

Diarienummer: 1-458/2021

Hybridarbetsplatsen

- ett flexibelt arbetssätt

31 mars 2021

Beställare Katarina Bjelke, Universitetsdirektör
Ansvarig: Mats Engelbrektson, HR-direktör
Processledare: Maria Deckeman, Organisationsutvecklare

Styrgrupp

Avdelningschef HRA
Avdelningschef FA
Avdelningschef ITA
AC UF

Arbetsgrupp

Lotta Fylking HRA
Ia Gustafsson HRA
Matilda Drakvingen HRA
Sandra Helminen HRA
Niklas Andersson ST
Christoffer Ekström FA
Mikael Wettercrantz, ITA
Stefan Kaptens ITA
Anette Lebbad FA
Ingrid Svensson UF Stab
Amal Velic UF Stab
Sandra Brogårde AC KBH
Carina Hammarström AC MBB
Jenny Degerholm AC Labmed

Irene Jensen Professor IMM, adjungerad

Referensgrupper

Samtliga AC, prefekter, avdelningschefer UF,
Arbetsmiljönämndens ledamöter, Kontinuerlig samverkan
med facken och HSO



Innehåll

Sammanfattning och utgångspunkter.....	3
Inledning.....	3
Bakgrund, syfte och drivkrafter.....	4
Centrala frågor	4
Risk och konsekvensanalys	5
Andra myndigheter och lärosäten	5
Slutsatser och rekommendationer.....	5
Beslut	6
Realisering av hybridarbetsplatsen	6
Införande av ett mer flexibelt arbetssätt	7
Organisatorisk omfattning	7
Processen	7
Behovsanpassat stöd till verksamheter.....	7
Stöd för arbetsgruppens rekommendationer	8
Vi-känsla och social samhörighet – viktigt för arbetsmotivationen	8
Hållbarhet och miljöpåverkan	8
Miljövänliga och energieffektiva lösningar	9
Social hållbarhet och tekniska förutsättningar	9
Minskat resande - i linje med klimatstrategin	9
Perspektiv.....	9
Den fysiska arbetsplatsens betydelse för ett flexibelt arbetssätt.....	10
Människan tekniken och platsen	10
Styrning, organisation och ledarskap	10
Tillitsbaserade organisationer	10
En integrerad syn på styrning, organisation och ledarskap.....	11
Ökat relationsfokus som bas för tillitsbaserad kultur	11
Vikten av en organisation som hänger ihop	12
Arbetsmiljö och hälsa	12
Social arbetsmiljö	12
Fysisk arbetsmiljö.....	13
Digital arbetsmiljö	13
Erfarenheter vid KI	13
Uppföljning av arbetsmiljön	15
En attraktiv arbetsgivare genom en god medarbetarupplevelse	16
Forskning kring distansarbete	18
Regelverket	20
Teknisk utrustning och lokalplanering	22
Tillhandahållande av utrustning.....	23
Flexibla arbetsplatser	23
Förutsättningar	23
Utformning och inredning	24
IT/Tekniska lösningar	24
Ekonomi	25
Appendix	25



Sammanfattning och utgångspunkter

Rapporten har tagits fram på uppdrag av universitetsdirektören efter ett initiativ av HR-direktören. Arbetet har bedrivits i projektform under perioden november 2020 - mars 2021. Syftet med initiativet är att med stöd i aktuell forskning och egna erfarenheter från Coronapandemin ge förslag till hur verksamhetsstödet (UF och institutioner) kan utveckla en modern och attraktiv framtida arbetsplats. Rapporten innehåller en beskrivning av hur framtidens arbetsplats kan se ut i praktiken utifrån bland annat organisation, arbetssätt, regelverk, arbetsmiljö, teknisk utrustning, lokalplanering och produktivitet/effektivitet.

I denna rapport används begreppen hybridarbetsplats och flexibel arbetsplats som epitet för en arbetsplats där olika tekniska möjligheter används för utveckling av arbetssätt och verksamhet. Detta kan bland annat innebära att möten kan genomföras både fysiskt och digitalt samtidigt och att arbetet till viss del kan utföras på annan plats än i arbetsgivarens ordinarie lokaler.

Innehållet i rapporten bygger på resultatet från arbetsgruppens omvärldsspaningar, data från aktuell forskning inom ledarskap, arbetsmiljö och distansarbete samt våra egna erfarenheter och upplevelser från Coronapandemin. Insamling av data från chefers och medarbetares egna upplevelser och önskemål inför framtiden har insamlats via HR-pulsmätningar, mentimeter undersökningar i samband med workshops och stormöten¹ samt dialogmöten med referensgrupper (prefekter, AC, fack, huvudskyddsombud med flera)

Sammantaget visar detta att ett mer flexibelt arbetssätt har ett starkt stöd internt och det kan konstateras att det finns en stor förväntan bland medarbetare och chefer på ”hybridarbetsplatsen”. Se bilaga 2–5 för detaljerat resultat. Den risk- och konsekvensanalys som har genomförts visar att det finns vissa risker med arbete hemifrån. De riskerna bedöms dock kunna omhändertas.

Rapporten visar att ett mer flexibelt arbetssätt kan bidra positivt till både arbetsmiljö, produktivitet och effektivitet. För att detta ska fungera optimalt krävs ett helhetsperspektiv med människan i fokus där lokaler och teknik fungerar stödjande. Adekvat teknisk utrustning och kunskap om teknikens möjligheter och begränsningar samt hänsyn till individuella behov och förutsättningar både på verksamhets- och individnivå är viktiga förutsättningar. Ett mer flexibelt arbetssätt kommer att ställa krav på vår förmåga att samarbeta och gemensamt ansvarstagande. En flexibel arbetsplats kräver att vi hittar sätt att samarbeta som inte primärt styrs av den fysiska platsen. Genom att koppla samarbetet till de uppdrag som ska utföras och hitta nya kreativa mötes- och samarbetsformer utvecklas värdeskapande & meningsfulla samarbeten, både ur arbetsgivarens och arbetstagarers perspektiv. Detta bidrar även till stärkt sammanhållning och vi-känsla. Att verka för en stärkt vi-känsla är en av utgångspunkterna i Karolinska Institutets strategiska plan, Strategi 2030. Medarbetarnas delaktighet i planering och integrering av ett mer flexibelt arbetssätt utgör en nödvändig grund för en fortsatt framgångsrik verksamhet.

Inledning

Coronapandemin har snabbat på utvecklingen av omställning och nya arbetssätt och vi ser dagligen exempel på medarbetarnas inneboende förmåga till snabb omställning och

¹ Workshop 12 februari 2021 med referensgrupper och UF-möte den 22 mars 2021

anpassning när det verkligen bränner till och läget är akut. Även den digitala utvecklingen har fått en skjuts och medarbetarna har börjat utnyttja de tekniska möjligheter som i vissa fall fanns tillgängliga redan innan pandemin bröt ut. Det nya normala innebär en helt annan vana vid till exempel distansarbete, videomöten och digitaliserade processer. En transformativ förändring pågår. Behovet av att tänka nytt har påverkat våra antaganden i grunden och lett till djupgående förändring av arbetsätt och processer. Karolinska Institutet har nu i samband med satsningen på en flexibel arbetsplats möjlighet att ta tillvara lärdomar från pandemin och möjliggöra en förändring för arbetsplatsen som helhet med en integrerad syn på styrning, organisation och ledarskap som möjliggör ett långsiktigt och hållbart skifte.

Karolinska Institutets vision lyder "Vi driver utvecklingen av kunskap om livet och verkar för en bättre hälsa för alla" Detta omfattar även oss själva - kunskap om livet på arbetsplatsen och en bättre hälsa för oss som verkar i olika roller på Karolinska Institutet. Ett mer flexibelt arbetsätt ska också stödja oss i vår strävan att integrera vår värdegrund i vardagen och skapa förutsättningar för ansvarstagande, kreativitet och arbetsglädje.

Bakgrund, syfte och drivkrafter

Karolinska Institutets rektor uttrycker i Strategi 2030, att det är av avgörande betydelse att KI tar ansvar för och driver på samhällets utveckling. Att det ytterst är detta som ger oss berättigande som universitet. Det gäller inte bara hur vi bedriver forskning och utbildning, utan även hur vi tillsammans tar oss an utmaningar och kommer fram till nya banbrytande lösningar. Det är KI:s medarbetare som har bidragit till utveckling och förändring av arbetsättet under pandemin med god assistans av tekniska lösningar. Det är medarbetarna som har lärt sig och anammat det nya arbetsättet till förmån för verksamheten. Denna kunskap och färdighet behöver vi ta hand om, och ta med oss så att dessa inte går förlorade. Ett framtida scenario skulle kunna innebära att medarbetarna har möjlighet att arbeta hemifrån med tillgång till digitala mötesformer i högre utsträckning än före pandemin. Drivkrafter bakom en mer flexibel arbetsplats är bland annat:

- Ett mer flexibelt arbetsätt som passar varje medarbetare kommer med all sannolikhet att gynna produktiviteten och därmed verksamheten.
- En flexibel och individanpassad arbetsplats är en framtida förutsättning för att kunna konkurrera om de bästa medarbetarna och är därmed en central "employer branding" fråga.
- Alternativa arbetsplatser kan sannolikt bidra till att lokalytan för KI:s arbetsplatser kan utnyttjas mer effektivt och samtidigt främja KI:s klimatstrategi.

