| **Personalavdelningen** Anna-Karin Olofsdotter | **EV. DOKUMENTTYP** SLU ID: SLU.[Skriv numret här]  2022-05-05 |
| --- | --- |

Flexibla arbets- och undervisningsformer post-corona  
Rapport från delprojekt 1: Arbetsmiljö/hemarbete

## Uppdraget

Ur uppdragsdirektivet för delprojekt 1, Arbetsmiljö/hemarbete (SLU ID: SLU.ua.2021.1.1.1-3419)

• Genomlysa olika aspekter av framtida hemarbete

• Identifiera eventuella behov av förändrade råd, regler, riktlinjer och stöd

• Följa hur andra lärosäten i Sverige hanterar frågan, och att samarbeta med andra om önskvärt

• Bidra till SLU:s långsiktiga strategiska arbete

### Utgångspunkter

Personaldirektören preciserade tillsammans med två arbetsgrupper tre aktiviteter som prioriterades under hösten 2021 a) ta fram ett förslag på riktlinjer distansarbete b) identifiera möjligheter och utmaningar med flexibla arbetsformer och vad som är viktigt att uppmärksamma ur ett arbetsmiljöperspektiv c) utforma ett stöd till chefer i dialogen med medarbetarna om hur och var arbete ska utföras framåt.

## Resultat

#### Riktlinjer och mall för överenskommelse (diarienummer)

Syftet med riktlinjerna är att tydliggöra arbetsgivarens ställningstagande gällande möjlighet till distansarbete för teknisk/administrativ personal (medarbetare med kontorsarbetstidsavtal). Riktlinjerna ska utgöra ett stöd för både arbetsgivare och arbetstagare i dialogen om när och hur flexibilitet gagnar såväl verksamhet som enskild individ. Riktlinjerna avser också att tydliggöra de förväntningar som finns på chefer respektive arbetstagare vid distansarbete. Riktlinjerna bygger på det centrala kollektivavtalet om distansarbete mellan Arbetsgivarverket, Saco-S, OFR:s förbundsområden inom det statliga förhandlingsområdet samt Seko (avtal 2005-12-15 som vilar på det europeiska ramavtalet om distansarbete (ramavtal 2002-07-16)).

Hemarbete har förekommit även före pandemin och då i synnerhet för grupper med årsarbetstid. Eftersom förändringen som pandemin inneburit är som störst för gruppen med kontorsarbetstidsavtal har arbetsgruppen avgränsat sitt fokus på förutsättningarna för dessa medarbetare. Distansarbetstidsavtal kan vid behov även användas för medarbetare med årsarbetstid.

Riktlinjerna finns här tillsammans med en Q & A: [Distansarbete | Medarbetarwebben (slu.se)](https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/chefswebben/chefshandboken/distansarbete/)

#### Stöd till chefer

SLU har en stor bredd och differentierade verksamheter. Det innebär att vi inte sett det som meningsfullt att ge generella rekommendationer. Vi befinner oss vidare i början av en ny situation som varken är prepandemisk eller pandemisk. En situation som vi behöver utforska tillsammans. Arbetsgruppen för arbetsmiljö och stöd till chefer har därför lyssnat till erfarenheter, ställt frågor i olika forum och därmed gjort en första inventering av möjligheter och utmaningar med flexibla arbetsformer. Sammanställningen har rubriken ”När kopplingen mellan arbete och plats luckras upp – lärdomar, slutsatser och rekommendationer i spåren av Covid 19” och biläggs rapporten.

Inför en utveckling av mer flexibla arbetsformer, där digitalisering och bra teknik gör det möjligt att utföra många arbetsuppgifter oberoende av plats, är det viktigt att vi gör medvetna val och lägger tid på att identifiera både möjligheter och risker. Vi behöver löpande undersöka hur förändrade arbetssätt påverkar verksamhetsutvecklingen samtidigt som vi har fokus på hur våra medarbetare påverkas av förändringen. Frågor har därför tagits fram som stöd till chefer och ledare att använda i dialogen med medarbetare kring formerna för arbetet framåt. Syftet är att skapa en bild över önskad arbetsplatskultur vid institutionen/motsvarande med utgångspunkt i verksamhetens uppdrag och förutsättningar.

Frågor och annat underlag finns på webben i Chefshandboken under rubriken ”Att tänka på inför förändrade arbetsformer”.[Distansarbete | Medarbetarwebben (slu.se)](https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/chefswebben/chefshandboken/distansarbete/)

Bilaga 1.

## När kopplingen mellan arbete och plats luckras upp - lärdomar, slutsatser och rekommendationer i spåren av Covid 19

Birgitta Hellmark Lindgren

19 mars 2022

## Syfte och mål

Restriktionerna som varit en effekt av pandemin har på bred front gjort oss uppmärksamma på nya sätt att arbeta. Uppdraget som SLUs personaldirektör fick i september 2021, och som ligger till grund för den här rapporten, utgår ifrån en begäran om genomlysning av olika aspekter av flexibla arbetsformer. Vad har en ökad grad av hemarbete och distansarbete på sikt för konsekvenser jämfört med hur vi arbetade före pandemin?

