



LUNDS
UNIVERSITET

2022-12-23

Dnr STYR 2021/1854

Den hybrida arbetsplatsen

Delrapport från projektet Framtidens arbetsplats

En rapport av:
Cecilia Billgren
Maria Lilja
Kajsa Roubert

Sammanfattning

Hemarbetet under coronapandemin förändrade synen på var arbete utförs. Vid Lunds universitet innebar det nya möjligheter för teknisk och administrativ personal (TA-personal) att även i fortsättningen utföra en del av sitt arbete på distans. Målet med detta delprojekt har varit att samla in erfarenheter från TA-personalens återgång till en mer hybrid arbetsplats samt identifiera områden som behöver stärkas och föreslå hur det kan göras.

I denna rapport redovisar vi vad som kom fram vid de intervjuer vi genomförde med chefer och medarbetare inom universitetet under perioden oktober 2021 till november 2022. Vi säger också något om hur andra lärosäten och organisationer hanterat den förändrade synen på distansarbete.

Vår bild är att införandet av distansarbete för TA-personal inom Lunds universitet ur ett helhetsperspektiv har gått mycket bra och att den oro som framför allt vissa chefer hade initialt oftast har lagt sig. Samtidigt har vi varit tillbaka på arbetsplatsen mindre än ett år och ännu inte sett de långsiktiga konsekvenserna av distansarbetet. Ett exempel på något som vi konstaterat redan nu och som sannolikt kommer påverka arbetsplatsen på sikt är att vi inte träffas lika ofta. Detta har betydelse för bland annat den interna kommunikationen och den sociala arbetsmiljön.

Vi har inte identifierat något område som kräver omedelbara åtgärder men anser att det är viktigt att följa hur distansarbetet påverkar arbetsmiljö och verksamheten på sikt. Detta menar vi ska göras i befintliga processer som det systematiska arbetsmiljöarbetet och planering och uppföljning av verksamheten.

Det vi har sett behov av är att ge chefer och ledare stöd i att hantera den nya situationen. Vi ser också att den minskade närvaron på arbetsplatsen redan påverkar hur vi ser på vår lokalanvändning och att det är viktigt att arbeta med lokalfrågor och den fysiska arbetsmiljön på ett medvetet sätt. Inom båda dessa områden, som är relevanta för såväl forskande och undervisande personal som TA-personal, pågår både löpande arbete i linjen och utvecklingsarbete i projektform. Vi ser därför inget skäl att föreslå ytterligare insatser.

Avslutningsvis konstaterar vi att de vi intervjuat uppskattade att universitetet snabbt fattade beslut om nya riktlinjer för distansarbete för TA-personal och att de anses fungera väl. Möjligheten att arbeta på distans även för TA-personalen är en positiv förändring som rätt nyttjad gagnar såväl den enskilda medarbetaren som verksamheten och gör universitetet till en mer attraktiv arbetsgivare.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
2. Hur har vi jobbat i projektet?	2
3. Omvärldsspaning	3
3.1. Kort om forskningsläget	3
3.2. Hur gör andra organisationer?	4
4. Hur gjorde vi på LU och hur är det just nu?	6
4.1. Hur tillämpas riktlinjerna om distansarbete?	6
4.1.1. Vilka övergripande för- och nackdelar har vi sett?	7
4.2. Verksamhetens måluppfyllnad	8
4.3. Social arbetsmiljö	9
4.4. Fysisk arbetsmiljö och lokaler	10
4.5. Möten och digitala verktyg	11
4.6. Ledarskap och medarbetarskap	11
4.7. Rekrytering och kompetensförsörjning	12
5. Sammanfattande diskussion	13
5.1. Arbetsmiljö och lokaler	13
5.2. Ledarskap och medarbetarskap	13
5.3. Hur går vi vidare?	14
6. Referenser	16

1. Inledning

Efter nästan två år med hemarbete för en stor andel av världens arbetstagare på grund av coronapandemin kunde svenska arbetstagare våren 2022 återgå till sina arbetsplatser. Under pandemin hade synen på var arbete kan utföras förändrats och plötsligt fanns en möjlighet för nya grupper av arbetstagare att arbeta hemifrån även när det inte krävs, till exempel för att det är en pandemi. Under 2021 hade det vid Lunds universitets (LU), precis som på många andra arbetsplatser, förts diskussioner om hur man skulle se på distansarbete efter pandemin. Lärare och forskare har i praktiken alltid arbetat mer eller mindre på distans och frågan var om det var dags att öppna för den möjligheten även för teknisk och administrativ personal (TA-personal). Diskussioner fördes på olika nivåer inom universitetet och man följde utvecklingen i övriga samhället. Resultatet var att rektor i september 2021 fattade beslut om nya riktlinjer för distansarbete för TA-personal [1].

De nya riktlinjerna innebär en möjlighet för teknisk och administrativ personal inom Lunds universitet att arbeta på distans upp till 40% av arbetstiden om det gagnar verksamheten och när arbetsuppgifternas art och verksamhetens behov medger det. Av Lunds universitets cirka 8 400 anställda är 34% TA-personal med ca 300 olika anställningstitlar. Det är alltså en stor och heterogen grupp som omfattas av de nya riktlinjerna.

Ungefär samtidigt som rektor beslutade om nya riktlinjer för distansarbete fattade han beslut om att genomföra projektet *Framtidens arbetsplats – hållbar och hybrid*. Detta som en fortsättning på tre workshoppar som genomfördes hösten 2020 och som syftade till att ta tillvara erfarenheterna från pandemin. Det arbetet resulterade i att man identifierade fem prioriterade utvecklingsområden som presenterades i Coronarapporten [2]. Ett av områdena var att ”utveckla morgondagens hybrida arbetsplats med en god arbetsmiljö”.

Detta är en rapport från *Den hybrida arbetsplatsen* som är ett delprojekt inom det övergripande projektet *Framtidens arbetsplats*. Målet med detta delprojekt har varit att samla in erfarenheter från återgången till en mer hybrid arbetsplats med ökat distansarbete, med fokus på TA-personal och chefer. Frågor som skulle besvaras var till exempel: Hur skulle vi tillämpa de nya riktlinjerna och vad händer med den fysiska och den sociala arbetsmiljön när färre är på kontoret? Hur skulle det bli med våra möten, digitala, fysiska och hybrida? Hur påverkar detta i sin tur verksamheten, kulturen och lokalerna? Och vad behöver vi då jobba vidare med, inte minst för att vara en attraktiv arbetsplats?