Centrala frågor

För att vara en attraktiv arbetsgivare och fungera optimalt som arbetsplats i en tid som präglas av osäkerhet, snabb förändringstakt och komplexitet behöver vi tänka till och tänka nytt. Och vi behöver delvis omdefiniera hur vi ser på den fysiska arbetsplatsen. Centrala frågor som adresseras kopplat till hybridarbetsplatsen är:

- Hur säkerställer vi medarbetarengagemang och produktivitet i det "nya normala"?
- Hur stärker vi arbetsgivarvarumärket och medarbetarupplevelsen?
- Hur bibehåller och stärker vi samspelet mellan organisationens individer, enheter och avdelningar när man inte alltid är fysiskt närvarande?

- Hur tillvaratar vi teknikens möjligheter samtidigt som vi medvetandegör och tar om hand dess begränsningar och risker?
- Vad fyller den fysiska arbetsplatsen för funktion i det ”nya normala” och vad kräver detta ”nya” av oss som medarbetare chefer och ledning?
- Hur skapar vi förutsättningar för tillhörighet och vi-känsla även när vi inte alltid är fysiskt på plats?
- Vilken utformning kan den fysiska arbetsplatsen ha givet nya förutsättningar och behov och hur säkerställer vi en god arbetsmiljö med stöd i aktuell forskning?

Risk och konsekvensanalys

En risk- och konsekvensanalys har genomförts av KI i samverkan med huvudskyddsombud och en representant från de fackliga organisationerna. Analysen visar att det finns vissa risker med arbete hemifrån med att det finns adekvata åtgärder att vidta för att motverka riskerna. Se bilaga 6.

Andra myndigheter och lärosäten

Merparten av andra svenska lärosäten bedriver i dagsläget inte något strukturerat arbete för en hybridarbetsplats. Intrycket är att vissa universitet avvaktar att något annat lärosäte ska ta ledningen i arbetet. De flesta lärosäten inser dock att det måste ske ett nytänkande och en förändring i förhållande till hur det var före pandemin. KI:s arbete är efterfrågat och ett samarbete är upprättat med ett par lärosäten.

En ny syn på distansarbete är på väg att växa fram, inte bara i Sverige utan även internationellt. Det kommer att finnas nya möjligheter att rekrytera inom ett vidare geografiskt område än tidigare vilket många arbetsgivare kommer att utnyttja. KI måste givetvis se till att hänga med och konkurrera om medarbetare i samband med denna utveckling.

Hos myndigheter utanför UH sektorn verkar det vara mer vanligt att man planerar för en flexibel arbetsplats i en eventuell postpandemisk tid enligt de genomgångar som Arbetsgivverket har genomfört.

Slutsatser och rekommendationer

Denna översyn leder till att projektgruppen rekommenderar att verksamhetsstödet vid KI² bedrivs som en s.k. hybridarbetsplats.

Övervägande delen av en de forskningsresultat som har gått igenom, erfarenheter av hur arbetet har fungerat under pandemin och de undersökningar som har genomförts, generellt och internt inom KI, om hur medarbetare och chefer ser på framtiden ger stöd för detta. Det framstår som att en mer flexibel arbetsplats främjar både produktivitet och välbefinnande hos medarbetarna. I det senare fallet med det förbehållet att arbetsmiljöfrågorna måste skötas professionellt av arbetsgivaren. En flexibel arbetsplats bör även medföra sänkta hyreskostnader och bidra till att uppfylla den klimatstrategi som KI:s ledning har fastslagit.

En hybridarbetsplats innebär bland annat att olika tekniska möjligheter används för utveckling av arbetssätt och verksamhet. Detta kan bland annat innebära att möten genomförs både fysiskt och digitalt samtidigt och att arbetet till viss del kan utföras på annan plats än i arbetsgivarens ordinarie lokaler inom ramen gällande regler och anvisningar.

² UF samt verksamhetsstöd på institutioner

Beslut

Det finns inte behov av några särskilda ändringar i befintliga regelverk för att tillgodose en mer flexibel arbetsplats. De arbetsrättsliga regler som finns i författning och kollektivavtal är tillämpliga även avseende arbete i andra lokaler än arbetsgivarens så länge det sker inom Sveriges gränser. Dock behöver anvisningar/ramar utfärdas för hur arbetet ska bedrivas i den nya kultur som skapats i samband med pandemin. Detta för att chefer och medarbetare ska kunna hantera en ny mer flexibel arbetskultur. Projektgruppen rekommenderar att universitetsdirektören beslutar om anvisningar enligt nedan:

- Arbete i hemmet eller andra lokaler utan för KI kan ske tillfälligt eller regelbundet och ska endast förekomma i de fall arbetsgivaren bedömer att det verksamhet och arbetsuppgifter tillåter detta.
- Prefekt/motsvarande avgör ytterst hur respektive institution/motsvarande ska förhålla sig till en hybridarbetsplats inom ramen för centrala regler och anvisningar. Närmaste chef beslutar efter dialog med medarbetaren var arbetet ska utföras.
- Medarbetaren måste ha personliga samt arbetsmiljö- och utrymmesmässiga förutsättningar för arbete i hemmet.
- Vid arbete hemifrån i större omfattning på regelbunden basis ska arbetsgivaren se till att medarbetaren vid behov har erforderlig ergonomisk utrustning. I det fall medarbetaren får besvär på grund av arbetet hemifrån ska medarbetaren återkallas att arbeta i KI:s lokaler.
- Arbetet i hemmet ska ses som en möjlighet och inte som en rättighet, skyldighet eller förmån.
- Minst hälften av arbetet **ska** utföras i KI:s lokaler om inte chef och medarbetare överenskommer om annat.
- Distansarbete ska utföras inom Sveriges gränser.³
- KI ska tillämpa tillitsbaserad styrning och ledarskap i enlighet med regeringens intentioner.

Projektgruppen förslår även att universitetsdirektören beslutar att en översyn ska genomföras av hur lokalytor och tekniskt stöd ska anpassas till ett förändrat behov med anledning av ett mer flexibelt arbetssätt. Vidare föreslås en kartläggning av hur bl a minskat resande till och från KI:s lokaler innebär avseende klimatpåverkan.

Realisering av hybridarbetsplatsen

I det fall en förändring beslutas enligt rekommendationen behöver nedanstående genomföras:

- Ytterligare behovsinsamling och förankring i berörda delar av KI:s organisation
- Behovsanpassad kommunikation, utbildning och process stöd till berörda målgrupper
- Regler och anvisningar
- Anpassning av lokaler och teknisk utrustning
- Eventuell upphandling av/alternativt ersättning för utrustning i hemmet
- Säkra att det finns stöd och support för förändringen
- Uppföljning av framförallt arbetsmiljö och produktivitet, bl.a. genom ett tvåårigt forskningsprojekt vid IMM och genom enkätssystemet HR-puls

³ Bland annat pga försäkringsregler

KI:s kollektivavtal Hållbar samverkan och delaktighet för framtiden utgör en ändamålsenlig grund för planering av hur ett nytt arbetssätt ska organiseras.

Införandet av ett mer flexibelt arbetssätt föreslås starta från och med Q3 beroende på hur pandemin utvecklas. Ansvariga är respektive områdesägare.

Införande av ett mer flexibelt arbetssätt

Organisatorisk omfattning

Ett helhetsgrepp med utgångspunkt i perspektiven människan, platsen och tekniken behövs för att säkerställa att dessa samspekar med varandra. Detta samspel förutsätter resurser i form av specialister från verksamheten och pågår i hela processen från planering, genomförande till uppföljning. Tillsammans skapar de tre perspektiven förutsättningar för att maximera värdet av omställningen för medarbetare och verksamhet.

Processen

Processen för att införa ett mer flexibelt arbetssätt rekommenderas att utgå från linjeorganisationen. Genom att utgå från linjen och stötta den befintliga organisationen bygger vi in ett lärande och etablerar långsiktiga hållbara arbetsformer redan från början. Vissa insatser kommer att behöva bedrivas projektorienterat avseende anpassning av lokaler och behov av IT-anpassning. Men framför allt kommer införandet av hybridarbetsplatsen att ställa krav på den befintliga organisationens förmåga att samarbeta både inom och mellan avdelningar och verksamhetsdelar. Läger vi tillräckligt fokus på processen som sådan kommer detta innebära ett värdefullt lärande i sig. Vi kommer att kunna dra nytta av erfarenheterna i denna process även för framtidens behov av samordning och samspel inom och mellan olika verksamhetsdelar. Nyckeln kommer att vara individer som kan samarbeta sömlöst och tillsammans komma fram till beslut och anpassade lösningar i olika avseenden men med stöd av övergripande inriktningsbeslut. Tillitsbaserat och möjliggörande ledarskap tillsammans med ansvarsfullt och tillitsbaserat medarbetarskap och medledarskap är en förutsättning även för själva processen.

Behovsanpassat stöd till verksamheter

För att säkerställa en lyckad övergång till hybridarbetsplatsen behöver införandet av ett mer flexibelt arbetssätt utgå från verksamheternas lokala behov och förutsättningar. Detta innebär även att såväl anpassningar av lokaler som stöd i samband med införandet av ett mer flexibelt arbetssätt behöver utgå från olika verksamheters specifika behov. Stödet som bör erbjudas är till exempel stöd till verksamheter för att etablera en kulturförändring i samband med övergången till ett mer flexibelt arbetssätt, behovsanpassad coaching till arbetsledande chefer och generellt kommunikationsstöd. Kommunikationen har en viktig roll och ska bidra till förståelse, samsyn och delaktighet bland medarbetare och chefer. En kommunikationsplan bör tas fram på både KI-övergripande och på verksamhetsnivå för att tydligt formulera syfte och mål samt att anpassa budskapet och sättet att kommunicera till den aktuella verksamhetens behov och förutsättningar. En väl genomtänkt kommunikation tillsammans med tydlighet i ansvar och roller avseende process och införande skapar goda förutsättningar för ett mer flexibelt arbetssätt. Se bilaga 7.