I uppdragsdirektivet betonas att positiva erfarenheter av den digitala omställningen under pandemin tas tillvara i all verksamhet och att riktningen vi ska arbeta mot är a) ett levande campus, b) hög kvalitet i all verksamhet, c) en god och kreativ arbetsmiljö samt att d) möjligheterna som finns i att SLU finns på flera orter tas till vara.

Syftet med rapporten har varit att undersöka förutsättningarna att ta med positiva aspekter av utvecklade digitala arbetssätt och hemarbete in i en postpandemisk framtid samt att identifiera de viktigaste frågorna SLU som arbetsgivare behöver planera för i ”det nya normala”. Syftet har också varit att identifiera utmaningar och konsekvenser som kan behöva hanteras och ibland undvikas.

## Inledning

Pandemin har påverkat hela det svenska samhället och världen i övrigt under de två år som gått. Kraven på hemarbete som pandemin medförde innebar att SLUs medarbetare i stor omfattning löst en mängd arbetsuppgifter med hjälp av digitala verktyg. Det har inneburit att chefer och medarbetare skapat nya former för samarbeten (arbetssätt) och gränsen mellan det analoga och digitala har luckrats upp. Det har i sin tur hjälpt oss att identifiera nya möjligheter att arbeta mer platsoberoende och förändrat medarbetarnas syn på förutsättningarna för sitt arbete, balansen mellan arbete och fritid inklusive nya förväntningar på arbetsgivaren.

När pandemin är över har vi åter möjlighet att välja *hur* vi ska arbeta och *var*. De vägval vi behöver göra i smått och stort måste göras utifrån flera olika perspektiv som ekonomiska, klimat, arbetsgivarvarumärke, verksamhetens behov och arbetsmiljöperspektiv. SLUs strategi är vägledande med sina övergripande mål a) att verka för ett SLU, b) ta digitaliseringens möjligheter i bruk och c) att vi gör det på ett sätt som innebär att vi tar nästa steg i vårt arbete för hållbarhet. I den här rapporten fokuserar vi särskilt på arbetsmiljö i relation till verksamhetens behov.

I det som följer har personaldirektören tillsammans med HRspecialister och ledarutvecklare sammanfattat lärdomar, slutsatser, åtgärder och rekommendationer. Det är svårt att på ett entydigt sätt beskriva möjligheter och utmaningar som följer med flexiblare arbetsformer eftersom vi har varierande förutsättningar och behov i olika typer av verksamheter. Och att det även inom en arbetsgrupp kan skilja sig mellan individers erfarenheter och upplevelser av vad som fungerar bra och inte. Vi har därför fokuserat på att identifiera frågor att ställa när vi står inför att utforma nya arbetsformer som innebär förändringar i förhållande till hur vi arbetade före pandemin. Avgörande är att göra reflekterade/medvetna val för att undvika situationer som har negativa och svårhanterade konsekvenser för såväl verksamhet som arbetsmiljö.

För att öka vår förståelse av erfarenheter av hemarbete och omställning till digitala arbetssätt har vi dels omvärldsspanat, dels gjort nedslag i verksamheten i försök att fånga in möjligheter och konsekvenser såsom de upplevts och uttryckts.

## Omvärldsspaning

Arbetsgrupperna har tagit sin utgångspunkt i Arbetsgivarverkets stöd till myndigheter för framtagande av myndighetsegna riktlinjer för distansarbete och mall för överenskommelse om distansarbete samt det stödmaterial som SUHF:s expertgrupp för arbetsgivarfrågor tog fram under hösten 2021. Eftersom varje statlig myndighet [varje lärosäte] måste lägga upp sitt eget arbete gällande framtidens arbetsformer utifrån sina specifika förutsättningar och behov har inga generella rekommendationer utfärdats.

SUHFs expertgrupp poängterar att konsekvenserna av pandemin bland annat ökat förväntningarna på ett mer flexibelt arbetsliv än tidigare vilket alla måste förhålla sig till. Sektorn behöver avvakta med att fatta för avgörande beslut i ett för tidigt skede och istället prova sig fram, följa upp, utvärdera och anpassa sig utifrån rådande förutsättningar. Vidare betonas att det är verksamhetens behov, dvs det enskilda lärosätets, uppdrag och behov som styr hur arbete ska organiseras och hur arbetsplatsen/lokalerna ska utformas samt vilka möjligheter till distansarbete som ska finnas. Det finns skillnader mellan lärosäten när det gäller hur utbildning och forskning bedrivs, hur lokalsituationen ser ut, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsläget. Expertgruppen uppmanar dock att Sveriges lärosäten tar gemensamt ansvar för hållbarhetsfrågan gällande tjänsteresor och att digitaliseringens möjligheter utnyttjas för möten mellan lärosäten och myndigheter när mötets syfte och karaktär möjliggör detta.