2. Hur har vi jobbat i projektet?

I detta projekt har vi definierat en hybrid arbetsplats som en arbetsplats där arbetsuppgifter kan utföras antingen på arbetsplatsen eller på distans med hjälp av olika tekniska lösningar. Under projektet har vi samlat in erfarenheter och kunskap både inom och utanför Lunds universitet under perioden oktober 2021 till november 2022. Det viktigaste har varit att ta reda på hur vi faktiskt började tillämpa riktlinjerna för distansarbete inom universitetet och hur det har gått. De olika sätt vi samlat information på är följande:

Vi har följt två avdelningar inom gemensam förvaltning och tre institutioner. Vi har intervjuat respektive chef individuellt och därefter haft intervjuer i mindre grupper med de av deras medarbetare i kategorin TA som velat delta. Då två verksamheter bytte chef under projekttiden träffade vi totalt 7 chefer och 28 medarbetare. De verksamheter vi följt har vi

träffat en gång vårterminen 2022 och sedan en andra gång i oktober 2022. Syftet med detta upplägg var att se om den planering och de överenskommelser som gjordes initialt fungerade eller om saker behövde förändras när det gått en tid.

Vi har även intervjuat 26 chefer, bland annat prefekter, kanslichefer och administrativa chefer, inom Lunds universitet individuellt eller i några fall i mindre grupper. Samtliga fakulteter är representerade bland de vi har intervjuat. Därutöver har vi träffat LUHR, där samtliga HR-chefer och avdelningschefer från sektionen HR ingår samt kansli- och sektionschefgruppen (UFLG).

Vid intervjuerna har vi lagt fokus på det konkreta och utifrån en intervjuguide ställt frågor om hur man lagt upp distansarbetet, hur det relaterar till verksamhetens behov, hur man följer upp detta med mera. Vi har även bitt intervjupersonerna att berätta hur det påverkat sådant som social och fysisk arbetsmiljö, möten, ledarskap och medarbetarskap och vilka förväntningar och farhågor man har inför framtiden.

Inom många verksamheter har man jobbat med olika frågor som hänger samman med de nya möjligheterna till distansarbete. Dokumentation från detta arbete har cheferna generöst delat med sig av till oss i projektet, vilket har varit mycket värdefullt. I detta material är det framför allt medarbetarnas röster som hörs.

Det har inte varit ett mål i projektet att undersöka hur forskande och undervisande personal samt studenter märker av TA-personalens ökade distansarbete. Vi tyckte ändå att det var viktigt att fånga något om detta så vid intervjuerna har vi frågat hur man uppfattar att dessa kategorier ser på det ökade distansarbetet. Vi frågade även Lunds universitet studentkårer (LUS) om de ville bli intervjuade men de valde att i stället besvara några frågor skriftligt.

Utöver ovanstående har vi också tagit reda på hur andra gör, både på lärosäten och i andra organisationer. Hur denna omvärldsspaning har gjorts och vad som kommit fram beskrivs i 3.2 nedan.

Under hela projektet *Framtidens arbetsplats* har vi löpande träffat personalorganisationerna. Styrgrupp för projektet har varit vicerektor Jimmie Kristensson, dekan Christofer Edling, HR-direktör Marie Härstedt samt en representant för Lunds universitets studentkårer.

De två delprojekten inom *Framtidens arbetsplats* har många beröringspunkter och mycket av den information som kom fram i delprojektet *En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats* är relevant även i detta delprojekt.

3. Omvärldsspaning

3.1. Kort om forskningsläget

Distansarbete som koncept har funnits sedan 1970-talet och blev allt vanligare under 1980- och 90-talen på grund av teknikutvecklingen. Det finns en del forskning på området sedan innan pandemin, men det som hänt sedan våren 2020 och som lett till det som vi nu kallar det nya normala är en stor förändring jämfört med tidigare. Den digitala utvecklingen som möjliggjort den hybrida arbetsplatsen, där man skiftar mellan att arbeta på kontoret och andra platser, är något annat än det tidigare distansarbetet. Det är en annan situation än den som

tidigare beforskats. Många organisationer har de senaste åren gjort egna undersökningar av distansarbetets effekter men det saknas ännu oberoende studier på större grupper [3].

Att få kunskap om hur det nya distansarbetet på sikt påverkar sådant som social och fysisk arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap och hur verksamhet utvecklas kommer att ta tid. Både den äldre och nyare forskning som finns om distansarbete visar att effekterna varierar väldigt mycket och det är svårt att hitta samstämmiga forskningsresultat. Allt verkar i sin tur bero på andra faktorer. Ett exempel är att anställdas ökade autonomi kan leda till mindre stress. Samtidigt kan distansarbete innebära en otydligare gräns mellan arbete och fritid vilket kan leda till ökad stress [4]. En del forskning som gjorts tyder också på att nyttan med distansarbete avtar med omfattningen och pekar mot ett kurvformat samband, vilket betyder att över en viss nivå av distansarbete – vanligen halvtid – sjunker fördelen med distansarbete [5].

Påbudet om att så långt möjligt arbeta från hemmet och den förändrade synen på distansarbete har lett till att det startats en hel del nya svenska forskningsprojekt om distansarbete. Bland annat pågår ett projekt som är intressant att följa. I detta ska man kartlägga de senaste 20 årens forskning om distansarbete. Målet med projektet är att ta fram en modell över en hållbar arbetsplats där medarbetarna arbetar på distans [6].

3.2. Hur gör andra organisationer?

Fokus för denna rapport är vad som händer på LU. Dock är det intressant att följa vad som görs vid andra lärosäten och inom andra organisationer. Via seminarier, hemsidor och andra kanaler har vi fått information om hur andra organisationer inom såväl offentlig som privat verksamhet arbetar med distansarbete. Vi valde dessutom att fördjupa den omvärldsspaning som vi gjorde i vårt andra delprojekt som resulterade i rapporten *En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats* med ett antal djupintervjuer. De lärosäten vi haft kontakt med är Uppsala, Göteborgs, Stockholms, Umeå och Malmö universitet, Kungliga tekniska högskolan (KTH), Karolinska institutet (KI), Chalmers tekniska högskola, Högskolan Väst och Sveriges lantbruksuniversitet. Vi har också haft ett erfarenhetsutbyte med några andra arbetsgivare främst i närområdet till exempel Region Skåne, Malmö stad, Helsingborgs stad, Akademiska hus, Orkla och Tetra Pak.