Stöd för arbetsgruppens rekommendationer

I kommande avsnitt ges stöd och bakgrund till arbetsgruppens rekommendationer ur olika perspektiv. Det inledande avsnittet om sambandet mellan vi-känsla och motivation är centralt. Det belyser hur viktigt det är att sätta människan och mänskliga grundläggande behov i centrum i samband med övergången till ett mer flexibelt arbetssätt.

Forskning visar⁴ att motiverade medarbetare arbetar mer effektivt, visar bättre samarbetsförmåga, kreativitet och ansvarstagande. Det finns också omfattande forskning om varför vissa organisationer har högre nivåer av medarbetarengagemang än andra. I en studie om motivation och engagemang⁵ undersöktes de underliggande drivkrafterna till varför vi gör som vi gör och samspelet mellan engagemang och motivation. Det konstaterades då att det finns en växelverkan mellan motivation och engagemang; förbättras det ena så höjs även det andra. För att skapa en djupare förståelse för hur man som organisation drar nytta av höjda nivåer av medarbetarengagemang behöver vi först och främst förstå vad som motiverar oss.

Vi-känsla och social samhörighet – viktigt för arbetsmotivationen

Organisationen Great Place to Work som har över 25 års erfarenhet av forskning som täcker mer än 5000 organisationer och 10 miljoner medarbetare definierar en bra arbetsplats som att medarbetare har förtroende för organisationens ledare, att de är stolta över det de gör och att de gillar människorna de arbetar med. De argumenterar för att höga nivåer av medarbetarengagemang nås via det dagliga samarbetet mellan medarbetare emellan och inte genom checklistor med medarbetarprogram och förmåner.

Faktorerna som motiverar är enligt studier⁶ i stort sett desamma:

- 1) Förtroende för de människor som omger en
- 2) Hur medarbetare känner för jobbet de gör; en stark känsla av stolthet och syfte
- 3) Hur man känner för sina kollegor

Stark vi-känsla, dvs den grupp eller den kollega du bildar ett vi-tillsammans med är en stor motivationsfaktor. Ett starkt kollegialt samarbete som bygger på tillit och förtroende gör att du inte bara svarar upp till dig själv utan känner ett ömsesidigt ansvar för varandra. Kollegor som känner förtroende och tillit till varandra lämnar inte varandra i sticket, de tar hand om varandra, motiverar och peppar varandra. Man ingår i ett ömsesidigt beroende, ett vi. För att framtidens arbetsplats ska bidra till en stark medarbetarupplevelse behöver chefer och ledning skapa förutsättningar för och uppmuntra ett starkt kollegialt samspel både i den fysiska och digitala miljön. Att bibehålla och stärka det kollegiala samspelet när vi inte alltid är fysiskt på plats blir än viktigare. Detta kräver ett strategiskt fokus på att underhålla och stärka samspelet, både av medarbetare och chefer. Vi behöver konkreta metoder och verktyg för konstruktivt kollegialt samarbete och vi behöver tillvarata teknikens möjligheter men även se till dess risker och begränsningar. Ett av flera verktyg är intentionerna i KI:s samverkansavtal för ökad delaktighet för medarbetarna i dialog med chefen.

Hållbarhet och miljöpåverkan

I planeringen av en mer flexibel arbetsplats bör, enligt uppsatta effektmål, hänsyn tas till de olika aspekterna av hållbarhet (socialt, ekologiskt och ekonomiskt).

⁴ Chris Burton 2013, worklife motivation

⁵ Chris Burton, A study into Motivation and Engagement – Why We Really Do the Things We Do... Feb 2013

⁶ Chris Burton, A study into Motivation and Engagement – Why We Really Do the Things We Do... Feb 2013

Miljövänliga och energieffektiva lösningar

Hänsyn bör tas i planeringen och genomförande för en arbetsplats som är effektiv, och därmed kan förvaltas på ett kostnadseffektivt sätt. Detta kan göras via miljövänliga och energieffektiva lösningar av lokalerna. För att underlätta kompetensförsörjningen och skapa en bra mötesplats för medarbetarna behöver organisationen skapa en funktionell och kreativ miljö som är attraktiv och inbjuder till produktivitet.

Social hållbarhet och tekniska förutsättningar

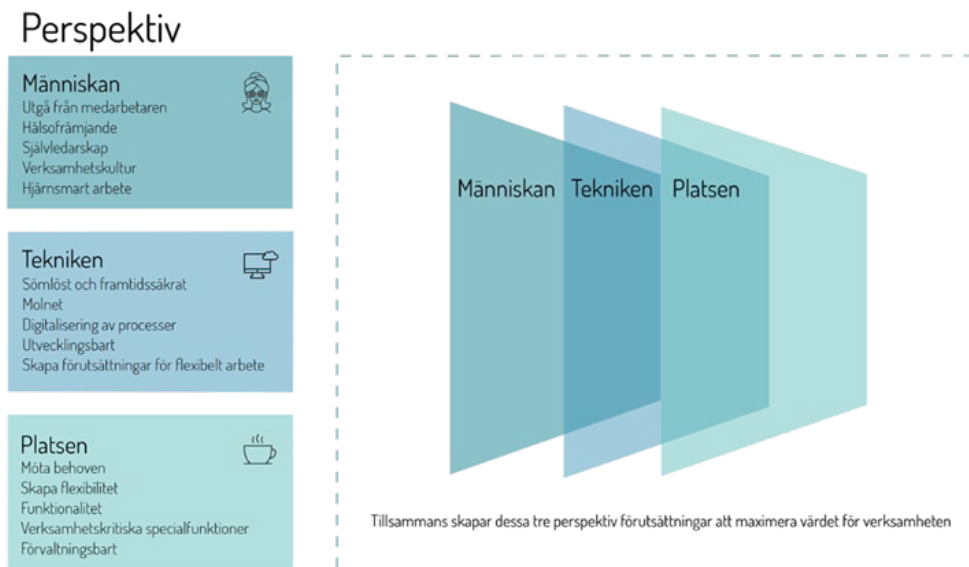
Som en del i att skapa en socialt hållbar arbetsmiljö är det viktigt att anpassa lokalen efter de arbetssätt som tillämpas och de funktioner som behöver finnas till stöd. Det måste finnas tekniska förutsättningar för att kunna skapa den flexibilitet KI eftersträvar. Det kan vara val av dockningsstationer, lösningar i konferensrum men även väl utvecklade systemstöd och samarbetsytor (co-working spaces).

Minskat resande - i linje med klimatstrategin

Givetvis går det inte att ifrågasätta att KI, liksom andra arbetsgivare som tillämpar en hybridarbetsplats, kommer att bidra till hållbarhetsmålen genom minskat resande till och från den ordinarie arbetsplatsen. Detta ligger helt i linje med KI:s nyligen framtagna klimatstrategi.

Perspektiv

Ett helhetsgrepp på hybridarbetsplatsen med utgångspunkt i perspektiven människan, tekniken och platsen behöver tas för att säkerställa att dessa samspelar med varandra. Tillsammans skapar de tre perspektiven förutsättningar för att maximera värdet för medarbetaren och verksamheten.



Att arbeta flexibelt är ett sätt att tänka arbete och organisation som grundar sig på de aktiviteter som utförs om dagarna. Begreppet omfattar alltså inte bara den fysiska arbetsplatsen. De grundstenar som arbetssättet bygger på är att individer, samarbetande par och team väljer var de arbetar, de fysiska arbetsplatserna är öppna och flexibla. Digital- och fysisk arbetsplats ska samverka för att stödja samarbete och öppenhet mellan enheter.

Den fysiska arbetsplatsens betydelse för ett flexibelt arbetssätt

Den fysiska arbetsplatsen utformas för att ge stöd åt: individuellt arbete, samarbete, arbete som kräver fokus och koncentration, kreativitet samt åt sådant arbete som kan utföras lite var som helst. Den fysiska arbetsplatsen verksamhets- och behovsanpassas. Rätt planerat och utfört – både med tekniska lösningar, digitala samarbetsformer och inredning – så ger det flexibla arbetssättet ett antal mervärden tillbaka så som: effektivare möten, större möjlighet till spontanitet och ökad rörlighet vilket i sin tur ger bättre ergonomi. Effektivt lokalutnyttjande leder även till minskade kostnader för drift. Ett flexibelt arbetssätt bygger på att arbete är något man gör – inte en plats man går till. Ett flexibelt arbetssätt innebär ett ökat självledarskap och ett större ansvarstagande. Medarbetare behöver i större utsträckning själva ta ansvar för att planera och prioritera sin arbetsvardag och sin arbetsvecka. Flexibelt arbetssätt har fått en helt annan innebörd nu i samband med Corona-pandemin, där digitaliseringen har eskalerat och att arbeta helt eller delvis på distans har blivit norm.

Människan tekniken och platsen

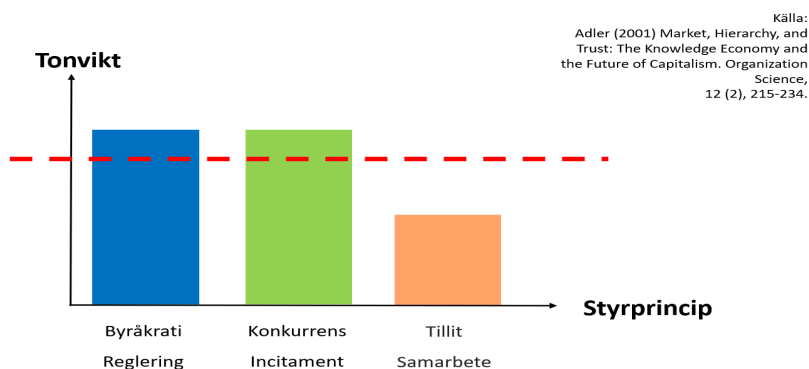
I detta avsnitt ges en mer detaljerad redogörelse för de olika perspektiv arbetsgruppen tittat närmare på. Med stöd i aktuell forskning och undersökningar beskrivs förutsättningar för hybridarbetsplatsen ur olika perspektiv.

