

# Distansarbete

Ett instrument för frihet eller kontroll?

*Michael Allvin*

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2001:10

ISBN 91-7045-614-3

ISSN 1404-8426



## **Arbetsliv i omvandling**

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika grupper eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

---

## **ARBETSLIV I OMVANDLING**

Redaktör: Eskil Ekstedt

Redaktion: Christina Bergqvist, Erling Bjurström, Marianne Döös, Jonas Malmberg och Ann-Mari Sätre Åhländer

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2001  
Arbetslivsinstitutet,  
SE-112 79 Stockholm

ISBN 91-7045-614-3

ISSN 1404-8426

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Denna studie ingår i forskningsprojektet *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser*, som är ett samarbetsprojekt mellan forskare vid Arbetslivsinstitutet och Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Projektets bakgrund är främst de nya förutsättningar som en alltmer integrerad informationsteknik ger vad gäller förläggning av arbete till andra tider och platser än där det traditionellt hört hemma. I projektet studeras hur ändamålsenliga och hanterbara dessa nya tids- och rumslösningar är och vilka konsekvenser de får – kort- och långsiktigt – fysiologiskt, psykologiskt och socialt. Till det uppenbara hör att individer och verksamheter erbjuds nya och flexibla lösningar – ett slags gränslöshet. Samtidigt kan emellertid nya gränser eller begränsningar uppstå i människors livssituation, exempelvis som en följd av krav på ständig tillgänglighet. I forskningsarbetet genomför vi studier utifrån fyra olika perspektiv: organisation och ledning, lärande och kompetens, arbete och övrigt liv samt stress och hälsa.

Föreliggande studie har gjorts på Statens Energimyndighet där arbetet i flera avseenden stämmer in på de nya förutsättningarna. På Statens Energimyndighet har man sedan starten 1998 i stor utsträckning bedrivit sin verksamhet med hjälp av distansarbete. Över hälften av personalen arbetar på distans och ledningen har en medveten policy för ändamålet. Studien har stötts av generaldirektören för energimyndigheten, Thomas Korsfeldt, och fått ovärderlig hjälp av personalchefen, Anne Norstedt. Vi vill även sända ett varmt tack till personalen som besvarat enkäter, ställt upp på intervjuer och genomgått fysiologiska mätningar.

Denna rapport om Energimyndigheten fokuserar organisation och ledning för distansarbete. Ytterligare publikationer från projektet finns uppräknade nedan. Se också: [http://www.niwl.se/program/halsa\\_utveckling/granslost](http://www.niwl.se/program/halsa_utveckling/granslost)

Projektet har stötts av *Kommunikationsforskningsberedningen* (dnr 96-0604) och *Rådet för arbetslivsforskning* (dnr 97-0092). Sedan 1:a januari 2001 stöds det av *Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap* (dnr 00-0366).

Stockholm, oktober 2001

*Gunnar Aronsson*  
Professor  
Arbetslivsinstitutet

*Gunn Johansson*  
Professor  
Psykologiska institutionen,  
Stockholms universitet

## Ytterligare publikationer från projektet *Gränslöst arbete*:

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U., & Skärstrand, E. (1998). *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. Arbete och Hälsa* 1998:21. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Allvin, M., Wiklund, P., Härenstam, A., & Aronsson, G. (1999). *Frikopplad eller fränkopplad: Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten. Arbete och Hälsa* 1999:2. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gardell, G. (1999). *Arbetsnarkomani i distansarbete - dess betydelse för faktorer som arbetstid och upplevd balans mellan arbete och fritid*. Psykologexamensuppsats, Uppsala universitet.
- Allvin, M., & Aronsson, G. (2000). *Fria lansar: En enkät- och intervjustudie om frilansande journalisters arbetsvillkor*. Rapport till Svenska Journalistförbundets kongress, hösten 2000. Se även: <http://www.frilansriks.org>.
- Billman, K. (2000). *Distansarbete som socialisationsprocess*. Psykologexamensuppsats, Stockholms universitet.
- Lindfors, P., & Lundberg, U. (2000). Psychophysiological Arousal during Telework. *International Journal of Psychology*, 35, 78.
- Lindfors, P. (2000). Exploring the Concept of Positive Human Health in relation to Psychological Characteristics of Work. *International Journal of Behavioral Medicine*, 7(Suppl. 1), 162.
- Strandberg, F. (2000). *Sömn, ett sätt att motverka stressrelaterad ohälsa*. Psykologexamensuppsats, Stockholms universitet.
- Allvin, M., & Aronsson, G. (2001). The Future of Work Environment Reforms: Does the Concept of Work Environment apply within the New Economy. I A. Thörnquist (Red.), *Work Life, Work Environment and Work Safety in Transition: Historical and Sociological Perspectives on their Development in Sweden during the 20th Century* (pp. 235-249). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Jacobsson, Y. (2001). *Arbete i hemmet och på kontoret: Stress, kontroll, arbetsuppgifter*. Uppsats, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

# Innehåll

## **Förord**

<b>Inledning</b>	1
De nya hemarbetarna	2
Skilda intressen	3
Behovet av struktur	4
Föreliggande studie	9
<b>Att administrera ett distribuerat arbete</b>	
– <b>Utvecklingen av distansarbete inom Statens Energimyndighet</b>	9
En ny myndighet	10
Distansarbete som regeringsdirektiv	12
Regelverket byggs upp	14
Omställningsproblem	16
Några kommentarer och tillägg till berättelsen	19
<b>Skillnader i arbetsutförande och organisationstillhörighet?</b>	
– <b>En enkätstudie på Statens Energimyndighet</b>	21
Tre yrkeskategorier	22
Olika arbetsmönster	25
Skillnader i arbetsutförande och organisationsbundenhet	27
Några kommentarer till enkätstudien	32
<b>Avslutande diskussion</b>	36
<b>Sammanfattning</b>	39
<b>Summary</b>	40
<b>Referenser</b>	41
<b>Resultatbilaga</b>	43

## Inledning

Distansarbete är ett begrepp som är slitet mellan den lovprisande retoriken och den bakomliggande praktiken. Retoriken omger gärna begreppet med en känsla av förväntan. Distansarbete är här något progressivt, något som hör framtiden till (Paavonen & Paavonen, 1998). Distansarbete innebär något nytt och förebådar därmed en förändring. ”Från vad” och ”till vad” varierar med det budskap retoriken vill förmedla. Det kan röra sig om en förändring från den byråkratiska till den *virtuella organisationen* (Harris, 1998), från industrisamhället till *informationsamhället* (Stanworth, 1998) eller från det moderna till det *post-moderna* (McGrath & Houlihan, 1998). Gemensamt är dock att distansarbete betraktas som en manifestation på något annat utöver sig själv, något mer omfattande och svårfångat.

I denna ”extrapolering” av begreppet ingår också gärna de normativa konnotationerna: frihet, framgång och kvalificerade arbetsuppgifter. Begreppet har dock inte alltid haft dessa innebörder. När begreppet lanserades i början på 1970-talet bestod distansarbetet framför allt av okvalificerat och lågbetalt kontorsarbete utfört i hemmet utan reguljär anställning. Den typiska distansarbetaren var lågutbildade kvinnor, hemmafruar som, bundna av barn och familjeåtaganden, utförde enklare skrivarbeten på frilansbasis (Qvortrup, 1998). Under 1980-talet började dock en fascination för den nya informationstekniken att sprida sig. Distansarbete gav här en föreställning om teknikens möjligheter. Den typiske distansarbetaren blev nu istället den (manlige) symbol- och informationsbearbetande tjänstemannen. Under 1990-talet vidgades denna bild och betoningen kom att ligga mer på livsstil, det goda livet och möjligheten att välja (Sturesson, 2000). Det är också så vi gärna tänker på distansarbete. Att distansarbete innebär att bryta sig loss från den organisatoriska bundenheten i tid och rum. Att själv få välja under vilka former man ska arbeta. Omvänt så innebär erbjudandet om distansarbete en demontering av den organisatoriska kontrollapparaten och ett överlämnande av beslutskraften till individen. Distansarbete är därmed en del av det allt mer ”flexibla” arbetslivet.

Men innan vi låter oss dras med i den rörelse som gärna vill associera distansarbete med flexibilitet, och flexibilitet med avreglering och frihet kan det vara på sin plats att reflektera något över innebörden i begreppet. När ett begrepp har en så påtaglig symbolisk innebörd blir det viktigt att skilja mellan dess retoriska gestalt och dess praktik. Ju större diskrepansen mellan dessa är desto mer laddat med förhoppningar är begreppet, och desto osäkrare blir dess innebörd. Distansarbete är ett sådant begrepp. Dess praktiska innebörd är relativt osäker och vi kan (ännu) inte tala om distansarbete som en etablerad arbetsform. Distansarbete uttrycker snarare en förhoppning om framtiden och varslar om en arbetsform i vardande.

## De nya hemarbetarna

Det retoriska skönmålandet av distansarbetet kontrasterar också skarpt mot det praktiska underlaget för det. När TCO i december 1994 genomförde en stor utredning för att få grepp om fenomenet kunde de konstatera att distansarbete nästan alltid är detsamma som hemarbete samt att lärare och ”kommunala dagmammor” utgör de största grupperna. Över en miljon arbetar någon del av sin arbetstid på distans. De allra flesta (knappt 800 000) gör det dock i mycket liten omfattning och endast ”då och då”. De gör det också på eget bevåg och utan särskild överrensommelse med arbetsgivaren (se även Engström & Johanson, 1997; TCO, 1995). Andra undersökningar har dessutom visat att de flesta inte använder dator när de arbetar hemma och att endast ett fåtal använder möjligheten att koppla upp sig mot Internet via modem eller motsvarande (SOU, 1998:115).

Det är dock inte de traditionella hemarbetande grupperna och deras villkor som retoriken om distansarbete som framtidens arbetsform hänvisar till. Om vi därför begränsar oss till de som arbetar hemma regelbundet så bedömer de flesta undersökningar den gruppen vara runt 200 000 (ibid). Enligt SCBs arbetsmiljöstatistik för 1999 uppskattades de som arbetade hemma 1-4 dagar per vecka uppgå till drygt 211 000 (SCB, 2000). Genom att räkna bort lärare och dagbarnvårdare och definiera begreppet snävare kan man på så sätt fokusera andra och lämpligare grupper, nämligen tjänstemän och högutbildade. För dessa grupper talar man hellre om ”telependling” och avser då vanligen: ett professionellt och icke rutiniserat arbete; som sker 1-4 dagar i veckan under reguljär arbetstid; vid en särskilt inredd hemarbetsplats skild från en reguljär kontorsarbetsplats; och för vilket informationsteknik är en förutsättning (Rognes, 1999). Förutom lärare och dagbarnvårdare är det också bland dessa grupper som hemarbete är vanligast.

Det är dock inte alla tjänstemannauppgifter som låter sig utföras i hemmet. Allt för styrda och strukturerade arbetsuppgifter är svåra att ta med sig hem. I en undersökning gjord för den statliga distansarbetsutredningen (SOU, 1998:115, bilaga 3) uppgav 83 procent av de tillfrågade i Stockholm att deras arbetsuppgifter var det största hindret för att ta med sig arbete hem. Motsvarande siffror för Göteborg och Malmö var 90 procent. Skillnaden antas bero på att andelen högutbildade är högre i Stockholm. Utredningen konstaterar också att ”distansarbete är en fråga för dem som har en sådan frihet i arbetet att de själva kan avgöra var och när de arbetar” (ibid. s. 74, se även Stureson, 1998). Detta är dock ingen marginell grupp. Utredningen hänvisar till undersökningar som påstår att 750 000 som idag inte arbetar på distans bedömer att de skulle kunna göra det och att 250 000 som redan arbetar på distans skulle kunna öka sin distansarbetstid (SOU, 1998:115, s. 59). Gruppen är heller inte marginell, i den meningen att den är oviktig. Det är tvärtom den grupp som är bland de mest kvalificerade, har bland de högsta lönerna, är central för den verksamhet de arbetar i, är bland de mest

eftertraktade på arbetsmarknaden och är bland de svåraste att ersätta. Det är också en grupp som genererar stor avkastning per utfört arbete.

### **Skilda intressen**

Eftersom de uppgifter som utförs på distans gärna betraktas som mycket värdefulla för verksamheten är de produktivetsökningar och kostnadsbesparingar de genererar ett återkommande argument för distansarbete. Flera studier försöker därför slå fast ett samband mellan produktivitet, lägre kostnader och distansarbete. De flesta undersökningar hävdar också att de som distansarbetar blir mer produktiva. Produktivetsökningar från ett par procent och upp till hela 70 procent förekommer i dessa undersökningar. I snitt talar man om en produktivetsökning på 20 procent. Detta är dock en produktivetsökning på individnivå. Någon motsvarande ökning på aggregerad nivå är däremot betydligt svårare att påvisa (Forsebäck et al., 1998). Skälen till detta är flera. Även om man är mer produktiv de dagar man arbetar hemma behöver inte det betyda att man sammantaget är mer produktiv. Vidare kan samarbete och kommunikation bli lidande av att medarbetare arbetar hemma, vilket i sin tur kan medföra sänkt produktivitet för enheten eller organisationen som helhet. Distansarbete kan också leda till en informell arbetsdelning. En undersökning av Fabian von Scheele och Kjell Ohlsson (1997) antyder att medan de som distansarbetar anser sig bli mer effektiva genom att kunna koncentrera sig på vissa uppgifter hemma anser sig de som är kvar på kontoret bli mindre effektiva eftersom de förutom sina ordinarie uppgifter också får ”fungera som back-up till den halva av organisationen som distansarbetar”. Distansarbetare och kontorsarbetande definierade också sin effektivitet olika. Distansarbetaren avsåg den individuella effektiviteten medan kontorsarbetaren syftade på den gemensamma fördelningen av arbetet. Hur det nu än är med sambandet mellan distansarbete och produktivitet så kan vi konstatera att verksamhets produktivitet inte oförmedlat kan tillgodoräkna sig den individuella produktiviteten.

Inte heller verkar distansarbete leda till några nämnvärda kostnadsbesparingar. Eftersom de flesta endast arbetar delar av sin arbetstid på distans är besparingsmöjligheterna på kontorslokaler begränsade. Investeringar i hård- och mjukvara samt kostnader för tekniker och underhåll äter också upp delar av den eventuella vinsten. Produktionsbortfall på grund av systemfel samt otillräckligheter i kommunikation och utrustning minskar marginalerna ytterligare. På det hela taget är det därför svårt att påvisa några direkta ekonomiska vinster till följd av distansarbete. Flera studier visar snarare på ökade kostnader (Forsebäck et al., 1998).

Dessa svårigheter gör att de som förespråkar distansarbete hellre talar om de personalpolitiska fördelarna med distansarbete (Moon & Stanworth, 1997). De flesta anställda är också positiva till distansarbete. Detta är inte så konstigt med



tanke på att de flesta gör det av fri vilja och vanligen på eget initiativ. När de tillfrågas om de huvudsakliga fördelarna med distansarbete hänvisar de vanligen till den ökade valfrihet som det innebär, fördelen att kunna arbeta ostört hemma, slippa dagliga arbetsresor samt möjligheten att integrera arbete och övrigt liv (Hill et al., 2000). Det som är positivt för individen är följaktligen den frihet det innebär att själv kunna planera sin tid. Denna frihet avser givetvis möjligheten att lägga upp arbetet efter eget huvud. Att ostört kunna fördjupa sig i det man själv anser vara viktigt. Men det avser också möjligheten att kunna planera sitt liv i övrigt. Att utföra ärenden och sysslor efter behov och inte efter arbetstid. Att förlänga en sammanhållen ledighet och ta större hänsyn till familjen.

Här bryts, som vi ser, olika intressen mot varandra. Det potentiella underlaget för distansarbete är en mängd centrala, högkvalificerade och värdefulla arbetsuppgifter som utförs i hemmet under mer eller mindre godtyckliga omständigheter och på initiativ av den enskilda individen. De flesta som tar med sig arbete hem gör det under oreglerade former och utan särskild överenskommelse med arbetsgivaren. Vidare går den effektivitet som genereras till följd av detta sällan bortom den enskilda individen. De oordnade former under vilka detta hemarbete bedrivs innebär följaktligen en suboptimering av verksamheten. Samtidigt tillgodoser detta hemarbete individens intresse av att råda över sig själv och slippa vara bunden av arbetstider, resor och rutiner. Organisationens anspråk på kontroll och effektivitet ställs mot individens behov av självständighet. Det är viktigt att notera att vi här inte enbart rör oss med *två* olika intressen utan med en mängd olika intressen. Även om arbetsgivarens intressen kan formuleras inom ramen för ett relativt homogent krav på kontroll och effektivitet så låter sig inte arbetstagarnas individuella intressen på samma sätt förenas till ett kollektivt krav. Den ”gemensamma” nämnaren för arbetstagarnas olika intressen är istället kravet på en *individuellt* utformad ordning. Det är denna heterogenitet snarare än de enskilda kraven i sig som ställs *mot* det organisatoriska kravet på kontroll och effektivitet. De olika intressena behöver därför inte komma i konflikt med varandra. Så länge de som tar med sig arbete hem har tillräckligt fria arbeten, är tillräckligt få och ändå deltar i den löpande arbetsplatsbundna verksamheten tillräckligt mycket så kan den osäkerhet som det oreglerade hemarbetet innebär för organisationen vanligen härbärgas inom verksamhetens ordinarie ramar. Om däremot kraven på hemarbete sprider sig till bredare grupper eller antar en större omfattning så ökar osäkerheten, och med den organisationens behov av att strukturera och reglera detta hemarbete.