Organisationerna som vi haft kontakt med lyfter att det finns ett värde i att medarbetare träffas, utbyter idéer och löser problem tillsammans. Samtidigt upplever organisationerna att de behöver vara attraktiva och erbjuda medarbetarna flexibilitet och en bra balans mellan arbete och privatliv. Omfattningen av distansarbete varierar mellan verksamheterna, men upp till 40 % är vanligast.

De flesta organisationer som vi pratat var innan pandemin betydligt mer restriktiva med distansarbete, och förändringen innebär en nyorientering för både chefer och anställda. En organisation beskrev hur cheferna fick möjlighet till kurser om att leda på distans. De fick då möjlighet att reflektera tillsammans med andra chefer, till exempel om hur man tar hand om nyanställda. Många organisationer trycker på vikten av tydlighet från ledningen när man genomföra den här typen av förändringar som påverkar hela organisationen.

Göteborgs universitet gjorde under hösten 2022 en kartläggning av om svenska lärosäten har distansavtal, och om de i så fall har utvärderat dem. 28 lärosäten svarade på frågorna och alla

lärosäten som svarade, med undantag för Linnéuniversitetet och Uppsala universitet, har någon form av styrdokument/riktlinjer för distansarbete. Många av dessa ger möjlighet till upp till 40% av arbetstiden på distans. När det gäller utvärdering av riktlinjerna planerar 11 lärosäten att göra en sådan.

Ett lärosäte som arbetat mycket med distansarbetsfrågan och framtidens arbetsplats är KI som gör detta som en del av ett större strategiarbete. Bland annat har de undersökt chefers upplevelse av omställningen till hybridarbete och i december 2022 presenterades en första delrapport [7]. Projektet fortsätter under 2023 men det man kommit fram till så här långt är mycket likt det vi sett och som redogörs för nedan.

Även Malmö universitet driver ett projekt om framtidens arbetsplats. Ett syfte med det är att forma flexibla och anpassade principer för var, när och hur arbetet sker inom olika universitetsanställningar. Projektet pågår under perioden april 2022 till december 2023 och är intressant för LU att följa [8].

Precis som vi på LU, jobbar många andra organisationer med att hitta lösningar på hur man bäst använder sina lokaler. De lyfter också att det emellanåt är ganska tomt i lokalerna, speciellt måndagar och fredagar, vilket kan innebära problem med att fånga upp till exempel missbruksproblem och annan ohälsa. I flera organisationer har behov av att göra lokalförändringar i sin tur resulterat även i andra verksamhetsförändringar.

Några av organisationerna är oroliga för långsiktig polarisering mellan medarbetare som kan respektive inte kan distansarbete – hur kan medarbetare uppleva olika möjligheter? Det finns ingen silverkula som löser allt, så detta är något man behöver vara uppmärksam på och våga prata om.

Arbetsgivarverket har gjort en kort utvärdering gällande distansarbete hos myndigheterna med frågan om och i så fall hur organisationerna går till väga för att utvärdera distansarbetet och fick svar från 37 myndigheter. De vanligaste svaren är att man gjort eller planerar att göra enkäter. Antingen gör man separata enkäter för just distansarbete eller väljer man att lägga in extra frågor i till exempel medarbetarundersökning eller när man utvärderar kontorslokaler. Det är också vanligt att uppföljning på individnivå görs i medarbetarsamtalet tillsammans med chefen. Några myndigheter har startat större utvecklingsarbeten. Till exempel startade Trafikverket "Vår nya vardag" för en uppdaterad arbetsmiljö efter coronapandemin. Andra myndigheter anser att det är för tidigt att utvärdera och väljer att avvakta.

Såväl i Sverige som internationellt kan man se att synen på distansarbete går åt olika håll och återkommande rapporterar media om hur olika organisationer gör. Yelp med 4 400 medarbetare har valt att stänga ner sina kontor i större städer i USA för att jobba helt på distans. Apple ställde våren 2022 krav på tre dagars kontornärvaro, medan andra, som Spotify, fortsatt låter medarbetarna jobba varifrån de vill. H&M jobbade precis som många andra på distans under pandemin, men från och med den 1 december 2022 ska alla H&M:s kontorsmedarbetare i Sverige vara tillbaka på kontoret minst fyra dagar i veckan i snitt. På Twitter tillåts inte distansarbete längre och anställda förväntas befinna sig på kontoret åtminstone 40 timmar per vecka. Så även om trenden tveklöst går mot mer distansarbete så kommer vi att se fortsatta svängningar i synen på var arbete ska utföras.

4. Hur gjorde vi på LU och hur är det just nu?

Med utgångspunkt i de intervjuer och samtal som vi har genomfört är den övergripande bilden att införandet av TA-personalens möjlighet till distansarbete har gått väldigt bra och varit relativt okomplicerat. Såväl chefer som medarbetare är överlag positiva. Några av cheferna var inledningsvis skeptiska till distansarbete men verkar med tiden ha ändrat uppfattning och ser nu även fördelar. Väldigt många lyfter fram det positiva med att detta är ett steg i riktningen att minska avståndet mellan TA-personalen och den akademiska personalen.

”Vi har haft den här friheten tidigare och jag förstår såklart att andra medarbetare också uppskattar den” (prefekt)

”Vi blir också sedda som lärarna” (medarbetare)

Detta betyder inte att det inte finns några svårigheter alls, men det som tas upp i intervjuerna är övervägande positivt. Viktigt att ha i minnet är att det finns stora grupper som inte alls kan jobba på distans men att förändringen påverkar även deras vardag på olika sätt.

I detta kapitel redogör vi för hur har man gått tillväga med att införa distansarbete och hur det har fungerat så här långt. Inledningsvis kan vi konstatera att i princip alla har lyft fram det positiva i att rektor redan hösten 2021 fattade beslutet som innebär ökade möjligheter till distansarbete för TA. Generellt är såväl chefer som medarbetare också mycket nöjda med riktlinjerna och ser inget behov av några ändringar i dessa. Cheferna tycker i allmänhet att informationen på hemsidorna och det stöd de fått från HR på olika nivåer har varit bra.

4.1. Hur tillämpas riktlinjerna om distansarbete?

Bilden som framträder vid intervjuerna är i huvudsak samstämmig. Så gott som alla verksamheter har i samband med återgången till arbetsplatsen och de nya möjligheterna till distansarbete arbetat gemensamt med hur detta ska gå till. Diskussioner på ledningsnivå har mycket handlat om hur man skulle tillämpa de nya riktlinjerna. På övergripande nivå, till exempel de olika fakulteterna, verkar det inte ha funnits någon uttalad ambition att hitta en modell som alla institutioner skulle följa utan syftet har varit att resonera kring det nya. På de enskilda arbetsplatserna har det också arbetats med frågan. Exempelvis har det diskuterats på arbetsplatsträffar, genomförts workshoppar och enkätundersökningar och i något fall en större utredning. Här har syftet ofta varit att komma fram till hur det ska fungera på den enskilda arbetsplatsen, utifrån just den verksamhetens förutsättningar. Genomgående är att medarbetarna värdesätter den ökade möjligheten till distansarbete för egen del, men samtidigt finns ett tydligt verksamhetsfokus och en stor förståelse för att verksamhetens behov går först.