Styrning, organisation och ledarskap

Tillitsbaserade organisationer

Myndigheter uppmanas idag av regeringen att införa tillitsbaserad styrning och ledarskap som ett led i att motverka den växande byråkratin inom offentlig sektor och skapa bättre förutsättningar för organisationer att verka i komplexitet. Så här beskriver Regeringskansliet syftet med Tillitsreformen på sin hemsida:⁷

”Tillitsreformen syftar till att utveckla formerna för den statliga styrningen genom att balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet. Reformen är ett led i regeringens arbete för att skapa mer effektiva offentliga verksamheter samt större nytta för medborgarna.”



Alla tre styrprinciper behövs – men man kan ha olika uppfattning om hur balansen bör se ut.

⁷ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/tillitsreformen/>

För att Tillitsreformen ska fungera fullt ut behöver ansatsen kompletteras med ett större fokus på det mänskliga samspelet. Tillit växer inifrån. Det krävs insikt från organisationens ledare om vad som krävs för att förtroende och tillit ska uppstå, förvaltas och byggas ut. Dessutom behövs konkreta förutsättningar, verktyg och handgrepp för hur tillitsfulla relationer i den professionella kontexten kan etableras, vidmakthållas och utvecklas i syfte att bidra till konstruktivt samarbete och utveckling. För att klara av att etablera en samarbetskultur som präglas av tillit och ömsesidigt förtroende behöver vi kunskap om hur förtroende och tillit uppstår och hur det fungerar i praktiken⁸.

En definition av begreppet förtroende som har stor spridning och ofta används inom organisationsforskning är denna:

*”Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.”*⁹

Att etablera en kultur som präglas av förtroende och tillit kräver inte mindre ledarskap, men ett annorlunda ledarskap där vi alla leder, både oss själva och varandra. Detta förutsätter ett moget och medvetet chefskap och ett tydligt medledarskap. Chefens roll i en tillitsbaserad organisation kräver ett tydligt ställningstagande för värdet av kollegialt samarbete och ansvarstagande kopplat till individens roll samt verksamhetens och organisationens uppdrag och syfte. Förtroende och tillit har en avgörande betydelse för förmågan att utveckla en arbetskultur som präglas av samskapande processer och väl utvecklat kollegialt samarbete.

En integrerad syn på styrning, organisation och ledarskap

Samhällsutvecklingen har förutom behov av minskad byråkrati och ökat samarbete även lett till insikten att sättet vi ser på ledarskap och medarbetarskap behöver omvärderas¹⁰. Styrning, organisation, och ledarskap behöver betraktas som en sammanhängande integrerad helhet där inte bara den formella chefen betraktas som ledare.¹¹ Där formella chefer och medarbetare tar ett större gemensamt ansvar för de uppdrag som ska utföras och verksamhetens utveckling. Med detta synsätt är den formella chefens roll mer fokuserad på att skapa optimala förutsättningar: Chefer som möjliggör ansvarstagande och kollegialt samarbete kopplat till uppdrag med tydliga mandat. Framtidens arbetssätt kräver dessutom teknisk infrastruktur, kunskap om digitala plattformar och IT-verktyg samt förmågan att skapa lärande med hjälp av digital pedagogik.

Ökat relationsfokus som bas för tillitsbaserad kultur

Att bygga sunda och robusta arbetsrelationer kopplade till de uppdrag som ska utföras är basen för tillitsbaserade organisationer. Grunden för samarbete är relationen mellan två. Goda relationer smittar av sig till hela gruppen och vice versa kan en dålig arbetsrelation mellan två kollegor få följdverkningar för hela systemet. Samarbete i par har alltid existerat men i stor utsträckning tagits för given. Genom att uppmuntra och skapa förutsättningar för välutvecklade arbetsrelationer, både mellan chef - medarbetare och kollegor emellan, skapar man hävstång, hållbarhet och flexibilitet i organisationens utvecklingsarbete, både inom och

⁸ <https://medarbetare.ki.se/material-inspiration-och-tips> Professor David Schoorman on Trust in Organizations.

⁹ Not so different after all: A cross discipline view of trust. Roussaeu, Sitkin, Burt & Camerer (1998)

¹⁰ Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability, Mary Uhl-Bien, Michael Arena, 2017

¹¹ Organizational Design and Leadership Development: The Role of Increasing Complexity, Oskar Törnbom, KTH, 2020

mellan verksamhetsdelar. Goda arbetsrelationer är dessutom en förutsättning för bra resultat, samarbete och en optimal hållbar arbetsmiljö.

Vikten av en organisation som hänger ihop

Något som är lika viktigt som strukturen är hur väl organisationen hänger ihop i ord och handling. För att det kollegiala samarbetet ska fungera, med medarbetare och chefer som är villiga att bidra i både helhet och delar, krävs att övergripande strategi, ledarskap, styrsystem och incitamentsstrukturer hänger ihop. Därtill är det avgörande att medarbetare har förtroende för sättet organisationen leds och styrs på samt känner till och kan identifiera sig med de bärande principer och grundläggande ställningstaganden organisationen vilar på. Mia von Knorring, docent och forskare på Lime har fördjupat sig i organisation och ledarskap inom sjukvård och akademi. Hon betonar vikten av syftets betydelse och att styrning, organisation och ledarskap hänger ihop som en integrerad helhet. Hon hänvisar bland annat till studier från engelska NHS¹² som visar att framgångsrika sjukvårdsorganisationer främjar medarbetares engagemang genom att de:

- Har tydliga och levande syften och ”commitment” från högsta ledningen
- Bygger tillit och rättvisa (”fairness”)
- Positivt stödjande ledarskap (”compassion”)
- Uppmuntrar äkta teamarbete och samarbeten över gränser
- Säkrar att lärande och kvalitetsförbättringsarbete finns inbyggt i *allas* roller

Arbetsmiljö och hälsa

En god arbetsmiljö är en av framgångsfaktorerna till attraktiva och lönsamma företag. Att investera i arbetsmiljö är att investera i ökad trivsel, delaktighet och engagemang vilket ofta också leder till ökad produktivitet, kreativitet och effektivitet¹³. Forskare är idag eniga om att en god arbetsmiljö bidrar till lägre sjukfrånvaro, minskad personalomsättning och sänkt risk för olyckor och ohälsa. En god arbetsmiljö innefattar naturligtvis goda fysiska förutsättningar, rätt verktyg och system samt tydliga ramar för vad arbetet innefattar och vad som ska uppnås. Även den sociala arbetsmiljön i form av ledarskap och det kollegiala stödet blir allt viktigare och forskning visar att goda relationer och bra arbetsmiljö blir allt viktigare när unga ska välja arbetsgivare. Enligt undersökningen (2019) ”Young Professional Attraction Index” (YPAI)¹⁴ där drygt 7 000 unga i karriären har svarat på frågan om vad som är viktigast vid valet av arbetsgivare, värderas ”Trevliga kollegor och bra arbetsmiljö” allra högst. Med ”Bra arbetsmiljö” syftar målgruppen i detta fall inte på den fysiska arbetsmiljön utan på den sociala. Det är med andra ord relationerna på arbetsplatsen som står i fokus när unga väljer arbetsgivare. Var man arbetar rent fysiskt är sekundärt. Nyckelorden är valmöjlighet och flexibilitet. Du kan vara oerhört improduktiv oavsett var du arbetar och en lösning passar inte alla

Social arbetsmiljö

En social arbetsmiljö omfattar det sociala samspelet på arbetsplatsen. Allt från hur vi trivs med våra arbetskamrater, hur meningsfullt vi upplever vårt arbete och våra arbetsuppgifter, hur stort inflytande vi har över vår situation och vilka möjligheter vi har till personlig

¹² West and Dawson 2012

¹³ Arbetsmiljö och produktivitet inom akademien. En studie om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för forskares prestation. Irene Jensen et al, september 2018.

¹⁴ För femte året i rad, gör Academic Work undersökningen tillsammans med Kantar Sifo

utveckling. Det är viktigt att komma ihåg att människor är sociala varelser och att arbetsplatsen fyller en viktig funktion i samhället.

Fysisk arbetsmiljö

Särskilt viktigt är det att säkra den fysiska arbetsmiljön och om utformningen av hemarbetsplatsen samt de funktioner platsen erbjuder. Det innebär att den ska vara fri från riskfaktorer som t.ex. buller, bristande ventilation, fall, ergonomi (dagsljus, belysning, arbetsbord, stolar, arbetsställningar & arbetsrörelser) och emissioner. Den fysiska platsen behöver anpassas till människan för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall. Det gäller att planera och organisera arbetet bra och att anskaffa lämplig arbetsutrustning. Den fysiska arbetsmiljön kan delas upp på arbete från vår gemensamma arbetsplats ("kontoret") eller på annan plats. Det finns ett antal andra platser som kan vara relevanta för medarbetarna. Det kan vara hemarbetsplatsen, ett café där vi landar mellan två externa möten, på bussen, hos samarbetspart eller liknande. Alla dessa platser är fysiska arbetsmiljöer som levererar olika förutsättningar.

Det kommer sannolikt krävas en ökad kunskap av var och en kring vad som är ergonomiskt bra och hur du bör variera ditt arbets sätt, ta pauser och återhämta dig då arbetsgivaren kommer ha mindre möjlighet att påverka och att se hur medarbetaren arbetar. Även dialogen mellan chefer och medarbetare blir viktigare då detta innebär att medarbetare måste tala om vad de behöver och vad som inte fungerar. För detta krävs tillit, förtroende och en god relation.

