analysmetod som är användbar vid analys, tolkning eller granskning av transkriberade intervjuer.

Databearbetningen inleddes med att de inspelade intervjuerna transkriberades. När detta var färdigställt påbörjades det första steget i den kvalitativa innehållsanalysen, att ta fram *meningsenheter*. Meningsenheter är meningsbärande delar av texten som kan utgöras av ord, meningar eller stycken som hör ihop genom sitt gemensamma innehåll. Meningsenheterna identifierades genom att flertalet gånger läsa det transkriberade materialet och markera det som ansågs meningsbärande, med andra ord det i materialet som gick att koppla till studiens syfte. Sedan gjordes en *kondensering*, vilket innebär att texten i meningsenheterna görs kortare och mer lätthanterliga samtidigt som det centrala innehållet bevaras. När alla meningsenheter kondenserats abstraherades dem genom att den kondenserade texten försågs med *koder*, en etikett på en meningsenhet som kort beskriver dess innehåll (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

När alla meningsenheter kondenserats och tilldelats en relevant kod sammanfogades dessa till *kategorier* som utgjordes av koder med liknande innehåll. När kategorierna

bildats identifierades avslutningsvis fyra huvudkategorier som genomsyrar innehållet från kategorierna och syftar till att övergripande beskriva dessa i relation till studiens syfte (se tabell 3). Studien utgjordes av en manifest, med andra ord textnära tolkning (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

Tabell 3. Exempel som visar stegen i den kvalitativa innehållsanalysen.

Meningsbärande enhet	Kondensering	Kod	Kategori
Det är nog den tydligaste delen i just att vi liksom inte har, inte det dagliga mellan ”i korridorssnacket” och snappa upp allting.	Det är den tydligaste delen att vi inte har ”i korridorssnacket” och snappa upp allting.	Begränsad möjlighet att snappa upp signaler vid informella möten.	Insyn i enskilda medarbetares och arbetsgruppens hälsa.
//...// så det ställer ju liksom större krav på att jag liksom får lita blint eller liksom så på mina arbetstagare.	Det ställer större krav på att jag får lita på mina arbetstagare.	FA kräver att chefen litar på medarbetarna.	Tillitsbaserat ledarskap.

Forskningsetiska överväganden

Studien utgick från Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer;

informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att deltagare ska informeras om den aktuella studiens syfte, deras roll i studien samt innebörden av att delta (VR, 2002). Kravet uppfylldes genom att informanterna via mail fick ett informationsbrev (se Bilaga 1) innehållande information om studiens syfte, datainsamlingens tillvägagångssätt samt att deltagandet var helt frivilligt och när som helst kunde avbrytas. Vetenskapsrådets (2002) samtyckeskrav- som innebär att deltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan tillgodosågs genom att informanterna muntligt i inledningen av intervjuerna fick lämna samtycke till att delta samt att intervjun spelades in. Intervjuerna inleddes också med att studiens syfte presenterades.

Konfidentialitetskravet innebär att deltagarnas uppgifter inte ska kunna identifieras av utomstående samt att deras personuppgifter ska hanteras på ett sätt där inga obehöriga har möjlighet att komma åt dem (VR, 2002). Detta krav tillgodosågs genom att informanterna anonymiserades och benämndes som ”Informant 1”, ”Informant 2”, ”informant 3” och så vidare. Relevant information om informanterna beskrevs på grupp nivå för att minska risken att enskilda individer skulle kunna identifieras i studien.

Det sista kravet, nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter endast får användas för forskningsändamål (VR, 2002). Detta krav uppfylldes genom att uppgifterna endast hanterades av författaren i forskningssyfte. När studien blev färdigställd och godkänd togs insamlade uppgifter (ljudfiler och transkriberingar) bort och förstördes. En ansökan om rådgivande till Högskolan i Gävles forskningsetiska råd gjordes.

Författarens förförståelse

Författaren till studien har varken egen chefserfarenhet eller erfarenhet av att leda psykosocialt arbetsmiljöarbete. Däremot har författaren egen erfarenhet av att arbeta flexibelt genom flexitid och möjlighet till distansarbete delar av sin arbetstid.

Resultat

Under denna rubrik presenteras de resultat som tagits fram genom den kvalitativa innehållsanalysen. Det material som ligger till grund för resultatet är nio intervjuer genomförda med yrkesverksamma chefer inom kommunal verksamhet i två kommuner i sydvästra Sverige. Av informanterna var fyra verksamhetschefer, fyra enhetschefer och en kommunchef. Fem av informanterna var kvinnor och fyra var män och deras chefserfarenhet varierade mellan tre till tjugofem år.

Analysen resulterade i fyra stycken huvudkategorier och tretton underkategorier där samtliga har en koppling till studiens syfte. I avsnittet presenteras huvudkategorierna genom varsin rubrik följt av underkategorierna som underrubriker (se tabell 4).

Tabell 4. Resultatöversikt.

Huvudkategorier	Underkategorier
Möjligheter i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete	<ul style="list-style-type: none">• Medarbetarens inflytande

	<ul style="list-style-type: none"> • En ”ge och ta- situation” mellan chef och medarbetare • Vara en attraktiv arbetsgivare
Utmaningar i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete	<ul style="list-style-type: none"> • Chefens begränsade möjlighet att påverka arbetstiden • Insyn i enskilda medarbetares och arbetsgruppens hälsa • Medarbetares olika inställningar
Faktorer som främjar en god psykosocial arbetsmiljö vid flexibelt arbete	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog med medarbetarna • Tillitsbaserat ledarskap • Typ av mötesform • Informella forum • Tydlighet och rutin
Faktorer som påverkar det psykosociala arbetsmiljöarbetets utformning vid flexibelt arbete	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetets karaktär • Flexibilitetens omfattning

Möjligheter i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete

Medarbetarens inflytande

FA visade sig inte vara helt okomplicerat ur ett chefsperspektiv. En gemensam upplevelse för merparten av cheferna var att FA både ställer högre krav på chefen och bidrar till nya ledarskapsutmaningar. Inte minst innebär FA nya chefsutmaningar kopplade till arbetsmiljön, där chefen inte äger kontrollen på samma sätt som tidigare vilket innebär nya former för att ha koll på den psykosociala arbetsmiljön. Trots en delad uppfattning om dessa ledarskapsutmaningar var chefernas inställning till FA i hög grad positiv, då det å andra sidan skapar stora möjligheter för medarbetarna att kunna påverka- och vara delaktiga i arbetets utformning.