I arbetet med att identifiera psykologiska, sociala och professionella behov som behöver hanteras vid formandet av en ny hybrid arbetsplats har arbetsgruppen dragit slutsatsen att det är problematiskt att luta sig mot befintliga studier av flexibla arbetsformer eftersom de är gjorda före och under pandemin och därmed endast kan ge oss indikationer/hypoteser om vad som kan hända i framtiden. Vi har därför valt att luta oss mot det vi säkert vet om sociala och professionella behov inom ramen för arbetslivet samt relationen mellan arbetsliv och privatliv.

Sammanfattningsvis kretsar arbetslivsforskningen kring betydelsen och behovet av social interaktion, behovet av autonomi, behovet av att lära och utvecklas samt känsla av sammanhang (KASAM), dvs behovet av att förstå varför saker sker, kunna navigera samt uppleva meningsfullhet. När förutsättningarna förändras för hur och var vi arbetar påverkar det nämnda aspekter av sociala och professionella förutsättningar. Och det går inte att göra någon generell bedömning av vad som fungerar och inte. Vi behöver istället kontinuerligt göra risk- och konsekvensanalyser utifrån förändringar som görs i såväl arbetssätt som platsen där arbete utförs. Det kan hjälpa oss att i god tid uppmärksamma situationer för att kunna undvika eller hantera situationer som inte är önskvärda ur vare sig ett arbetsmiljö- eller verksamhetsperspektiv.

## Spaningar inom SLU

Med syfte att öka förståelsen av såväl möjligheter som utmaningar med en förskjutning mot digitala arbetssätt och ökad grad av sporadiskt hemarbete och distansarbete har vi sammanfattat perspektiv vi kunnat ta del av från chefer och medarbetare.

Under arbetets gång har det blivit tydligt att vi på SLU har föregångare bland chefer och medarbetare i organisationen som redan före pandemin utvecklat strategier för att arbeta digitalt och på distans. Det gäller då främst grupper med chefer och medarbetare som är stationerade på olika orter. Här finns redan kunskap och erfarenheter att ta vara på. Samtidigt är det först under pandemin som flertalet medarbetare på SLU haft anledning att utforska och använda digitala arbetssätt för samarbeten. Det vi bäst kan utvärdera nu är en situation där huvuddelen av SLUs medarbetare under två år i perioder arbetat uteslutande hemma och i digitala plattformar. Vad en blandning av arbete på arbetsplatsen och i hemmet kommer att ha för konsekvenser för SLU som helhet är något vi har framför oss att undersöka och utvärdera.

Vi har sorterat våra spaningar inom SLU i chefers och medarbetares perspektiv eftersom informationen samlats in vid skilda tillfällen. Vi har fokuserat särskilt på chefernas perspektiv eftersom de har det yttersta ansvaret för verksamhet och arbetsmiljö. Vi gör inte anspråk på att ge en heltäckande bild.

### Flexibla och hybrida arbetsformer ur ett chefsperspektiv[[1]](#footnote-1)

Under hösten har medarbetare på SLUs personalavdelning planerat och genomfört ett antal kortare inslag inom ramen för möten där chefer i olika konstellationer erbjudits möjlighet att tillsammans utforska såväl möjligheter som utmaningar med hemarbete och digitala arbetssätt under pandemin. Syftet har både varit att skapa utrymme för reflektion i grupper av chefer som brottats med liknande utmaningar och att närma sig frågan om hur vi vill utforma framtidens arbetsliv.

#### Möjligheter med digitala möten/digital kommunikation

Det finns en stor samstämmighet när det gäller hur organisationen på bred front snabbt lärt sig att använda tillgängliga plattformar för digitala möten, chat och samarbete om dokumentation. I några fall har även nya tekniska lösningar introducerats som exempelvis möjlighet till digital signering. Eftersom SLU har verksamhet förlagd till många platser i landet, bedriver samverkan med det omgivande samhället samt en mängd internationella samarbeten, är den snabba kompetenshöjningen i organisationen (och samhället i stort) en investering med stora fördelar som även framåt kommer att kunna förenkla och effektivisera verksamhetskritisk kommunikation. Vidare handlar kompetenshöjningen inte bara om att vi lärt oss tekniska färdigheter utan också om att vi utvecklat nya sätt att genomföra arbetsuppgifter vi tidigare i huvudsak gjort IRL. Flera har också pekat på nya möjligheter att göra saker som vi tidigare kanske gjort mindre av eller inte alls eftersom det kostat för mycket i tid, förberedelser och resor.

