



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Att leda på distans

Styrning, övervakning och kontroll under COVID-19 pandemin

Företagsekonomiska Institutionen  
Management & Organisation  
Vårterminen 2021  
Kandidatuppsats  
Karin Henriksson 19961017  
Lina Breiter 19970723  
Handledare: Nanna Gillberg

# Sammanfattning

## Titel:

Att leda på distans  
- styrning, övervakning och kontroll under COVID-19 pandemin

## Nyckelord:

*Distansarbete, övervakning, kontroll, kulturstyrning, kunskapsintensivt arbete*

---

## Syfte:

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur ledare övervakar, kontrollerar och styr medarbetare inom olika grader av kunskapsintensivt arbete på distans, och hur dagens digitala verktyg kan användas för detta ändamål.

## Forskningsfrågor:

- Hur har övergången till distansarbete under pandemin 2020 påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera medarbetare?
- Kan vi urskilja variationer mellan kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete inom detta område?
- Vilken roll spelar digitala system och teknologiska verktyg i arbetet med att kontrollera, styra och övervaka?

## Teori:

Studiens insamlade empiri analyserades med hjälp av både traditionella teorier som Foucaults panoptikon, men även nyare managementteorier. Den teoretiska referensramen har en trattliknande struktur utformad efter uppsatsens syfte. Först presenteras traditionella teorier, sedan teoretiseras detta på organisationsnivå, och till sist teorier som kan kopplas till digitala verktyg och tekniska hjälpmedel.

## Metod:

Studien har en kvalitativ inriktning på datainsamling. Till detta användes semistrukturera intervjuer som genomförts via videosamtal. Respondenterna är både chefer och medarbetare och arbetar inom olika grader av kunskapsintensivt arbete. Detta på kontor i Sverige inom medelstora och stora organisationer.

## Resultat:

Vad som framkommit i studien är att distansarbete generellt har fungerat bättre än förväntat. Många digitala verktyg har underlättat övergången, både när det gäller dagligt arbete men även för att upprätthålla kontroll och övervakning. Chefer inom kunskapsintensivt arbete anser att direkt övervakning varit överflödigt, då det finns en stark organisationskultur och självdisciplin hos medarbetarna. Chefer inom icke kunskapsintensivt arbete har dock sett en ökad arbetsbörda, då medarbetare inom denna kategori också har ett behov av organisationskultur och motivering, men även en chef som är mer involverad i arbetet och strukturerad.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Problemdiskussion	3
1.2 Forskningsfrågor och syfte	4
1.3 Empiriskt fokus	4
1.4 Tidigare forskning	5
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Databesamling	5
2.2 Urval och material	6
2.3 Dataanalys	7
2.4 Etik och trovärdighet	8
2.5 Anpassningar under arbetets gång	8
<b>3. Teori</b>	<b>9</b>
3.1 Traditionell övervakning, kontroll och styrning	9
3.2 Övervakning, kontroll och styrning i organisationer	10
3.3 Övervakning, kontroll och styrning med hjälp av digitala verktyg	13
<b>4. Empiri</b>	<b>14</b>
4.1 Ledarskap: Från kontorsarbete till distansarbete	15
4.2 Kunskapsintensivt kontra Icke-kunskapsintensivt	18
4.3 Digitala verktyg och tekniska hjälpmedel	22
<b>5. Analys</b>	<b>25</b>
5.1 Hur har övergången till distansarbete under pandemin 2020 påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera medarbetare?	26
5.2 Kan vi urskilja variationer mellan kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete inom detta område?	29
5.3 Vilken roll spelar digitala system och teknologiska verktyg i arbetet med att kontrollera, styra och övervaka?	33
<b>6. Diskussion</b>	<b>35</b>
<b>7. Slutsats</b>	<b>38</b>
<b>Referenslista</b>	<b>39</b>

# 1. Inledning

Året 2020 ses tillbaka på som året då COVID-19 spreds över hela världen och påverkade (och i skrivande stund fortfarande påverkar) allt från människor och familjer, till företag och hela stater. För att hantera pandemin har många organisationer valt att stänga kontor och utföra arbetet direkt från medarbetarnas egna hem, detta med rekommendationer direkt från Folkhälsomyndigheten (2020). Distans är ett ord som fått en viktigare betydelse under detta året då hela samhället behövt ställa om. Distansundervisning istället för salsundervisning i skolorna, mathandling kan genomföras på distans och gym anordnar gympass på distans. Dessa exempel är relativt enkla ur en konsument-, elevs eller en medarbetares perspektiv, men en fråga många inte ställt sig ännu är hur detta formar och påverkar hur ledarskap utövas i dagens organisationer.