Det flexibla arbetet kräver lite mer av en som chef. Det är klart att det är lättare om alla är där 7.30-16, men det ger också enorma möjligheter att kunna ha ett mer individuellt anpassat arbetsliv.

-informant 9

Att den enskilda medarbetaren har mer egenmakt och större grad av delaktighet tenderar påverka den psykosociala arbetsmiljön positivt, då det genererar både arbetsglädje och

nöjda, motiverade medarbetare. Inte minst upplevde flera av cheferna att FA påverkar den psykosociala arbetsmiljön positivt genom att medarbetare har möjlighet att kombinera arbetslivet med privatlivet och enklare får ihop livspusslet, vilket gör att medarbetarna mår bättre och trivs bättre på arbetet.

Så där upplever jag att det är effekterna av hybridarbetet på det privata planet som gör att måendet blir bättre på jobbet. Att man trivs bättre, man löser en del utmaningar bättre och man är nog mer tålig också för stress tror jag.

-Informant 5

Att FA tenderar bidra till motivation och arbetsglädje och därav också till ökat välmående är en möjlighet, då det psykosociala arbetsmiljöarbetet enligt cheferna gynnas av dessa positiva arbetsförhållanden.

En ”ge och ta- situation” mellan chef och medarbetare

FA möjliggör även en form av ”ge och ta-situation” mellan chef och medarbetare, något som sågs som en möjlighet för det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Det beskrevs enklare för chefen att be medarbetaren om att utföra en uppgift utan att öka belastningen, då medarbetaren snabbt blir kompenserad för extraarbetet.

Då blir det mer att ”självkärligt, jag går hem tidigare på fredag istället”. Man blir fort kompenserad när man behöver göra lite extra eller så. Och den möjligheten hade inte funnits på samma sätt om vi inte arbetat flexibelt.

-Informant 1

Vidare beskrevs denna situation som ett samspel som gynnar både arbetsgivare och arbetstagare, men som också kräver ett ömsesidigt förtroende mellan chef och medarbetare.

Vara en attraktiv arbetsgivare

Att tillämpa FA ansågs också viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare. De aktuella kommunerna är båda kommuner där utbildningsnivån är lägre än i större städer. Att implementera FA i denna typ av organisation beskrevs avgörande för att öka det geografiska området och locka högskoleutbildad, kompetent personal från närliggande städer, vilket sågs positivt ur rekryteringssynpunkt. Genom att både kunna rekrytera och behålla kompetent personal fokuseras det på kompetensförsörjning, vilket långsiktigt

påverkar både den psykosociala arbetsmiljön, men också arbetsmiljöarbetet positivt då det tenderar bidra till ökad kvalitet och bättre arbetsförhållanden.

Hade vi inte tillåtit och möjliggjort distansarbete så hade nog ingen av dem varit kvar skulle jag säga, så det är ju också en arbetsmiljöaspekt.

-Informant 7

Utmaningar i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid flexibelt arbete

Chefens begränsade möjlighet att påverka arbetstiden

Även om chefernas inställning till FA genomgående var övervägande positivt fanns det som tidigare nämnt en rad chefsutmaningar kopplade till det psykosociala arbetsmiljöarbetet. En återkommande utmaning med FA visade sig vara att vissa medarbetare tenderar arbeta mer, då arbetstiden enklare glider iväg och gränsen mellan arbete och privatliv är mer svävande. Att vissa medarbetare tenderar arbeta mer ställer högre krav på chefer att dels ha extra koll på de medarbetare som riskerar arbeta för mycket, men också att aktivt försöka hitta sätt att motverka att medarbetare arbetar för mycket.

Då ser vi att det finns en stor risk att medarbetare lägger ner fler timmar i veckan och det försöker vi hitta sätt och motverka, så att säga. Det är nog den stora risken.

-Informant 5

I och med att medarbetare med enkla medel kan ta med sig arbetet hem finns en risk att man inte släpper arbetet trots att chefen säger att de borde. Det visade sig till exempel vara en utmaning att många medarbetare arbetar hemma trots att de är sjuka eller vårdar sjuka barn, vilket chefen i låg utsträckning kan kontrollera.

Alltså den största utmaningen tycker jag är den där liksom att jag som arbetsgivare inte kan sätta ner foten "nu är du sjuk". Det är ju helt okej att vara hemma och vara sjuk.

-Informant 6

Då utökat antal arbetstimmar enligt flera av cheferna riskerar ha negativ inverkan på den psykosociala arbetsmiljön beskrevs detta som en stor utmaning och en viktig faktor i det psykosociala arbetsmiljöarbetet, där cheferna ibland behöver stötta medarbetare i att reglera arbetstiden och se till att deras arbetsdagar på såväl arbetsplatsen som hemma blir rimliga.

Insyn i enskilda medarbetares och arbetsgruppens hälsa

När medarbetare till viss del arbetar olika tider och på olika platser visade det sig vara svårt och utmanande att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet, då chefen inte träffar medarbetarna fysiskt i samma utsträckning. Dels beskrevs det svårare att se signaler och upptäcka eventuella problem i arbetsmiljön- och enklare att missa nyanser i medarbetares mående, vilket i sin tur gör det svårare för chefen att säkerställa hur arbetet löper och att medarbetare har det bra i arbetet.

Största utmaningen eller faktorn är att medarbetare syns inte helt enkelt. Syns man inte, hörs man inte- då blir det svårt att upptäcka vad som pågår.

-Informant 4

Att träffa medarbetarna fysiskt visade sig vara viktigt för att få en uppfattning om deras upplevda arbetsmiljö, då det är enklare att se hur människor mår vid personliga möten. Dels möjliggör det intryck från både kroppsspråk och ansiktsuttryck som inte går att läsa av i samma utsträckning via telefon eller vid digitala möten. FA kan också bidra till utmaningar på gruppnivå, genom att chefens möjlighet att se och uppmärksamma vad som händer i arbetsgruppen begränsas, som till exempel eventuella konflikter eller förändringar i gruppkonstellationen. En faktor som påverkar denna insyn visade sig vara det vardagliga, informella ”korridorssnacket” som reduceras vid ökad flexibilitet.

Det är nog den tydligaste delen i just att vi liksom inte har det dagliga mellan ”i korridorssnacket” och kan snappa upp allting.