### **Behovet av struktur**

I litteraturen om distansarbete konstateras det också att behovet av en medveten och välutvecklad arbetsledning/kommunikation/styrning är betydligt större när människor arbetar hemma än när de arbetar på kontoret. När regleringen av

individens tidsmässiga, rumsliga eller sociala "närvaro" på arbetsplatsen lyfts bort försvinner nämligen en väsentlig del av arbetets traditionella reglering.

Regleringen av närvaron handlar inte bara om huruvida man är på sin arbetsplats eller inte. Den handlar istället om den allmänna regleringen av tiden och rummet för arbetets bruk. Den är som så mycket annat en manifestation av arbetets organisation. Det var genom dessa regleringar som arbetets industrialisering inleddes. Regleringen av rummet upplevde sin blomstringstid under första hälften av 1900-talet. Den var då ett uttryck för den funktionella arbetsorganisationen och innebar följaktligen en funktionell reglering av rummet.

Gustave-Nicolas Fischer (1997) skiljer mellan tre olika principer för en sådan funktionell reglering av rummet. Den första principen avser själva *uppdelningen* av rummet. Genom denna princip koncentrerades under industrialismen arbetet till städer och industriorter. I städerna koncentrerades arbetet till stora arbetsplatser, som i Europa framför allt låg utanför stadskärnorna i vilka arbetskraften bodde och levde. I Amerika däremot var förhållandet ofta det omvända. Där växte städerna upp kring arbetsplatserna. Själva arbetsplatserna utgjordes och utgörs till stor del fortfarande av stora komplex som tydligt avgränsar sig mot omvärlden. Byggnaden speglar arbetsorganisationen i den meningen att de som arbetar på samma avdelning också arbetar på samma plats. Avdelningar som har mer med varandra att göra befinner sig också närmare varandra. Samtidigt är avdelningarna tydligt åtskilda vilket underlättar det interna samarbetet och motverkar oauktorerade och informella kontakter mellan avdelningarna. Vidare är de individuella arbetsplatserna tydligt avgränsade från varandra. Uppdelningen av rummet är här direkt relaterat till arbetets specialisering. Rummets variation är också direkt relaterat till arbetets variation. Ju monotonare arbete desto uniformare utrymme (ibid. s. 50).

Den andra principen understryker de *sociala relationerna* på arbetsplatsen. Arbetsplatsen har t.ex. vanligen en storslagen ingång genom vilken endast de med arbetsrelaterade ärenden slipper förbi. Dessa slussas sedan vidare till sina respektive arbetsplatser. Den fysiska byggnaden för arbetet speglar också den sociala hierarkin för arbetet. Ju högre upp i byggnaden man arbetar desto högre position har man. Inom de olika avdelningarna markerar de individuella arbetsplatserna innehavarnas organisatoriska positioner. Avdelningschefens arbetsplats är strategiskt placerad i förhållande till de övrigas. På kontor med individuella kontorsrum markerar kontorsrummets placering och storlek vilket arbete som utförs där och vilken position den som arbetar där har. Även skrivbordets placering och storlek har sin betydelse. Det är också en tydlig åtskillnad mellan arbetsplatserna och sociala utrymmen som inte är en del av den omedelbara arbetsplatsen men som ändå måste betraktas som en förlängning av den. Exempel på sådana sociala utrymmen är de "övergångsrum" (*transition spaces*) i form av bl.a. omklädningsrum, fikarum, rökrum, matsalar, rekreations- och gemensam-

hetsutrymmen i vilka man förbereder sig för eller avbördar sig arbetet (ibid. s. 48).

Den tredje principen avser rummets *kontroll*. Prototypiskt för denna kontroll är den rumsliga struktur som introducerades i en rad olika institutionella verksamheter i Europa under 1700-talet (fängelser, skolor, arbetsplatser, dårhus, sjukhus), och som går under namnet *panoptikon*. En panoptikon är ett arkitektoniskt system tänkt som ett övervakningssystem. Tanken är att de som övervakas ständigt ska vara synliga för den som övervakar utan att den som övervakar själv behöver vara synlig för de övervakade. På arbetsplatser kom detta system till användning i de stora öppna industrilokaler som överblickades av kontorslokaler en trappa upp. Även moderna kontorslokaler med stora glasväggar för arbetsplatserna fyller samma funktion. Konsekvensen av detta intensiva och ensidiga betraktande är en ökad självmedvetenhet hos den övervakade. Den övervakade introjicerar den övervakande och blir på så sätt sin egen övervakare. Målet för detta system är följaktligen självreglerande individer (ibid. s. 52).

Det finns mycket mer att säga om rummets reglering. Det viktiga här är dock inte att ge en uttömmande beskrivning utan att ge en antydning om hur genomgripande och sofistikerad denna reglering är. Det handlar heller inte om enstaka regler utan om ett omfattande regleringssystem. Syftet med detta regleringssystem är, som vi redan sagt, underordnat verksamhetens syften. Det syftar följaktligen till samverkan och integration. Det gör organisationen fysiskt överblickbar. Man ser bokstavligen de andra som arbetar inom samma organisation. Det synliggör och förstärker också skillnaderna inom organisationen. Man ser vem som är vem, inte minst vem som är chef. Men här finns också ett annat och för vårt resonemang viktigare syfte. Närvaron homogeniserar och disciplinerar arbetets utförande. När man handlar tillsammans med andra och inför andra så kommer man också att anpassa sitt handlande till andra. Egenheter och godtyckligheter slipas av och jämnas till av den sociala närvaron. Ett arbete som utförs i öppen närvaro av andra är därför en viss garanti för att det sker på i huvudsak samma sätt som andras arbete. Det blir kanske tydligast om arbetets utförande är föreskrivet av generella rutiner, i form av t.ex. maskiner och tekniska hjälpmedel eller en formell ärendehantering. Varje avvikelser från rutinerna blir då uppenbar för alla som är närvarande. Men även för mer komplicerat arbete där en sådan föreskrivning inte är möjlig sker det en systematisk anpassning av arbetet som följd av en gemensam närvaro. Detta faktum utgör en aspekt av det som i andra sammanhang brukar kallas för ”yrkessocialisation” och kontextuellt lärande.

Som vi ser är regleringen av närvaron ett kraftfullt och vanligt instrument för att reglera arbetet. Inte heller är det begränsat till okomplicerat arbete, även om det blir ett betydligt trubbigare och mer indirekt instrument ju mer komplicerat och självständigt arbetet är. Men, när arbetet överhuvudtaget inte har en bestämd plats förlorar instrumentet sin auktoritet. Inför ett distribuerat arbete är en reglering av närvaron om inte verkningslös så i varje fall av underordnad betydelse.

Ett distribuerat arbete förutsätter därför andra regleringsinstrument. Den moderna arbetsledningen tillhandahåller också instrument som är anpassade till dessa villkor.

Mycket finns skrivet, och ännu mera finns sagt, om arbetsledarens nya roll. Dessa nyheter bär på många olika namn och manifesterar sig i en mängd olika tekniker (se t.ex. Kugelmass, 1995). Mycket schematiskt handlar det dock om två saker. Ett förändrat fokus för styrning och en förändrad relation till de underställda (Chapman et al., 1995). Ett förändrat fokus innebär att arbetsledaren ska *fokusera resultatet* och inte utförandet. Hon ska sätta upp tydliga mål för arbetet. Hon ska vidare sätta upp tydliga kriterier för att bedöma kvaliteten på resultaten. Hon ska tydliggöra ansvaret för olika aktiviteter och följa upp att de blir utförda. Den förändrade relationen till de underställda avser framför allt en *förändrad attityd* hos arbetsledaren. Ambitionen är nämligen att hon ska vara mer av en lagledare och mindre av en övervakare. Hon ska ge stöd snarare än order och hon ska vara lyhörd för de underställdas behov och krav på resurser. Om arbetstagarens nya roll finns inte lika mycket skrivet, men nästan lika mycket sagt. Det viktiga här är att hon är självgående och lojal (Nilles, 1998). Även på detta område finns en uppsjö av tekniker för att försäkra sig om detta: utvecklingsamtal, kontinuerlig uppföljning, olika urvalsprocedurer, tillit, etc. (observera att "tillit" gärna betraktas och behandlas som ett instrument och en teknik för arbetsledning snarare än som en relationskvalitet). En förutsättning som brukar nämnas i detta sammanhang är att individen är erfaren och väl integrerad i organisationskulturen. Av det skälet anses det t.ex. inte lämpligt att unga, nyutexaminerade och nyanställda medarbetare arbetar hemma (Johansson, 1998; Larsen, 1996). De som ska distansarbeta måste väljas med omsorg (Nilles, 1998).

Men det är inte bara i arbetsledningens intresse att det högkvalificerade hemarbetet struktureras upp. Det arbetsrättsliga ingenmansland som det oregrerade hemarbetet utgör har även fått de fackliga parterna att kasta sig över frågan. Hemarbete är nämligen ingen egen arbetsrättslig kategori och är följaktligen inte reglerad i svensk arbetslagstiftning. Huruvida hemarbetarens juridiska villkor skiljer sig från andras beror istället på om de definieras som "anställda" eller "egen-anställda". I det första fallet ska samma villkor som för vanliga anställda gälla. I det senare gäller kontraktsavtal (Bruun & Johnson, 1995). Att likställa anställda som arbetar hemma med anställda som arbetar på den ordinarie arbetsplatsen låter sig dock inte göras utan vidare. Det har medfört att de fackliga parterna har formulerat egna rekommendationer och avtal. I ett sådant avtal mellan anställd och arbetsgivare gällande distansarbete specificeras t.ex. den anställdes organisatoriska tillhörighet. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan nämligen den distansarbetande betraktas, bedömas och hanteras som en självständig produktionsenhet med behov av styrning och koordinering, samt med individuellt avkastningskrav (Chapman et al., 1995). Det betyder inte bara att arbets-/produktionsformen "hemarbete" måste vara anpassad till den specifika

arbetsuppgiften/verksamheten på enheten, utan även att enheten kan läggas ned och "personalen" friställas i samband med en omorganisation (Johansson, 1998).

Vidare kan/bör avtalet specificera arbetstiden. Övertid bör t.ex. ej godkännas i efterhand. Det kan krävas särskild överenskommelse om övertidsersättning ska utgå. Om arbetstiden inte kan bestämmas närmare bör arbetsmängd eller arbetsresultat specificeras. Arbetsuppgifterna ska också specificeras: vilka arbetsuppgifter som ska utföras, hur de ska utföras och hur de ska redovisas. Förutom det ska arbetstagarens (och arbetsgivarens) tillgänglighet fastställas. Utrustningen ska specificeras, av vem den får nyttjas och till vad. Det är t.ex. vanligt att i avtal slå fast att utrustningen inte får användas för privat bruk samt att datautrustning inte får innehålla annan programvara än den som arbetsgivaren låtit installera. Även arbetsutrymme och arbetsmiljö ska avgränsas och deklarerats. Arbetstagaren ska tillsammans med arbetsgivaren komma överens om hur arbetsutrymmet ska utformas och inredas. Vidare ska arbetsgivaren och skyddsombud ha tillträde till och kunna kontrollera arbetsplatsen under arbetstid. Säkerhet, sekretess och försäkringsvillkor ska specificeras. Arbetstagarens tid och utrymme på huvudarbetsplatsen ska fastställas. Kostnader och ersättning, utvärdering och uppföljning av t.ex. arbetsmiljö, effektivitet, kompetensutveckling, arbetsinnehåll, mål och kvalitet ska också behandlas. Slutligen ska avtals- och uppsägningstid anges (SOU, 1998:115, kapitel 9).

Båda parter är också överens om att eftersom övertid kan vara svårt att påvisa är det *mycket viktigt* att arbetsgivaren utvärderar arbetet och dess belastning. För detta krävs det tydliga och detaljerade individuella mål, kontinuerlig uppföljning och regelbundna utvecklingssamtal. Parterna är vidare överens om att distansarbete *inte* är förenligt med barnpassning eller "annat vårdarbete i hemmet" (ibid.).

Som vi ser syftar parternas rekommendationer och avtal i allt väsentligt till att omgärda arbetet i hemmet med den ordinarie arbetsplatsens regelverk. Eftersom arbetstagarnas individuella intressen inte låter sig reduceras till ett gemensamt krav står de fackliga organisationerna utan sin traditionella uppgift. Längtan efter struktur är därför lika stark hos de fackliga organisationerna som hos arbetsgivaren. Det oreglerade hemarbetet får inte längre vara en vit fläck på den arbetsrättsliga kartan utan måste regleras.

Flera studier visar också att sådana som arbetar hemma under regelbundna former önskar en tydligare arbetsledning, visserligen arbetar mer men försöker ändå begränsa sitt arbete i tid och rum inom relativt konventionella ramar, samt försöker upprätthålla tydliga gränser mellan arbetet och det övriga livet (Ellison, 1999; Haddon, 1998; Mirchandani, 1999; Steward, 2000). Det finns också tecken på att distansarbetare återgår till kontoret och till en kontorsliknande ordning efter ett tag (Rapp & Rapp, 2001).

\*

En bakgrund till distansarbetsbegreppets utveckling är följaktligen det faktum att nya grupper i arbetslivet utnyttjar de möjligheter att ta med sig arbete hem som allt friare arbetsuppgifter och en ny teknik medger. Att erbjuda dessa grupper distansarbete är ett sätt att möta denna utveckling med en bättre anpassad arbetsform för att på så sätt reintegrera detta arbete inom ramen för organisationens villkor i övrigt. Denna utveckling avspeglar sig också i den slitning mellan retorik och praktik som kan skönjas i distansarbetsbegreppets betydelser. Slitningen mellan begreppets olika betydelser kan då tolkas som en rörelse. Detta är, för det första, en rörelse bort från det traditionella hemarbetets praktik i form av lärare som rättar skrivningar vid köksbordet, dagmammor som tar emot barn i sitt hem, hemmafruar och deltidsarbetande som åtar sig skrivuppgifter mot betalning, osv. Att begreppets innebörd rör sig bort från det traditionella hemarbetet följer, för det andra, av att det söker definiera, ringa in och frammana bilden av ett nytt slags hemarbete bestående av centrala, högkvalificerade och värdefulla arbetsuppgifter som inte är bundna till en speciell arbetsplats genom rutiner eller arbetsordning och för vilka frihet och möjligheten att välja är central. För det tredje, innebär det en etablering – i betydelsen strukturering, reglering och administrering – av detta nya hemarbete som en arbetsform bland andra. Såsom en etablerad arbetsform måste distansarbete nämligen kunna leva upp till alla de krav som kan ställas på ett arbete utfört på en vanlig arbetsplats. Det är i denna tredje betydelse som distansarbete är föremål för denna studie.

### **Föreliggande studie**

Syftet med denna studie är att undersöka hur distansarbete etableras som en arbetsform på en arbetsplats. Men, eftersom en sådan etablering avser en strukturering, reglering och administrering av det arbete som sker vid sidan av arbetsplatsen kommer jag också att undersöka huruvida distansarbetet förändrar individernas arbetsutförande och relation till organisationen. Dessa båda frågor kommer att besvaras på olika sätt. Den första frågan, hur distansarbete etableras som en arbetsform på en arbetsplats, besvaras med hjälp av en organisationsberättelse. Den andra frågan, huruvida distansarbetet förändrar individernas arbetsutförande och relation till organisationen, besvaras med hjälp av en uppföljande enkätstudie på samma arbetsplats. Organisationsberättelsen och enkätstudien redovisas var för sig och efter varandra.

### **Att administrera ett distribuerat arbete – Utvecklingen av distansarbete inom Statens Energimyndighet**

Detta är berättelsen om hur Statens Energimyndighet nödgades erbjuda sina anställda distansarbete när myndigheten (ut-)lokaliserades till Eskilstuna; hur de gjorde en dygd av nödvändigheten och utvecklade distansarbete till en generell

arbetsform. Berättelsen är sammanställd utifrån offentligt regerings-, departements- och myndighetsdokument, myndighetsinterna minnesanteckningar och PM, samt intervjuer med personer i myndighetens ledning. Intervjupersoner har fått läsa, kommentera och rättat berättelsen. Dessa kommentarer och rättelser har sedan legat till grund för revideringar.