Om man bortser från det språng distansarbete tagit under COVID-19 startade trenden med digitalisering långt innan pandemin. Vi har redan sett att arbete utanför organisationens fysiska gränser ökat i takt med digitalisering och teknologiska hjälpmedel. Många organisationer organiseras i grenar som sträcker sig över landsgränser. Oavsett om distansarbetet beror på en pandemi eller om det gäller organisationer utspridda på flera geografiska områden kommer problem kring övervakning och kontroll på distans att kvarstå.

## 1.1 Problemdiskussion

Michel Foucault presenterade redan 1975 sina idéer kring övervakning och disciplinering. Han tar upp exemplet med Panoptikon, ett fängelse designat för övervakning över maximalt antal fångar samtidigt, genom att de inte visste om när de blev övervakade av fångvaktaren. Tanken med Foucaults idéer är att människor disciplinerar sig själva och sköter sig om övervakningen ej sker konstant och helt utan förvarning (Foucault, 1975). I dagens samhälle används övervakning av chefer i många organisationer, exempel på detta är kameraövervakning, stämpelklockor, kontorslandskap och kontinuerliga planerings- och uppföljningsmöten. Dock kräver många av dessa traditionella övervakningssystem att medarbetare befinner sig på arbetsplatsen.

De vanligaste verktygen som chefer idag använder sig av för övervakning och kontroll går alltså inte att använda på samma sätt när man inte arbetar på en gemensam plats. Chefer som har haft grund för sitt ledarskap i traditionella organisationsteorier och ledarskapsteorier som utgår från "normala" arbetsförhållanden behöver anpassa dessa efter nya förhållanden. Sveningsson & Alvesson presenterar begreppet kunskapsintensiva organisationer i samband med övervakning, vilket de förklarar som "[...] specialiserade och välutbildade människor som sysslar med avancerad problemlösning inom ett avgränsat område" (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.59). Mintzberg (1998) menar på att medarbetare i dessa typer av organisationer föredrar ett mer självständigt arbete snarare än direkt övervakning och kontroll. Den typ av styrning som utövas i kunskapsintensiva organisationer handlar snarare om att skapa en kultur med gemensamma värderingar. Om dessa skillnader mellan organisationer inom olika grader av kunskapsarbete kvarstår under distansarbete är dock än så länge ett relativt outforskat område.

Då det påtvingade distansarbete enbart existerat i strax över ett år så finns det inte mängder av forskning inom ämnet ännu, vilket betyder att normer och förväntningar får mer plats och vikt vid en undersökning av detta fenomen. I dagens samhälle finns ett ledarskapsideal som kretsar kring tillitsbaserad styrning. Detta betyder att de chefer som strävar efter detta ideal vill framställa sig som en relationsbyggande ledare vars medarbetare har mycket eget ansvar och frihet (Erika Gräns, 2020). Detta kan också liknas med något som Stefan Sveningsson och Mats Alvesson (2010) benämner som "hjalteidealet", en nyare ledarskapsorientering där cheferna ska influera och skapa visioner istället för att direkt påverka det dagliga arbetet. Denna sorts karismatiska och visionära ledare ser vi ofta i filmer och serier, vilket påverkar samhällets syn på ledarskapsideal. Ytterligare en norm som är värd att nämna är synen på maskning, speciellt i samband med mindre avancerade jobb. Enligt enkätundersökning som Rasmussen Analys genomfört tillsammans med Swedish Education Group (2020) såg de en ökad trend av "maskning" under pandemin och distansarbete, speciellt hos yngre anställda, där runt 60% svarat att det sysslar med privata saker under arbetstid. Dessa synsätt, normer och fördomar kring ledarskap och distansarbete skapar en viss grundförståelse för hur chefer kan ha resonerat kring övervakning, kontroll och styrning under det påskyndade distansarbetet vid pandemins intåg.

## 1.2 Forskningsfrågor och syfte

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur ledare övervakar, kontrollerar och styr medarbetare inom olika grader av kunskapsintensivt arbete på distans, och hur dagens digitala verktyg kan användas för detta ändamål.

Med detta som bakgrund vill vi därmed undersöka följande forskningsfrågor:

- Hur har övergången till distansarbete under pandemin 2020 påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera medarbetare?
- Kan vi urskilja variationer mellan kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete inom detta område?
- Vilken roll spelar digitala system och teknologiska verktyg i arbetet med att kontrollera, styra och övervaka?