Digital arbetsmiljö

Datorn har en central roll i vårt arbete. Precis som i den fysiska arbetsmiljön gäller det att planera och organisera arbetet och de processer som finns för att arbetsuppgifter ska kunna utföras digitalt. Det behöver även finnas relevant och lämplig utrustning. Utöver processer och verktyg behöver även översyn göras på ett strategiskt plan gällande hur vi delar och arbetar med information och hur vi gör den relevant och tillgänglig. Det framstår som alltmer viktigt att fokusera på hur den spontana utvecklingen ska säkerställas vid distansarbete. Detta gäller tex att göra den fysiska arbetsplatsen attraktiv så att medarbetarna vill gå dit, att säkerställa en godtagbar arbetsmiljö i det digitala kontoret hemma och se till att det finns tydliga introduktionsrutiner för nyanställda, Det är uppenbart att medarbetare och chefer har anpassat sig på ett oerhört bra sätt till läget under krisen. Digitala forum har skapats för både arbete och socialt umgänge, tex digitala fika, morgonmöten och after work. Även det tekniska stödet behöver fortsätta utvecklas. Vi behöver tex hitta bra former och hjälpmedel för hybridmöten.

Eftersom det är tämligen enkelt att få till digitala möten i förhållande till fysiska kan kalendern lätt växa igen och medföra flera långa möten i rad utan möjlighet till återhämtning och rörelse emellan mötena. Ett sätt att åtgärda detta problem kan vara att mötestider i Outlook per default är 25 min, 55min, 85 min och så vidare.

Erfarenheter vid KI

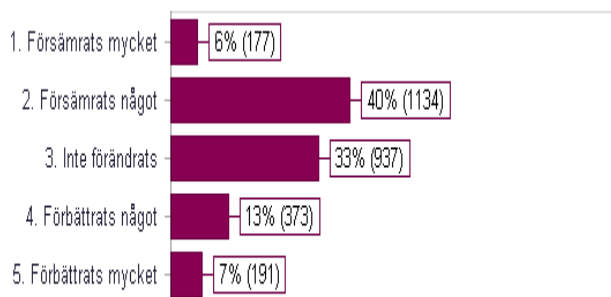
Vid KI har finns många olika sorters verksamheter där en del medarbetare måste vara på plats men de som kan jobba hemifrån ska göra det och har gjort så i över ett års tid. Ännu så länge har det fungerat mycket bra och några indikationer på att medarbetare skulle ha drabbats av psykisk ohälsa p.g.a. arbete hemifrån har inte erfarits.

De få problem som har rapporterats hittills har rört besvär och värk i nacke, axlar och rygg på grund av att medarbetaren inte har haft så bra ergonomiska förutsättningar på hemarbetsplatsen. Men det kan på andra sidan ta längre tid innan problemen som berör den mentala hälsan yttrar sig. Så länge man befinner sig i situationen biter man ihop. Vi vet idag inte vad effekterna skulle kunna bli på lång sikt.

Eventuella problem och besvär med psykisk hälsa har nog egentligen inte bara med hemarbetet att göra utan snarare med den allmänna sociala distanseringen. Det går alltså inte att koppla ihop psykisk ohälsa enbart med hemarbete. KI har inte kunnat notera några påtagliga negativa konsekvenser av hemarbetet under pandemin. Tvärtom har vissa fördelar kunnat noteras. Hemarbetet ökar exempelvis möjligheten till individuell anpassning och flexibilitet och bidrar även till att arbetsgivaren kan få ett ökat rekryteringsområde. Majoriteten av våra medarbetare är positiva och tycker att det har fungerat väldigt bra. Den fysiska och sociala distanseringen från arbetskamraterna har naturligtvis upplevts som negativ för många medarbetare. Det faktum att samhället har infört sociala restriktioner har med all säkerhet ytterligare bidragit till ett lägre psykiskt välbefinnande hos medarbetarna. När arbetsdagen är slut har man inte kunnat träffa vänner, gå på restaurang osv.

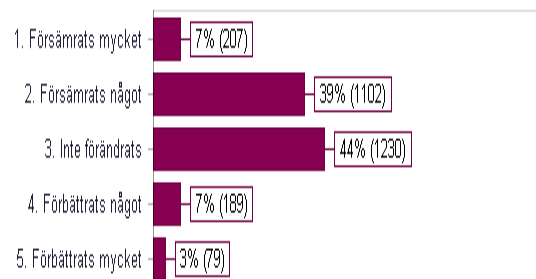
Resultaten från HR-puls under oktober 2020 fram till dags dato visar att en majoritet av KI:s medarbetare anser att den psykiska och fysiska arbetsmiljön har förbättrats eller i vart fall inte försämrats under pandemin. Dock är ca 40 procent i båda aspekterna som tycker att arbetsmiljön har försämrats något eller mycket. Avseende det psykiska välbefinnandet kan det konstateras att det inte går att utesluta att andra faktorer såsom allmän social distansering under pandemin har påverkat resultatet.

Psykiskt välbefinnande



Antal respondenter: 2812

Fysiskt välbefinnande



Antal respondenter: 2807

Någon produktivitetsnedgång har inte officiellt konstaterats även om det kan finnas tveksamhet kring hur framförallt forskningen har påverkats.

KI har fokuserat på att uppmuntra till träning och återhämtning i vardagen och att exempelvis välja walk'n'talk och att ha möten på telefon i stället för via skärm. Friskvården har via medarbetarportalen bidragit med pausgympa och olika åtgärder för rörlighet och återhämtning. Vidare har KI uppmuntrat en dialog med chef och kollegor. Den närmaste arbetsgruppen har visat sig vara viktig. KI har även främjat att våra chefer har en tät och nära dialog med sina medarbetare, stöttar dem och är uppmärksamma på om någon visar tecken på psykisk ohälsa. Det bör framhållas att KI:s chefer och medarbetare har tagit ett stort eget initiativ för att skapa åtgärder för att anpassa arbetsmiljö och arbetsförhållanden till den rådande situationen. Än så länge verkar det fungera över förväntan och det finns mycket

positivt som verksamma vid KI tar med in i framtiden. Vad vi kan konstatera från genomförda workshops är att deltagarna tydligt påtalar att de erfarenheter vi har gjort under pandemin måste användas för att skapa en framtida flexibel arbetsplats. En förutsättning för detta är bland annat ett tillitsbaserat ledarskap och tekniskt stöd.



Uppföljning av arbetsmiljön

Medarbetarsamtal och löpande dialog mellan chef och medarbetare är precis som före pandemin den viktigaste kanalen för uppföljning av medarbetarens arbetsmiljö.

Med verktyget HR puls har KI möjlighet att genom olika enkäter (befintliga och/eller för ändamålet konstruerade) följa upp hur den flexibla arbetsplatsen utvecklar sig avseende arbetsmiljö och andra aspekter.

Uppföljning kommer även att göras genom ett tvåårigt forskningsprojekt vid IMM som leds av professor Irene Jensen. Det övergripande syftet är att följa utvecklingen gällande arbetsmiljö inklusive ledarskap, hälsa, och prestation i den flexibla arbetsplatsen.

En attraktiv arbetsgivare genom en god medarbetarupplevelse

En arbetsplats med en god medarbetarupplevelse ger ”employer branding” ett stort försprång när vi vill attrahera och behålla de bästa medarbetarna. Framtidens medarbetarerbjudande är inte längre häftiga kontor utan nu konkurrerar vi med flexibilitet och utveckling för att vara en attraktiv arbetsplats. Idag vet vi att arbetsplatsen kommer bli en stor vattendelare för de som lyckas skapa en god medarbetarupplevelse och för de som inte lyckas framöver¹⁵ Framtiden handlar om att skraddarsy arbetsplatsupplevelsen efter de olika behov som finns. Nedan följer en sammanfattning av verktyg att använda för att skapa en god medarbetarupplevelse oavsett fysisk arbetsplats.

Balans mellan arbete och fritid

Självledarskapet behöver bli större och ledarskapet tydligt. Om vi har en tydlig arbetsuppgift som är rimligt avgränsad och följs upp – kan man välja var och när man vill arbeta utan risk för gränslöshet, enligt forskning¹⁶. Ett tydligt ledarskap bidrar också till det psykiska välbefindandet. Vid upplevd psykisk ohälsa ökar produktionsbortfallet med ca 30% enligt studier¹⁷.

Var gränsen mellan arbete och fritid går, hur vi förhåller oss till det och vilka strategier vi använder för att få balans mellan dem har Kristina Palm vid KI forskat om¹⁸. Att medvetandegöra och diskutera de olika strategierna vi använder, kan ge medarbetaren bättre verktyg att hantera den balansen.

För att bevara en hög medarbetarupplevelse behöver vi vara medvetna om att alla medarbetare har olika behov. Därför är det viktigt att i dialog med närmaste chef säkra varje medarbetares välbefinnande genom att i medarbetarsamtal eller 1 to 1 samtal, komma överens om;

- Fördelning av arbetstid på arbetsplatsen/hemifrån/arbete från annan plats
- Fysisk utrustning
- Se över och anpassa arbetssätt och arbetsplats efter den enskilda medarbetarens och verksamhetens behov

Bryta stillasittandet

¹⁵ Performing workplaces, Summit, Tenant & Partners

¹⁶ Calle Rosengren arbetslivsforskare LU <https://utbildning.partsradet.se/lesson/lektion-1-var-star-vi-och-hur-hamnade-vi-har-nar-det-galler-granser-i-arbetslivet/faktainroduktion-till-det-granslosa-arbetslivet-2/>

¹⁷ Diwo, 2020, Performing workplaces

¹⁸ Kristina Palm, <https://digironden.suntarbetsliv.se/aktivitet/7-olika-satt-att-hantera-granserna/>

I självledarskapet ansvarar medarbetaren själv för att planera in korta pauser, social samvaro och pausgymna, något man vet stimulerar både god fysisk och psykisk hälsa och gör oss mer produktiva över tid. Ett förslag till samvaro är att skapa en digital kaffepaus via Teams. Den fika man har tillsammans på kontoret en viss tid, genomförs då i stället digitalt.