Med något enstaka undantag har cheferna vi haft kontakt med tecknat överenskommelser om distansarbete upp till 40% med den TA-personal som önskat detta och som bedömts ha uppgifter där detta fungerar utifrån verksamhetens behov. Vi har redan konstaterat att det hos en del chefer har funnits en viss ambivalens till distansarbete. I några fall talade vi med chefer som sa att det var mycket viktigt att vara på arbetsplatsen. När vi sedan pratade om deras medarbetares möjlighet att arbeta på distans konstaterade vi att även dessa tecknat överenskommelser. Möjligen är detta en bekräftelse på den oro som HR-cheferna uttryckte för att chefer kan ha svårt att stå emot medarbetarnas förväntan på att arbeta på distans, även när cheferna tycker det hade varit bättre om alla arbetade på plats. Ett fåtal av de vi intervjuat

säger att de har fått signaler från den verksamhet de stödjer att man förväntar sig att stödpersonalen är på arbetsplatsen. Även i dessa grupper har medarbetare fått möjlighet att distansarbete och utifrån vad vi hört har det inte skapat några problem. Vi anser att verksamhetens upplevelse av om distansarbetet påverkar vilket stöd de får är viktigt att följa upp.

Även om överenskommelsen oftast tecknas för upp till 40% nyttjas den i praktiken i varierande utsträckning. En del medarbetare arbetar på distans 40% varje vecka. Andra har det mer som en möjlighet som de nyttjar ibland. Av de verksamheter som vi har varit i kontakt med så är det ett fåtal som tecknat överenskommelser på mer än 40%. LDC är exempel på en verksamhet där det finns individer som har individuella överenskommelser som möjliggör distansarbete på 80% eller 100%. Rekryteringsläget vad gäller IT-personal är mycket ansträngt och här anses möjlighet till stor omfattning av distansarbete vara en viktig faktor vid rekrytering [9].

Hur distansarbetet förläggs styr medarbetarna i stor utsträckning över själv, ofta i samråd med sin grupp bland annat för att säkerställa att någon alltid är på plats. Vårt intryck är att det är viktigare för medarbetarna att kunna styra NÄR distansarbetet sker än att det blir precis 40%. En chef uttryckte det som att flexibiliteten trumfar antalet procent. Väldigt många verksamheter har minst en bestämd dag i veckan då alla ska vara på kontoret. Den dagen har man sina fysiska möten, gemensamma fikor med mera.

De allra flesta har något sätt att informera om när man jobbar på distans respektive på kontoret. Ofta en excel-fil som alla på den egna avdelningen eller i vissa fall på hela institutionen/motsvarande kommer åt. Det är också tydligt för alla att man förväntas vara nåbar under arbetstid oavsett var man arbetar vilket har lett till att det idag är fler medarbetare som har jobbmobil än innan pandemin.

Många chefer har tecknat överenskommelse om distansarbete för egen del men tycker att de behöver vara på kontoret i hög grad, både för att de har många fysiska möten och för att träffa sina medarbetare.

Vissa chefer och medarbetare träffade vi som sagt två gången för att fånga upp om saker blev och fungerade som man tänkt sig eller om man behövde tänka om efter ett tag. Vår bild är att inga större förändringar har behövt göras hittills.

4.1.1. Vilka övergripande för- och nackdelar har vi sett?

Vilka är då de övergripande för- och nackdelar som kommer fram i intervjuerna? Såväl chefer som medarbetare lyfter att de medarbetare som arbetar på distans upplever en minskad stress eftersom man slipper pendling, har lättare att få ihop livspusslet och kan arbeta mer ostört. I viss mån kan detta dock innebära att de som är på kontoret blir mer störda och på vissa ställen har det framkommit att det har skapat friktion mellan de som ofta eller alltid är på kontoret respektive de som arbetar på distans. Forskning visar att distansarbete kan leda såväl till minskad som ökad stress [10] så detta är ett område som universitetet behöver vara noga med att följa på sikt.

En enskild fråga som framför allt chefer tar upp som knepig är gränsdragning mellan det överenskomna distansarbetet och att arbeta hemifrån exempelvis när medarbetaren är lite

krasslig eller har sjuka barn. Även frågor som hänger samman med vad som är arbetstid har blivit lite mer flytande. Hur gör man till exempel när en medarbetare arbetar på distans till kl. 10 och sedan åker tåg i 45 minuter för att komma till jobbet? Kan hen arbeta på tåget och sätta upp det som arbetstid? Tidigare var arbetstid likställd med den tid man var på kontoret, så är det inte längre. En del frågor av den typen har funnits även tidigare medan andra är helt nya. Cheferna och medarbetare verkar lösa detta men på olika sätt på olika arbetsplatser. Här finns frågor som vi tror kan segla upp som utmaningar och som därför är viktiga att prata om. I vissa fall kan det även behöva förtydligas vad som gäller utifrån våra avtal.

Bland TA-personalen är det som sagt många som har uppgifter som förutsätter att man är på arbetsplatsen och i dessa fall har inga överenskommelser tecknats. Några sådana kategorier som tydligt framträder i våra intervjuer är lokalvårdare, vaktmästare, verkstadspersonal och andra servicefunktioner. Här är IT en grupp som utmärker sig. I den gruppen finns det medarbetare som serverar verksamheter rent praktiskt och därför behöver vara på plats och inte alls jobbar på distans. Samtidigt finns det också medarbetare som har överenskommelser som möjliggör mer än 40% distansarbete. Detta gäller framför allt kategorier som det är svårt att rekrytera till, som exempelvis systemutvecklare/programmerare, som har uppgifter som till stor del kan utföras på distans.

Under våren 2022 var det en del medarbetare och chefer som efterlyste större tydlighet uppifrån i frågor som exempelvis hur man ska se på distansarbete i relation till att arbeta hemma av mer personliga skäl, vilken utrustningen i hemmet som universitetet ska stå för och frågan om försäkring vid distansarbete. Vid höstens intervjuer konstaterades snarare att det ibland uppkommer ”frågor” men de allra flesta menade att det inte går att detaljreglera på universitetsövergripande nivå utan man vill ha flexibilitet och kunna bedöma utifrån den aktuella verksamheten. En konkret och återkommande fråga som tas upp är att det inte är möjligt att distansarbete från utlandet. Detta är ett exempel på en gammal fråga som blivit nu aktualiseras ytterligare. Vi har inte några indikationer på att regelverket är på väg att förändras så att det blir möjligt att distansarbete utanför Sverige.