Fördelar med digitala möten/digital kommunikation som lyfts fram:

* + Renodlade digitala möten upplevs jämlikare för framförallt de som befinner sig på andra orter än Uppsala
  + Det har blivit enklare att samla ett stort antal personer med spridd geografisk placering för kortare möten.
  + ökar tillgänglighet/kontaktytor och samarbeten mellan orter (det krävs mindre framförhållning när snabba kontakter kan tas utan förflyttning)
  + Ökar chefers möjligheter till tätare kontakt med medarbetare som sitter utspridda/på distans
  + Gynnsamt för internationella samarbeten mötesformen blivit en mer integrerad i många sammanhang
  + Digitala arbetssätt möjliggör distansarbete och hemarbete
  + Går att kombinera med fysiska möten (även om det finns starka önskemål om utveckling av teknik som stödjer hybrida mötesformer

#### Möjligheter med hemarbete och distansarbetet

* Möjligheterna att rekrytera bristkompetens/specialistkompetens ökar om arbetsuppgifter kan utföras oberoende av plats, dvs vi kan attrahera kompetens från hela landet eftersom vi har flera möjliga verksamhetsorter
* Exempel på ökad effektivitet och produktivitet har rapporterats (ökat antal ansökningar och pek, fler och kortare möten kopplat till utebliven restid samt mindre distraktioner)
* Möjlighet till hemarbete kopplas till ökade möjligheter för återhämtning för medarbetarna
* Flexibilitet rapporteras som positivt för vad vi idag ofta kallar ”work life balance” (cheferna lyfter framförallt fram småbarnsföräldrars situation)
* Ökad frihet att kunna välja var de utför sina arbetsuppgifter (även för teknisk/administrativ personal (medarbetare med kontorstidsarbetsavtal)) beskrivs i huvudsak som positivt av medarbetarna
* Sporadiskt hemarbete/distansarbete kan göra användning/behov av kontorsarbetsplatser flexibelt och i sin tur frigöra lokalyta och möjliggöra andra användningsområden (t ex ytor som stimulerar/underlättar kreativa processer och samarbeten

#### Utmaningar med digitala arbetssätt

* Vi behöver utveckla såväl arbetssätt som tekniska förutsättningar när det gäller framtidens hybrida möten (om de ska stå sig i konkurrensen med renodlade digitala eller IRL möten). Säkerhetsaspekter har också pekats ut som problematiska när det gäller en del av våra befintliga system.
* Om vi bara har digitala möten tappar vi dimensioner i den sociala interaktionen, framförallt när vi ska samla många personer.
* Att få till bra digitala möten där alla känner sig inkluderade, sedda och hörda kräver andra metoder än de vi traditionellt använt vid gårdagens fysiska möten.
* Generellt uttrycks en trötthet och ovilja till att sitta för mycket i digitala möten
* Om vi fortsätter med ett stort antal digitala möten även efter pandemin blir det problematiskt för dem som delar rum eller sitter i landskap vilket i sin tur innebär att vi behöver se över om det finns andra sätt att organisera våra kontorsytor på

#### Utmaningar med sporadiskt hemarbete och distansarbete

* Svårare att följa upp arbetsmiljön hemma
* Svårt att upptäcka/följa upp ohälsa och missbruk hos medarbetare som om man träffar sällan eller aldrig
* Oro uttrycks för att medarbetarna skulle drabbas av social och professionell isolering
* Oro uttrycks för att sammanhållning i arbetsgruppen ska försvagas
* Oro uttrycks för att medarbetarnas tillgänglighet för studenter, doktorander och kollegor ska försämras

#### Utmaningar med en blandning av arbetsformer

* Om medarbetare på en enhet/avdelning/institution utför arbetsuppgifter växelvis hemma och på den fysiska arbetsplatsen är det svårt att synka fysiska möten utan styrning/planering. Och att styra att alla är på samma ställe vid samma tillfälle kan också bli en utmaning. Och om det går att få till så krävs det troligen energi och fokus för att en strategi/rutin/överenskommelse ska ”sätta sig” och vidmakthållas (och det här har även varit en utmaning på flera ställen på SLU redan före pandemin)
* Att hålla ihop en större arbetsgrupp som tentativt befinner sig på olika ställen ställer högre krav på den som ska leda än någon som leder en mindre grupp (Vad behöver vi göra för att bygga kultur och identitet i en miljö med blandning av var och hur vi arbetar?)
* Om vi ska fortsätta med hybrida mötesformer framöver behöver vi se över såväl hur vi genomför mötena som de tekniska förutsättningarna, många ser utvecklingsmöjligheter här och att behoven i form av utformning av rum och tekniska förutsättningar varierar med olika syften som ett möte kan ha (information? Diskussioner? Kreativ kollaboration?)
* Ställer krav på ledarskapet att klara hybridmöten på ett sätt som gör att alla kommer till tals och att resultat uppnås
* Hybridmöten beskrivs generellt inte som något bra och är kanske därför inte något att sikta på? Bättre med helt fysiska eller helt digitala möten även om tekniken förbättras?
* Två arbetsplatser kan skapa en känsla av splittring

### Flexibla och hybrida arbetsformer ur medarbetarnas perspektiv

I början av 2020 skickades en större medarbetarundersökning ut till samtliga medarbetare på SLU. När undersökningen skickades ut var vi mitt i pandemin där medarbetare som kunde uppmanades att arbeta hemifrån, vi tog del av och informerade om Folkhälsomyndighetens råd och riktlinjer och gjorde vägval i förhållande till det. Medarbetarundersökningen visade på ett ökat förtroende för SLUs ledning, en positiv utveckling i ledarskapet och en högre rekommendationsvilja för SLU som arbetsplats, vilket vi på SLU har tolkat som ett gott betyg i våra chefers förmåga att kliva fram och ta ansvar i ett svårt läge. På frågan vad som är bäst med SLU står kollegor och utvecklande arbetsuppgifter högst på listan.