Innan vi kommer in på själva berättelsen kan det vara på sin plats att säga något om "Berättelsen" som metod för att närma sig en organisation. Inom organisationsforskningen har det sedan länge varit aktuellt att använda sig av berättelser och andra litteraturvetenskapliga ansatser för att studera organisationer (Czarniawska & Sköldberg, 1998). Detta har skett på flera olika sätt. Ett sätt, som närmast är att betrakta som antropologiskt, innebär t.ex. att man samlar på berättelser från människor i organisationer och använder dessa berättelser som "data" om organisationerna i fråga. Ett annat mer konstruktivistiskt sätt är att betrakta själva organisationen som en berättelse och organiserandet av den som ett (legitimerande eller normerande) berättelsemakande (Czarniawska, 1997). Gemensamt för dessa ansatser är att de utgår från faktiska berättelser, eller vad de anser vara berättelser, och tolkar dessa såsom ett uttryck för organisationen, eller något väsentligt i den. Ett annat sätt att använda sig av berättandet, vanligt förekommande i fallstudier, är att formulera en serie kronologiskt ordnade fakta som en berättelse. Berättelsen är här *resultatet* av en bearbetningsprocess. Man skapar, för att tala med Elliot Mishler (1997), ett berättande ur ett berättat. Det går givetvis att redogöra för fakta på en mängd olika sätt och med en mängd olika metoder. Var och en av dessa har sina förtjänster och begränsningar i den meningen att de lyfter fram vissa saker på bekostnad av andra. En poäng med att redovisa organisatoriska fakta i form av en berättelse är att man kan påvisa den organisatoriska *intentionaliteten* i praktiken. Organisationen beskrivs då inte som en fast struktur utan som en process, ett mer eller mindre kontinuerligt organiserande. Genom att beskriva detta organiserande som en berättelse lyfter man fram det målmedvetna i processen. På så sätt kan man urskilja styrningen och regleringen av verksamheten ifråga, samt de omständigheter under vilka denna styrning och reglering tar form. Det är med en sådan ambition som berättelsen nedan är skriven.

### *En ny myndighet*

Statens energimyndighet (STEM) bildades den 1:a januari 1998 efter ett riksdagsbeslut som syftade till att bättre synliggöra och driva de nationella energifrågorna. Bildandet innebar att energifrågorna bröts ut ur Närings- och teknikutvecklingsverket (NUTEK) och samlades i den nya myndigheten. I ett påföljande regeringsbeslut slogs det också fast att den nya myndigheten skulle lokaliseras till Eskilstuna. Skälet till att man valde Eskilstuna motiveras inte närmare men det geografiska läget framstår som en kompromiss mellan regional-

politiska och personalpolitiska hänsynstaganden. Man ville med andra ord föra ut myndigheten och dess arbetstillfällen ur Stockholmsområdet. Samtidigt vågade man sig inte längre bort än att den kompetens som för ändamålet skulle lyftas från NUTEK också skulle kunna följa med in i den nya myndigheten.

Ungefär 25 procent, eller ca. 125 personer, av NUTEKs personal arbetade vid det aktuella tillfället med energifrågor. Dessa bestod, liksom inom NUTEK i övrigt, till stor del av högt kvalificerade och starkt specialiserade utredare och handläggare. Man arbetade huvudsakligen i projekt och hade stor frihet att själva utforma sitt arbete. Eftersom de frågor man utredde eller handlade ofta var av mycket komplicerad natur var man ständigt tvungen att hålla sig ajour med ämnet och/eller med de som kunde ämnet. Som utredare och handläggare fungerade man därför som en spindel i nätet. Man hade sitt kontaktnät och drev sina projekt. Det innebar å ena sidan att den enskilda utredaren och handläggaren utvecklade en ingående kompetens och ett omfattande kontaktnät inom sitt område. Å andra sidan blev frågorna som hanterades mycket beroende av en specifik utredare eller handläggare. Det gjorde verksamheten sårbar och otillgänglig för allmänheten. Det var svårt att överblicka, samordna, styra och redovisa verkets verksamhet. Arbetsledningen diskuterade också återkommande hur man skulle kunna få bukt med denna ”diversehandel”, eller ”kioskverksamhet”, inom verket.

Energifrågorna hade ingen självklar plats inom ramen för NUTEKs verksamhetsområde. De fördes in i verksamheten genom att Statens Energiverk, Styrelsen för Teknisk Utveckling (STU) och Statens Industriverk slogs samman 1991 till NUTEK. Sammanslagningen motiverades av att energifrågorna var en viktig förutsättning för den tekniska och industriella utvecklingen och de sågs därigenom som en del av den nationella näringspolitiken. Flera av de som arbetade med energifrågor inom NUTEK betraktade dock dessa frågor ur ett mer långsiktigt och globalt perspektiv. Bland dessa fanns också ett missnöje med den styvmoderliga behandlingen av energifrågor inom verket och med den instrumentella roll de fick spela.

När därför 1996 års regeringsförklaring lanserade begreppet ”hållbar utveckling” som en politisk ambition kunde det tolkas som att en långsiktig lösning av energifrågorna jämfördes med den industriella utvecklingen som ett övergripande politiskt mål.<sup>1</sup> När sedan bildandet av en särskild energimyndighet annonserades i samband med energipropositionen och det påföljande riksdagsbeslutet hälsades detta med glädje och stor förväntan bland de som arbetade med energifrågor inom NUTEK.<sup>2</sup> Nu var energifrågorna återigen i centrum, där de hörde hemma. En organisationskommitté med direktiv för den nya myndigheten

---

<sup>1</sup> Se vidare *1997 års ekonomiska vårproposition* (Regeringens proposition 1996/97:150), särskilt bilaga 5.

<sup>2</sup> *En uthållig energiförsörjning* (Regeringens proposition 1996/97:84).



och uppgift att utreda och ombesörja de praktiska frågorna tillsattes i mars 1997.<sup>3</sup> Redan under hösten samma år beslutade dock regeringen att (ut-)lokalisera den nya myndigheten till Eskilstuna. Detta kom som en kalldusch för de som arbetade med energifrågor på NUTEK. Det innebar inte bara praktiska bekymmer för personalen, som nästan undantagslöst bodde i Stockholm. En utlokalisering från huvudstaden sågs också som en nedvärdering av verksamhetens betydelse.

### *Distansarbete som regeringsdirektiv*

De starka reaktioner som lokaliseringsbeslutet väckte bland personalen på NUTEK gjorde de ansvariga på Näringsdepartementet nervösa. Erfarenheterna från utlokaliseringen av Boverket till Karlskrona 1989 fanns ännu kvar i färskt minne. Endast en handfull medarbetare följde med den flytten vilket resulterade i svåra och långvariga driftstörningar. Lika illa gick det när Patent och registreringsverket utlokaliserade ”varumärkesavdelningen” till Söderhamn 1996. Den tilltänkta personalen inom den nya energimyndigheten var om möjligt ännu svårare att ersätta, och att bygga upp en ny kompetens inom en rimlig tidsperiod var knappast realistiskt. Som en reaktion på reaktionerna försågs därför organisationskommittén med ett tilläggsdirektiv.

I tilläggsdirektivet betonades att organisationskommittén skulle göra allt för att underlätta övergången till den nya myndigheten, även anpassa själva arbetet:

En viktig uppgift för utredaren är att förbereda inrättandet av den nya myndigheten så att kontinuiteten i verksamheten kan upprätthållas när denna förs över till energimyndigheten. Möjligheterna skall tillvaratas att med hjälp av informationsteknologi och telekommunikation skapa villkor för distansarbete och andra flexibla arbetsformer. <sup>4</sup>

Skrivelsen är intressant eftersom regeringen här uttryckligen föreskriver myndigheten att använda en viss arbetsform i verksamheten, nämligen distansarbete. Valet av distansarbete kom dock knappast som en överraskning för medlemmarna i organisationskommittén. Flera hade arbetat länge på NUTEK. Där var man av naturliga skäl teknikvänliga och man hade tidigt utrett, stött och förespråkat distansarbete som en framtidens arbetsform. NUTEK fanns även representerad i referensgruppen för distansarbetsutredningen (SOU 1998:115) som hade initierats sommaren 1997 och nu arbetade för fullt. Som en allmän bakgrund kan det också tilläggas att SJ höll på att utveckla ett omfattande järnvägsnät för mälardalen (*Trafik I Mälardalen*) och möjligheten att pendla mellan Stockholm och Eskilstuna med snabbtåg fanns redan sedan en tid. I media rapporterades det återkommande om dessa infrastruktursatsningar som höll på att

<sup>3</sup> *En ny energimyndighet* (Regeringsdirektiv 1997:35), Närings- och handelsdepartementet.

<sup>4</sup> *Tilläggsdirektiv till utredningen om en ny energimyndighet*, Dnr. N97/2770, Närings- och handelsdepartementet.

binda samman mälardalen till en flexibel arbetsmarknad där avstånd inte längre var ett hinder. Det fanns följaktligen en relativt stor förtroenhet med distansarbete i organisationskommittén och en stor beredskap att acceptera det som en naturlig lösning på omställningsproblemet.

Med tilläggsdirektiven i ryggen började så organisationskommittén att bygga upp och befolka den nya myndigheten. I förhandlingar med facket utformades i november 1997 ett s.k. villkorspaket för medarbetarna på NUTEK. Aktuella chefer, handläggare och utredare på NUTEK erbjöds anställningsvillkor som innebar att de fick möjlighet att arbeta hemma i upp till tre dagar per vecka, att få en fast datoruppkoppling (ISDN) installerad hemma där så var möjligt, och att få disponera en av arbetsgivaren betald dator och kommunikationsutrustning. De fick även ersättning för eventuella övernattnings i Eskilstuna. Vidare hade de rätt att minska sin arbetstid med en timme de dagar de pendlade. Även resekostnaderna ersattes. Detta förmånserbjudande gällde dock bara de tidigare anställda på NUTEK, och erbjudandet var begränsat till tre år. Av de 125 berörda på NUTEK som var aktuella för den nya myndigheten valde 108 att *inte* motsätta sig en övergång till den nya myndigheten. Den första januari 1998 kunde så Statens energimyndighet (STEM) slå upp sina portar. Än fanns dock bara en organisationsplan, ingen färdig verksamhet, ingen fullständig bemanning och inga egna lokaler att tillgå. Man fick istället sitta kvar i NUTEKs lokaler vid Liljeholmen i Stockholm ytterligare ett halvår.

Men personalen från NUTEK räckte inte till för att fylla den nya myndigheten. En betydande nyrekrytering var nödvändig. I februari 1998 beslutade den nya myndighetens ledningsgrupp att distansarbete kan komma ifråga för alla personalgrupper, handläggare som administrativ personal, ”arbetsuppgifternas art får vara avgörande för möjligheterna till/omfattningen av distansarbete”.<sup>5</sup> För att få ett bredare rekryteringsunderlag och för att skillnaden mellan ny och gammal personal inte skulle bli allt för stor valde man dessutom att göra dygd av nödvändigheten och även erbjuda alla nyanställda en möjlighet till distansarbete, med datorutrustning och fast datauppkoppling hemma. Erbjudandet att räkna in restiden i arbetstiden var dock förbehållen f.d. NUTEK-medarbetare.

Under våren 1998 diskuterades distansarbete i myndighetens ledningsgrupp upprepade gånger. Att erbjuda personalen distansarbete var en nödvändig åtgärd för att få med sig nyckelkompetensen från Stockholm och man hade nu en gång för alla förbundit sig till det erbjudandet. Samtidigt var cheferna oroliga över deras möjligheter att styra en verksamhet där medarbetarna inte är närvarande. Både facket och de anställda tryckte dock på för att få komma igång med distansarbete. Facket var angelägna att få till stånd ett formellt regelverk och de anställda ville få möjligheten att pröva på distansarbete redan innan myndigheten flyttade till Eskilstuna.

---

<sup>5</sup> *Minnesanteckningar från verksamhetens seminarium (VL 4), 2-3 februari 1998.*

På order av generaldirektören tillsattes därför i mars 1998 en partssammansatt arbetsgrupp inom myndigheten med uppdrag att ”Ta fram förutsättningar för arbete på distans”. Arbetsgruppen skulle:

inventera områden att belysa; införskaffa kunskap om distansarbete; införskaffa erfarenheter från andra myndigheter /företag; forma en ’kravspecifikation’ för distansarbete vid myndigheten; ta fram åtgärdslista med tidsplan; ta fram kostnadskalkyl för införande av distansarbete.<sup>6</sup>

I början av april 1998 presenterades arbetsgruppens förslag till förberedelser för distansarbete på ett ledningsgruppsmöte. Förberedelserna handlade till stor del om att identifiera potentiella distansarbetare.<sup>7</sup> Med hjälp av en konsult hade man tagit fram ett sätt att analysera och kartlägga arbetsuppgifter som kan respektive inte kan utföras på distans (beskrivet i Forseback, 1997). Kartläggning var mycket omfattande och beräknades ta ett par timmar per enskild anställd och dubbelt så lång tid per avdelning. Tanken var att bryta ner ett enskilt arbetsåtagande i ett antal uppgifter som i sin tur skulle brytas ned i ett antal moment. Dessa uppgifter och moment skulle sedan bedömas med avseende på deras bundenhet i tid och rum. Ansvar för detta arbete uppdrogs åt avdelningscheferna. På samma möte presenterade också verksledningen sitt ställningstagande till distansarbete. Arbetsgruppens förslag till förberedelser och verksledningens ställningstaganden avseende distansarbete hopfogades till en myndighetspolicy för distansarbete vilken presenterades i slutet av april 1998.<sup>8</sup>

### *Regelverket byggs upp*

Med denna policy i handen kartlades under maj månad arbetsuppgifterna hos samtliga anställda för att se vilka som kunde utföras på distans. Resultatet sammanställdes och redovisades avdelningsvis. För de som hade arbetsuppgifter vilka kunde utföras på distans skrevs en ”Enskild överenskommelse för distansarbete”. I detta avtal mellan myndigheten och den enskilde slås det inledningsvis fast att ”verksamhetens behov är avgörande för hur distansarbetet organiseras” och att ”närmaste chef har ansvaret för att verksamheten kan bedrivas rationellt”. Därefter reglerar avtalet distansarbetets omfattning, dock med tillägget att arbete ska fullgöras på huvudarbetsplatsen minst två dagar per vecka. Vidare regleras att den anställde ska vara tillgänglig över telefon under ordinarie arbetstid. Närvaro vid regelbundna möten är obligatorisk. Dessutom regleras att ”hemarbetsplatsen ska vara utformad och inredd så att den är tillfredsställande ur arbetsmiljösynpunkt”, samt att ”arbetsgivaren och skyddsombud har rätt att besiktiga hemarbetsplatsen”. Det regleras även att arbetstagaren ”har rätt till” utvecklingssamtal minst två ggr. per år: ”Under den första tiden av distansarbetet

<sup>6</sup> Internt PM med uppdrag för ”Distansarbetsgruppen”, daterat 98-03-16.

<sup>7</sup> Internt PM: ”Distansarbete – Förberedelser”, daterat 98-04-01.

<sup>8</sup> *Policy kring distansarbete*. Daterad 98-04-20, reviderad 98-04-28 och 98-05-05.

skall först göras en uppföljning efter 3 månader och därefter en mer ingående utvärdering av distansarbetet efter 6 månader.” Förutom detta regleras även utrustning, försäkring, säkerhet, organisatorisk tillhörighet, rätten till utbildning och information samt uppsägningsvillkor.<sup>9</sup> Avtalet skrivs mellan avdelningschefen och den anställde. I början tog varken chefer eller anställda avtalet på särskilt stort allvar. Det var fler som distansarbetade än som hade avtal om det. Successivt har dock medvetenheten om den ansvarsfördelning som avtalet reglerar ökat och därmed intresset att omfattas av det. I skrivande stund har 130 av 165 anställda vid energimyndigheten skrivit under ett sådant enskilt avtal om distansarbete.

I april 1998 hade man en gemensam introduktionsdag för alla anställda vid myndigheten och i september samma år flyttade myndigheten till sina nya lokaler i Eskilstuna. Av de 108 anställda som ursprungligen lyftes över till den nya myndigheten från NUTEK följde 80 med till Eskilstuna.

I Eskilstuna är lokalerna stora, moderna och centralt belägna. De har stora gemensamma utrymmen och glasväggar till alla arbetsrum. Närvaro och frånvaro är, som brukligt i moderna kontorslokaler, uppenbar för alla. Förutom dessa lokaler hyr man också in sig på en mindre lokal i centrala Stockholm där det finns fyra sammanträdesrum och fyra anonyma terminaler att tillgå. Trots dessa faciliteter var misstänksamheten stor bland personalen. Flera deklarerade frankt att de minsann inte tänkte åka till Eskilstuna mer än vad som var absolut nödvändigt.<sup>10</sup>

I samband med flytten ordnades också en tvådagars konferens på vilken distansarbete var en angelägen programpunkt. Denna punkt följdes senare under hösten upp av en introduktionsdag som enbart handlade om distansarbete. I denna introduktion medverkade en utomstående konsult som specialiserat sig på distansarbete, samt en direktör vid en annan myndighet och med stor erfarenhet av distansarbete. Syftet med introduktionsdagen var främst att ge personalen en möjlighet att informera sig samt att få dryfta sina farhågor och förväntningar. Introduktionsdagen upprepades ytterligare två gånger under hösten för att ge så många som möjligt en chans att delta. Efter dessa tre gemensamma introduktionsdagar växlade man ner till att berätta om distansarbete i samband med den allmänna introduktionen av nyanställda. Inför det att en anställd ska börja arbeta på distans är det dessutom tänkt att hon ska diskutera igenom hemarbetets villkor med sin närmaste chef. Underlaget för denna diskussion kommer framför allt från företagshälsovården.

Redan när myndigheten flyttade till Eskilstuna hade man skrivit kontrakt med *Previa* för sin företagshälsovård. Det var dock först under våren 1999 som deras

---

<sup>9</sup> Se även ”Anvisningar för distansarbete”, avsnitt 8.10.1 i *Verksamhetshandboken för Energimyndigheten*.