Vi vet att det finns verksamheter där medarbetare upplever det som orättvist att inte få arbeta på distans och där detta lett till konflikter. Utifrån vad vi känner till är detta inte ett omfattande problem men är ändå något som påverkar enskilda chefer och medarbetare. Sedan kan det också vara värt att säga att det i de flesta verksamheter finns medarbetare som inte vill arbeta på distans. Det kan vara för att man inte har en bra arbetsmiljö hemma, att man vill hålla isär arbete och privatliv eller att man helt enkelt uppskattar att vara på arbetsplatsen.

4.2. Verksamhetens måluppfyllnad

Om distansarbetet påverkar verksamhetens måluppfyllnad är mycket svårbedömt. Inom universitetet arbetar vi inte systematiskt med att sätta och följa upp mål och även om vi hade gjort det så hade det i nuläget varit svårt att veta vad som beror på distansarbetet respektive andra faktorer.

Ingen av de vi har intervjuat har sagt att det ökade distansarbetet generellt påverkar hur väl deras verksamhet uppfyller sina mål. En vanlig kommentar är att bara för att man är på kontoret innebär det inte att man jobbar. Det vill säga platsen för arbetet styr inte prestationen. Det många säger är att vissa arbetsuppgifter utförs mer effektivt på distans för att man kan arbeta mer ostört. Sedan finns det andra uppgifter som kräver mer samarbete och förutsätter

att man träffas. Typiskt handlar detta om utvecklingsarbete och andra kreativa uppgifter. Som nämns ovan lyfter såväl chefer som medarbetare också att man har lättare att få ihop livspusslet vilket leder till minskad stress och att detta kan göra att man presterar bättre.

Några av de chefer vi träffat fick i våras besked från verksamheten de ska stödja att man vill att kansliet/motsvarande ska vara på plats. Samtidigt är den forskande och undervisande personalen ofta inte själv på arbetsplatsen och cheferna har också fått signaler om att det är positivt att stödet är tillgängligt digitalt. Det är ett fåtal chefer som än så länge har undersökt om den forskande och undervisande personalen upplever någon skillnad i det stöd den får jämfört med tidigare. De som har gjort det har inte sett någon förändring i hur nöjd man är med stödet. Flera chefer planerar att följa upp detta när det gått lite längre tid.

Många i gruppen TA-personal arbetar inom utbildningsområdet och har mycket studentkontakt. Studenterna har i de skriftliga synpunkter LUS lämnat tagit upp att det ökade distansarbetet påverkar studenternas möjlighet till spontana besök hos till exempel studievägledare. Samtidigt ser de fördelar med möjligheten till digitala möten utanför telefontid. De chefer vi talat med som har personal som möter studenter säger sig inte ha fått signaler om att studenterna upplever att de får sämre service.

En avslutande reflektion är att när vi pratat om måluppfyllnad så har fokus oftast varit på individens effektivitet och prestation snarare än hur väl verksamhetens mål uppfylls. Som vi vet är summan av helheten ofta större än delarna och framöver menar vi att det är viktigt att också prata om vilka som är verksamhetens övergripande mål och hur vi säkerställer att de inte kommer i andra hand.

4.3. Social arbetsmiljö

Generellt berättar många av de vi pratat med hur trevligt det är att vara tillbaka på arbetsplatsen och vilket mervärde det ger att träffa kollegor och studenter igen. Samtidigt är det just på den sociala arbetsmiljön som vi uppfattar att distansarbetet har haft en viss negativ påverkan. En del tycker att det har blivit lite tomt, man har slutat fika och den spontana kommunikationen vid kaffemaskinen och i korridoren har minskat. Hur mycket detta förändrats beror bland annat på storleken på arbetsgruppen, det större sociala sammanhanget och vilken typ av arbetsuppgifter man har. Hur mycket den forskande och undervisande personalen fortfarande arbetar hemma påverkar också arbetsmiljön på olika sätt.

För vissa är möjligheten att träffa kollegor en förutsättning för att kunna utföra sitt arbete och för andra handlar det mest om den sociala samvaron. Båda aspekterna är viktiga. Cheferna är tydliga med att utvecklingsarbete, både av gruppen och verksamheten, förutsätter att man träffas. Detta upplevs fungera sämre i den digitala miljön.

En annan observation är att det ibland blir skav mellan de som alltid jobbar på plats och de som arbetar mycket på distans. Det kan till exempel bli så att den som är på plats blir den som får ta alla frågor ”på plats”, blir mer störda och även får göra uppgifter åt de som är på distans. Det är viktigt att cheferna följer upp och hanterar detta innan det leder till konflikter.

I en undersökning av Ledarna säger mer än sex av tio chefer att de tror att den gemensamma sammanhållningen mellan medarbetare och organisationskulturen skulle påverkas negativt av distansarbetet. Kunskapsspridningen på en arbetsplats sker till stor del vid de ostrukturerade

och informella kommunikationstillfällena som också är en viktig del av skapandet organisationens kultur. Om vi bara träffas i planerade möten kan detta komma att påverka sammanhållning och vi-känsla på ett negativt sätt [11].

Många av cheferna vi träffat säger att de behöver jobba med sin arbetsgrupp lite mer än tidigare just med fokus på att de ska vara en välfungerande grupp. Som nämnts ovan har de flesta arbetsgrupper en bestämd dag i veckan då alla ska vara på plats, då har man sina återkommande fysiska möten. Man kan också konstatera att gemensamma frukostar, AW och julfester har blivit ännu viktigare.

4.4. Fysisk arbetsmiljö och lokaler

Inom universitetet har många medarbetare egna arbetsrum, medan andra delar arbetsrum med en eller flera kollegor. De allra flesta anställda på Lunds universitet har åtminstone en egen arbetsplats och inga av verksamheterna vi haft kontakt med har aktivitetsbaserade kontor.