Hur ser våra medarbetare på framtiden? Samtal med fack och skyddsorganisation ger en liknande bild av upplevelsen av flexibla arbetsformer som chefer och HR på SLU har, att det skiljer sig mellan olika roller, individer och verksamheter. Många har minskat restid, miljöpåverkan och fått lättare att kombinera arbete och fritid. Möjligheten att arbeta mer ostört lyfts fram som positivt. Att det fungerat bra att ha digitala möten där alla kunnat delta på lika villkor beskrivs som positivt. En baksida som också nämns är att mängden möten ökat och att det blivit mycket tid framför skärmen.

Enligt den enkät som SACO skickade ut till sina medlemmar i slutet av september 2021, vilken besvarades av omkring hälften av medlemmarna ser flertalet gärna att de får fortsätta att arbeta hemma några dagar i veckan även i framtiden.

Vi har även verksamheter som inte alls arbetat från hemmet och inte heller ser att det är en möjlighet i framtiden. Det finns också medarbetare som saknat kollegor och sammanhang under perioden av hemarbete, inte haft bra förutsättningar för sitt arbete hemma, eller varit i stort sett ensamma på arbetsplatsen. Det finns en förväntan på ökade möjligheter till hemarbete även efter pandemin, men också en önskan om levande arbetsplatser med kollegor och kreativa möten.

Att kunna påverka sitt arbete och känna sig delaktig är en viktig faktor för att trivas och må bra. I en dialog om framtidens arbetsliv är det viktigt att alla olika perspektiv ges utrymme. Inom samma verksamhet kommer det att finnas medarbetare som föredrar att interagera med kollegor på en fysisk och arbetsplats, och medarbetare som vill ha kvar möjligheten att lättare kombinera privatliv och arbetsliv. För en del medarbetare ökade mängden kontaktytor, möten och samarbeten under pandemin, medan det för andra var en tid med mycket lite kontakter och en upplevelse av social och professionell isolering.

## Slutsatser

### Generella slutsatser

* Vi ser en normförskjutning i synen på *var* och *hur* vi arbetar där möjligheten att i någon utsträckning arbeta hemma eller på annat sätt på distans, idag ses som både naturlig och önskvärd. Nya arbetssätt har prövats och utvecklats och den kollektiva kompetensen att arbeta, leda och samarbeta genom digitala hjälpmedel har tagit stora kliv framåt. Förväntan hos många är att både fördelar med geografiskt bundet och distansarbete beaktas och kombineras i det "nya normala".
* Cheferna rapporterar att kunskapsnivån gällande digitala arbetssätt och olika IT-plattformar ökat i betydande grad och att det idag finns en kunskapsgrund för att arbeta på nya sätt.
* Diskussionerna om förutsättningarna för flexibla arbetsformer blir tydligare om vi separerar frågan om *hur* vi arbetar från *var* vi arbetar.
  + Genomslaget för digitala arbetssätt som pandemin medfört möjliggör samarbeten på distans. Inte för att de tekniska möjligheterna är nya utan på grund av genomslaget som olika digitala plattformar fått och de arbetssätt som utvecklats till följd av detta.
  + Att digitala arbetssätt möjliggör arbete från annan plats än de av SLU tillhandahållna arbetsplatserna är en ytterligare en fråga. Här har vi val att göra. Och här behöver vi hitta en rimlig balans mellan individdrivna önskemål och verksamhetens behov.
* Transformationen har lett till ett skifte som gör att vi idag behöver styra mot och förklara varför vi vill att medarbetarna arbetar på och med regelbundenhet *samlas* fysiskt på campus.
* Frågan om hur mycket vi ska styra är delvis en fråga som styrs av lagar och avtal och delvis en fråga om vilka slutsatser vi kan göra redan nu om verksamhetens olika behov och förutsättningar och vad vi tror om framtiden.

### Chefers förutsättningar att leda

Vi behöver även fokusera på chefens arbetsmiljö. Vad innebär det accentuerade skiftet in i ett nytt normalt för den enskilde chefens arbetsmiljö? Att leda verksamhet som kombinerar olika arbetssätt och där medarbetarna inte alltid befinner sig på samma plats ställer krav på omställning till nya sätt att leda och cheferna behöver utrymme för att göra den resan.​