-Informant 5

Medarbetares olika inställningar till flexibelt arbete

Trots att cheferna upplevde majoriteten av medarbetarna som positiva till FA möttes dem också av olika inställningar till fenomenet där medarbetare har olika erfarenheter av att arbeta flexibelt, vilket i sin tur tenderar försvåra det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Flera faktorer som kan påverka inställningen till FA har identifierats. Dels beskrevs det som en generationsfråga där den yngre generationen i högre grad var både bekvämare med digitala möten- och positivare till att kunna påverka sin arbetstid och plats, medans äldre medarbetare som arbetat i organisationen länge i större utsträckning hade svårare att ställa om till FA. Inställningen visade sig också till viss del bero på pendlingsavståndet, där medarbetare bosatta längre ifrån sin arbetsplats generellt var positivt inställda till att kunna arbeta hemifrån delar av sin arbetstid.

Enskilda medarbetares behov av socialt samspel visade sig också påverka inställningen, där medarbetare med större behov av social anknytning tenderar må sämre av FA.

Att medarbetare har olika inställningar till ett visst fenomen var inget oväntat, utan snarare något ingår och ofta behöver bemötas och hanteras i chefsrollen. Däremot beskrevs det som en utmaning kopplat till det psykosociala arbetsmiljöarbetet då medarbetares psykosociala arbetsmiljö påverkas positivt alternativt negativt beroende på deras inställning till FA.

Flexibelt arbete kan uppfattas som både någonting som främjar men också som motverkar psykosocial arbetsmiljö för att det är ju inte så att alla mår bra av att jobba flexibelt, utan man måste ju hitta en balans där emellan.

-Informant 8

Att som chef bemöta medarbetare som inte trivs och mår bra i en flexibelt organiserad verksamhet visade sig vara en utmaning i det psykosociala arbetsmiljöarbetet. En av cheferna beskrev att de saknar verktyg för att hantera denna typen av problem i arbetsmiljön, då FA är ett relativt nytt sätt att organisera arbetet på i kommunen. Däremot beskrev chefen också att det blir extra viktigt att vara uppmärksam och lyssna på de medarbetare som påverkas negativt av FA och gemensamt försöka komma fram till individanpassade lösningar.

Faktorer som främjar en god psykosocial arbetsmiljö vid flexibelt arbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet har enligt cheferna varken ändrats eller anpassats vid övergången till FA. Exempel på insatser som genomförs inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet var arbetsmiljöårshjul, medarbetarenkäter, medarbetarsamtal och medarbetarledda APT. Däremot beskrev cheferna en rad olika faktorer som är särskilt betydelsefulla i arbetet med att främja en god psykosocial arbetsmiljö vid FA. Dessa faktorer beskrivs nedan.

Dialog med medarbetarna

En faktor som beskrevs extra viktig vid tillämpningen av FA var att ha en ständigt löpande dialog med medarbetarna. Cheferna beskrev att det behövs tätare, systematiserade avstämningar och uppföljningar med medarbetarna när de inte träffas i samma utsträckning på kontoret. Det beskrevs också viktigt att ha en daglig dialog kring medarbetares upplevda arbetsmiljö, där den enskilda medarbetaren bär ett större ansvar i

att kommunicera och rapportera till chefen om något är fel i den psykosociala arbetsmiljön, då chefens insyn som tidigare nämnt till viss del är begränsad. Att medarbetare och ansvarig chef genom dialog samverkar i arbetsmiljöarbetet beskrevs således som extra viktigt vid FA.

Sen är ju inte bara den som har arbetsmiljöansvar som kan se till att det blir en bra arbetsmiljö, om inte alla bidrar och berättar om något är fel.

-Informant 7

Tillitsbaserat ledarskap

Ett återkommande begrepp som var extra viktigt vid FA var tillitsbaserat ledarskap, vilket möjliggörs genom löpande dialog mellan chef och medarbetare. FA bidrar enligt cheferna till frihet under ansvar, vilket gör att chefen behöver ha tillit och känna lojalitet och förtroende för medarbetarna.

Sen arbetar vi, just för att det är flexibelt väldigt mycket med frihet under ansvar. Vi har stor lojalitet och förtroende för att medarbetarna sköter sitt arbete, och det tror jag att man måste ha när man arbetar flexibla arbetstider.

-Informant 1

För att möjliggöra ett gott tillitsbaserat ledarskap vid FA behövs en lyhörd, uppmärksam och närvarande chef. Dels bör chefen ur ett förebyggande perspektiv vara mer observant på signaler som till exempel mönster i korttidsfrånvaro, men också om enskilda medarbetare söker sig till att arbeta hemifrån i stor utsträckning. För att främja en god psykosocial arbetsmiljö är det också betydelsefullt att medarbetare känner att de har en närvarande chef. Både ur aspekten att chefen är tillgänglig, nåbar och mentalt närvarande i samtal, men också visar sig fysiskt på arbetsplatsen.

Personligen tycker jag att det är väldigt trevligt att någon gång ibland bara kunna gå en sväng i lokalerna. Jag tror att det har ett värde att man ser mig då, att det har ett trygghetsskapande värde.

-Informant 8

Typ av mötesform

Teams-möten och andra former av digitala möten som blir allt vanligare vid FA visade sig vara ett effektivt sätt att behandla verksamhetsfrågor och andra typer av formella frågeställningar, där chefen till exempel ska delge medarbetarna ny information. Å ena sidan beskrivs digitala möten bidra till skarpare samtal där man fortare kommer till kärnan, vilket gör att kvaliteten på mötet blir bättre. Å andra sidan går man i digitala

möten miste om rumsliga upplevelser som gör det svårare att uppfatta samtalsmiljön, vilket i sin tur gör denna mötesform opassande vid mer personnära möten som till exempel möten om arbetsmiljöfrågor.

När det mest handlar om att kanske dela information, fatta något principbeslut av något slag fungerar det bra digitalt. Det är inte samma interaktion i ett sånt möte som det är om vi ska prata om arbetsmiljön, eller vad det nu är. Alltså sådant som kräver lite större närvaro och kanske också kräver att man är känslomässigt engagerad på ett annat sätt.

-Informant 8

Att välja rätt mötesform beroende på vad mötet ska avhandla visade sig med andra ord vara en betydelsefull faktor i det psykosociala arbetsmiljöarbetet, där frågor om arbetsmiljö och hälsa gynnas av fysisk närvaro. Dels blir det ett forum för dialog, diskussion och socialt stöd där medarbetare träffas och delar såväl positiva som negativa känslor med varandra, men det är också ett sätt att öka chefens möjlighet att läsa av reaktioner på kroppsspråk och andra uttryck.

Informella forum

En faktor som visat sig vara viktig för den psykosociala arbetsmiljön och som till viss del hämmas av FA är den relationella aspekten i arbetet. De informella, vardagliga mötena som till exempel gemensamma fikapauser som vidare är viktiga för att trivas och känna sammanhållning blir färre när flexibiliteten ökar. Inte minst bidrar FA till färre tillfällen när hela arbetsgruppen är samlad.