<sup>10</sup> Personal och chefer i diskussion med projektets medarbetare.

material till stöd för distansarbete uppmärksammades och togs i bruk på myndigheten. Materialet vänder sig i första hand till den anställde.<sup>11</sup> Det delas därför ut och används i samband med att en anställd ska börja arbeta på distans. Tanken är att den s.k. *Hemarbetsnyckeln* ska användas som en checklista efter vilken den anställde kan inreda och organisera sin hemarbetsplats. Vissa av frågorna i *Hemarbetsnyckeln* användas också som en checklista för chefer vid introduktions- och uppföljningssamtal om arbetsmiljö. Utöver detta material erbjuder *Previa* myndighetens personal ergonomiutbildning för hemarbetande en gång om året.

I anslutning till de tre gemensamma introduktionsdagarna under hösten 1998 erbjöds vid respektive tillfälle också en halv dags utbildning på den tekniska utrustningen och programvaran som skulle användas vid distansarbete. Det tekniska arbetet med att utforma ett system och en gemensam datamiljö hade inletts redan innan sommaren 1998 och flytten till Eskilstuna. Ett utomstående konsultföretag var kontrakterat för uppgiften och två interna tekniker såg till att systemet anpassades efter energimyndighetens förhållanden. När systemet ansågs vara tillräckligt färdigt började distansarbetsplatserna byggas ut etappvis. Avdelningscheferna fick i uppgift att prioritera vilka bland sin personal som skulle få utrustningen installerad hemma i första respektive andra etappen. Det visade sig dock att nästan alla de som ville distansarbeta ansåg sig vara högprioriterade med rätt att få utrustningen installerad i första etappen. Eftersom den tekniska utbyggnaden inte var dimensionerad för en sådan anstormning skapades en flaskhalseffekt vilken gav upphov till mycket irritation och frustration bland personalen. Att systemet dessutom drogs med allvarliga barnsjukdomar och att ovanan hos de inblandade ledde till en mängd oförutsedda störningar adderade ytterligare till den allmänna frustrationen.

### *Omställningsproblem*

Under hösten 1998 och våren 1999 samlades alla chefer på myndigheten till två träffar för att gemensamt diskutera ledningsfrågor. En stor del av dessa diskussioner kom att handla om ledning av distansarbetande personal. Det fanns en allmän känsla av att inte riktigt ha kontroll. Det utbredda missnöjet med flytten och det tekniska systemet drabbade i första hand cheferna. Ovanan vid att vara en egen myndighet och att arbeta under nya villkor var också en påtaglig erfarenhet. Samtidigt hade de externa kraven och förväntningarna på den nya energimyndigheten ökat. Till på köpet var man satt att leda en personal som inte var närvarande. Det blev allt mer uppenbart att en traditionell arbetsledning inte hade så mycket att erbjuda. Istället blev man tvungen att utveckla och fokusera andra tekniker. En sådan teknik som utvecklades till följd av de båda chefsträffarna var en gemensam möteskultur. Avdelningsmöten, som tidigare främst varit ett forum

---

<sup>11</sup> Futura (1998). *Jobba hemma: Texthäfte och hemarbetsnyckel*. Statshälsans utbildningsmaterial.

för att delge medarbetarna information, fick en större dignitet. Värdet av en gemensam närvaro uppmärksammades. De gemensamma mötena erbjöd även en möjlighet till uppföljning av arbete och ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter. Eftersom de gemensamma mötena var det mest påtagliga uttrycket för enhetens verksamhet kom allt mer av arbetsledningens ambitioner att koncentreras till dessa. De två dagarna som den distansarbetande personalen var förpliktigad att närvara på arbetsplatsen i Eskilstuna kom därför nästa helt att upptas av gemensamma möten.

Ett år efter att myndigheten bildats var det dock uppenbart att myndigheten hade omställningsproblem. Förväntningarna på den nya myndigheten hade ökat, liksom arbetsuppgifterna och personalomsättningen. Missnöje med flytten, ledningen och tekniken gav ingen arbetsro för de som var kvar.<sup>12</sup> Den första juli 1999 sjösatte därför myndigheten en omfattande omorganisation. Omorganisationen innebar att de olika avdelningarna omstrukturerades. Från att ha varit uppdelade efter funktion blev de nu uppdelade efter innehåll. De tidigare tre avdelningarna för ”Omställning” (avseende omställning av energianvändningen på kort sikt), ”Struktur och marknad” respektive ”Forskning och Utveckling” (omställning av energianvändningen på lång sikt) blev istället ”Avdelningen för Byggnader och tillhörande infrastruktur”, ”Avdelningen för Industri och Transporter”, ”Avdelningen för Bränslen”, ”Avdelningen för Elproduktion” respektive ”Analysavdelningen”. Samtidigt plockades en hierarkisk nivå bort. Syftet med omorganisationen var att integrera de olika projekten efter deras respektive område för att därigenom underlätta ärendehantering och interaktionen mellan projekten. Den skulle också göra myndighetens verksamhet mer överskådlig och lättillgänglig för ledning, anställda och avnämare.

Någon systematisk utvärdering av omorganisationen finns (ännu) inte gjord, men en uppföljning med hjälp av externa konsulter påpekar att:

Målen om snabbare beslutshantering och bättre informationsflöden har uppfyllts. Ansvarsområden och chefsroller är tydligare i den nya organisationen. Organisationen har underlättat för Energimyndigheten att fokusera på sina huvuduppgifter.<sup>13</sup>

Av mer direkt intresse för oss är konstaterandet att ”Intentionerna för den reviderade organisationen ... till stor del uppnåtts” genom att ”*Integrationen av forskning, utveckling och tillämpning inom respektive sakområde i stort sett lyckats*”.<sup>14</sup> Omorganisationen innebar alltså en betydligt större koordinering och styrning av de enskilda projekten. Projekt och projektledare som ända sedan tiden på NUTEK hade gått sina egna vägar tvingades nu legitimera sig med

---

<sup>12</sup> I intervju med chefer.

<sup>13</sup> Generaldirektörsärende: *Åtgärder i anledning av uppföljning av Energimyndighetens organisation m.m.* Daterad 2001-05-22. Dnr. 06-01-1172.

<sup>14</sup> Ibid. Min kursivering.

hänvisning till *sakområdets* förutsättningarna. Sakområdet ställde så att säga krav på myndighetens avdelningar att anpassa projekten efter dess förutsättningar. Detta utvändiga anpassningstryck möjliggjorde en disciplinering av de skilda projekten och en integrering av dem inom ramen för sammanhängande program. Även samarbetet mellan avdelningar ökade i och med att man också började arbeta med gemensamma projekt.

Under hösten 1999 initierade ledningen för myndigheten dessutom ett program för chefsutveckling. Programmet bestod av ett flertal heldagsträffar som följde en uppgjord utbildningsplan över ett och ett halvt år. Närvarande vid dessa träffar var även två externa konsulter. Syftet var att fokusera det egna ledarskapet och granska motivet bakom valet av ledarroll. Bakgrunden till programmet var ett uttalat behov hos cheferna att utvecklas och att bättre kunna hantera de problem de upplevde sig stå inför samt de motsättningar mellan expert- och ledarroll som blir påtagliga i varje högt kvalificerad verksamhet. Som så ofta uttryckte sig det behovet i en längtan efter hårda fakta och användbara tekniker. Allt eftersom programmet fortskred kom det dock att allt mer handla om ”samtal” i allmänhet och utvecklingssamtal i synnerhet. Eftersom personalen arbetade mycket självständigt handlade chefernas arbete till en stor del om att bedöma personers förmåga att utföra en uppgift och att arbeta på egen hand. För detta fanns inga enkla tekniker eller praktiska genvägar. Det krävde istället att man lärde känna personen i fråga. När man inte dagligen konfronterades med personen måste detta ske inom ramen för ett planerat samtal. Insikten att man kan följa upp arbetet genom att följa medarbetarnas utveckling började följaktligen växa fram.

Uppföljning av arbetet gjordes också med hjälp av objektiva mätningar. Under hösten 1999 genomfördes den första i en tänkt rad av regelbundna ”tillgänglighetsmätningar” på myndigheten. Syftet var att testa i vilken utsträckning det var möjligt att kontakta personalen under arbetstid. Mätningen utfördes av en extern konsult och innehöll bl.a. 725 slumpvisa uppringningar under tre veckors tid till myndighetens personal för att mäta antalet svar och hänvisningsmeddelanden (20 procent av uppringningarna visade sig varken ge ett svar eller ett hänvisningsmeddelande). Mätningen innehöll även telefonintervjuer med ett urval viktiga intressenter för myndigheter. 128 personer på Näringsdepartementet, Regeringskansliet, Klimatkommittén, Vattenfall, m.fl. tillfrågades hur de blivit bemötta av myndighetens personal, huruvida de fått kontakt med rätt tjänsteman, osv. Förutom dessa undersökningar samlade man också in en mindre enkät där personalen själva fick skatta sin tillgänglighet.

Under vintern 1999/2000 genomfördes också en intern utvärdering av distansarbete.<sup>15</sup> Undersökningen var mycket begränsad, endast 26 personer deltog.

---

<sup>15</sup> Larsson, S. (2000). *Distansarbete på STEM: En uppföljning* (Internrapport). Energimyndigheten: Eskilstuna.

Syftet var heller inte att utvärdera distansarbete som arbetsform utan att ”pejla” hur distansarbete ”uppfattas” inom organisationen. Materialet samlades in med hjälp av systematiska intervjuer styrda av en förbestämd frågemall. Resultatet bjöd inte på några större överraskningar. Några saker är dock värda att notera:

- Endast tre av de intervjuade arbetade mer än två dagar per vecka på distans.
- Ett och ett halvt år efter införandet drogs man fortfarande med tekniska problem vilket försvårade kommunikationer och arbete.
- All uppföljning av arbetet skedde i samband med de veckovisa avdelningsmötena.
- Trots att distansarbete var en så pass framträdande sida av myndighetens profil och en så pass integrerad del av dess verksamhet, så rådde det ändå en viss osäkerhet bland personalen om värderingarna kring det. Hur mycket bör man arbeta hemma? Bör man arbeta hemma överhuvudtaget? Hur stor frihet har man egentligen att lägga upp sitt eget arbete? De oklara förväntningar och dubbla budskap som förmedlades genom de öppna svaren antyder att någon gemensam kultur kring arbetet inte riktigt vuxit fram och att distansarbete (ännu) inte är en helt etablerad arbetsform på energimyndigheten.

### **Några kommentarer och tillägg till berättelsen**

Den stora fördelen med att beskriva en verksamhet över tid så som jag gjort ovan är att man kan följa dess utveckling. Därigenom framträder det som annars är osynligt, nämligen ambitionerna och intentionerna med verksamheten. Om man endast betraktar en verksamhet vid ett givet tillfälle riskerar den att framstå som en mängd uppkast av idéer, förslag, skrivelser, arrangemang och åtgärder vars enda sammanhang är en figurativt presenterad organisationsstruktur. Beträktade över tid däremot kommer dessa idéer, förslag, skrivelser, arrangemang och åtgärder att kunna placeras in som faser i ett målmedvetet utvecklingsförlopp. Ett problem med en sådan betraktelse är dock att målmedvetenheten gärna överdrivs och att brokigheten och krokigheten i utvecklingsförloppet går förlorad. Alla de tankar, idéer och diskussioner som inte manifesterat sig i en konkret åtgärd undgår betraktaren. Det kan därför vara värt att påpeka att det bakom den ovan beskrivna kronologin också pågick en kontinuerlig diskussion om distansarbete.

Det är framför allt tre teman som varit föremål för denna diskussion. Det första temat handlade om *mötesordning och mötesdisciplin*. När och var skulle mötena förläggas? Hur skulle de organiseras och vad skulle de innehålla? Hur skulle man få medarbetarna att ta mötena på allvar och engagera sig i dem? Hur skulle man vara som chef och mötesledare? Det viktiga här är kanske inte de enskilda svaren på dessa frågor utan det faktum att de diskuterades. Det var förmodligen heller inte svaren på frågorna som gav upphov till den möteskultur som utvecklades på energimyndigheten. Det var snarare den kontinuerliga diskussionen i sig som gav frågan dess aktualitet och auktoritet.



Det andra temat som diskuterades regelbundet var *tillgänglighet*. Redan tidigt delegerades ansvaret till avdelningarna. Varje avdelning ansvarade för att ha ett system för tillgänglighet. Diskussionerna om denna fråga var dock mindre intensiva och mer känsliga än de om mötesordning. Frågan var känslig eftersom den innebar ett ifrågasättande av den enskilda individen och en implicit anklagelse för att inte vara på plats och göra sitt jobb. Som alla känsliga frågor är det lätt att en sådan diskussion fastnar i en ömsesidig misstro och ett okonstruktivt kverulerande. Det är ju lätt att beklaga andras bristande tillgänglighet men betydligt svårare att erkänna sin egen. Tecken på detta fanns också hos energimyndigheten och i de enkätsvar som redovisas nedan.

Ett tredje tema är *introduktion och uppföljning* av personal. Som framgår av berättelsen ovan var chefernas reaktion på den nya myndighetens första stapplande steg ett brännande behov av struktur och ordning. Detta behov kanaliseras i den relativt snabba utvecklingen av en möteskultur i form av mötesordning och mötesdisciplin. Chefernas upplevelse av att inte ha kontroll över verksamheten kompenenserades följaktligen genom att de tog kontroll över mötena. Mötena kom på så sätt att representera verksamheten i dess helhet. När det omedelbara kontrollbehovet därmed stillats började ett mindre känslomässigt och mer pragmatiskt behov av uppföljning att växa fram i diskussionerna. Detta manifesterade sig bl.a. i försöken med individuella medarbetarsamtal och objektiva utvärderingar. En annan sida av detta behov är en ökad medvetenhet vid introduktionen av nyanställda. Man har med tiden blivit mer försiktig med att introducera distansarbetsmöjligheter till nyanställda direkt. Chefen gör istället en individuell bedömning av den nyanställdas erfarenheter, mognad och förmåga att arbeta självständigt. Den nyanställda får sedan utföra sitt arbete på arbetsplatsen i Eskilstuna tills han/hon blivit ”varm i kläderna”.

Organisationsberättelsen visar, för att göra en allmän sammanfattning, hur man inom energimyndigheten målmedvetet har arbetat för att integrera ett distribuerat arbete. Utgångspunkten för detta integrationsarbete var en svåröverblickbar mängd självständigt utförda arbetsuppgifter. I förutsättningarna för integrationsarbetet ingick inte bara att dessa arbetsuppgifter till stor del skulle kunna utföras på distans utan också det faktum att deras utförare var tveksamma, till och med negativa, till att överhuvudtaget låta sig inkorporeras i myndigheten. Inställningen till distansarbete inom energimyndigheten var därför initialt mer principiell och generös, för att inte säga vidlyftig, till sin natur. Efter hand utvecklade den sig dock till att bli mer pragmatisk och återhållsam. Ledningen tillägnade sig många av de tekniker som finns för att leda arbete på distans. Man försökte skapa struktur genom mötesordning och en professionell arbetsmiljö i hemmet. Man försökte uppamma självdisciplin genom krav på tillgänglighet och mötesdisciplin. Man försökte skaffa sig personalkännedom genom individuella introduktioner och medarbetarsamtal. Det finns mer att göra och man kan säkert bli bättre på det man gör. Men berättelsen ovan visar ändå hur en mängd olika

regleringsmekanismer, stora som små, successivt uppmärksammas och tas i bruk. Berättelsen visar hur man arbetar med att hantera och reglera ett arbete som inte är närvarande. Enligt egen utsago har man också börjat komma till den punkt där distinktionen ”närvarande/frånvarande” håller på att avdramatiseras.

\*

Syftet med att införa distansarbete var följaktligen att kunna erbjuda personalen hemarbete *utan* att behöva göra avkall på de prestations-, samarbets- och tillgänglighetskrav som gäller inom organisationen i övrigt. Målet för alla de investeringar, åtgärder och nyordningar som gjordes och alltså görs på Energimyndigheten var och är alltså att införandet av distansarbete *inte* ska medföra några avgörande förändringar för arbetets utförande eller det sätt på vilket individerna omfattas av organisationen. Huruvida det också har blivit så kan vi i någon mån ge ett svar på med hjälp av enkätdata från ovan nämnda organisation.

## Skilnader i arbetsutförande och organisationstillhörighet? – En enkätstudie på Statens Energimyndighet

På försommaren 1999 samlades energimyndighetens anställda för att vid tre tillfällen fylla i en enkät under examinationsliknande förhållanden. Enkäten hade utformats inom ramen för ”Gränslöst arbete – eller arbetets nya gränser”; ett forskningsprojekt i samarbete mellan Arbetslivsinstitutet och Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Enkäten omfattade 54 sidor med 154 frågor om 485 ”items” vilka tillsammans behandlade allt från den egna personen, arbetets uppläggning, kompetens och lärande, hem och fritid till den egna hälsan. Deltagande var frivilligt men uppmuntrades av arbetsledningen. Enkäten fick också fyllas i på betald arbetstid. Svaren bildar underlag för uppsatser, rapporter, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Här ska vi bara lyfta ut och redovisa svaren på de frågor som berör arbetets uppläggning. Dessa frågor ger en ögonblicksbild av arbetets villkor ett och ett halvt år efter myndighetens bildande och mindre än ett år efter det att distansarbete började praktiseras systematiskt.