* Upplevelser/uppfattningar om vad som är möjligheter respektive utmaningar skiljer sig ibland åt mellan såväl chefer som mellan verksamheter. Det som upplevs som en möjlighet ur ett perspektiv kan upplevas som en utmaning ur ett annat.
  + Exempel: Upplevelser och erfarenheter av förutsättningarna för att leda på distans och endast ha kontakt med sina medarbetare via Zoom/Teams skiljer sig åt. Många menar att övergången till digitala möten har underlättat för tätare uppföljningar med såväl medarbetare som andra kollegor man samarbetat med. Andra upplever att det blivit svårare att hålla ihop verksamheten på ett tillfredställande sätt. Här tänker vi att det kan bero på dels vilken typ av verksamhet man arbetar i, dels i vilken utsträckning man har kunnat förändra sitt arbetssätt i förhållande till de nya förutsättningarna. (Här finns en risk i att vi som chefer utgår allt för mycket från sig själva och projicerar vår egen upplevelse av distansarbete på våra medarbetare. Detta kan gå åt båda hållen, att man ser för negativt eller för positivt på distansarbetets möjligheter utifrån sin egen upplevlse.)
* Ledarskap handlar mycket om sociala kontakter och relationsbyggande. Det handlar om att känna och läsa av situationer och att fånga upp och sprida information. Många snabba interaktioner är svårare att göra digitalt. En del chefer beskriver en situation av kontrollförlust till följd av att inte ha sina medarbetare fysiskt framför sig. Andra ser vinster med digitala arbetssätt och har skappat rutiner för korta avstämningar som i flera fall beskrivs som kvalitativt bättre som helhet jämfört med före pandemin.
* Många chefer upplever att de fått mer gjort. Mindre störande moment mm. vilket också kan oroa då man tidigare lagt den tiden på sådant som kanske behövs men nu inte blir av?
* Vi ser ett ökat intresse bland chefer för arbetsmiljöutbildningar vilket har sammanfallit med pandemin och vi tolkar det som att frågor kring arbetsmiljö ställts på sin spets och att våra chefer tar frågorna på stort allvar.
* Flertalet chefer efterlyser tydlighet på en övergripande nivå men är tveksamma till detaljstyrning. Vi uppfattar att det finns en oro kring att möjligheterna att utforma hur och var man arbetar i den egna verksamheten begränsas. Det finns också önskemål om mer detaljerade riktlinjer i samband med svårhanterliga situationer som uppkommit där det skulle kunna underlätta med tydliga riktlinjer.
* Att leda med tillit underlättar och handlar om att släppa kontroll till medarbetare. Att skapa tydliga ramar som stödjer medarbetarna i att utifrån ett helhetsperspektiv och verksamhetens behov göra egna bedömningar. Chefer som vill ha kontroll, följa upp mycket eller leda "spontant" genom att gå runt och interagera med sin personal, får en större utmaning i den digitala miljön.
* Att skapa förutsättningar för dialog och samtal och att leda dessa samtal digitalt skiljer sig från det fysiska rummet. Kraven på att snabbt lära sig olika digitala hjälpmedel som kan användas i digitala möten, för dokumentation med mera har också ökat.

### Vad vi tror om framtiden

* Vi måste se på hur och varfrågan som ett utforskande över tid. Ingen vet idag vad de långtgående effekterna (positiva, negativa och neutrala) blir av ökade inslag av distansarbete. Frågan är komplex och framtidens praktik behöver tillåtas växa fram då ingen idag kan redogöra med säkerhet för vad som är god praktik. Vi behöver hjälpas åt genom att tänka tillsammans och dela goda exempel (erfarenhetsutbyte) Och vi behöver forma framtida arbetsformer I dialog med medarbetarna.
* Vi har chefer och medarbetare på SLU som arbetat digitalt och utövat ledarskap på distans redan före pandemin. Vad kan vi lära oss av dem? Hur har det fungerat att leda och arbeta på distans? Har de mer eller mindre ohälsa än andra? Har de större eller mindre personalomsättning jämfört med andra? Har de lättare eller svårare att nå resultat?
* Ordningen i hur vi benar ut hur vi ska göra framåt är viktig: Chefer och ledare behöver först ha en tydlig bild av HUR de vill arbeta framåt tillsammans med sina medarbetare (baserat på lärdomar från pandemitiden) och sedan fundera på hur det är kompatibelt med arbete på den fysiska arbetsplats, distansarbete och möjligheterna att rekrytera attraktiv kompetens och därefter jämka efter behov. ​
* Vi måste acceptera att det blir svårt att detaljstyra och att ett öppet och pragmatiskt sinne är mer produktivt (skilda förutsättningar i olika verksamheter/arbetsuppgifter och därför olika avvägningar)​
* Att sätta tydliga mål, dvs vilka förväntningar vi har på medarbetarna samt regelbunden uppföljning med medarbetarna kommer med stor sannolikhet att bli viktigare.
* Krävs att vi tänker till och hittar sätt som knyter oss samman *både* på plats och digitalt. Vi kan inte längre bara förlita oss på det som uppstår när vi sitter i gemensamma kontorsmiljöer, om inte alla gör det hela tiden. ​Vi behöver aktivt arbeta med att skapa och återskapa ”känsla av sammanhang” (KASAM) och psykologisk trygghet.
* Vi behöver uppmärksamma eventuella skillnader i individuell/kollektiv utveckling och lärande mellan digitala och hybrida kontext och när vi träffas fysiskt. Vilket arbetssätt väljer vi vid olika tillfällen? Vi behöver ställa oss frågor som: Vad är mervärdet av att vara på arbetsplatsen och hur vi på bästa sätt använder vår arbetstid och respekterar varandras arbetsro.
* Viktigt att planera för regelbundna fysiska möten när pandemin är över samt göra det på ett sätt som skapar ett värde utöver vad vi kan åstadkomma digitalt. (Förväntningarna på kvaliteten i fysiska möten har blivit högre eftersom deltagande medför en investering i tid/resor (medvetenheten har ökat)

Många har återkommande pekat ut betydelsen av att digitala arbetssätt kräver relevanta och användarvänliga IT-plattformar för att vi ska kunna arbeta effektivt och i en digital arbetsmiljö som är hållbar på sikt. Här finns behov att tillgodose.