Alltså jag tänker att medarbetarna är viktiga för varandra och sammanhållningen i gruppen. Och där blir ju mindre tillfällen, alltså liksom i och med att det oftast är några som jobbar hemifrån varje dag så är det ju liksom färre tillfällen när gruppen är samlad.

Informant 6

I och med att de informella mötena i arbetet inte sker naturligt på arbetsplatsen i samma utsträckning som tidigare visade det sig vara viktigt att systematiskt avsätta tid för fysiska relationsskapande forum i syfte att främja en god psykosocial arbetsmiljö. Dels kan man avsätta tid på APT för relationsskapande aktiviteter. Ett annat alternativ var att halvårsvis boka in agendafria hel- eller halvdagar med fokus på trivsel och social interaktion. Att fokusera på denna typ av insats visade sig vara en betydelsefull aspekt i det psykosociala arbetsmiljöarbetet, då det enligt cheferna tenderar generera både trivsel, arbetsglädje och fungerande arbetsgrupper vilket i sin tur främjar den psykosociala arbetsmiljön.

Tydlighet och rutin

En organisatorisk aspekt som visade sig vara viktig avseende det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid FA var att det krävs extra tydlighet och rutin i arbetet när medarbetare och chef inte träffas i samma utsträckning. Chefen behöver tydligare förankra medarbetarens uppdrag och vad som förväntas av medarbetaren. Chefen behöver också delge tydliga rutiner kring det flexibla arbetet så att medarbetare förstår innebörden och vet när det är okej att arbeta på distans och inte.

Bra och tydliga rutiner känns ännu viktigare när vi har en flexibilitet också.

-Informant 2

I och med att hela arbetsgruppen inte är samlad på arbetsplatsen i samma utsträckning behöver chefen även säkerställa att medarbetarna får gemensam information på ett tydligt sätt och behöver därför hitta fungerande kommunikationsvägar för att delge viktig information som rör medarbetarna. En positiv aspekt kopplat till detta visade sig vara att kommunikationen många gånger blir tydligare vid FA, då färre beslut fattas ”i korridoren”.

Alltså idag blir det ju väldigt viktigt att till exempel maila ut om det är någon information som alla ska ha, då ska det mailas ut.

-Informant 9

Att vara tydlig i kommunikationen gällande beslut och rutiner menar cheferna kan bidra till minskad stress och oro kopplad till FA, vilket tenderar påverka den psykosociala arbetsmiljön positivt.

Faktorer som påverkar det psykosociala arbetsmiljöarbetets utformning

Som ovan nämnt har insatserna och åtgärderna i det systematiska arbetsmiljöarbetet inte ändrats vid FA. Utöver de ledarskapsfaktorer som beskrivs ovan var en gemensam uppfattning bland cheferna att de inte ser något behov av att arbeta på andra sätt med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Däremot framkom två, nedan beskriva faktorer som enligt cheferna tenderar påverka utformningen av det psykosociala arbetsmiljöarbetet i en flexibel organisering.

Flexibilitetens omfattning

Med den omfattning flexibilitet som tillhandahålls i organisationerna idag var cheferna överens om att det inte behövs andra insatser för den psykosociala arbetsmiljön.

Däremot visade sig omfattningen av FA vara en faktor som bör påverka arbetsmiljöarbetets utformning, där större grad av FA kräver andra insatser för arbetsmiljön. Covid-19 pandemin, där medarbetarna arbetade helt- eller i större utsträckning på distans var ett tydligt exempel där cheferna skulle behöva andra verktyg för att leda arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Såväl arbetsmiljön som arbetsmiljöarbetet påverkades kraftigt negativt under pandemin där cheferna kunde se en genomgående försämring i medarbetares psykiska hälsa i kombination med deras begränsade möjlighet att se och hantera problem i arbetsmiljön.

Det fungerade betydligt sämre under pandemin, för då såg inte vi chefer eller kollegor varandra, hur man mådde när det var helt nedstängt, när vi bara jobbade på distans.

-Informant 5

Idag regleras flexibiliteten av arbetsgivaren. Hade däremot medarbetares inflytande vad gäller FA ökat ytterligare menar cheferna att det psykosociala arbetsmiljöarbetet hade behövt organiserats på andra sätt med andra typer av insatser och åtgärder. Framförallt hade mer fokus behövs på den relationella aspekten, då det är en faktor som påverkas negativt av ökat rumsligt avstånd till chefer och kollegor.

Men jag tycker att så som vi har lagt upp det nu med en dag i veckan, då tycker jag liksom att man får till det på den övriga tiden. Så där skulle jag nog säga att det beror på omfattningen av distansarbetet om man behöver justera i det psykosociala arbetsmiljöarbetet för då behöver man jobba mycket mer med det relationella och relationerna inom arbetsgruppen tycker jag.

-Informant 6

Arbetets karaktär

Hur medarbetare upplever den psykosociala arbetsmiljön i en flexibel organisation beskrevs också kunna bero på vilket arbetsfält medarbetaren verkar inom. Majoriteten av cheferna har medarbetare som utför sociala, människonära arbetsuppgifter. Denna typen av arbeten kan enligt flera av cheferna påverka upplevelsen av psykosocial arbetsmiljö vid FA då det beskrevs som en yrkesgrupp som generellt tenderar vara i större behov av socialt stöd. Inte minst när medarbetare i vardagen möter människor som är i stort behov av stöd.

Jag tänker att det säkert kan skilja beroende på arbetsinnehåll vad man har för behov och hur hög dos man behöver ha av socialt stöd och mellanrummet så.

-Informant 6

När en flexibel organisering praktiseras i denna typ av verksamhet kan det systematiska arbetsmiljöarbetet behöva ses över och anpassas till FA. Däremot menade cheferna att det även här beror på flexibilitetens omfattning, där ytterligare flexibilitet hade krävt andra typer av insatser för att vidmakthålla en god psykosocial arbetsmiljö för medarbetare inom dessa yrkesområden.

Diskussion

I kommande avsnitt diskuteras studiens resultat och metod genom varsin underrubrik. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning på området.