Av de 165 personer som vid det aktuella tillfället var anställda inom energimyndigheten fyllde sammanlagt 107 i enkäten. De övriga var antingen frånvarande under längre tid p.g.a. tjänstledighet eller föräldraledighet, eller så gick det inte att komma överens om en lämplig tid för att fylla i enkäten. Av de 107 som svarade på enkäten var 49 män och 58 kvinnor. Medianåldern var 47,5 år, i en intervall mellan 24-62 år. Ungefär tre fjärdedelar (73%) var gifta eller sammanboende. En femtedel (21%) var ensamstående och 7 procent uppgav sig vara ”särbo”. Mer än tre fjärdedelar (78%) hade barn. Av dessa hade 72 procent mer än ett barn. En dryg fjärdedel (27%) hade mer än två barn boende hemma. Tjugo stycken hade minst ett barn i förskoleåldern (upp till sju år). Tjugoen hade minst ett barn i åldrarna sju till tolv år. Tjugoåtta hade minst ett barn i tonåren

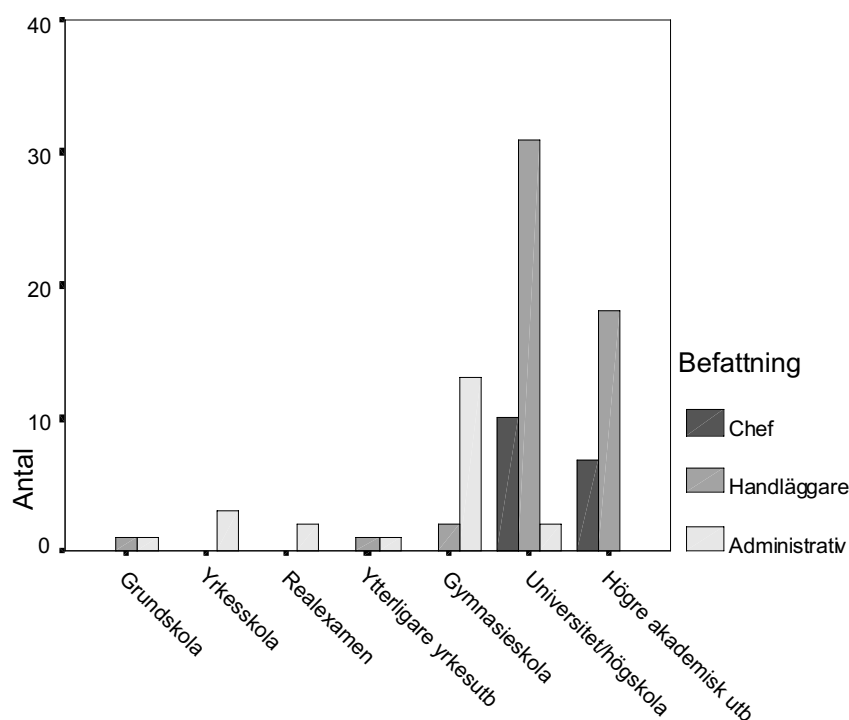
boende hemma. Sjuttiofva stycken hade minst en timmes enkel resväg till arbetet. Trettio stycken hade två timmar eller mer.

Redovisningen av resultatet sker i tre steg. Först redovisas de olika yrkeskategorierna på Energimyndigheten. Därefter redovisas deras olika arbetsmönster. Slutligen redovisas skillnader i arbetsutförande och organisationsbundenhet mellan dessa olika arbetsmönster.

### *Tre yrkeskategorier*

De arbetande på myndigheten kan övergripande delas in i tre yrkeskategorier: chefer, handläggare och administrativ personal. Över hälften (52%) av de som svarade var handläggare. En femtedel (21%) var administrativ personal och nästan lika många (17%) var chefer. Dessutom var där 10 procent som inte passade in i någon av dessa tre kategorier. De beskrev sig istället som dataansvariga, informatörer, jurister, utredare, etc.

De tre yrkeskategorierna – chefer, handläggare och administrativ personal – var relativt homogena. Det fanns dock en viss spridning i utbildning. Störst var spridningen bland den administrativa personalen. Även bland handläggarna fanns en liten spridning. Det var annars bland dessa som de flesta högutbildade fanns. Cheferna var överlag högutbildade, om än inte med lika många högutbildade som handläggarna (se figur 1).



**Figur 1:** Högsta utbildning bland personalen på STEM (N=92)

*Arbetsuppgifter.* Skillnaderna mellan grupperna kom framför allt fram i frågor som rörde arbetet. De tre grupperna hade ju principiellt åtskilda arbetsområden. Cheferna ägnade sig åt ”ledning”, handläggarna åt ”verksamheten” och den administrativa personalen gav ”stöd och resurser”. Trots det så fanns det en viss överspridning i arbetsuppgifterna. Flera chefer uppgav t.ex. forskning och utveckling, handläggning av ärenden samt projektansvar och projektledning bland sina arbetsuppgifter. Inom Energimyndigheten är detta verksamhetsuppgifter och faller normalt på handläggarnas bord. Spridningen av arbetsuppgifter förekom även bland handläggarna. Arkivering, datafrågor, diarieföring, registrators- och sekreteraruppgifter var några av de uppgifter som handläggare uppgav att de utförde. Dessa uppgifter måste betecknas som resursuppgifter vilka normalt utförs av den administrativa personalen (se vidare Tabell 1 i *Resultatbilagan*).

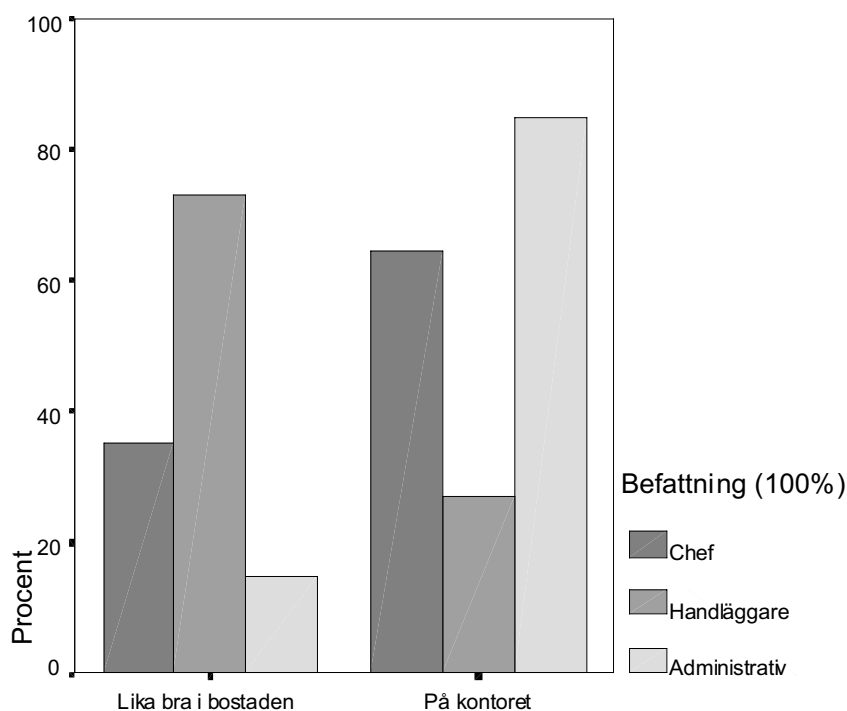
De tre grupperna skilde sig också åt vad gäller arbetets kvalifikationskrav. Den administrativa personalen hade mer strukturerade och rutinmässiga uppgifter medan handläggarna, och i ännu högre grad cheferna, hade mer ostrukturerade och växlande uppgifter. Handläggarnas, och i ännu högre grad chefernas, uppgifter krävde ett större mått av sammanvägningar, prioriteringar och en kontinuerlig hänsyn till ändrade villkor än vad den administrativa personalens uppgifter gjorde (se vidare Tabell 2 i *Resultatbilagan*).

*Organisationsbundenhet.* Men det var inte bara arbetsuppgifternas innehåll som skilde de tre grupperna åt. Även deras förankring inom organisationen skilde sig. Alla grupper ansåg sig visserligen vara mycket beroende av kollegor och arbetsledning inom STEM för att kunna göra ett bra jobb. Men där den administrativa personalen inte hade så stort utbyte av externa personer i sitt arbete var dessa av stor betydelse för både handläggare och chefer. Det var dock inte samma personer som handläggare och chefer hade utbyte av. För chefernas arbete var det i första hand experter och beslutsfattare i företag och myndigheter som var av betydelse. För handläggarna var det istället den egna projektgruppen som var mest betydelsefull (se vidare Tabell 3 i *Resultatbilagan*).

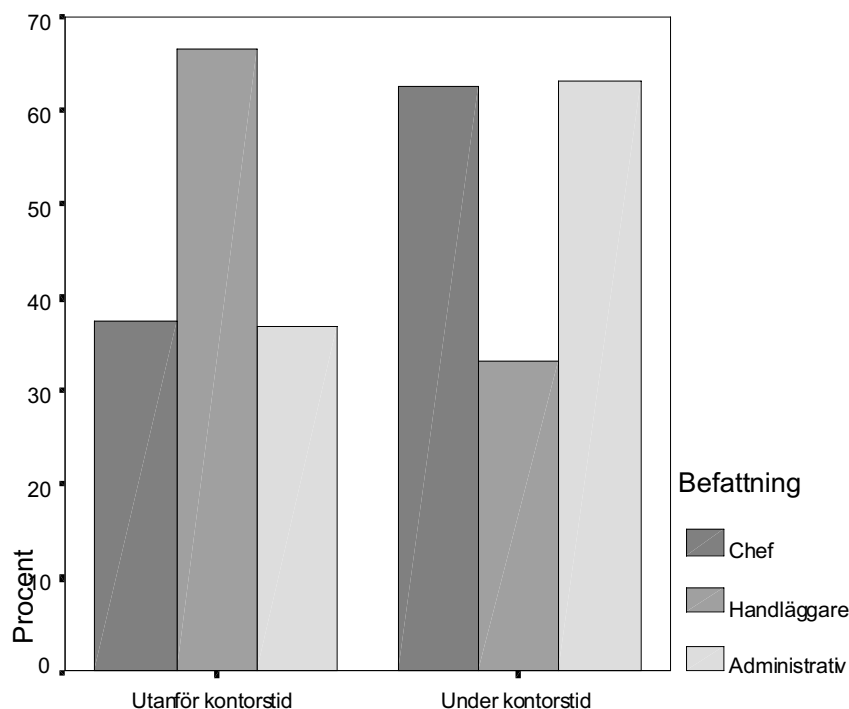
För cheferna utgjorde de regelbundna mötena på arbetsplatsen en större del av arbetet än för både handläggare och administrativ personal. Cheferna var också mer bundna till organisationen genom formalia; administrativa och representativa uppgifter som inte är direkt knutna till det egna arbetet. Framför allt den administrativa personalen ägnade sig betydligt mindre åt sådan ”uppgiftsperifer” formalia. Handläggare utgjorde här en ickesignifikant mellangrupp. Man skulle i och för sig kunna tänka sig att det som chefer och handläggare betraktade som uppgiftsperifer formalia utgjorde de huvudsakliga arbetsuppgifterna för den administrativa personalen och att de därför inte betraktade dessa uppgifter som perifera. I den meningen skulle handläggarna vara den grupp som var minst bundna till organisationen genom formalia.

Men även om cheferna var mest organisationsbundna i en *formell* mening så var de minst organisationsbundna i *social* mening. Cheferna deltog mer sällan än andra i gemensamma fikapauser, luncher eller andra sociala aktiviteter på arbetsplatsen. Den administrativa personalen deltog betydligt oftare i sådana gemensamma aktiviteter. Även här utgjorde handläggarna en ickesignifikant mellangrupp (se vidare Tabell 4 i *Resultatbilagan*).

Om vi istället tittar på organisationsbundenheten i tid och rum så framträder handläggarna som minst bundna. Av handläggarna ansåg nästan tre fjärdedelar (73%) att deras arbetsuppgifter kunde utföras med lika bra eller bättre resultat *i bostaden* jämfört med arbetsplatsen i Eskilstuna. För cheferna och den administrativa personalen var förhållandet det omvända. Två tredjedelar (65%) av cheferna och hela 85 procent av den administrativa personalen ansåg att merparten av deras arbetsuppgifter var av det slaget att de måste utföras *på kontoret* i Eskilstuna (se figur 2). Samma sak gällde arbetstiden. Av handläggarna ansåg 67 procent att deras arbetsuppgifter till övervägande del kunde utföras med lika bra eller bättre resultat *utanför* kontorstid. Nästan två tredjedelar (63%) av cheferna och lika många av den administrativa personalen ansåg däremot att merparten av arbetsuppgifterna var av det slaget att de måste utföras *under* kontorstid (se figur 3).



**Figur 2:** Var personalen på STEM bäst anser sig kunna utföra sina arbetsuppgifter. (N=89)



**Figur 3:** När personalen på STEM bäst anser sig kunna utföra sina arbetsuppgifter. (N=86)

Oberoendet respektive beroendet av kontorstid var dock inget som avspeglade sig i det formella arbetstidsåtagandet. Både handläggare och administrativ personal hade till övervägande del reglerad arbetstid. Nästa alla (94% respektive 81%) uppgav att deras arbetstid var reglerad. För cheferna var förhållandet det omvända. Endast en chef (6%) hade reglerad arbetstid. Arbetstiden för de övriga 16 (94%) var oreglerad.

#### *Olika arbetsmönster*

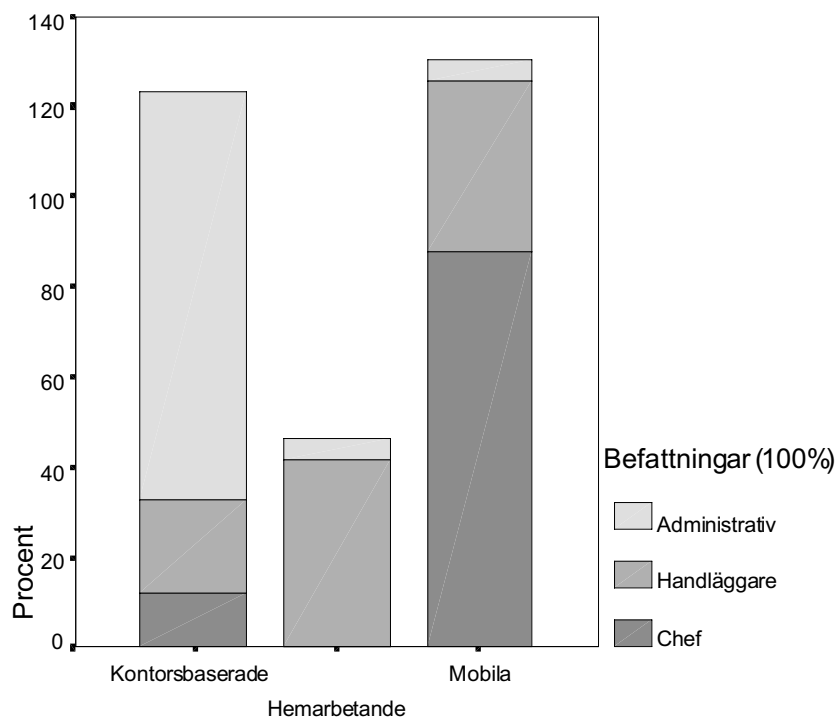
Hur skiljde sig då dessa tre grupper med avseende på distansarbete? Detta är inte helt lätt att svara på eftersom distansarbete inte låter sig definieras på ett enkelt och användbart sätt. Vad vi kan konstatera är att tre fjärdedelar (75%) av de som svarade på enkäten hade distansarbetsavtal med arbetsgivaren. De flesta chefer, handläggare och ”övriga” hade distansarbetsavtal (82%, 77% respektive 80%). Men även om det var mindre vanligt bland den administrativa personalen så hade ändå de flesta av dem också distansarbetsavtal (59%). Vi vet dessutom från vår organisationsberättelse ovan att det var fler som arbetade hemma än som hade distansarbetsavtal. Huruvida man hade distansarbetsavtal är följaktligen inget användbart mått på distansarbete.

Enkäten innehöll fyra övriga frågor om arbete på annan plats än kontoret. Beroende på vilken man använder varierar antalet distansarbetare från 68 procent till 86 procent. Ett mer användbart sätt är därför att dela in de som svarat efter

deras (rumsliga) arbetsmönster. Vi kan då urskilja tre relativt homogena grupper. (1) De som arbetade 80 procent av sin arbetstid eller mer på kontoret i Eskilstuna. Av de som svarade på enkäten utgjorde dessa 35 procent. (2) De som arbetade minst 20 procent av sin arbetstid i hemmet. Av de som svarade på enkäten utgjorde dessa 25 procent. (3) De som arbetade 10 procent av sin arbetstid på andra platser än i hemmet och på kontoret. Av de som svarade på enkäten utgjorde dessa 40 procent. Det kan tilläggas att ingen av dessa spenderade mer än 80 procent av sin arbetstid på kontoret i Eskilstuna och att medianvärdet för gruppen låg på 50 procent. Vi kan kalla dessa tre grupper för (1) "kontorsbaserade", (2) "hemarbetande" och (3) "mobila". När jag ibland talar mer allmänt om de som distansarbetade avser jag då de hemarbetande och de mobila.