I de verksamheter som vi har haft kontakt med finns inga exempel på att man minskat kontorsytan på grund av det ökade distansarbetet. Däremot säger vissa chefer som har ökat sin personalstyrka under pandemin att de är trångbodda och man har behövt hitta lösningar för att skapa arbetsplatser till alla. Trots detta upplevs lokalerna inte som fulla då delar av personalen arbetar på distans, är på möten med mera. En reflektion är att trenderna kan svänga snabbt. Ett aktuellt exempel är de skenande elpriserna som innebär att många drar ner på värmen där hemma. Kanske leder det till att det blir mer attraktivt att arbeta på kontoret än hemma.

Behoven av lokaler som fungerar när det blir fler och fler digitala möten är en utmaning. Att dela kontor och ha mycket digitala möten kan upplevas som påfrestande, både för den som deltar i mötet och den som ska koncentrerar sig i samma rum. Inom vissa verksamheter är man tydlig med att de medarbetare som har egna kontor förväntas låna ut sitt kontor till kollegor som delar rum, för att underlätta deltagande i digitala möten för de medarbetare som inte har egna kontor.

Många av cheferna har påbörjat en dialog med sina medarbetare om hur ett mer effektivt lokalutnyttjande kan se ut. De pratar också om vikten av att arbetsplatsen upplevs som trevlig och att det ska kännas inspirerande att komma dit.

När det gäller hemmakontoret skiljer det sig åt vilka krav som cheferna ställer. De flesta vi har pratat med har utgått från formuleringen i överenskommelsen som säger att arbetstagarens arbetsmiljö ska vara tillfredsställande och att det är upp till medarbetaren att se till att den är inredd på ett ur arbetsmiljösynpunkt lämpligt sätt. Det finns dock chefer som är tydligare med vilka krav de ställer på arbetsplatsen i hemmet vid distansarbete.

Sammanfattningsvis påverkar ett ökat distansarbete hur vi använder våra lokaler och vilka behov de behöver uppfylla. Både medarbetare och chefer vill ha ändamålsenliga och inspirerande arbetsplatser som är miljömässigt hållbara. Samtidigt måste de vara kostnadseffektiva. Detta är något universitetet behöver arbeta mycket med framöver.

4.5. Möten och digitala verktyg

En fråga har varit hur våra möten skulle bli i det nya normala – fysiska, hybrida eller helt digitala? Bland de chefer vi träffade tidigt under arbetet uttryckte en del oro för hur det skulle fungera med möten och majoriteten var mycket negativ till hybridmöten. Nu när det gått en tid är det fortfarande så att de allra flesta säger att de inte tycker om hybridmöten men det verkar ändå inte vara något stort problem. Man är pragmatisk och även fysiska möten blir hybrida vid behov. Hur man tillåts delta på distans i ett fysiskt möte varierar. I vissa fall deltar man som passiv lyssnare och i andra fall deltar man mer aktivt och finns med på bild i mötesrummet. Hybrida möten har underlättats av att många har installerat ändamålsenlig teknik i mötesrummen. Vi har dock träffat både chefer och medarbetare som upplever att de ofrivilligt blivit ”IT-service” så det behövs inte bara bra teknik utan också kompetens att hantera tekniken. Hybridmöten kan inte bara vara en teknisk utmaning utan också en mänsklig. Det är viktigt att ge samtliga deltagare möjlighet att delta på lika villkor så att det inte blir ett A- och ett B-lag vid mötet.

Alla har fortsatt ha vissa möten digitalt och det upplevs fungera särskilt bra om det är en grupp som känner varandra väl. Fördelarna med digitala möten upplevs vara många, bland annat att de är tidseffektiva och minskar kostnader för och miljöpåverkan av resor. De är också i många fall en förutsättning för att kunna arbeta på distans. De nackdelar som lyfts fram är bland annat att digitala möten är mer tröttande och att man tappar vissa dimensioner i kommunikationen. I de fall man inte har möjlighet att sitta ostört när man deltar i ett digitalt möte finns risk att man stör kollegor samt att det kan finnas frågor som avhandlas under mötet som omfattas av sekretess eller information som av andra orsaker inte ska spridas.

Med de nya möjligheterna att ha digitala och hybrida möten har det blivit viktigt att fundera över vilka frågor och aktiviteter som lämpar sig för vilken typ av möten. Vi behöver alla också lära oss hur man genomför möten som inte är fysiska. Här vill vi tipsa om REMM – resfria/digitala möten i myndigheter som kontinuerligt jobbar med detta. På deras hemsida finns mycket användbar information om digitala möten [11].

En fråga som var aktuell inför återgången till arbetsplatsen var om Lunds universitet borde samordna och ensa den teknik vi installerar i möteslokaler. Vi ser inte att det finns någon stor efterfrågan i på detta i nuläget. De flesta fakulteter och institutioner har redan själv investerat i ny teknik för att kunna ha såväl hybrida som helt digitala möten. Frågan om samordning har också diskuterats i nätverket SamIT i vilket de flesta fakulteterna är representerade. Där konstaterades att detta är svårt att samordna för hela universitetet eftersom behoven och förutsättningarna ser så olika ut.

4.6. Ledarskap och medarbetarskap

Hur påverkar distansarbete ledarskapet? De chefer vi har pratat med reflekterar över sitt eget ledarskap och ser att sättet som man tidigare utövat sitt ledarskap kanske behöver omvärderas och utvecklas. En chef uttryckte det som att hans medarbetarna snabbare hittat fungerande arbetssätt än hen själv gjort. För andra chefer har övergången gått betydligt enklare.

Många chefer upplevde tidigare en oro över att det skulle bli svårare att fånga tidiga signaler på ohälsa i och med den ökade möjligheten till distansarbete. Att få en bild av hur medarbetarna mår upplevs vara enklare när man ses, delvis eftersom det också handlar om att

fånga icke-verbala signaler. Oron hos chefer verkar ha minskat över tid och efter hand som man har hittat nya rutiner och lösningar. Dock är den generella uppfattningen hos de chefer som vi har träffat att det tar lite längre tid att bilda sig en uppfattning om enskilda medarbetares och gruppens mående. Behovet av att fånga upp, stämna av och följa upp ökar och cheferna upplever att de har fler bokade möten. Det är tydligt att distansarbete har blivit ytterligare en faktor för cheferna att hantera och som skapar nya utmaningar. Sammantaget ser man fler fördelar än nackdelar och flera poängterar att det, precis som tidigare, kommer att finnas vissa individer som kräver en tydligare styrning och uppföljning och det får inte bli vägledande för de som ska gälla för övriga.

Några chefer som vi har träffat betonar vikten av att även de själva regelbundet arbetar på distans så att medarbetarna inte uppfattar att det är ”bättre” att vara på plats. Andra chefer menar i stället att förutsättningarna för att utöva ett gott ledarskap blir sämre om de inte är på arbetsplatsen.