För att minska skärmtid och statiskt stillasittande går det enkelt att planera in flera möten på rad och gå ut på ett längre promenadmöte. Om alla laddar ner Zoom och Teams i mobilen upprätthåller vi ett effektivt och produktivt arbete samtidigt som vi minskar skärmtid och stillasittande.

Samarbete, kommunikation och det virtuella kontorsrummet

Det spontana samtalet i korridoren, då man avverkar flera saker samtidigt, kan ersättas med en ny kommunikationskultur.

De som jobbar med samma saker kan starta och ansluta till ett virtuellt kontorsrum vid arbetsdagens början via Teams eller Zoom. Det efterliknar fördelarna med att dela det fysiska arbetsrummet. Det ger också möjlighet till ett bättre samarbete inom funktionen i stället för att begränsa sig till mejl, chatt eller telefon. Ett virtuellt kontorsrum gör att det blir;

- Enklare att arbeta tillsammans
- Enklare att slänga ur sig en fråga till en kollega
- Ökad känsla av teamwork
- Enklare för prefekt, AC, GUA med flera att ”titta in” i rummet för spontana frågor.

Alla medarbetare behöver känna sig sedda och bekräftade, vilket är svårare i det digitala mötet. Gemensamma överenskommelser och spelregler vid möten kan lösa detta. En incheckning och utcheckning vid möten, där alla får dela något personligt och där man har kameran på under mötet bidrar till en ökad närvaro¹⁹

Vid distansarbete blir förmågan till självledarskap viktigt. Högre krav ställs på eget ansvar att skapa en hållbar arbetsvardag och ta ansvar för att hålla både produktivitet och arbetsmotivation uppe.

Forskning visar att²⁰;

- Om du tränar innan jobbet är du 17% mer produktiv.
- Om du dricker tillräckligt med vatten är du 14% mer produktiv.
- Om du sitter nära ett fönster är du mer produktiv
- Om du lyssnar på musik vid fokusarbete kan du bli mer produktiv
- Om du skrattar och är glad blir du 12% mer produktiv
- Om du sover minst 7,5 timmar per natt är du 20% mer produktiv.

Exempel på verktyg för att säkerställa en god medarbetarupplevelse över tid

- Genomföra kontinuerliga HR-pulsmätningar

¹⁹ Diwo, 2020, Performing workplaces

²⁰ Staffing firm Accountemps, Gallup, University of Warwick, Dosseville, F., Laborde, S., & Scelles, N., American Psychological Association, Bartel, University of east London.

- Medarbetarsamtal
- Dialog med chef, 1 to 1 samtal

Forskning kring distansarbete ²¹

Distansarbete efter Corona

Om medarbetarna själva får bestämma kommer vi att se mer hemarbete än vi gjorde innan Coronapandemin bröt ut. Enligt en riksrepresentativ undersökning av arbetande svenskar som Netigate (2021) genomförde i januari i år uppger 75 procent att de vill att deras arbetsgivare ska bli mer flexibla när det kommer till att kunna arbeta hemifrån. Bara 25 procent tycker att det är bra som det var tidigare.

De flesta organisationer, om de vill vara attraktiva som arbetsgivare, står med andra ord inför en förändring – mot ett ännu mer flexibelt arbetsliv där möjligheten att arbeta hemifrån är en självklarhet snarare än en eftertraktad förmån.

Det här skapar ett gäng frågeställningar. Vilka effekter kan vi vänta oss av att medarbetarna jobbar hemifrån i större utsträckning? Vilka effekter uteblir? Finns det några fallgropar vi bör se upp efter? Hur säkerställer vi att vi gör det på rätt sätt? Låt oss därför ta en titt på forskningsläget inom distansarbete som en flexibel arbetslösning.

Finns en del forskning på distansarbete

Även om distansarbete för vissa är en helt ny upplevelse är det långt ifrån en ny företeelse. Redan på 1970-talet började termen telecommuting användas, då som ett uttryck för att flytta arbetet till arbetaren istället för att arbetaren skulle behöva ta sig till arbetet och skapa trafikproblem och onödig energikonsumtion. Idag erbjuder organisationer flexibilitet av den här typen kanske huvudsakligen som en förmån och ett sätt att visa tillit, även om minskade utsläpp blir en positiv konsekvens av det.

Sedan 1970-talet har det gjorts en hel del studier på distansarbete i olika former. Dessa sträcker sig över områden som arbetsrelaterade utfall som tex tillfredsställelse, engagemang, prestation och stress, balans mellan arbete och fritid, kommunikation och interaktion samt faktorer som påverkar sambanden mellan distansarbete och dessa utfall.

Sammanfattningen nedan bygger på en litteraturgenomgång av Allen, Golden och Shockley (2015) samt meta-studier av Gajendran och Harrison (2007) och Martin och MacDonnell (2012).

Jobbtillfredsställelse och organisatoriskt engagemang

Överlag gillar vi distansarbete. Metastudier visar på ett genomsnittligt positivt samband mellan distansarbete och jobbtillfredsställelse ($r=0.09$) samt organisatoriskt engagemang

²¹ Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

Netigate (2021). Hur vill svenska anställda att arbetsgivare hanterar hemarbete efter pandemin? <https://temahr.se/arbetsmiljo-kultur/allt-du-behover-veta-om-forskning-pa-distansarbete/>

($r=0.10$). Däremot är det inte så att distansarbete automatiskt ger högre tillfredsställelse och engagemang. Det finns ett flertal faktorer som påverkar dessa relationer. Bland annat är det viktigt att samtidigt ha goda arbetsrelationer, bra kommunikation samt socialt och tekniskt stöd.

Arbetsprestation och produktivitet vid distansarbete

Även prestation och produktivitet verkar kunna få en boost av arbete på distans. Metastudier bekräftar samband på $r=0.16$ för prestation och $r=0.26$ för produktivitet. Likaså finns det en positiv koppling mellan distansarbete och kvalitet i relationen till den närmaste chefen. Detta låter ju som fantastiska resultat till förmån för distansarbetet, men det kan också vara ett tecken på omvänd kausalitet. Det vill säga att det inte nödvändigtvis är distansarbetet som leder till bättre prestationer, produktivitet och relation till chefen, utan att det kanske är den goda relationen och de goda resultaten som har öppnat upp möjligheten för att arbeta hemifrån.

Frånvaro och personalomsättning

Möjligheten att distansarbeta tenderar att bidra till lägre frånvaro. Det behöver inte betyda att distansarbetare är friskare, utan kanske snarare att det är lättare att jobba även när en är lite småkrasslig. Likaså öppnar distansarbete upp för att jobba när barnen är hemma och sjuka, eller när en behöver vara hemma av andra orsaker.

Metastudier bekräftar även en liten minskning i intentioner att lämna organisationen ($r=-0.08$). Det finns inga tydliga bevis för att möjligheten att distansarbete leder till faktiskt minskad personalomsättning, även om mer flexibilitet i allmänhet har förmågan att göra det.

Stress och balans mellan arbete och fritid

En fördel med hemarbete sägs vara en förbättrad balans mellan arbete och fritid. Forskningen bekräftar den bilden, även om den är mer komplex än så. Meta-analytiska resultat konstaterar att hemarbete är kopplat till färre konflikter mellan arbete och familj ($r=-0.11$). Effekten är dock betydligt starkare för personer som arbetar hemma majoriteten av tiden ($r=-0.16$) jämfört med personer som huvudsakligen jobbar från den ordinarie arbetsplatsen ($r=-0.05$). Balansen mellan arbete och fritid upplevs också vara bättre för de som har längre erfarenhet av att distansarbeta än de som har mindre än ett års erfarenhet. Det tyder på att distansarbete fungerar bättre över tid.

Arbete på distans verkar vara kopplat till lägre stress i arbetsrollen och mindre utmattning, samtidigt som sannolikheten att jobba övertid är högre för personer som arbetar hemifrån. Sammanfattningsvis verkar flexibiliteten i att kunna arbeta hemma bidra till en utsuddad gräns mellan arbete och privatliv, samtidigt som den utgör ett verktyg för att hantera de krav som arbetet ställer på oss.

Interaktion och kommunikation

Den kanske största utmaningen med arbete utanför den ordinarie arbetsplatsen är vad det riskerar att göra med vår kommunikation och våra relationer. När vi träffar våra kollegor fysiskt kan vi kommunicera och samarbeta på ett helt annat sätt än när vi endast kan interagera digitalt.

Känslan av social isolering kan uppstå när en arbetar hemifrån mer än på kontoret. Personer som huvudsakligen arbetar på plats upplever i genomsnitt en högre grad av inkludering. När det kommer till arbetsrelationer finns inget tydligt linjärt samband mellan distansarbete och kvaliteten på relationerna. Däremot kan relationer till kollegor skadas om en arbetar mer hemifrån än på den ordinarie arbetsplatsen ($r=-0.19$).

Intensiteten har betydelse

Det är tydligt att intensiteten av distansarbetet har betydelse för vilka konsekvenser det får. Jobbtillfredsställelsen är exempelvis högst hos de som distansarbetar måttligt medan den är lägre hos både de som distansarbetar mindre och de som distansarbetar mer. De positiva effekterna på balans mellan arbete och fritid verkar vara störst vid mer utbrett hemarbete, medan relationerna på arbetsplatsen skadas mer i dessa fall.