Indelningen i kontorsbaserade, hemarbetande och mobila korrelerar signifikant med de tre yrkeskategorierna ovan. De flesta cheferna (88%) var mobila. Nästan alla hemarbetande (96%) var handläggare. Administrativa personalen var till 91 procent kontorsbaserade. Störst spridning finner vi här bland handläggarna. En femtedel av handläggarna (21%) var kontorsbaserade och en dryg tredjedel (38%) var mobila (se figur 4).

De allra flesta (95%), även de kontorsarbetande, hade en särskild plats avsatt för arbete hemma. De allra flesta (84%) var också nöjda eller t.o.m. mycket nöjda med den ur ergonomisk synvinkel. I detta fanns det inte någon skillnad mellan de olika grupperna. De allra flesta (97%), även de kontorsbaserade, hade också dator med Internetuppkoppling hemma. Det var dock skillnad på hur mycket man använde den för arbete. De hemarbetande och mobila använde, föga förvånande, sin hemdator med e-post och Internet betydligt mer i arbetet än de kontorsarbetande. Inte heller är det särskilt förvånande att de hemarbetande använde fast telefon när de arbetar hemma medan de mobila företrädevis använde mobiltelefon. Detta faktum kanske snarast ska ses som en bekräftelse på att indelningen och benämningen av grupperna är adekvat.



**Figur 4:** Hur de olika befattningarna fördelar sig procentuellt på de rumsliga arbetsmönstren (N=103)

#### *Skillnader i arbetsutförande och organisationsbundenhet*

*Arbets tid.* Trots att 70 procent av de hemarbetande och 67 procent av de mobila ansåg att de kunde utföra sitt arbete lika bra utanför kontorstid arbetade de i huvudsak under kontorstid. De hemarbetande uppskattade att 86 procent av deras arbetstid var förlagd till kontorstid. Motsvarande siffra för de mobila var 84 procent och för de kontorsarbetande 93 procent. Endast 16 procent (i medeltal för alla grupper) av arbetstiden var förlagd till andra tider. I detta fanns *inga* signifikanta skillnader mellan de tre grupperna.

Att de kontorsarbetande arbetade så stor del av sin tid under kontorstid men samtidigt hade (i medeltal för gruppen) 15 procent av sin arbetstid förlagd till andra tider berodde bl.a. på att de arbetade mycket övertid. Alla grupper arbetade övertid. De mobila arbetade dock betydligt mer än de övriga. Detta förklaras främst av att cheferna arbetade i snitt 10 timmar mer per vecka än de övriga. Hemarbetande och mobila var också i större utsträckning ”uppkopplade” på kvällar och helger. Även här var det framför allt chefer som *ofta* var uppkopplade på vardagskvällar och helger. Handläggarna var snarare uppkopplade *ibland* och den administrativa personalen mer *sällan* (se vidare Tabell 5 i *Resultatbilagan*).

De flesta ansåg också att det var kontorstid som gällde för kontakter mellan arbetskamrater och kollegor. De flesta (81%) drog sig för att kontakta andra utanför kontorstid. De var något mer generösa med möjligheterna att själva bli



kontaktade utanför kontorstid (41 procent ansåg det vara OK). Här liksom tidigare var det cheferna som avvek. Handläggarna och den administrativa personalen var betydligt mer restriktiva med arbetskontakter utanför kontorstid.

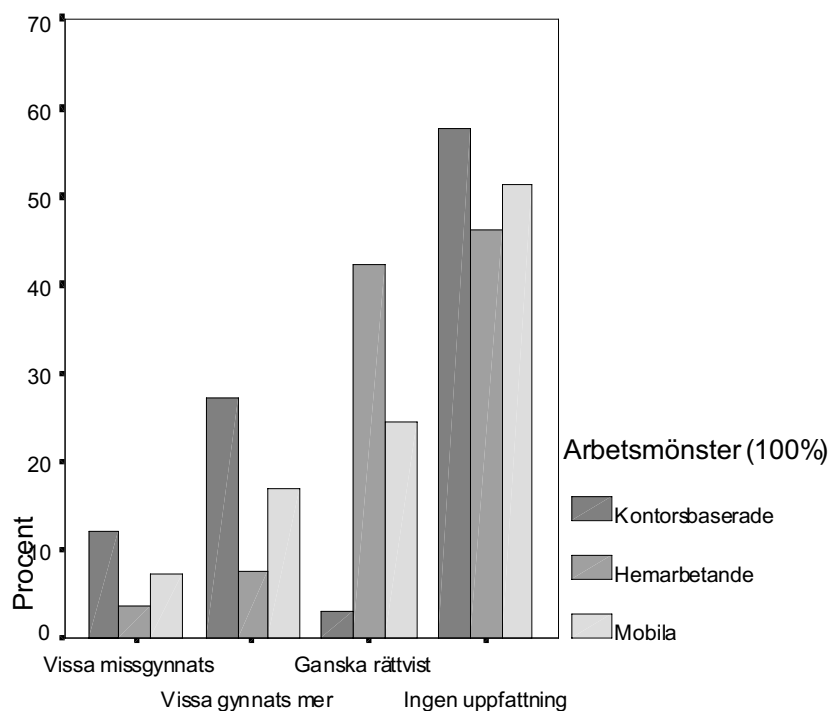
Vi ser alltså att det fanns vissa skillnader mellan de som var kontorsbaserade, hemarbetande och mobila. Dessa skillnader låter sig dock förklaras med de skilda yrkeskategorierna som fanns representerade i grupperna. Det är framför allt chefernas speciella arbetstider som gav upphov till skillnader mellan grupperna. Vi skulle därför kunna filtrera bort chefer och administrativ personal och enbart koncentrerar oss på handläggarna. Bland handläggarna fanns ju, som vi redan sett, såväl kontorsbaserade, hemarbetande som mobila. När vi gör så försvinner också mycket riktigt skillnaderna. Det verkar följaktligen *inte* ha varit någon nämnvärd skillnad i hur man förlade sin arbetstid när man arbetade på kontoret, hemma eller mobilt.

*Tillgänglighet.* Eftersom nästan alla hade telefon hemma och dator uppkopplad till Internet borde arbete utanför kontoret inte varit något hinder för tillgängligheten. De allra flesta uppgav t.ex. att de nästan alltid svarar direkt på e-post när de öppnar den (74%). Över hälften (55%) ansåg också att det inte var någon skillnad om de arbetade i bostaden eller på kontoret. De var lika lättillgängliga i båda fallen. I detta var det ingen skillnad mellan kontorsbaserade, hemarbetande eller mobila.

De svarande visste oftast var och hur de kunde nå de närmaste arbetskamraterna. De ansåg också att det var ganska eller t.o.m. mycket lätt för andra att nå dem själva. I detta var det heller ingen skillnad mellan kontorsbaserade, hemarbetande eller mobila. Däremot fanns det en viss skillnad mellan hur lättillgängliga de ansåg sig själva vara och hur lättillgängliga de tyckte andra vara. De allra flesta (85%) tyckte att de själva var ganska eller t.o.m. mycket lättillgängliga. Men endast 38 procent ansåg att andra var lika lättillgängliga. En dryg fjärdedel (28%) ansåg att andra var svåra eller mycket svåra att nå. Det var t.o.m. färre som hade svårigheter att nå personer *utom* än inom STEM. Endast 12 procent ansåg att det var svårt eller mycket svårt att få tag på externa personer som de behövde prata med. I detta fanns heller inga nämnvärda skillnader mellan grupperna. Möjligen var de mobila något mer beredda att erkänna att de inte alltid var lika lättillgängliga (se vidare Tabell 6 i *Resultatbilagan*).

Skillnaden mellan hur lättillgänglig man själv är och hur svårtillgängliga andra är verkar alltså i första hand inte vara en skillnad mellan olika individer utan en skillnad inom individerna. Det betyder att man skulle kunna förstå den som ett uttryck för en allmän frustration över tillgängligheten på myndigheten. Behovet av att kontakta andra per telefon hade också ökat sedan möjligheten till distansarbete infördes. Det var framför allt de mobila som kände av det behovet. På samma sätt hade möjligheten att bli kontaktad ökat snarare än minskat. Även här var det framför allt de mobila som kände av den möjligheten. De flesta var dock

överens om att de regler för de anställdas tillgänglighet som fanns på myndigheten var bra. Däremot gick åsikterna om deras efterlevnad isär. De flesta hemarbetande ansåg att reglerna fungerade bra. De mobila och framför allt de kontorsbaserade var däremot missnöjda med efterlevnaden. Detta mönster kvarstår om man filtrerar bort chefer och administrativ personal och enbart tittar på handläggare. Missnöjet verkar följaktligen ha haft med distansarbetet att göra. Den motsättning man kan ana i frågan gick alltså i första hand mellan de som arbetade hemma och de som arbetade på kontoret. De kontorsbaserade tyckte orättvist och gynnat ”vissa” mer än andra (se figur 5).

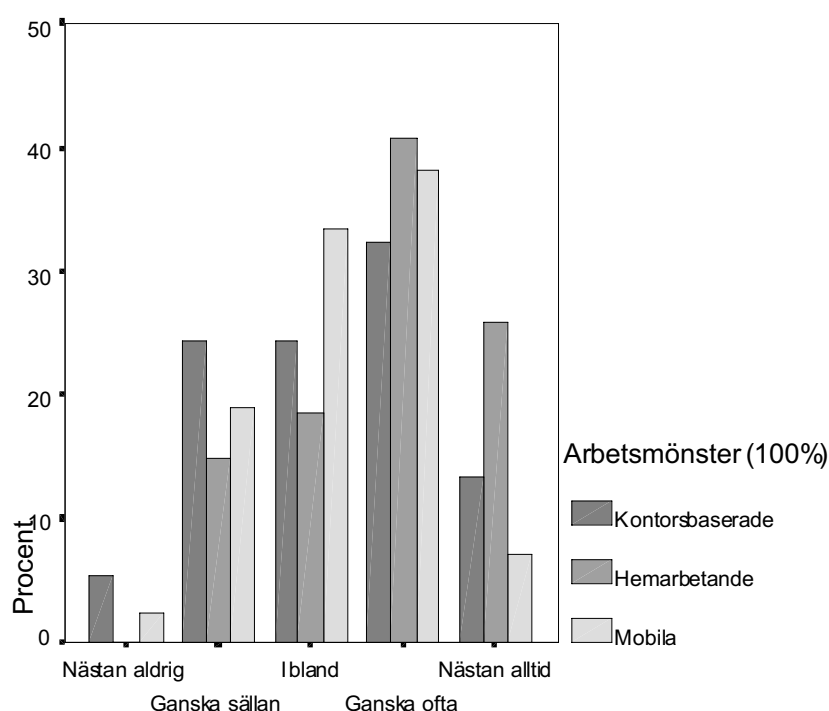


**Figur 5:** Huruvida distansarbetsformen utfallit rättvist mellan de anställda enligt personalen på STEM (N=100)

*Förändringar i arbetsuppgifterna.* Vid tidpunkten för enkätundersökningen hade Energimyndigheten börjat bli en distansarbetande organisation, om än med vissa omställningsproblem. På en fråga om de sätt på vilka man i första hand höll sig informerad i arbetet toppade t.ex. ”e-post” (77%) tätt följd av ”planerade möten” (65%). Först på tredje och fjärde plats kom den direkta respektive spontana kontakten med kollegor (49% respektive 41%). Men trots den betydande organisatoriska förändring ett så omfattande program för distansarbete innebar märktes inga större förändringar i själva utförandet av arbetet. Man skulle t.ex. kunna tänka sig att distansarbetsformen skulle ha påverkat beslutsfattandet i den meningen att de som arbetade hemma eller mobilt oftare fattade egna beslut. Men

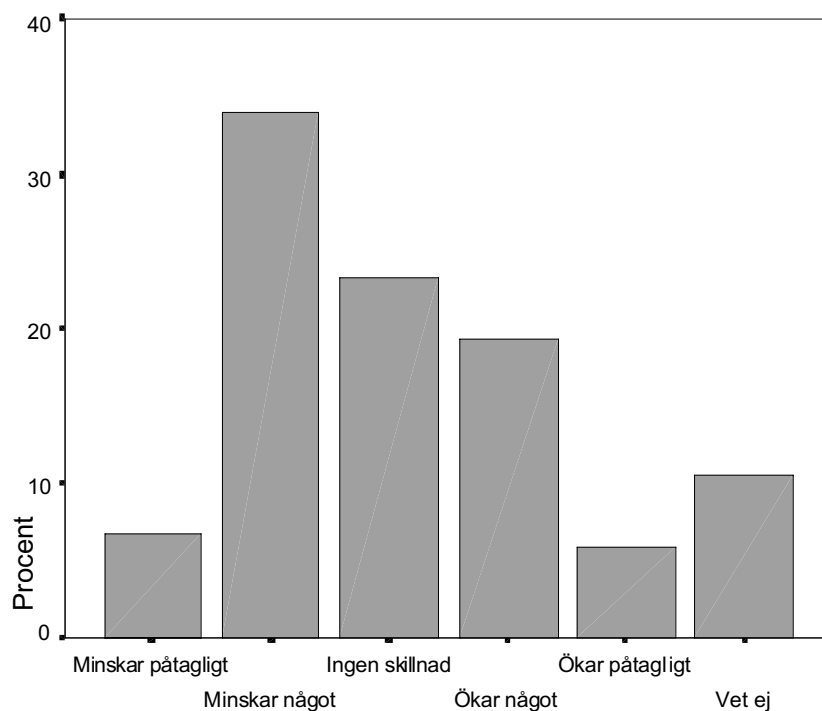
de allra flesta (80%) uppgav att det inte var någon skillnad mot tidigare. I det fanns heller inte någon skillnad mellan kontorsbaserade och distansarbetande.

När det gällde arbetsituationens förutsättningar för effektiviteten och kvaliteten på det egna arbetet var man knappast överväldigad, men på det hela taget mer nöjd än missnöjd. De flesta (63%) tyckte att de ”ibland” eller ”ganska ofta” hade en arbetsituation som gjorde att de kunde arbeta effektivt. Inte heller här fanns några signifikanta skillnader. En marginell skillnad kunde visserligen iakttas mellan kontorsbaserade och hemarbetande. Bland de som var mindre nöjda med sin situation, när det gäller möjligheten att arbeta effektivt, dominerade de kontorsbaserade och bland de som var mest nöjda dominerade de hemarbetande (se figur 6).



**Figur 6:** Huruvida man har en arbetsituation som gör att man kan arbeta effektivt enligt personalen på STEM (N=106)

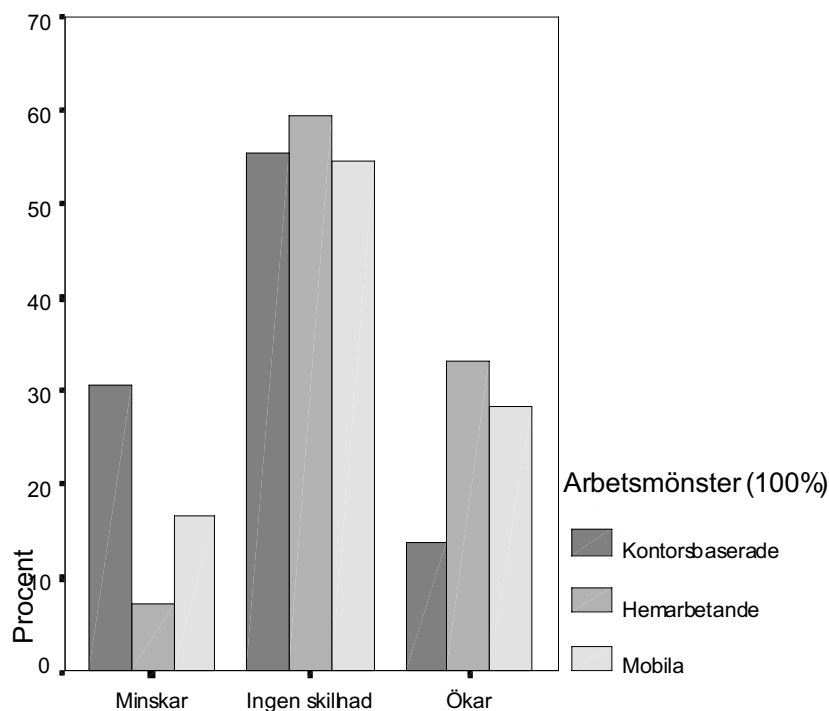
De flesta (54%) var annars ”ganska ofta” nöjda med kvaliteten på det egna arbetet. De flesta (58%) ansåg också att man ”ganska ofta” var kapabel att avgöra det. En knapp tredjedel (30%) var ”ganska ofta” nöjda med den återkoppling de fick på sitt arbetet. Något fler (33%) var det bara ”ibland”. Knappt hälften (46%) ansåg att man arbetade ”ganska effektivt” tillsammans med de närmaste kollegorna. En intressant jämförelse är dock att även om de flesta ansåg sig själv vara relativt effektiv så ansåg knappt hälften (42%) att distansarbetet minskade *avdelningens* effektivitet (se figur 7). Inte i något av dessa fall fanns det någon signifikant skillnad mellan de kontorsbaserade, de hemarbetande och de mobila.