Vissa chefer lyfte också medarbetarskapet som de tyckte tog ett stort kliv framåt under pandemin och att grupperna tar ett större ansvar för att till exempelvis se till att bemanningen fungerar. Frågan om huruvida ledarskapet utgår ifrån tillit eller om man som chef känner att man behöver utöva ett mer kontrollerande ledarskap blir tydlig och många chefer resonerar om detta under intervjuerna. Överlag är vår bild att cheferna har stor tilltro till att deras medarbetare kan och vill ta stort ansvar för sitt arbete. De medarbetare vi träffat talar själv mycket om eget ansvar, att det är verksamheten som styr och att det är viktigt att chefen litar på att de sköter sina uppgifter.

Fackförbundet Ledarna gjorde i februari 2022 en undersökning som bygger på webenkätsvar från mer än 5000 chefer. Cheferna tror att både omfattning och frekvens av distansarbete kommer att öka inom tre år. En majoritet av cheferna upplever att deras arbete påverkats positivt av distansarbete, men de oroar sig för relationen till medarbetare. Drygt hälften av de tillfrågade cheferna efterfrågar någon typ av kompetensutveckling för att kunna leda på distans [11].

4.7. Rekrytering och kompetensförsörjning

”Distansarbete ställer större krav på chefen och på medarbetarna som måste navigera i det nya. Men samtidigt är det helt nödvändigt, för annars hade vi inte haft några medarbetare ” (avdelningschef)

De chefer som rekryterat nya medarbetare efter pandemin betonar vikten av att kunna lyfta fram möjligheten till distansarbete som ett sätt att attrahera nya medarbetare. En chef beskrev hur en kandidat valde att dra tillbaka sin ansökan i en rekryteringsprocess när chefen berättade att distansarbete inte var aktuellt initialt. Flera chefer är tydliga med att introduktionen av nyanställda behöver ske på plats. Dels för att det är mest effektivt, dels för att den nyanställda ska lära känns kollegorna och kulturen. Av det skälet tecknar vissa chefer inte överenskommelse om distansarbete med nyanställda direkt, utan först när de kommit in i jobbet. Någon chef tar upp att om många arbetar på distans kan mentorskap för nyanställda vara ett sätt att säkerställa att de får den introduktion de behöver.

Vissa verksamheter inom Lunds universitet har stora rekryteringsutmaningar och att kunna erbjuda möjligheten att delvis arbeta på distans kan vara en konkurrensfördel. Samtidigt kan

vissa sökande uppleva att det är attraktivt med en arbetsplats där det finns kollegor på plats och ett tydligt team att vara en del av.

5. Sammanfattande diskussion

Vår bild är att införandet av distansarbete för TA-personal inom Lunds universitets ur ett helhetsperspektiv gått mycket bra. Det är väldigt uppskattat av de medarbetare som kan arbeta på distans och cheferna ser att det är positivt för medarbetarna samt fungerar ur ett verksamhetsperspektiv. Distansarbete lyfts även som viktigt för att universitetet ska fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare. Vi ser också att distansarbetet har konsekvenser på många olika områden, både positiva och mindre positiva. Effekterna på lång sikt har vi ännu inte sett och det är viktigt att vi är uppmärksamma på vad som händer framöver och även följer forskningen på området.

5.1. Arbetsmiljö och lokaler

En av de stora utmaningarna för universitetet är lokalfrågan. Hur ska framtidens arbetsplats utformas? Här kan vi inte skilja på olika personalkategorier, utan lokalfrågan rör alla anställda och även studenter. Vi har redan konstaterat att forskande och undervisande personal alltid arbetat mer eller mindre på distans och nu gör även TA-personalen detta. Sammantaget betyder detta att en stor del av universitetets kontorsarbetsplatser helt enkelt inte nyttjas särskilt effektivt. Universitetet har flera mycket stora byggprojekt på gång och lokalkostnaderna förväntas öka kraftigt kommande år. På universitetsövergripande nivå finns sedan hösten 2021 ett campusutvecklingsråd och ett campusutvecklingskontor som bland annat ska ta fram uppdaterade principer som beaktar framtidens arbetsplatser. I början av 2023 planeras även projektet ”Hållbara arbetsplatser” att starta.

Lunds universitet ska vara ett campusuniversitet och det råder stor samsyn om att den sociala arbetsmiljön och de fysiska mötena är viktiga. Både för att trivas och känna sig trygg på arbetsplatsen, men också för att det är där mycket utveckling sker. Frågan är hur vi till en rimlig kostnad skapar attraktiva och funktionella lokaler som gör att våra anställda vill komma till arbetsplatsen? Detta är fråga som många organisationer brottas med och söker lösningar på. Vi uppfattar att det både bland chefer och medarbetare finns en ökad förståelse och acceptans för att vi måste förändra hur vi använder våra lokaler. Till exempel innebär detta att möjligheten till distansarbete kan betyda att man får ge upp sitt eget rum eller sin egen arbetsplats. När man arbetar med lokaler är det viktigt att vara medveten om vilka konsekvenser olika lösningar får och att det inte finns en lösning som passar alla. Universitetet har mycket att vinna på att medarbetare även i framtiden vill vara på sin arbetsplats. I delprojektet *en långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats* tar vi upp behovet av att hitta metoder för att komma fram till hur verksamhetens behov av lokaler ser ut och vad det innebär för hur arbetsplatsen utformas.

5.2. Ledarskap och medarbetarskap

Distansarbetet innebär att något som tidigare var generellt, det vill säga att arbete utförs på arbetsplatsen, nu ska hanteras individuellt. För chefer innebär detta nya utmaningar. Dels att hantera distansarbetsfrågor med varje enskild medarbetare, dels att leda en grupp som delvis

är på distans. Cheferna gjorde mycket av detta under pandemin, men det var en extrem situation som var och en fick hantera efter bästa förmåga. Nu behöver vi jobba med dessa frågor på ett mer strukturerat sätt. Vi vet att ledarskapet är viktigt för hur medarbetarna mår och för en väl fungerande verksamhet. Att leda i den nya situation vi nu befinner oss i ställer större krav på chefen till exempel vad gäller kommunikationen med medarbetarna och hur man arbetar med att planera och följa upp verksamheten. Här behövs stöd och utbildning och inom LU pågår redan mycket arbete på området. Bland annat kom i november 2022 en rapport från projektet framtidens ledarskapsutveckling [13]. I denna presenteras ett konceptförslag med en viljeriktning för universitetets framtida ledarskapsutveckling inklusive upplägg och omfattning. Detta ska ligga till grund för fortsatt chefs- och ledarutveckling inom LU.