## Lärdomar och tips

Det är svårt att utforma rekommendationer som är relevanta för alla. Därför har vi lagt fokus på att ringa in några övergripande frågor att utgå ifrån. Under frågorna har vi lagt in några tips/rekommendationer vi fångat upp i verksamheten.

1. Hur bibehåller och stärker vi samspelet mellan organisationens individer, avdelningar och institutioner när graden av digitalisering och distansarbete ökar?

Pandemin har lärt oss:

* När vi träffas digitalt behöver mötena förberedas på ett nytt sätt som ger utrymme för tankeutbyten och samarbeten.
* Vi behöver träffas fysiskt med viss periodicitet. Och då ge utrymme för umgänge och kreativ kollaboration samt upprepa och utveckla verksamhetens och våra olika rollers syften.
* Att det har gått bra att samarbeta och samspela även på distans för de allra flesta
* Samarbete över enheter och över avstånd är å ena sidan lättare eftersom geografiska barriärer suddats ut. Å andra sidan har vi inte kunnat träffas  spontant, utan att någon aktivt fört ihop relevanta aktörer.
* Vi har därför behövt bli bättre på att förstå vilka som behöver sammanföras, kring vilka frågor och när.

1. Hur tar vi tillvara teknikens möjligheter samtidigt som vi medvetandegör och tar om hand dess begränsningar och risker?

Pandemin har lärt oss:

* Att prova oss fram! Vi har lärt oss och kan lära oss mer av IT-sektorn som är erfarna av att använda olika digitala verktyg i sitt arbete.
* Vara nyfikna på nya metoder och verktyg. Reflektera, och utvärdera. Vad vill vi göra annorlunda nästa gång för att uppnå resultat?
* Planera för regelbundna fysiska träffar

1. Hur skapar vi en upplevelse av tillhörighet och vi-känsla även när vi inte alltid är fysiskt på plats och vilken roll och vilken utformning kommer det fysiska kontoret och lokaler för möten att ha i framtidens arbetsplats?

Pandemin har lärt oss:

* att tillsammans upprepa och utveckla verksamhetens och våra olika rollers syften.
* att använda virtuella bakgrunder med SLU-profil
* ordna digitalt sociala aktiviteter (quis, fika mm)
* betydelsen av att träffas regelbundet (och även fysiskt när det har gått)

## Riktlinjer och distansarbetsavtal

För att vara attraktiva som arbetsgivare måste SLU erbjuda flexibelt hemarbete och distansarbete. I grunden handlar det om att vi behöver ta till vara möjligheterna i att den digitala teknikanvändningen slagit igenom på bred front. En fördel som särskilt har lyfts fram är möjligheten att rekrytera bristkompetens som inte är tillgänglig på orten, vilket öppnar för nya möjligheter inom forskning och undervisning[[2]](#footnote-2).

Som arbetsgivare kommer SLU därför framöver att behöva ta ställning till önskemål om hemarbete och distansarbetsavtal. För att en statlig arbetsgivare ska kunna erbjuda möjlighet till distansarbete ska det enligt det centrala kollektivavtalet om distansarbete både finnas riktlinjer på lokal nivå och en skriftlig enskild överenskommelse mellan arbetstagare och arbetsgivare[[3]](#footnote-3). SLU har därför prioriterat att ta fram riktlinjer för distansarbete samt uppdatera mallen för individuell överenskommelse.

Syftet med riktlinjerna för distansarbete är att tydliggöra ansvar och förutsättningar för ett flexiblare arbetsliv (hur och var vi arbetar) så att

* arbetsgivaren kan säkerställa att verksamhetens behov och utveckling är i fokus
* arbetsgivaren kan ta sitt arbetsmiljöansvar
* medarbetaren vet vilka förväntningar som arbetsgivaren har och kan ta ansvar för hur arbetet bedrivs

Sporadiskt hemarbete/tillfälligt arbete utanför arbetsplatsen kräver i nuläget inte att några avtal skrivs men förväntas öka i viss omfattning jämfört med före pandemin. Även framåt ska sporadiskt hemarbete/tillfälligt arbete utanför arbetsplatsen ske i överenskommelse med närmsta chef. En sådan överenskommelse förutsätter att överväganden görs utifrån överenskomna kriterier baserade på verksamhetens behov och med hänsyn till arbetsmiljö. Andra aspekter som behöver tydliggöras är att hemarbete förutsätter hemförsäkring och att det finns tekniska och säkerhetsmässiga förutsättningar i relation till arbetsuppgifter som ska utföras.