Resultatdiskussion

Syftet som var att studera chefers upplevelser av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet i organisationer med flexibelt arbete har besvarats genom fyra huvudkategorier med sammanlagt tretton underkategorier. Dessa innefattar såväl möjligheter som utmaningar i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid FA. Vidare beskrivs också faktorer, som enligt cheferna är extra betydelsefulla i arbetet för en god psykosocial arbetsmiljö vid FA. Avslutningsvis identifierade cheferna två faktorer som potentiellt tenderar påverka utformningen av det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid FA. Trots att FA bidrar till en rad ledarskapsutmaningar kopplat till det psykosociala arbetsmiljöarbetet var inställningen till FA övervägande positiv bland cheferna. Detta berodde i stor utsträckning på att medarbetares möjlighet att påverka och vara delaktiga i arbetets utformning ökar genom FA, något som enligt cheferna har positiva effekter på såväl arbetsmiljön som arbetsmiljöarbetet. De största utmaningarna vid FA var enligt cheferna deras begränsade möjlighet att se både enskilda medarbetares- och hela arbetsgruppers hälsa, samt deras möjlighet att kontrollera att medarbetare inte arbetar för mycket. Däremot bidrog FA också till en ”ge och ta- situation” mellan chef och medarbetare, något som ansågs positivt ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv. Genom att studera chefers upplevelser av psykosocialt arbetsmiljöarbete vid FA kan detta resultat bidra med relevant kunskap och ökad förståelse för psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till FA, vilket i sin tur är viktig kunskap inom den arbetshälsovetenskapliga arenan. Fynden kan också berika med kunskap för andra chefer och ledare med arbetsuppgifter som ingår i arbetsmiljöarbetet- och hur arbetsgivare systematiskt kan arbeta med psykosocialt arbetsmiljöarbete för att främja hälsa och välmående i FA.

Cheferna beskrev att FA är en faktor som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön såväl positivt som negativt, något som också återfinns i tidigare forskning på området (Joyce m.fl., 2010; Chung & Van der Lippe, 2018). Huruvida FA främjar eller hämmar den psykosociala arbetsmiljön beskrevs till stor del bero på enskilda medarbetares upplevelser och erfarenheter av FA, där vissa medarbetares hälsa och välmående förbättras och andras försämras av ökad tidslig- och rumslig flexibilitet i arbetet. Däremot var merparten av cheferna eniga om att FA till störst del främjar den psykosociala arbetsmiljön, då det bidrar till ökat inflytande och kontroll i arbetet, vilket i sin tur tenderar generera ökat välbefinnande och ökad motivation bland merparten av medarbetarna. Tidigare forskning visar att ökad mängd distansarbete kan ha positiva effekter på medarbetares välbefinnande och motivation då flexibilitet i när och var de utför sitt arbete kan få medarbetare att må bättre och känna sig mindre stressade (Korkeakunnas m.fl. 2023). Även Vleeshouwers m.fl. (2022) beskriver att medarbetares känsla av kontroll över sin arbetstid är förknippat med ökad arbetstillfredsställelse och minskad risk för ångest och utbrändhet. Däremot finns det även forskning som visar att FA kan bidra till utökad arbetsmängd (Chung & Van der Lippe, 2018). Detta är en faktor som återfinns i studien och som försvårar det psykosociala arbetsmiljöarbetet, inte minst i kombination med den av cheferna identifierade utmaningen med att kontrollera att medarbetare inte arbetar för mycket vid FA.

Att kunna erbjuda medarbetare FA sågs också som en konkurrensfördel och ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare. Även Korkeakunnas m.fl. (2023) beskriver att distansarbete kan skapa mervärde i organisationer genom att fler anställda med värdefull kompetens kan rekryteras och behållas. Detta ansågs vara extra viktigt i förekommande fall, då cheferna var verksamma i kommuner med ett geografiskt avstånd till högskolor och universitet och därför beskrev sig ha ett större behov av att erbjuda FA ur ett konkurrensperspektiv. Att kunna rekrytera och behålla kompetent personal beskrevs betydelsefullt för att 1. Hålla en hög kvalitet i arbetet och 2. Minska omsättningen på personal, två faktorer som vidare beskrevs viktiga för en god psykosocial arbetsmiljö. Att erbjuda FA sågs således av flera av cheferna som en långsiktig aspekt i det psykosociala arbetsmiljöarbetet.

En rad organisations- och ledarskapsfaktorer som visade sig vara särskilt betydelsefulla vid FA beskrevs av cheferna. Att ha tillit och förtroende till medarbetare var en sådan

faktor, något som återfinns i tidigare forskning där förtroende beskrivs viktigt för ett välfungerande distansarbete när chefer inte kan kontrollera arbetet på samma sätt som tidigare (Korkeakunnas m.fl. 2023). Tät dialog med medarbetarna var en ytterligare faktor som enligt cheferna blev extra viktig vid FA. På grund av att chefernas insyn i den psykosociala arbetsmiljön begränsas vid FA ansågs det i enighet med Arbetsmiljöverket (2021) vara viktigt att ha en regelbunden dialog med medarbetarna, inte minst kring deras upplevda arbetsmiljö. Genom att chefer uppmärksammar medarbetarens upplevda arbetsmiljö genom dialog kan såväl interna som externa resurser tillhandahållas, vilket kan främja medarbetarens hälsa genom ökad hälsomedvetenhet och förändrade beteenden (Yao m.fl., 2021). Chefernas upplevelse av begränsad insyn i arbetsmiljön återfinns i tidigare forskning som visar att en risk med ökad mängd flexibilitet i arbetet är att färre fysiska möten mellan chef och medarbetare kan bidra till att arbetsmiljöansvariga chefers möjlighet att både identifiera arbetsmiljörisker och säkerställa medarbetarnas hälsa begränsas (Nayani m.fl., 2018). Utöver tillit, förtroende och dialog visade det sig vid FA vara särskilt viktigt med tydlighet och rutin. Inte minst behövde cheferna ha fungerande kommunikationsvägar för att kommunicera gemensam information i och med begränsade antal tillfällen där arbetsgruppen samlas. En positiv aspekt som beskrevs kring detta var att kommunikationen vissa gånger tenderade bli tydligare vid FA då färre beslut fattas på språng i korridorerna. Å andra sidan beskriver Korkeakunnas m.fl. (2023) att detta kan leda till snabbare och mindre förankrade beslut, vilket kan få konsekvenser för organisationen på lång sikt.