Kunskapen om att intensiteten har betydelse innebär inte nödvändigtvis att det ena är sämre än det andra, eller att det finns en optimal nivå som passar alla. Snarare ger det oss indikationer på vilka möjligheter och risker som finns med olika nivåer av distansarbete. Det kan hjälpa oss att hantera riskerna på ett bra sätt.

Regelverket

Utgångspunkten är att flexibelt arbete omfattas av samma regelverk som arbete enbart i arbetsgivarens lokaler. Undantaget är KI:s regler för distansarbete.

Arbetsrättslig lagstiftning och de centrala och lokala kollektivavtalen gäller även vid arbete på annan plats än arbetsgivarens lokaler.

Den huvudsakliga ordinarie arbetsplatsen är tjänsteställe i enlighet med inkomstskattelagen (1999:1229).

Arbete utanför arbetsgivarens lokaler kan utföras tillfälligt eller regelbundet. I det fall arbetet utförs regelbundet betecknas detta som distansarbete och för detta finns särskilda [regler vid KI \(https://medarbetare.ki.se/media/22695/download\)](https://medarbetare.ki.se/media/22695/download). Distansarbete ska inte förväxlas med tillfälligt arbete utanför arbetsplatsen vid enstaka tillfällen.

Allmänt om regler för distansarbete

Det finns vissa regler och anvisningar som särskilt ska följas vid distansarbete. KI meddelar genom HR-avdelningen särskilda anvisningar om distansarbete genom olika kommunikationsformer, bl a via medarbetarportalen. Nedan följer en övergripande sammanfattning av vilka regler som gäller för distansarbete.

Arbetsgivaren kan genom arbetsledningsrätten när som helst besluta att distansarbete ska upphöra.

Sedvanliga arbetstidsregler gäller enligt gällande arbetstidsavtal. Enskild överenskommelse om förtroendearbetstid kan med fördel tillämpas.

Om medarbetaren inte har arbetsuppgifter eller arbetsförmåga som lämpar sig för distansarbete eller saknar den arbetsutrustning som behövs för distansarbete, ska medarbetaren arbeta i KI:s lokaler.

Arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön, enligt gällande arbetsmiljölagstiftning, oavsett var den anställde arbetar. Arbetstagaren ska meddela ansvarig chef i det fall det uppkommer risker i arbetsmiljön på distansarbetsplatsen.

Vid förändringar i verksamheten och ska alltid risk- och konsekvensbedömningar genomföras, så även vid i olika typer av organisationsförändringar (AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete, 8-9 §§). Om riskkällor identifieras ska dessa åtgärdas (AFS 2001:1, 10 §).

En arbetsplatsförändring är väldigt omfattande då den rör alla medarbetare samt att områden som fysisk arbetsplats, digitalisering samt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön påverkas.

Så långt möjligt ska endast arbetstagaren ha tillträde till distansarbetsplatsen och tillhörande utrustning. Detta för att undvika skada på utrustning eller person.

Eventuell sjukfrånvaro, vård av sjukt barn och övriga ledigheter ska anmälas enligt gällande rutiner.

Arbetskadeförsäkringen gäller även vid distansarbete. Arbetsgivaren svarar för skada på eller förlust av utrustning och annan egendom som tillhör KI. Arbetstagaren ska innan distansarbete inleds tillse att hen har tillräckligt försäkringsskydd. KI svarar för arbetstagarens självriskkostnader om den utlämnade utrustningen orsakar brand eller annan skada. Reparation/ersättningsanskaffning bekostas av arbetstagarens försäkring.

Utrustning och arbetsmaterial ska vara tillförlitliga avseende säkerhet och ergonomi. KI svarar för installation och erforderlig service av arbetsutrustningen. Utrustningen får endast användas av arbetstagaren för aktuella arbetsuppgifter. Arbetsgivaren står vid behov för utformningen av den direkta arbetsplatsen som t ex arbetsbord, arbetsstol, platsbelysning, telefon och datorutrustning. Utgångspunkten är att endast merkostnader ersätts. Internetuppkoppling/bredband ersätt inte.

Handlingar ska hanteras så att allmänhetens möjligheter att ta del av dem inte försvåras.

Samma grad av IT-säkerhet som gäller vid tjänstestället ska kunna garanteras vid distansarbete. Obehöriga ska inte kunna använda utrustningen. Sekretessbelagda handlingar ska förvaras under uppsikt eller inlåsta.

Anvisningar

Den kulturella och praktiska förändring som följer av pandemiåret har sannolikt skapat ett ökat behov av flexibilitet och distansarbete. Gällande författning och övriga regelverk ger utrymme för ett mer flexibelt arbetssätt och en anpassning till nuvarande situation medför inga eller minimala behov av förändringar i KI:s interna regelverk eller i lokala kollektivavtal. Anvisningar bör dock utfärdas om chefer och medarbetare ska kunna förhålla sig ett nytt arbetssätt. I nedan stående stycke anges exempel på vad sådana anvisningar skulle kunna innehålla.

Enligt KI:s besluts och delegationsordningen avgör prefekt/motsvarande inom ramen för centrala regler och anvisningar hur respektive institution/motsvarande ska förhålla sig till en hybridarbetsplats. Närmaste chef beslutar efter dialog med medarbetaren var arbetet ska utföras. Viss samordning kan om möjligt genomföras inom vissa byggnader eller inom institutionsgrupperna.

Arbete hemifrån eller på annan plats utanför arbetsgivarens lokaler ska endast förekomma i de fall arbetsgivaren bedömer att det gagnar verksamheten och om arbetsuppgifterna tillåter. Medarbetaren måste ha personliga samt miljö- och utrymmesmässiga förutsättningar. Arbetsgivaren måste ha möjlighet att ta ansvar för medarbetarnas välbefinnande och för en godtagbar arbetsmiljö, bl a genom dialog och att om medarbetaren tillåter det, vid behov

inspektera hemarbetsplatsen på digital väg. I det fall medarbetaren får besvär på grund av arbetet hemifrån ska medarbetaren återkallas till att arbeta i KI:s lokaler. Vid arbete hemifrån i större omfattning på regelbunden basis ska arbetsgivaren se till att medarbetaren vid behov har erforderlig ergonomisk datorutrustning samt möbler i form av t ex arbetsstol och bord som är reglerbara. Ett riktmärke för att kategorisera ”större omfattning” är mer än två dagar per vecka. Arbete hemifrån organiseras på frivillig väg och är ingen rättighet, skyldighet eller förmån utan en möjlighet.

Arbets tid

Det finns en fjärde dimension som är aktuell att diskutera vid sidan av människan, tekniken och rummet. Ökad flexibilitet i arbetssättet och i utnyttjande av lokaler samt ett ökat fokus på individen medför ett behov av att omvärdera den traditionella synen på arbetstidsbegreppet. En arbetstidsnorm där man arbetar åtta till halv fem baserar sig på olika kontrollerande faktorer såsom att alla måste kunna vara på plats samtidigt för att kunna samarbeta. I en ny digital värld behöver arbetsgivare och medarbetare ha en mer nyanserad syn på arbetstid där flexibilitet och tillitbaserat chefs- och medarbetarskap utgör grunden. Mot bakgrund av att digitala möjligheterna utvecklas så kanske inte ett arbetstidssystem som har trettio år på nacken utgör en optimal bas för utveckling av verksamheten.

Idag finns möjlighet till att genom enskild överenskommelse mellan arbetsgivare och medarbetare tillämpa förtroendearbets tid. Det innebär att medarbetaren får förtroende att själv förlägga sin arbetstid. Förläggningen ska ske utifrån verksamhetens krav på så sätt att tex tillgängligheten i inte påverkas. Fokus ligger då inte på att kontrollera när arbetstagaren arbetar utan på vad som levereras. Arbetsmiljöaspekten, dvs att följa upp att arbetsbördan inte är för stor, att tid för återhämtning finns och att det finns utrymme för att prioritera bland arbetsuppgifterna, blir en fråga för en löpande dialog mellan chef och medarbetare. Det förefaller vara ett mer modernt och effektivt sätt att följa upp arbetsmiljön än ett flextidssaldo.

I det fall det finns behov av att tillämpa förtroendearbets tid på kollektiv nivå behöver de lokala parterna enas om detta i ett lokalt kollektivavtal.

Teknisk utrustning och lokalplanering

En effekt av det vi har lärt oss under det senaste året, när vi behövt lära om och anpassa oss efter den pågående pandemin, är att vi troligtvis kommer att förändra vårt arbetssätt och platsen vi arbetar från framöver. En bedömning är att vi kommer fortsätta göra delar av vårt rutinarbete hemifrån eller på annan plats utanför kontoret. Detta skapar nya förutsättningar för vår gemensamma arbetsplats (kontoret, arbetsgivarens ordinarie lokaler) och förändrade krav på de tekniska lösningar som finns att tillgå.

Om vi kommer att nyttja våra ordinarie lokaler i lägre utsträckning än tidigare så bör lokalerna ses över och anpassas till de nya förutsättningarna. Hur mycket yta verksamheten kommer att behöva och vilka funktioner som är drivande för att medarbetarna väljer att arbeta från kontoret behöver utredas ytterligare. Som effekt av den eventuellt minskade andelen av arbetet som utförs på kontoret kommer det att ställas ökade krav på digitalisering och de processer och verktyg som stödjer det arbetssättet.

Vad vi kan konstatera från genomförda workshops är att deltagarna ger tydliga rekommendationer gällande behovet av att öka den digitala kompetensen samt att det säkerställs att de verktyg och plattformar som erbjuds är adekvata och väl fungerande. Detta kan genomföras via en kompetenskartläggning.