Arbetsgruppen rekommenderar att initialt erbjuda flexibelt arbete med möjlighet till sporadiskt hemarbete när så är lämpligt och vid behov övergå till regelbundet distansarbete genom att upprätta överenskommelse om distansarbete. Rekommendationen är också att inte ha för bråttom med att upprätta distansavtal utan dra nytta av den tidsfrist som givits då avtal inte krävs.

När det gäller såväl sporadiskt hemarbete och avtalat distansarbete, rekommenderas initialt en begränsning till maximalt två dagar per vecka (efter övergångsperioden). Syftet är att säkerställa att förändringen mot hur vi arbetade före pandemin har förutsättningar att ske genom reflekterade beslut med verksamhetens behov och arbetsmiljö i fokus.

Arbetsgivaren kommer vidare inte att utrusta dubbla arbetsplatser. Det åligger medarbetaren att utrusta hemarbetsplatsen på ett sätt som uppfyller arbetsmiljökraven. Om arbetsgivaren inte bedömer att hemmaarbetsplatsen är ändamålsenlig är alternativet att uteslutande arbeta i SLUs lokaler.

## Konklusion

En utmaning för arbetsgruppernas analyser och slutsatser har varit att förutsättningarna skiljer sig på olika sätt mellan SLUs olika verksamheter. Beroende på uppdrag och arbetsuppgifter finns det flera olika perspektiv på möjliga framtida scenarier. Förutsättningarna för hemarbete och distansarbete varierar även mellan individer. Och det kan handla om allt från sociala behov, hur bekväm man känner sig med digitala arbetssätt till vilka förutsättningar som finns hemma att skapa ett fungerande hemmakontor. Det handlar också om förutsättningarna hos varje enskild individ att arbeta självständigt och leda sig själv. Det som är en god lösning för en verksamhet eller individ kan vara en dålig lösning för en annan.

När vi nu ska utveckla vår verksamhet och ta vara på goda erfarenheter, är det viktigt att vi belyser det vi vill förändra från olika perspektiv. Även om vi inte kommer att kunna förutse alla konsekvenser direkt, är det viktigt att vi riskbedömer och följer upp. En del av de risker vi identifierar kanske visar sig viktiga att undvika eller hantera, andra kanske inte alls får de konsekvenser vi trott och då kan vi anpassa våra fortsatta val efter det. ​​

Vi befinner oss i en transformation av arbetslivet vars konsekvenser är svåra att överblicka. Vi kan å ena sidan inte vila på våra lagrar och bara vänta och se hur allt utvecklar sig utan behöver vara proaktiva så vi inte blir akterseglade av andra arbetsgivare. Å andra sidan har vi ett ansvar att säkerställa att verksamheten fungerar väl och att vi kan erbjuda en arbetsmiljö som är attraktiv. Givet de olika förutsättningar som den breda verksamhet SLU omfattar och individuella skillnader och förutsättningar hos oss som medarbetare är att så många perspektiv som möjligt beaktas innan beslut fattas som kan tänkas ha stor betydelse för den långa sikten. När det gäller att tänka in så många perspektiv som möjligt är dialogen mellan chef och medarbetare central innan chefen fattar beslut. Risker och konsekvenser behöver analyseras. Kort sagt, vi behöver skynda långsamt så att vi hinner göra medvetna val.

1. Många av de tankar och erfarenheter som chefer delat med oss tänker vi ska förstås i relation till olika skeden av pandemin och därmed kopplade till vad som varit möjligt att göra och inte. I ett tidigt skede handlade många frågor om vilka åtgärder som behövdes för att vi skulle kunna arbeta på plats på ett smittsäkert sätt ( möjlighet att hålla avstånd, hygienfrågor och liknande). Sedan följde en period då många aktiviteter ställdes in för att sedan följas av åtgärder för omställning till digitala arbetssätt. Bland dem som påverkades mest när det gäller utökad arbetsbörda var lärarna som behövde ställa om undervisningen helt. Arbetsbördan har också ökat betydligt för grupper som inte kunnat ställa om till digitala arbetssätt utan istället kämpat med av underbemanning på grund av ökad sjukfrånvaro och utmaningarna som följer av att möta kunder på ett smittsäkert sätt (t ex UDS). Under hösten kretsade många diskussioner kring hur återgången till arbetsplatsen skulle kunna ske under smittsäkra former och på ett sätt som gav utrymme för omställning av rutiner och arbetssätt för såväl chefer som medarbetare. [↑](#footnote-ref-1)
2. Svensk lagstiftning medger dock inte att statliga arbetsgivare har personal på distans utomlands utom vid uppdrag, sk förrättning för verksamheten. Och detta är en utmaning vi behöver förhålla oss till. [↑](#footnote-ref-2)
3. https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/centralaavtal/distansavtal.pdf [↑](#footnote-ref-3)