Socialt stöd är en faktor som inom forskningen beskrivs viktig för den psykosociala arbetsmiljön, då brist på socialt stöd tenderar påverka medarbetarens psykiska hälsa negativt genom ökad risk för arbetsrelaterad stress (Piao & Managi, 2022; Moeller & Chung-Yan, 2013), samt symptom på depression och ångest (Oh m.fl. 2021). Enligt cheferna var socialt stöd och framförallt de mellanmänniska relationerna- som för många är viktiga för att trivas och må bra i arbetet en faktor som till viss del hämmas vid FA. När mellanmänniska kontakter inte sker naturligt i arbetet i samma utsträckning som tidigare visade det sig således vara betydelsefullt att systematiskt arbeta för att främja medarbetarens känsla av socialt stöd och social anknytning. I resultatet framkom bland annat att upplevelsen av socialt stöd kan främjas genom fysisk närvaro vid möten där frågor om arbetsmiljö och hälsa behandlas samt genom att avsätta tid för relationsskapande aktiviteter och informella forum i arbetet. Enligt Piao

och Managi (2022) antagande bör arbetsmiljöinsatser likt dessa ha positiva effekter på medarbetares psykiska hälsa, inte minst med tanke på att de beskriver att starka mellanmännsliga relationer har gynnsamma, långsiktiga effekter på medarbetares nivå av arbetsrelaterad stress. Vikten av att välja rätt mötesform baserat på vad mötet avser behandla återfinns i tidigare forskning, där Korkeakunnas m.fl. (2023) menar att ett ytterligare exempel på när möten blir bättre på kontoret är när arbetsgrupper ska brainstorma eller utveckla något tillsammans.

Vidare är socialt stöd en av dimensionerna i Karaseks och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell. Även kontroll är en faktor som i tidigare forskning beskrivs som ett grundläggande behov och en viktig arbetsmiljöfaktor. Inte minst är kontroll och autonomi kopplat till engagemang och motivation (Vleeshouwers m.fl., 2022), något som återfinns i studien där den mest återkommande möjligheten i det psykosociala arbetsmiljöarbetet vid FA beskrevs vara medarbetares ökade egenmakt och inflytande över arbetsituationen. Att FA bidrar till ökad kontroll över arbetet visade sig i enighet med tidigare forskning bidra till både engagemang och motivation, något som sågs gynnsamt för det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Å andra sidan finns det också forskning som visar att tids- och rumslig flexibilitet kan påverka upplevelsen av kontroll negativt (Vleeshouwers m.fl., 2022), då personliga egenskaper som självdisciplin och personliga initiativ blir allt viktigare vilket för vissa kan innebära ökad styrning snarare än ökad frihet (Weman-Josefsson & Berggren, 2014). Detta är därför en faktor som kan vara viktigt för chefer att ha i åtanke vid införandet av FA. Den sista dimensionen i modellen; krav- är också en viktig aspekt för en god psykosocial arbetsmiljö vid FA. Inte minst då höga krav, framförallt i kombination med låg kontroll och lågt socialt stöd har ett samband med stressrelaterad ohälsa (Piao & Managi, 2022). Chefer har således en betydande roll i säkerställandet av att arbetskraven är rimliga, det vill säga varken för höga eller för låga (Tangen & Conrad, 2016), men också i att tydligt kommunicera och förankra medarbetares uppdrag samt vad som förväntas av dem. Detta beskrevs i resultatet ännu viktigare vid ökad rumslig distans mellan chef och medarbetare, då tydlighet kring arbetskraven kan bidra till minskad stress och oro kopplat till FA.

Metoddiskussion

I denna studie valdes en kvalitativ metod. Metodvalet ansågs lämpligt då kvalitativ metod utforskar deltagares upplevelser kring ett fenomen (Bryman, 2018), vilket överensstämmer med denna studie som syftade till att studera chefers upplevelser av

psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till FA. För att finna för studien lämpliga deltagare användes ett målstyrt urval, en urvalsmetod som är vanlig inom kvalitativ forskning och som innebär att deltagare med relevans för studiens syfte väljs ut strategiskt (Bryman, 2018). Till hjälp användes föridentifierade inklusions- och exklusionskriterier, vilket underlättade vid sökandet av potentiella studiedeltagare. Semistrukturerade intervjuer valdes som datainsamlingsmetod, vilket innebar att en förutbestämd intervjuguide låg till grund för intervjuerna (Bryman, 2018). De valda metoderna för urval och datainsamling ansågs fördelaktiga för att besvara studiens syfte. Urvalsmetoden genererade för studien relevanta deltagare, vilket ansågs avgörande för att kunna besvara syftet. Datainsamlingsmetoden ansågs lämplig då samtliga frågor i den framtagna intervjuguiden var relevanta, vilket försäkrade att samtliga intervjuer besvarade syftet med studien. Valet av analysmetod baserades på att kvalitativ innehållsanalys beskrivs som en användbar metod när transkriberade intervjuer ska analyseras och tolkas (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017), vilket var fallet i denna studie då data som tidigare nämnt samlats in genom intervjuer som senare transkriberades.

Vanliga kvalitetskriterier att ta ställning till inom kvalitativ forskning är studiens tillförlitlighet, vilket kan beskrivas utifrån begreppen *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmerbarhet* (Bryman, 2018; Graneheim & Lundman, 2004). Enligt Graneheim och Lundman (2004) ökar en studies trovärdighet genom att relevanta metoder används vid genomförandet. Som ovan nämnt har relevanta metoder för urval, datainsamling och analys valt ut i relation till studieämnet, vilket i detta fall kan vara en faktor som stärker studiens trovärdighet. En ytterligare faktor som skapar trovärdighet är att välja deltagare med skilda erfarenheter inom området, då det ökar möjligheten att belysa forskningsfrågan ur olika aspekter (Graneheim & Lundman, 2004). Deltagarna i studien varierar i kön, ålder och yrkeserfarenhet. Dessutom är deltagarna oberoende av varandra då de är verksamma i två olika kommuner, vilket tenderar bidra till rikare variation av det studerade fenomenet. I och med att alla chefer är verksamma inom kommunal verksamhet går man däremot miste om chefer inom den privata sektorn och deras upplevelse av fenomenet, något som potentiellt skulle kunna vara negativt för studiens överförbarhet. En annan faktor för att skapa trovärdighet är mängden data (Graneheim & Lundman, 2004), då fler antal informanter bidrar till mer variation i empirin (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Antalet deltagare till studien var inledningsvis planerat till tio stycken. Det slutgiltiga antalet deltagare blev endast nio,

vilket är något som initialt skulle kunna sänka studiens trovärdighet utifrån ovan resonemang. Däremot beror mängden data som krävs i kvalitativ forskning också på datakvaliteten (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017; Graneheim & Lundman, 2004). Efter nio genomförda intervjuer upplevdes en mättnad ha uppnåtts i materialet vilket berodde på att kvaliteten på den insamlade datan var hög, då flera av intervjuerna blev längre och mer innehållsrika än förväntat. Av den anledningen ansågs inte antalet informanter vara en faktor som sänkte studiens trovärdighet. En faktor som potentiellt skulle kunna påverka studiens trovärdighet negativt är att ingen respondentvalidering genomförts, något som enligt Bryman (2018) ökar trovärdigheten. Att en manifest, textnära tolkning genomfördes ansågs positiv ur denna aspekt, då behovet av en respondentvalidering hade varit större vid tolkning på en högre abstraktionsnivå.