Tillhandahållande av utrustning

Arbetsgivaren kan i vissa behöva tillhandahålla kontorsutrustning vid omfattande distansarbete bland annat av ergonomiska skäl (stolar, bord, bildskärm etc), för vilket en process behöver beslutas. Alternativet att KI köper in möbler och viss annan utrustning som sedan delas ut till medarbetarens hem rekommenderas inte eftersom detta skulle ta för stora resurser i form av lagring och distribution. Det faktum att medarbetare börjar och slutar ska även tas med i detta övervägande.

Följande två alternativ kan därav diskuteras;

1. Medarbetare får köpa in utrustning själva inom givna kostnadsramar och ev. upphandlade företag) och får därefter ersättning mot kvitto.
2. Ett schablonbidrag motsvarande friskvårdsbidraget tillämpas engångsvis eller årsvis.

Avseende alternativ 1 beskattas inte sådan ersättning eftersom kontorsmöbler och inredning inte kan anses höra till den anställdes bostad om avsikten med inköpet är att den ska användas i arbetsgivarens verksamhet. Schablonersättning enligt alternativ 2 betraktas som lön och ska förmånsbeskattas. Slutsatsen är att alternativ 1 är det enda tillämpbara vid KI.

Flexibla arbetsplatser

Flexibla arbetsplatser, är ett lyckat koncept på en mängd arbetsplatser och verksamheter runt om i världen. Konceptet har funnit under en lång tid och kräver noggranna utredningar, förberedelser och en tydlig kommunikation för att en omställning ska ha en lyckad genomförandeprocess och lyckat resultat.

Förutsättningar

Vi ser en rad förutsättningar som behöver utredas inför införandet av en flexibel arbetsplats.

Verksamhetskrav/behov

För att planera utformning och inredning skulle ett eller flera pilotprojekt och till exempel showroom vara möjliga alternativ för att synliggöra möjligheter för medarbetarna, men även för att hitta eventuella brister.

Fastighetstekniska förutsättningar

När det gäller byggnaderna som KI hyr så har de alla olika förutsättningar för anpassning och för att avgöra vilken eller vilka som lämpas bäst för ändamålet krävs en ingående analys för att avgöra vilka möjligheter till olika planlösningar som finns innan det går att svara på om behoven hos de olika verksamheterna kan tillgodoses. Aspekter att ta hänsyn till är bland annat byggnadens kapacitet vad gäller tekniska installationer, brandskydd och befintliga kontraktstider.

Lokalbehov

Implementering av ett flexibelt arbetssätt skulle i förlängningen innebära ett mer effektivt nyttjande av yta och leda till ett lägre behov av total lokalyta.

Ekonomi

Projektkostnader kan skilja mycket mellan olika byggnader, balans mellan kostnader och utföranden måste tas i beaktande.

Miljö

Säkerhetsaspekt kring smittspridning i en arbetsmiljö där platser delas av flera personer kommer efter rådande pandemi vara en fråga av stor vikt och, måste planeras vid övergång till en flexibel arbetsplats. Lokalvård och material och produkter som är genomtänkta ur smittosynpunkt är därför även det en viktig faktor att ha i beaktande.

Organisation

Lokalförändringar bedrivs i projektform varför projektorganisationer behöver tillsättas för varje delprojekt avseende lokalförändring. För att samla in behov och utforma hybridarbetsplatsens generiska lösning behöver en samordnande projektorganisation tillsättas. Strukturell IT-utveckling i byggnader bedrivs i projektform i respektive husprojekt.

Utformning och inredning

Flexibla arbetsplatser kan utföras på många olika sätt och varje planerad åtgärd bör utgå ifrån verksamheternas behov. Arbetet med utformning och inredning kommer att baseras på utredningar, undersökning och behovsanalys, detta för att få en stimulerande arbetsplats där arbete av olika karaktär främjas och fungera på ett bra och lättillgängligt sätt. Målet blir att personal ska ha känslan av att kontoret som helhet är en trevlig och inbjudande plats som erbjuder såväl möjlighet till koncentration, samtal, kreativitet och där man gärna spenderar sin tid. Flexibla arbetsplatser har ofta en zonindelning som utgår från olika arbetsuppgifters olika behov. Zonerna erbjuder olika förutsättningar, arbetsverktyg och förhållningssätt. Alla dessa zoner ska ha tydliga riktlinjer och personalen väljer fritt den zon som passar dem i det arbete som för stunden ska utföras. Möblering och färgsättning ska anpassas för att passa i respektive zon och förstärka det arbete som ska göras där.

En flexibel arbetsplats bör erbjuda flera alternativa arbetsmiljöer, exempelvis så bör det erbjudas kontorsplatser med höj- och sänkbara skrivbord, ståbord och touch-down platser för kortare vistelser på kontoret och mellan möten. En annan viktig aspekt för en flexibel arbetsplats är att det är lättstädat eftersom en enda arbetsplats kan delas av många olika personer inom en kort tidsperiod. Rådande pandemi har belyst vikten av att beakta val och funktion av material och produkter ur smittosynpunkt och hur länge virus kan överleva i olika miljöer. Arbetsytorna kan kompletteras med förvaring i form av mindre skåp där personal kan erbjudas temporär eller permanent förvaring för allt som respektive person behöver till sitt arbete när den inte arbetar med dem. Det kan exempelvis vara en väska, laptop, tangentbord, musen samt några pärmar.

IT/Tekniska lösningar

- Utöver zonindelningarna är det vanligt att inom den flexibla arbetsplatsen erbjuda möjlighet till bokningsbara mötesrum och konferensrum i olika storlekar och utformningar samt telefonrum eller boxar där man kan tala ostört.
- Pandemin har inneburit att graden av distansarbete dramatiskt har ökat och det i kombination med viss kvarvarande personal på kontoren har gjort att den teknik och de tekniska lösningar för såväl samarbete runt information som digitala möten över video som redan funnits tillgängliga har sett ett mångdubbelt större nyttjande. KI såväl som branschen i stort har tvingats utvecklas i takt med de ändrade krav som uppkommit och har gjort detta väl. Viktigt här är att notera att det inte bara är de tekniska lösningarna som har vuxit och utvecklats utan även användarnas mognad och kunskap i att använda de hjälpmedel som finns har utvecklats på ett mycket positivt sätt.
- Fastighetsavdelningen driver en utredning för förbättrad teknik i mötesrum, föreläsningssalar och hörsalar för tillfällen när vissa personer befinner sig fysiskt på plats men även med deltagare på distans. Resultatet av denna utredning kommer sannolikt kunna appliceras även för planering av en flexibel arbetsplats inom KI.
- ITA har under många år bevakat och drivit införandet av system för samarbete och tekniska hjälpmedel för videomöten.

- Videomöten bör vara möjliga i alla mötesrum på campus där en blandning av moderna enklare anläggningar i majoriteten av rummen kompletteras med mer avancerade anläggningar i vissa presentationer och kreativitet.
- Den personliga arbetsplatsen bör erbjudas i flera olika former för att passa olika grader av distansarbete och mobilitet. Den så kallade periferiutrustningen²² behöver vara en naturlig del av den personliga arbetsplatsen för att underlätta och möjliggöra samarbete på distans. ITA har tagit fram ett antal koncept för detta:
 - ✓ Den traditionella stationära datorn som kompletteras med en bärbar dator eller mobil enhet som telefon eller surfplatta.
 - ✓ Laptop anpassad för rätt typ av periferiutrustning och grad av mobilitet som användaren behöver.
 - ✓ Telefon/surfplatta som primärt arbetsredskap som används fristående eller kopplas till periferiutrustning så som skärm, tangentbord och mus.
- Virtuella klienter för att i kombination med någon eller flera av de fysiska ge tillgång till mer avancerade verktyg för så väl administrativt arbete som databearbetning och analys men även en högre grad av informationssäkerhet.
- Lokaler på campus behöver anpassas att erbjuda ett standardiserat utbud av periferiutrustning för alla användare som besöker och arbetar på campus.
- För våra ordinarie lokaler (Campus) kommer ett flexibelt arbetssätt att göra att de används mer för möten och kreativitet vilket kräver mer heltäckande uppkoppling i form av trådlöst nätverk och mobil täckning.
- För IT-organisationen kommer roller i och leverans från helpdesk att påverkas, och för alla medarbetare kommer eget ansvar för och handhavande av utrustning att öka varför utbildning är viktigt.
- På campus bör även ett antal enklare studios med tillhörande användarstöd finnas tillgängliga för inspelning av både föreläsningar och information till anställda.

Ekonomi

En ökning av kostnaderna på grund av ökat behov av teknisk utrustning i början upp till en puckel och därefter minskade kostnader i form av minskade hyreskostnader kan förväntas. En hybridarbetsplats beräknas generera kostnader i form av utveckling och användning av teknisk utrustning. I förekommande fall kan även den kontorsutrustning i hemmet som arbetsgivarna förväntas stå för vid omfattande och regelbundet arbete i hemmet medföra vissa extra kostnader. Minskat behov av lokalyta i det fall medarbetarna i lägre grad använder KI:s lokaler kan minska hyreskostnaderna för KI. Hur mycket lägre kostnader som hybridarbetsplatsen innebär kan först konstateras efter en omfattande och grundlig genomgång av hur behovet av lokalanvändning kommer att se ut.

Appendix

1. Uppföljning av arbetsmiljön under två år (bilaga 1)
2. Rådata från workshop och UF-möte (bilaga 2-5)
3. Risk- och konsekvensanalys (bilaga 6)
4. Kommunikation och process-stöd (bilaga 7)
5. Möjliga effektmål (bilaga 8)
6. Utveckling av den akademiska arbetsplatsen, Susanna Toivanen (bilaga 9)

²² till exempel skärm, tangentbord och mus