**Figur 7:** Huruvida distansarbete påverkar avdelningens effektivitet enligt personalen på STEM (N=102)

*Förändringar i organisationsbundenheten.* Inte heller verkar relationen till kollegor och till organisationen ha förändrats påtagligt i och med distansarbetsformens genomförande. De allra flesta (74%) ansåg inte att det sociala kontaktmönstret i arbetet hade förändrats genom distansarbetet. Ställningen i organisationen var densamma (enligt 96%). Mötestätheten var densamma (enligt 74%). Även den tid som de ägnade sig åt organisationsspecifik men uppgiftsperifer formalia – alltså administrativa och representativa uppgifter som angår den övergripande organisationen snarare än det egna arbetet – var densamma (enligt 89%). Inte i någon av dessa frågor fanns det en signifikant skillnad mellan de kontorsbaserade, de hemarbetande och de mobila. Det fanns dock en skillnad i hur ofta man deltog i gemensamma fikapauser, luncher och andra sociala aktiviteter på arbetsplatsen. De hemarbetande och mobila ansåg att deras deltagande hade minskat sedan de började distansarbeta medan de kontorsbaserade inte erfor någon skillnad. Men inte ens den skillnaden var statistiskt helt säkerställd ( $p=0,017$ ).

En intressant, om än inte statistiskt signifikant ( $p=0,082$ ), iakttagelse var dock att även om de flesta (56%) inte ansåg att lojaliteten med företaget i allmänhet förändrades vid distansarbete så var det de kontorsbaserade som främst ansåg att lojaliteten minskade medan det var de distansarbetande som ansåg att den ökade (se figur 8).



**Figur 8:** Hur lojaliteten till företaget i allmänhet förändras vid distansarbete enligt personalen på STEM (N=105)

### Några kommentarer till enkätstudien

I redovisningen av de aktuella arbetsvillkoren på Energimyndigheten har jag först redovisat de skillnader som följer av yrkestillhörigheten. Därefter har jag redovisat hur yrkestillhörigheten korrelerar med distansarbete, eller närmare bestämt med vissa rumsliga arbetsmönster. Slutligen har jag redovisat de skillnader, eller rättare sagt brist på skillnader, som följer med dessa rumsliga arbetsmönster. Innan jag närmare kommenterar resultatet av ordning ska jag kommentera en del enskilda iakttagelser.

Den första är att även om de flesta av de som tillfrågades tyckte att *tillgängligheten* inom Energimyndigheten överlag var relativt god fanns det en skillnad mellan, å ena sidan, hur man uppfattade andras tillgänglighet och, å den andra sidan, hur man uppfattade sin egen. Flera upplevde att det var lättare för andra att nå en själv än för en själv att nå andra. Detta var också en generell erfarenhet i den meningen att den inte var begränsad till en viss grupp. Därmed skulle vi kanske kunna avskriva den här skillnaden som ett utslag av subjektiviteten i upplevelsen: ”Själv blir jag sittande i telefon med andra hela dagarna, men så fort jag försöker nå andra är det minsann upptaget”. Men samtidigt måste vi komma ihåg att den här upplevelsen äger rum mot bakgrund av att tillgängligheten aktualiserats som ett problem inom myndigheten. Tillgänglighetsproblematiken sätter fokus på den enskilde individen och anklagar henne, explicit eller implicit, för att

inte vara närvarande. Eftersom anklagelsen inte uppger vem som avses drabbar den alla och envar. Vagheten i anklagelsen ger alla en lätt paranoid känsla och får dem att vilja försvara sig. Ett klassiskt försvar är att överföra anklagelsen till andra. Det är ju tryggare att stå på anklagarnas sida än på de anklagades. Så genom att ledningen inte vill anklaga någon, utan göra tillgängligheten till en generell problematik, riskerar den istället att alla känner sig anklagade. Detta ger upphov till en ofokuserad misstänksamhet som förr eller senare utkristalliserar sig i eller anammas av grupperingar och mer fokuserade motsättningar.

Den andra iakttagelsen är att vi också fann en antydning till en sådan *motsättning* mellan de kontorsbaserade och framför allt de hemarbetande. Av de som överhuvudtaget hade en uppfattning i frågan tyckte t.ex. de kontorsbaserade att införandet av distansarbete utfallit orättvist och gynnat "vissa" mer än andra. Vissa hade t.o.m. missgynnats. De hemarbetande var däremot nöjda och tyckte det hela utfallit "ganska rättvist". De flesta kontorsbaserade tyckte också att de goda regler som fanns om tillgänglighet inte fungerade så bra i praktiken. De flesta hemarbetande tyckte däremot att reglerna fungerade bra. Av de som tyckte att distansarbete i allmänhet påverkar lojaliteten med företaget ansåg på samma sätt de kontorsarbetande att denna påverkan gick i negativ riktning (minskad lojalitet) medan de hemarbetande och de mobila ansåg att den gick i en positiv riktning (ökad lojalitet). De kontorsarbetande tyckte i större utsträckning än andra att de inte hade möjligheterna att kunna arbeta effektivt medan de hemarbetande i större utsträckning än andra tyckte att de hade sådana möjligheter. Var och en av dessa iakttagelser behöver inte betyda att det fanns en motsättning. Tillsammans bildar de dock ett mönster som pekar på en viss motsättning mellan de som distansarbetar och de som "blir kvar" på kontoret. Motsättningen antyder vidare att det var den kontorsbaserade personalen som kände sig mest förfördelad när distansarbete etablerades som en generell arbetsform.

Den tredje iakttagelsen är att även om distansarbete gav den enskilda individen goda möjligheter att arbeta effektivt så menade de flesta att *avdelningens effektivitet* minskade snarare än ökade till följd av distansarbetet. Även denna skillnad i effektivitet på individuell respektive aggregerad nivå skulle kunna förklaras med den ovan beskrivna motsättningen. Enligt den inledningsvis omnämnda studien av Fabian von Scheele och Kjell Ohlsson definierade distansarbetande och kontorsarbetande sin effektivitet olika. Distansarbetare avsåg den individuella effektiviteten medan kontorsarbetande syftade på den gemensamma fördelningen av arbete. För distansarbetare skulle följaktligen effektiviteten kunna öka samtidigt som den skulle minska i de kontorsarbetandes ögon. I vårt material är det dock inte de kontorsbaserade som i första hand anser att avdelningens effektivitet minskar, utan cheferna. Inte heller är det de hemarbetande som anser att den ökar. Vi finner alltså inget stöd för motsättningen i iakttagelsen om den minskade effektiviteten för avdelningen. Förklaringen ligger nog snarare i det faktum att gruppens effektivitet framför allt är en fråga om samordning och

organisation och inte något som låter sig reduceras till summan av de enskilda individernas effektivitet.

Dessa enskilda iakttagelser är i och för sig tänkvärda och värda att närmare följa upp. De utgör dock inte huvudresultatet. Det följer istället av redovisningens tre steg vilka först redovisar skillnaderna mellan yrkeskategorierna, därefter korrelationen mellan yrkeskategorierna och arbetsmönster, och slutligen skillnader i arbetsutförande och organisationsbundenhet mellan olika arbetsmönster. Tanken är att resultatet därigenom ska (1) identifiera aktörerna, (2) fastställa huruvida möjligheterna att arbeta fritt föreligger, samt (3) fastställa i vilken utsträckning dessa möjligheter utnyttjas.

1. Aktörerna bestod av de tre yrkeskategorierna: chefer, handläggare och administrativ personal. Dessa skilde sig i flera avseenden. De hade för det första olika utbildningsbakgrund. Både handläggare och chefer på Energimyndigheten hade mycket hög utbildning. De hade vidare olika arbetsuppgifter. Både handläggare och chefer hade över lag mycket fria och kvalificerade arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna varierade visserligen mellan olika handläggare, men det står ändå klart att de som grupp utgjorde basen för myndighetens verksamhet och var mycket svåra att ersätta. Det var också ur den gruppen som flera chefer rekryterades. Bland cheferna fanns också en spridning i arbetsuppgifter som antyder att vissa chefer inte fullt ut hade anammat chefsuppgiften utan behållit en del handläggaruppgifter. Vi ser följaktligen att handläggarna, men även cheferna, i hög grad motsvarade den ”målgrupp” som distansarbetsbegreppet vänder sig till. De var välutbildade och centralt placerade tjänstemän med fria och högt kvalificerade arbetsuppgifter.
2. De tre yrkeskategorierna omfattades också av organisationen på olika sätt. Cheferna var relativt obundna av organisationen socialt sett. De deltog minst i de dagliga sociala livet på arbetsplatsen och hade flest externa kontakter. Däremot var de mer bundna till organisationen i formell mening. Deras arbete innehöll betydligt mer av regelbundna möten, administrativa och representativa åtaganden, etc. Chefernas motpol i detta avseende var den administrativa personalen som var mest socialt och minst formellt bundna till organisationen. Både cheferna och den administrativa personalen var på så sätt bundna till organisationen, om än på olika sätt. De var också bundna av sina respektive arbetsuppgifter. Dessa var sådana att de krävde både kontorstid och en gemensam arbetsplats. Deras motpol var i detta avseende handläggarna vars arbetsuppgifter gjorde dem nästan helt obundna av tid och rum. Handläggarna var inte heller särskilt bundna till arbetsplatsen av sociala skäl. De deltog mindre i det sociala livet på arbetsplatsen än den administrativa personalen och de hade fler externa kontakter. De var samtidigt mindre bundna till organisationen av formella skäl än vad cheferna var.

De allra flesta på Energimyndigheten hade en särskild plats i hemmet som var avsatt för arbete. De hade datorutrustning hemma med möjlighet att koppla upp sig på Internet. Kommunikationen och informationsinhämtandet av vikt för arbetet gick också i första hand via e-post och planerade möten. Förutsättningarna för ett arbete oberoende av organisationens begränsningar i tid och rum var följaktligen mycket goda. Detta oberoende gällde, som vi sett, i första hand handläggarna, men även cheferna hade en betydande frihet att formulera sina egna arbetsvillkor. Både chefer och handläggare arbetade också en stor del av sin arbetstid utanför kontoret i Eskilstuna. Handläggarna arbetade i första hand i hemmet medan cheferna var mer mobila. Den administrativa personalen var däremot i allt väsentligt kontorsbaserad.

3. Men trots detta oberoende arbetade de allra flesta hemarbetande och mobila ordinarie kontorstider. De arbetade visserligen över en hel del på kvällar och helger. Men med undantag av cheferna inskränkte sig detta till "ibland". Man kontaktade ogärna andra utanför kontorstid och man var tveksam till att själv bli kontaktad. Man var lika lättillgänglig oberoende av om man arbetade hemma, på kontoret eller ambulerade mellan olika mötesplatser. Även om det, som vi sett, fanns en viss misstänksamhet bland de kontorsbaserade mot de som arbetade hemma så var de allra flesta väl medvetna om var kollegorna befann sig. Oberoendet påverkade heller inte arbetsuppgifterna. Det egna beslutsfattandet ökade inte för de som arbetade utanför arbetsplatsen. Inte heller verkar effektiviteten i arbetet nämnvärt ha förändrats. Man omfattades vidare av organisationen på i stort sett samma vis som tidigare. Mötestätheten var densamma, den egna ställningen i organisationen likaså. De som arbetade hemma eller på resande fot deltog av naturliga skäl mindre i de dagliga sociala aktiviteterna på arbetsplatsen men relationerna till kollegorna förblev i stort sett de samma.

\*

Vi ser, sammanfattningsvis, att det fanns goda möjligheter för handläggare och chefer att fritt välja formerna för sitt eget arbete. Trots det så arbetade de *så som* hemarbetande och mobila på i stort sett samma tider, samma vis och med samma resultat som när de arbetade på kontoret. Hemarbete och mobilt arbete verkar i det här fallet följaktligen *inte* ha påverkat själva arbetet eller det sätt på vilket det utförs. På samma sätt var både handläggare och chefer relativt oberoende av energimyndigheten som organisation. Trots det så omfattades de *så som* hemarbetande och mobila av organisationen på i stort sett samma vis som när de arbetade på kontoret. Hemarbete och mobilt arbete verkar i det här fallet följaktligen *inte* ha påverkat relationerna till och inom organisationen.



## Avslutande diskussion

Inledningsvis beskrev jag hur innebörden i och retoriken kring distansarbetsbegreppet gärna hänvisar till den självständighet som det innebär att kunna arbeta hemma. *Samtidigt* handlar den mer praktiskt orienterade diskussionen kring distansarbete i huvudsak om hur denna självständighet kan och bör avgränsas, struktureras och kanaliseras. Detta tillsynes motsägelsefulla budskap ska nu inte i första hand förstås konspiratoriskt, att man säger en sak men avser en annan. Inte heller är det fråga om två skilda budskap. Att distansarbete representerar både en ökad självständighet och en utvecklad reglering speglar snarare en förändring av arbetet. När arbetet inte längre behöver regleras genom *närvaro* så förlorar också *regleringen* av närvaron sin auktoritet. I det avseendet och i den meningen kan man säga att arbetet håller på att avregleras. En sådan avreglering erbjuder givetvis också en självständighet. Detta är dock en relativ självständighet som framför allt måste förstås i relation till en tidigare osjälvständighet. Frånvaron av *en* regleringsprincip betyder heller inte en frånvaro av all reglering. När därför regleringen av närvaron förlorar sin betydelse träder andra regleringar fram som desto mer betydelsefulla.

Några av dessa regleringar är väl utarbetade och närmast att betrakta som tekniker, eller instrument. Exempel på sådana regleringsinstrument, som också nämndes inledningsvis, är målstyrning och en systematisk uppföljning av arbetet. Andra regleringsinstrument försöker utveckla en personkänedom genom urval, utvecklingssamtal och olika förtroendeskapande åtgärder. Ytterligare andra fokuserar det sociala umgänget och den sociala symboliken i syfte är att skapa en kultur och ett språkbruk som reglerar vad som är brukligt och inte. Regleringsinstrumenten fordrar också en självreglering genom allt mer omfattande utbildnings- och erfarenhetskrav. Eventuella motsättningar regleras dessutom genom individuella avtal.

Det är också sådana instrument vi ser växa fram på Energimyndigheten. Flera av dessa instrument var i bruk redan när energifrågorna var en del av NUTEK. Personalen var i stor utsträckning självgående genom sin höga utbildning och erfarenhet. Som högutbildad bär man ju alltid sitt arbetssätt med sig i form av en professionell eller t.o.m. vetenskaplig metodik. Där fanns en potential för gemenskap genom det internt relativt väl avgränsade arbetsområdet av energifrågor. Till viss del fanns där även gemensamma värderingar om att dessa frågor skulle behandlas mer självständigt och långsiktigt än vad som var fallet på NUTEK. Vidare arbetade man i projektform vilket möjliggjorde en hög grad av organisatorisk självständighet. Problemet på NUTEK var ju heller inte bristen på självreglerande mekanismer utan den bristande integrationen av dem.

När Energimyndigheten bildades, flyttade till Eskilstuna och erbjöd sina anställda möjligheten att arbeta hemma så innebar det en ”institutionalisering” av det gemensamma arbetsområdet och, genom förordningen med instruktioner för

myndigheten (SFS 1997: 868), även en ”konstitutionalisering” av de gemensamma värderingarna. Samtidigt signalerade utflyttningen en degradering av arbetsområdet. Dessutom lyftes regleringen av närvaron bort som ett instrument för integration. Förutsättningarna för integration och samverkan var med andra ord långt ifrån givna i den nya myndigheten.

Myndighetens korta historia vittnar dock om ett relativt systematiskt arbete med att integrera, strukturera och reglera verksamheten. Man utvecklade *resurser* som möjliggjorde ett distribuerat arbete. Exempel på sådana resurser var det ”villkorspaket” i form av resor och betalda omkostnader som NUTEK-personalen erbjöds för att skapa förtroende och garantera en viss närvaro. Ett annat exempel är den hjälp och det regelverk i form av ersättning och arbetsmiljöinstrument som myndigheten erbjöd för upprättandet av en formell hemarbetsplats. Ett tredje exempel är den datorutrustning med gemensam mjukvara som installerades i hemmet för att garantera kommunikation, samverkan och att de gemensamma administrativa rutinerna inom myndigheten efterlevdes. Förutom dessa resurser genomfördes en omfattande *kartläggning* av samtligas arbetsåtaganden för att bättre kunna överblicka och begränsa utflyttningen av arbetsuppgifter. Man anordnade *gemensamma utbildningar* för att inpränta gemensamma rutiner, ett gemensamt synsätt samt en gemensam organisationskultur.

Vidare ställde man krav på *tillgänglighet* och uppdrog åt avdelningscheferna att genomdriva och följa upp dessa krav. Kraven på tillgänglighet följdes även upp och utvärderades centralt i den första av en tänkt serie uppföljningar. Man stramade också upp *avdelningsmötena* och påbjöd strikt mötesdisciplin. Den kanske mest omfattande åtgärden var annars den *omorganisation* som genomfördes ett år efter det allmänna erbjudandet om distansarbete och vars ”intention” just var en förbättrad integration av verksamhetens alla projekt vilka tidigare gått sina egna vägar. Slutligen började man utveckla rutiner och instrument för att öka ledningens *personkännedom*. Exempel på sådana rutiner och instrument är mer systematiska och medvetna urval och anställningsintervjuer, inte minst med nyanställda chefer. Ett annat exempel är försöken att utveckla regelbundna utvecklingssamtal med underställda i syfte att integrera deras professionella livsval med myndighetens planer istället för att bara låta sig överrumplas av dem.