Överförbarhet handlar om huruvida resultatet är användbart i andra grupper, situationer och sammanhang eller inte (Bryman, 2018), vilket i slutändan avgörs av läsaren (Graneheim & Lundman, 2004). För att kunna bedöma överförbarheten är det däremot betydelsefullt att ge en tydlig, detaljerad beskrivning av urvalet och deltagarnas egenskaper (Graneheim & Lundman, 2004). Detta togs i beaktning genom att relevant information kring deltagarna presenterades för att underlätta överförbarheten. Exempel på information som presenterades var typ av organisation och chefsroll samt könsfördelning och antal års chefserfarenhet. För att tillgodose Vetenskapsrådets (2002) konfidentialitetskrav beskrevs däremot information om informanterna på gruppnivå för att informanterna inte skulle kunna identifieras av utomstående. För att säkerställa pålitligheten krävs enligt Bryman (2018) en noggrann redogörelse för samtliga moment i forskningsprocessen. Även detta har haft i åtanke genom att alla moment i processen har presenterats på ett öppet sätt- och att ingen avgörande information har utelämnats.

Att kunna styrka och konfirmera är en viktig aspekt för tillförlitligheten inom kvalitativ forskning vilket innebär att resultatet inte bör påverkas av teoretiska utgångspunkter eller forskarens personliga värderingar (Bryman, 2018). Genomgående i studien har ett objektivt förhållningssätt till studieämnet använts. Det har stärkts genom citering av informanterna i resultatet, vilket också är betydelsefullt för att skapa trovärdighet (Graneheim & Lundman, 2004). Trots att analysen utgjordes av en manifest, textnära tolkning är det däremot betydelsefullt att poängtera att det alltid finns en grad av tolkning när man närmar sig texter, vilket är en viktig aspekt i diskussionen kring tillförlitligheten av resultat i kvalitativ innehållsanalys (Graneheim & Lundman, 2004).

Det finns således en risk att tolkningen av det transkriberade materialet omedvetet kan ha påverkats av författarens förförståelse.

Förslag på vidare forskning

Ett för studien återkommande resultat var att chefernas upplevelse av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet kan bero på den arenan medarbetarna är verksamma inom. Majoriteten av cheferna hade medarbetare som arbetade med sociala, människonära yrken- något som potentiellt kan ha påverkan på den psykosociala arbetsmiljön i allmänhet och behovet av socialt stöd i synnerhet. Av den anledningen är ett förslag på vidare forskning att jämföra om uppfattningen av psykosocialt arbetsmiljöarbete vid FA skiljer sig mellan chefer inom olika yrkesområden. Till exempel vore det av intresse att studera om chefer med medarbetare inom exempelvis IT eller ekonomi har andra uppfattningar om psykosocialt arbetsmiljöarbete vid FA. Denna studie begränsades till chefer inom kommunal verksamhet, men det vore betydelsefullt att dessutom jämföra chefer inom kommunal och privat sektor för att se eventuella skillnader och likheter i upplevelser av psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till FA. Detta skulle förslagsvis kunna göras genom en fenomenografisk analys, där syftet är att finna skillnader och variation i upplevelser snarare än essensen i ett fenomen.

Slutsats

Resultatet av denna studie visade att FA bidrar till en rad chefs- och ledarskapsutmaningar kopplade till det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Den största utmaningen som identifierades var att cheferna inte träffar medarbetarna fysiskt i samma utsträckning, vilket begränsar deras insyn i såväl enskilda medarbetares som hela arbetsgruppers hälsa samt deras möjlighet att kontrollera att medarbetare inte arbetar för mycket. Detta i sin tur ställer högre krav på chefer att föra regelbundna dialoger med medarbetarna kring deras arbetsmiljö, men också att aktivt försöka finna sätt att motverka att medarbetares arbetstid utökas. Även om cheferna upplevde medarbetarna som övervägande positiva till att kunna påverka deras arbete möttes dem av olika inställningar till FA, vilket medför utmaningar i att som chef hantera dessa skiljaktigheter och hur det kan ge uttryck i medarbetarnas upplevda psykosociala arbetsmiljö, där vissa medarbetare påverkas positivt- och vissa negativt av ökad flexibilitet i arbetet. Detta ställer i sin tur högre krav på chefer att vara uppmärksamma

och lyhörda, för att kunna komma fram till individanpassade lösningar. Trots dessa utmaningar var chefernas inställning till FA i huvudsak positiv, vilket i stor utsträckning berodde på de positiva effekterna cheferna sett att FA har på medarbetare och deras ökade inflytande i arbetet, något som i sin tur är gynnsamt för ett långsiktigt psykosocialt arbetsmiljöarbete. Slutsatsen dras att även om FA både ställer högre krav på chefer och bidrar till nya ledarskapsutmaningar kompenseras dessa utmaningar av de positiva effekter FA visat sig ha på medarbetare och deras välmående. Inte minst när det gäller medarbetares ökade inflytande och kontroll över arbetssituationen, en faktor som i studien beskrivs viktig för en god psykosocial arbetsmiljö.

Resultaten bidrar till kunskapsläget genom att det belyser chefers perspektiv på psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till FA. Dessa fynd kan bidra med kunskap om såväl möjligheter som utmaningar, men också om ledarskapsfaktorer som är extra betydelsefulla för att främja en god psykosocial arbetsmiljö vid FA. Detta i sin tur, kan bringa nytta för andra chefer och ledare med arbetsuppgifter som ingår i arbetsmiljöarbetet och hur dessa systematiskt kan arbeta med psykosocialt arbetsmiljöarbete för att på så vis främja hälsa och välmående vid FA.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete- socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber.
- Allwood, C. M., & Erikson, M.G. (2021). *Grundläggande vetenskapsteori- för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Studentlitteratur.
- Arbetsgivarverket. (u.å.). *Psykosocial arbetsmiljö*. Hämtad 2022-09-30 från <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>
- Arbetsmiljöverket. (2021, 27 januari). *Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån*. Hämtad 2022-09-30 från <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. AFS (2015:4). https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- Arbetsmiljöverket. (2001). *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. AFS (2001:1). <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Natur & Kultur.
- Bjärntoft, S., Hallman, D., Zetterberg, C., Larsson, J., Edvinsson, J., & Jahncke, H. (2021). A Participatory Approach to Identify Key Areas for Sustainable Work Environment and Health in Employees with Flexible Work Arrangement. *Sustainability*, 13 (24), 13593. <http://dx.doi.org/10.3390/su132413593>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Chung, H., & van Der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025->
- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Gleerups utbildning.
- Försäkringskassan. (2022, 15 mars). *Hur många är sjukskrivna?* Hämtad 2022-10-06 från <https://www.forsakringskassan.se/statistik/sjuk/sjukpenning-rehabiliteringspenning/hur-manga-ar-sjukskrivna>

Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437. <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>

Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N., & Harvey, S. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402-424. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, JA., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>

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

Korkeakunnas T., Heiden, M., Lohela-Karlsson, M., & Rambaree, K. (2023). Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance. *Sustainability*, 15(7), 5845. <https://doi.org/10.3390/su15075845>

Lundman, B., & Hällgren Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I B. Höglund Nielsen., & M. Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso - och sjukvård* (s. 219-234). Studentlitteratur.

Moeller, C., & Chung-Yan, GA. (2013). Effects of social support on professors' work stress. *International Journal of Educational Management*, 27 (3), 188-202. <https://doi.org/10.1108/09513541311306431>

Mutiganda, J., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>

Nayani, R., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E., & Lewis, R. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *An international Journal of Work, Health & Organisations*. 32:2, 124-146. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>

Oh, J., Lee, S., Sim, J., Kim, S., Cho, A., Yun, B., & Yoon, J. H. (2021). Association between Self-Perceived Social Support in the Workplace and the Presence of Depressive/Anxiety Symptoms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10330. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910330>

Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. SAGE Publications, Inc.

Piao, X., & Managi, S. (2022). Long-term improvement of psychological well-being in the workplace: What and how. *Social Science & Medicine*, 298, 114851.

<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114851>

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160

Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effects of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare*, 10 (5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>

Silva-C, A., Montoya R, I., & Valencia A, J. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>

Tangen, H., & Conrad, C. (2016). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer - Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2022-10-06 från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhällsvetenskaplig-forskning.html>

Vleeshouwers, J., Fløvik, L., Christensen, J.O., A. Johannessen, H., Bakke Finne, L., Mohr, B., Løken Jørgensen, I., & Lunde, L. (2022) The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01901-4>

Weman-Josefsson, K., & Berggren, T. (2016). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Studentlitteratur.

Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-Promoting leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Frontiers in Psychology*, 12(602333), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>

Bilaga 1. Informationsbrev



Akademien för hälsa och arbetsliv

Vill du delta i en studie om chefers upplevelser av att leda psykosocialt arbetsmiljöarbete?

Flexibelt arbete är ett fenomen som har ökat i arbetslivet och som innebär att arbetstagare i större utsträckning kan påverka när och var arbetet utförs. Detta nya sätt att organisera arbetet medför förändringar i arbetslivet och tidigare forskning visar att den ökade flexibiliteten har såväl positiva som negativa effekter på medarbetares psykiska hälsa. Hur arbetsgivare arbetar med psykosocialt arbetsmiljöarbete blir därför än mer avgörande i takt med flexibilitetens tillväxt, både för att främja medarbetares psykiska hälsa och en hållbar psykosocial arbetsmiljö. Denna studie kan bidra med kunskap om både psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till flexibelt arbete och hur arbetsgivare systematiskt kan arbeta med psykosocialt arbetsmiljöarbete vid en flexibelt organiserad organisation.

Syftet med studien är att studera chefers upplevelser av att leda det psykosociala arbetsmiljöarbetet i organisationer med flexibelt arbete.

Studien är ett examensarbete på avancerad nivå och är en del av masterprogrammet i arbetshälsovetenskap vid Högskolan i Gävle. Studien kommer att genomföras med intervjuer under perioden 2022-10-24 – 2023-02-12. Intervjun kommer att beröra din upplevelse av psykosocialt arbetsmiljöarbete i relation till flexibelt arbete. Intervjun beräknas ta 30-45 minuter. Det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö, på en tid och plats som du bestämmer. Intervjun kan genomföras fysiskt eller via videolänk och kommer spelas in och skrivas ut i text.

Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ eller arbetsplats kan identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt i form av ett skriftligt examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Härmed tillfrågas du om medverkan i denna studie.

Om du vill delta, vänligen maila erika.lantz@hotmail.com senast den 6/2. Ansvariga för studien är Erika Lantz och Åsa Samuelsson. Har du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas vänder du dig i första hand till högskolans dataskyddsombud som nås på registrator@hig.se. Om du fortfarande inte är nöjd har du rätt att ge in klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten, som är tillsynsmyndighet.

Erika Lantz
Student
Mail XXX
Telefonnummer XXX

Åsa Samuelsson
Handledare, Universitetslektor
Mail XXX
Telefonnummer XXX

Bilaga 2. Intervjuguide

Öppningsfrågor:

- Vad har du för chefsroll i organisationen?
- Hur länge har du arbetet i din nuvarande befattning?
- Hur ser upplägget av det flexibla arbetet ut i organisationen?
- Har du som chef också möjlighet till att arbeta flexibelt eller är det bara medarbetarna?

Psykosocial arbetsmiljö:

- Beskriv hur ni i organisationen arbetar för att främja medarbetares psykosociala arbetsmiljö.
 - Enligt dig, är detta arbetet tillräckligt eller behövs andra insatser/åtgärder?
- Vad tycker du är den viktigaste åtgärden/insatsen för att främja medarbetares psykosociala arbetsmiljö?

Psykosocial arbetsmiljö vid flexibelt arbete:

- Upplever du att det flexibla arbetet påverkar den psykosociala arbetsmiljön? Om ja, på vilket sätt? (positivt/negativt)
- Påverkas ert psykosociala arbetsmiljöarbete av det flexibla arbetet? Om ja, på vilket sätt?
 - Vad kan du se för *möjligheter* och *hinder*?
- Tror du att ert psykosociala arbetsmiljöarbete hade sett annorlunda ut om medarbetarna inte hade arbetat flexibelt?
- Hur upplever du din möjlighet att kunna se och hantera eventuella problem i den psykosociala arbetsmiljön när medarbetarna arbetar flexibelt?
 - Tror du att denna möjligheten hade sett annorlunda ut om medarbetarna inte hade arbetat flexibelt?

Avslutningsfråga:

- Finns det något mer du vill tillägga i intervjun?

Exempel på följdfrågor: Kan du berätta mer? Kan du utveckla? På vilket sätt? Kan du ge ett exempel?