I detta projekt har fokus varit på TA-personal och deras chefer men när det handlar om ledarskap och chefsrollen är väldigt mycket relevant även för den forskande och undervisande personalen. De har alltid haft en stor frihet att arbeta var de vill, men det betyder inte att effekterna av distansarbetet inte är giltiga även för dem. I en doktorsavhandling från oktober 2022 redogörs för hur akademisk forskande och undervisande personal tillämpar distansarbete och hur det påverkar deras mående på arbetet [10]. De konsekvenser som man där sett av distansarbetet för den akademiska personalen och dess chefer är i stor utsträckning desamma som för TA-personalen och dess chefer. Detta talar för att det behov av utbildning och stöd som vi sett att chefer för TA-personal behöver bör utformas så att det riktar sig till alla kategorier av chefer inom universitetet.

Under projektet har i princip alla vi kontaktat generöst ställt upp på att bli intervjuade. Vi har uppfattat att de har uppskattat möjligheten att reflektera över distansarbetet och dess konsekvenser. Vi tror att det är viktigt med en fortsatt dialog om distansarbete, både mellan chefer och medarbetare och i andra grupperingar. På suntarbetslivs hemsidor finns forskningsbaserat stöd för sådana dialoger [14].

5.3. Hur går vi vidare?

När projektet startade hösten 2021 kunde ingen veta hur det skulle bli när vi återgick till arbetsplatsen och var vi skulle vara idag. Målet med detta delprojekt var att följa utvecklingen, redogöra för lärdomar men också för de behov vi såg och lämna förslag till åtgärder.

Det ökade distansarbetet, som är en stor förändring, blev en naturlig del av återgången till arbetsplatsen. Kanske är det just därför som det gått så smidigt. Samtidigt har det gått mindre än ett år och det kommer att ta mycket längre tid än så innan vi ser långsiktiga effekter av det ökade distansarbetet. Det är också viktigt att inte ta saker för givet utan komma ihåg att möjligheten att arbeta på distans är en förmån att värna om. Viktigt är också att vara medveten om att många medarbetare aldrig kommer att kunna arbeta på distans men påverkas av att andra gör det.

Utifrån att det gått så bra hittills är de behov vi identifierat sådant som handlar om att ge chefer och medarbetare förutsättningar och verktyg för att hantera den nya situationen. I övrigt är den största och konkreta frågan hur våra framtida lokaler ska utformas. Här brådskar det att hitta funktionella och flexibla lösningar och det pågående arbetet med campusutvecklingen är mycket viktigt.

Vi behöver också följa vad som händer inom universitetet, men då bör vi titta på konsekvenser av distansarbete för samtliga anställda, inte bara TA-personalen. I vilken form och med vilket fokus detta bör göras behöver diskuteras vidare, bland annat utifrån erfarenheter, relevanta rapporter från arbete inom LU och andra universitet och aktuell forskning. Distansarbetet måste framöver ingå som en naturlig del av det löpande arbetsmiljöarbetet, både på de enskilda arbetsplatserna och på universitetsövergripande nivå.

Att vara en hållbar och attraktiv arbetsplats är viktigt och det är det som den första rapporten i projektet *Framtidens arbetsplats* fokuserade på. I denna andra och sista rapport har fokus varit på TA-personalens nya möjligheter att arbeta på distans och konsekvenserna av det.

Hur Lunds universitet ska fortsätta att utvecklas för att vara en god arbetsplats för alla anställda och studenter är en mångfacetterad fråga som vi behöver fortsätta att arbeta med inom alla delar av universitetet. Vi hoppas att detta projekt har bidragit till en ökad kunskap inför detta arbete så att Lunds universitet har förutsättningar för att fortsätta att arbeta för att förstå, förklara och förbättra vår värld och människors villkor.

6. Referenser

1. Riktlinjer vid distansarbete för teknisk och administrativ personal (2021-09-30, dnr STYR 2021/1945 Tillgänglig via: <https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2021-09/Riktlinjer-vid-distansarbete-for-teknisk-och-administrativ-personal-210930.pdf>
2. Rapport från arbetsgrupp avseende att undersöka Coronapandemins påverkan på verksamheten vid Lunds universitet – lärdomar inför fortsatt arbete (2020-12-08, dnr STYR 2020/1481)
3. Post- och telestyrelsen. (2021) Digital omställning till följd av covid-19. Rapport PTS-ER-2021:1. Tillgänglig via: <https://www.pts.se/sv/dokument/rapporter/internet/2021/digital-omstallning-till-foljd-av-covid-19-pts-er-20211/>
4. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022). Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor, MYNAK, Rapport Kunskapssammanställning 2022:2. Tillgänglig via: <https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av-distansarbete-covid-19-digital.pdf>
5. Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31.
6. Frisk, J. (2021). Borta bra men hemma bäst? Forskare kartlägger forskning om distansarbete Forte Magasin 1/2021. Tillgänglig via: <https://forte.se/publikation/forte-magasin-nr-1-2021/>
7. Wallberg, M., Tinnerholm Ljungberg, H., Aboagye, E., Bergström, G., Björklund, C., Kwak, L., Toivanen, S. & Jensen, I. Framtidens arbetsplats – Chefers upplevelse av omställningen till hybridarbete. Rapport 1 från projektet Future work. Karolinska Institutet. November 2022. Tillgänglig via: <https://ki.se/imm/future-work>
8. Framtidens arbetsplats vid Malmö universitet. (FrAP). Beslut (2022-04-05, dnr LED 2022/442).
9. IT-kompetensbristen – en rapport om den svenska techsektorns behov av spetskompetens. (2020). Tillgänglig via: <https://www.techsverige.se/2020/12/it-kompetensbrist/>
10. Widar, L. (2022). Teleworking in academia – opportunities and challenges for well-being at work. Doktorsavhandling. Tillgänglig via: <https://hig.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1692997&dswid=2853>
11. Framtiden efter det nya normala – 5 000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten (2022). Ledarna. Tillgänglig via:

<https://www.ledarna.se/4a97f2/globalassets/dokument/framtiden-efter-det-nya-normala-ledarna.pdf>

12. REMM – resfria/digitala möten i myndigheter. Tillgänglig via: <https://www.remm.se/>
13. Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet. Rapport (2022-11-18, dnr STYR 2021/2184)
14. Suntarbetsliv. Dialogstöd vid distansarbete. Tillgänglig via: <https://www.suntarbetsliv.se/forskning-pa-5/distansarbete-helt-eller-delvis/>