Dessa regleringsinstrument stabiliserar, strukturerar och disciplinerar arbetets utförande samt relationerna till och inom organisationen. Att arbetets utförande och arbetstagarnas relationer till och inom organisationen inte förändrades nämnvärt genom distansarbetet på energimyndigheten beror, skulle jag vilja hävda, på den målmedvetna utvecklingen av nya och bättre anpassade regleringsinstrument. Dessa utvecklades för att möta den splittring och bristande kontroll som förväntas drabba en verksamhet bestående av självständigt och distribuerat arbete. I en mening kan man därför säga att de *ersatte* den funktionella reglering av närvaron som förlorat mycket av sin auktoritet till följd av det distribuerade arbetet.

Samtidigt går de nya regleringsinstrumenten bortom den funktionella regleringen av närvaron. Istället för att ange hur alla arbetstagare bör bete sig anger de förutsättningar och ställer krav som den enskilda arbetstagaren *själv* måste erkänna och efterkomma. Det är följaktligen en reglering på metanivå. De nya regleringsinstrumenten går ut på att reglera individens självreglering. I den meningen är de nya regleringsinstrumenten bättre anpassade till ett självständigt och distribuerat arbete än vad den funktionella regleringen av närvaron är.

Distansarbete måste förstås i relation till det strukturerande ramverk som dessa regleringsinstrument medger. Distansarbete kan inte längre begränsas till det enkla faktum att individen med eller utan arbetsgivarens goda minne väljer att utföra delar av sitt arbete i hemmet. Det är nämligen först när hemarbetet börjar regleras som det är meningsfullt att betrakta det som ”distansarbete” och att tala om det som en arbetsform. Det är också så vi bör betrakta distansarbete. Distansarbete är hemarbete inordnat inom det ordinarie arbetets begreppsram och strukturerat i enlighet med dess föreskrifter. Distansarbete – till skillnad från ”fria arbetstider”, ”fritt arbete” eller t.o.m. ”flexibelt arbete” – betyder följaktligen bara att individen arbetar hemma under ordnade former och utan att göra avkall på fastställda krav för prestation, tillgänglighet, arbetsmiljö, etc.

Om distansarbetsbegreppet reserveras för sådant hemarbete som är strukturerat och reglerat såsom en arbetsform bland andra så innebär det att införandet av distansarbete i första hand inte kan förstås som ett frisläppande av individen, utan som en utvidgning av den organisatoriska regleringen till hemmet och det arbete som dragit sig undan dit. Införandet av distansarbete signalerar då avsikten att integrera en tidigare ointegrerad företeelse inom ramen för arbetets regelverk. På samma sätt avser utvecklandet av distansarbete den process i vilken arbetsgivare och arbetstagare strukturerar upp hemarbetet och utvecklar ett (delvis nytt) regelsystem för dess förfarande.

Distansarbete är då snarast att betrakta som en teknik, eller kanske snarare ett paket av tekniker, för att administrera ett distribuerat arbete. Som sådan förutsätter det utvecklingen av nya regleringsinstrument. Distansarbete är i den meningen ett redskap för kontroll snarare än för frihet. De nya regleringsinstrumenten förutsätter däremot i sig inte distansarbete. De kan dock dra nytta av den frihetsretorik som omsvärmar begreppet och med dess hjälp lansera sig själva som en reformering och humanisering av arbetets organisation. Tack vare distansarbetsbegreppet kan följaktligen dessa regleringsinstrument framstå som instrument för frihet snarare än kontroll.

## Sammanfattning

Allvin, M (2001) *Distansarbete: Ett instrument för frihet eller kontroll?*  
Arbetsliv i omvandling 2001:10. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Retoriken kring distansarbete beskriver gärna detta arbete i termer av en ökad frihet, flexibilitet och möjlighet för individen att välja. Den mer praktiska diskussionen om distansarbete handlar dock till stor del om hur det ska definieras, administreras och regleras. En studie av Statens Energimyndighet, där man arbetar mycket och målmedvetet med distansarbete, visar också att distansarbete har etablerats som en arbetsform i takt med att regleringen av det har utvecklats. Dessa regleringar syftar framför allt till att strukturera arbetsutförandet och integrera distansarbetet med verksamheten som helhet. Det betyder att arbetsutförandet och individens relation till organisationen inte borde förändras nämnvärt i och med införandet av distansarbete. En omfattande enkätstudie till Energimyndighetens anställda ett år efter det att distansarbete introducerades på myndigheten visar också att så är fallet. Slutsatsen som dras av det är att distansarbete inte ska ses som en avreglering av arbetet och organisationen utan som en *omreglering*. Införandet av distansarbete innebär en övergång till en ny typ av regleringsinstrument som är bättre lämpade att administrera ett distribuerat arbete.

## Summary

Allvin, M (2001) *Telework: An instrument of freedom or control?* Work Life in Transition 2001:10. National Institute for Working Life, Stockholm.

When talking about telework in general the tendency has been to describe it in terms of freedom, flexibility and individual choices. The more practical the discourse of telework becomes, though, the more it deals with the definition, administration and regulation of it. A study of the Swedish Energy department, which utilises telework substantially and decisively, also shows that telework is established as a conventional work form through the development of its rules and regulations. The general purpose of these rules and regulations is to structure the performance of work and to integrate telework within the organisation as a whole. Consequently, the development of these regulations would assure a reasonable stability in the performance of work as well as in the relation towards the organisation following an introduction of telework. A study of the Swedish Energy department, using a comprehensive questionnaire, less than a year after the implementation of telework on a large scale, shows that this is also the case. The conclusion drawn from this is that telework should not be conceived as a deregulation of work and organisation, but as a re-regulation. To be more precise, the implementation of telework signals a change towards a new type of regulatory mechanisms; mechanisms that are better suited to the administration and management of distributed labour.

## Referenser

- Bruun, N., & Johnson, M. (1995). *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers* (Undersökningsrapport 1995:32). Stockholm: National Institute for Working Life/Arbetslivsinstitutet.
- Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The Organizational Implications of Teleworking. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 229-248.
- Czarniawska, B. (1997). *Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B., & Sköldbberg, K. (1998). Organiserandet: En berättelse som sätts på scen. I B. Czarniawska (Red.), *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ellison, N. B. (1999). Social Impacts: New Perspectives on Telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.
- Engström, M.-G., & Johanson, R. (1997). *Med IT mot nya organisations- och arbetsformer: Flexibilitet i tid, rum och organisation* (KFB-Rapport). Stockholm: Kommunikationsforskningsberedningen.
- Fischer, G.-N. (1997). *Individuals and Environment: A Psychosocial Approach to Workspace*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Forsebäck, L. (1997). *Telemanagement - hur man skapar och leder en flexibel organisation*. Göteborg: IHM Förlag & Business School.
- Forsebäck, L., Ohlsson, K., & Rapp, B. (1998). *Distansarbete och produktivitet* (Underlagsrapport till Distansarbetsutredningen, SOU 1998:115 ).
- Haddon, L. (1998). The Experience of Teleworking: A View From the Home. I P. J. Jackson & J. M. van der Wielen (Red.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Harris, M. (1998). Rethinking the Virtual Organisation. I P. J. Jackson & J. M. van der Wielen (Red.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Hill, J., E, Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- Johansson, A. (1998, 16:e mars). Distansarbete ändrar chefens spelregler. *ComputerSweden*.
- Kugelmass, J. (1995). *Telecommuting: A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*. New York: Lexington Books.
- Larsen, K. (1996). *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans - Erfarenheter från fyra svenska företag*. Lic. avhandling 550, Tekniska högskolan, Linköping.

- McGrath, P., & Houlihan, M. (1998). Conceptualising Telework: Modern or Postmodern. I P. J. Jackson & J. M. van der Wielen (Red.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Mirchandani, K. (1999). Legitimizing Work: Telework and the Gendered Reification of the Work-Nonwork Dichotomy. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 36(1), 87-107.
- Mishler, E. G. (1997). Modeller för berättelseanalys. I L.-C. Hydén & M. Hydén (Red.), *Att studera berättelser: Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Moon, C., & Stanworth, C. (1997). Ethical Issues of Teleworking. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 35-45.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: John Wiley & Sons.
- Paavonen, W., & Paavonen, H. (Red.). (1998). *Telework - Good Practice for the Future*. Stockholm: NUTEK.
- Qvortrup, L. (1998). From Teleworking to Networking: Definitions and Trends. I P. J. Jackson & J. M. van der Wielen (Red.), *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. London: Routledge.
- Rapp, B., & Rapp, B. (2001). *Flexibla organisationslösningar - Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor* (KFB-rapport 30, alt. Via TELDOK 36). Stockholm: Kommunikationsforskningsberedningen.
- Rognes, J. (1999). *Telecommuting: Organisational Impact of Home-Based Telecommuting*. Stockholm School of Economics/Handelshögskolan.
- SCB. (2000). *Arbetsmiljön 1999*. Solna: Arbetskyddsstyrelsens Publikations-service.
- SOU. (1998:115). *Distansarbete*. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Stanworth, C. (1998). Telework and the Information Age. *New Technology, Work and Employment*, 13(1), 51-62.
- Steward, B. (2000). Changing Times: The Meaning, Measurement and Use of Time in Teleworking. *Time & Society*, 9(1), 57-74.
- Stureson, L. (2000). *Distansarbete: Teknik, retorik, praktik*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- TCO. (1995). *Hemmet som arbetsplats* (Delrapport 2). Stockholm.
- von Schéele, F., & Ohlsson, K. (1997). *Telependling i ett högteknologiskt företag: Jämförelser mellan distansarbetande och icke distansarbetande personal* (KFB-Meddelande 26). Stockholm: Kommunikationsforskningsberedningen.

## Resultatbilaga

**Tabell 1:** Typ av arbetsuppgifter per befattning (Siffrorna avser antal personer som markerat uppgiften ifråga)

	Chef	Handläggare	Administrativ personal	Övriga
Administration	7	7	20	
Arkivering	1	3	8	
Chefsuppgifter	16			
Datafrågor, IT-ansvar		6	3	1
Diarieföring		1	11	
Ekonomi	1	3	12	
FoU	6	6		
Företagskontakt	7	16	3	
Förfrågningar	2	16	6	1
Handläggning	3	37	3	2
Informatörsuppg.	3	8	2	2
Inköp	1		3	
Juridiska uppg.	3	6		2
Kompetensutv.	4	3		
Personalfrågor	7	1	2	
Prognoser	1	6		3
Projektledning	5	22		3
Publikationer	2	5	1	2
Registratorsuppg.		1	7	
Rekrytering	7	1		
Samordning	7	10		2
Sekreteraruppg.		1	10	
Statistik	1	10	3	4
Tillstånds- och tillsynsärenden	2	13	1	
Uppföljning	5	16	1	
Upphandling	3	4	1	
Utredning	4	29		6
Utvärdering	5	19		3



**Tabell 2:** Kvalifikationskrav

Envägs ANOVA med befattning som oberoende variabel och arbetsuppgifternas kvalifikationskrav som beroende variabel. Medelvärden på en tregradig skala, samt F-värden med signifikans presenteras. Post Hoc test (Scheffe) presenteras som index efter respektive medelvärde (<sup>1</sup>=signifikant skillnad gentemot cheferna; <sup>2</sup>=signifikant skillnad gentemot handläggarna; <sup>3</sup>=signifikant skillnad gentemot den administrativa personalen).

	Chefer	Handläggare	Administrativ personal	F-värden
Strukturerade- ostrukturerade arbetsuppgifter	2,29	2,10	1,76	4,82**
Rutinmässiga- inte rutinmässiga arbetsuppgifter	2,82 <sup>3</sup>	2,51 <sup>3</sup>	1,86	15,31***
Låg koncentration- hög koncentration	2,71	2,60	2,32	3,70*
Lättdefinierade- svårdefinierade arbetsresultat	2,41	2,17	1,85	3,40*
Medelvärdena nedan avser en femgradig skala från "Nästan aldrig" till "Mycket ofta".				
Hålla reda på många saker samtidigt	4,82	4,38	4,18	4,55*
Förutsättningarna förändras	4,24 <sup>2,3</sup>	3,62	3,27	7,43**
Kräver svåra prioriteringar	4,06 <sup>2,3</sup>	3,32 <sup>1,3</sup>	2,68 <sup>1,2</sup>	13,23***
Lägga om planer och omprioritera	4,18	3,74	3,59	2,64

\*\*\*  $p \leq 0,0005$ ; \*\*  $p \leq 0,001$ ; \*  $p \leq 0,05$

**Tabell 3:** Samarbete inom resp. utom STEM

Envägs ANOVA med befattning som oberoende variabel och samarbetspartners som beroende variabel. Medelvärden på en tregradig skala, samt F-värden med signifikans presenteras. Post Hoc test (Scheffe) presenteras som index efter respektive medelvärde (<sup>1</sup>=signifikant skillnad gentemot cheferna; <sup>2</sup>=signifikant skillnad gentemot handläggarna; <sup>3</sup>=signifikant skillnad gentemot den administrativa personalen).

	Chefer	Handläggare	Administrativ personal	F-värden
Underordnade inom myndigheten	2,88 <sup>2,3</sup>	2,12	1,88	9,12***
Kollegor inom myndigheten	2,71	2,59	2,53	0,74
Arbetsledning inom myndigheten	2,75	2,60	2,59	0,43
Professionella utanför myndigheten	2,59	2,15	1,78	5,25*
Projektgrupp (vanl. myndighetsextern)	2,29	1,93	1,50	7,89**

\*\*\*  $p \leq 0,0005$ ; \*\*  $p \leq 0,001$ ; \*  $p \leq 0,05$

**Tabell 4:** Organisationsbundenhet

Envägs ANOVA med befattning som oberoende variabel och organisationsbundenhet som beroende variabel. Medelvärden på en femgradig skala (från "Sällan eller aldrig" till "Nästan varje dag"), samt F-värden med signifikans presenteras. Post Hoc test (Scheffe) presenteras som index efter respektive medelvärde (<sup>1</sup>=signifikant skillnad gentemot cheferna; <sup>2</sup>=signifikant skillnad gentemot handläggarna; <sup>3</sup>=signifikant skillnad gentemot den administrativa personalen).

	Chefer	Handläggare	Administrativ personal	F-värden
Deltar i regelbundna möten	4,29 <sup>2,3</sup>	3,46	3,45	9,23***
Utför uppgiftsperifer formalia	3,15	2,48	1,85	5,89*
Deltar i gemensamma sociala aktiviteter	4,29	3,85	3,06	4,48*

\*\*\*  $p \leq 0,0005$ ; \*\*  $p \leq 0,001$ ; \*  $p \leq 0,05$

### Tabell 5: Arbetstid

Envägs ANOVA med befattning som oberoende variabel och huruvida man är uppkopplad och använder elektronisk post utanför ordinarie arbetstid som beroende variabel. Medelvärden på en fyragradig skala (från "Aldrig" till "Ofta"), samt F-värden med signifikans presenteras. Post Hoc test (Scheffe) presenteras som index efter respektive medelvärde (<sup>1</sup>=signifikant skillnad gentemot cheferna; <sup>2</sup>=signifikant skillnad gentemot handläggarna; <sup>3</sup>=signifikant skillnad gentemot den administrativa personalen).

	Chefer	Handläggare	Administrativ personal	F-värden
Uppkopplad på helger	3,76 <sup>2,3</sup>	3,08 <sup>1,3</sup>	1,89 <sup>1,2</sup>	22,88***
Uppkopplad på vardagskvällar	3,94 <sup>2,3</sup>	3,19 <sup>1,3</sup>	2,16 <sup>1,2</sup>	23,51***

\*\*\*  $p \leq 0,0005$ ; \*\*  $p \leq 0,001$ ; \*  $p \leq 0,05$

### Tabell 6: Tillgänglighet

Envägs ANOVA med befattning som oberoende variabel och tillgänglighet som beroende variabel. Medelvärden på en femgradig skala (från "Mycket lätt" till "Mycket svårt"), samt F-värden med signifikans presenteras. Post Hoc test (Scheffe) presenteras som index efter respektive medelvärde (<sup>1</sup>=signifikant skillnad gentemot cheferna; <sup>2</sup>=signifikant skillnad gentemot handläggarna; <sup>3</sup>=signifikant skillnad gentemot den administrativa personalen).

Hur lättillgänglig...	Chefer	Handläggare	Administrativ personal	F-värden
...dina närmaste medarbetare är för dig	1,59	1,87	1,91	0,66
...du är för dina närmaste medarbetare	2,41	2,12	1,41	5,46*
...andra personer är inom myndigheten	3,00	2,98	2,91	0,04
...andra personer är utanför myndigheten	3,12	2,54	2,91	2,63

\*\*\*  $p \leq 0,0005$ ; \*\*  $p \leq 0,001$ ; \*  $p \leq 0,05$