## 1.3 Empiriskt fokus

Sedan början på 2020 har vi sett en kraftig uppgång av att människor behövt arbeta hemma, en trend som till mesta dels beror på COVID-19 pandemin (Folkhälsomyndigheten, 2020). Arbetet har undersökts inom tidsramen 2020 till nutid för att kunna göra relevanta kopplingar till den kvalitativa data som samlats in. Undersökningen genomfördes främst på mikronivå/individnivå, men även kopplingar mellan individ och den typ av organisation denne arbetar inom, detta med hänsyn till tid och resurser. Vi har även tagit ett steg tillbaka och undersökt fenomenet i ett större samhällsenligt sammanhang, alltså hur digitaliseringen bidrar till ledares förmåga att övervaka och kontrollera på distans och hur detta påverkar dagens organisationer. Med detta kan vi således inte dra några samhällsenliga slutsatser utan fokus ligger snarare på ökad insikt och förståelse.

## 1.4 Tidigare forskning

En viktigt distinktion inom detta arbetet är att distansarbete sker som en reaktion av COVID-19 pandemin istället för proaktivt, till exempel som ett utvecklingsprojekt i samband med digitaliseringstrenden. Vad detta medför är att trots stora mängder tidigare forskning kring distansarbete sker dessa två sorters distansarbete på olika premisser, och stora mängder tidigare forskning förlorar relevans. Vad som väger tyngre i detta arbete är normer kring ledarskap och farhågor om distansarbete och hur man trodde att det skulle fungera i olika sorters organisationer. En undersökning som är värd att nämna på grund av dess oväntade resultat är dock ett experiment som Nicholas Bloom (et. al) utförde år 2013 för att undersöka produktivitet vid arbete hemifrån. De jämförde produktivitet i ett kinesiskt företag på kontoret och på distans och utfallet blev att produktiviteten faktiskt ökade. Detta experiment används som bevis på att distansarbete fungerar bra, men dessa förutsättningarna såg som sagt mycket annorlunda ut då jämfört med rådande krissituation. Medarbetarna hade även möjlighet att åka in till kontoret någon dag i veckan (Bloom et. al, 2013). Enligt en samling av forskning inom distansarbete har Allen, T.D et. al (2015) undersökt hur effektivt distansarbete är, och en viktig slutsats är att mängden distansarbete kontra kontorsarbete spelar stor roll. Forskningen de presenterar visar att kultur, kontextuella skillnader och hemmiljö också kan påverka utfallet kring hur distansarbete fungerar, men att en viktig pusselbit är att kunna växla mellan kontor och hemarbete. Allen, T.D et. al (2015) presenterar en metastudie som visar på att runt 15 timmar per vecka är effektivt distansarbete, mer än så minskar tillfredsställelsen hos de anställda.

## 2. Metod

När man ska jämföra verkligheten med teorier/modeller finns det flera vägar att gå beroende på vilken typ av undersökning man gör. *Deduktion* utgår från en hypotes med grund i en teori, som sedan testas mot verkligheten. *Induktion* är motsatsen, man börjar här med observationer för att sedan övergå till generalisering. I arbetet använde vi oss av en *abduktiv* arbetsprocess, vilket kan ses som ett mellanting mellan induktion och deduktion (Le Duc, 2011). Vi sökte samband och kopplingar mellan samlad empirisk data och teori. Syftet med det var att röra oss mellan teori och empiri för att skapa en djupare förståelse för ämnet som studerats. Denna abduktiva arbetsprocess tillät teorin att utvecklas under undersökningens gång och med hjälp av detta mer anpassningsbara förhållningssättet hoppades vi kunna se våra frågeställningar ur flera olika synvinklar och kunna göra analyser vi inte kunnat förutspå med förvald forskning eller teorier.

### 2.1 Datainsamling

Till undersökningen har en kvalitativ inriktning på datainsamling valts. Då den data som samlats in syftar till att beskriva hur övervakning och kontroll utövas på distans, snarare än att mäta det (Bryman & Bell, 2011) fann vi denna kvalitativa inriktning som mest relevant för vårt arbete. Studien har ett hermeneutistiskt (tolkande) synsätt och tillför därför en mer detaljrik och djup kunskap kring vårt ämne (Lind, 2014). Till detta valde vi att använda oss utav semistrukturella intervjuer med en öppen och flexibel karaktär. Intervjuerna bestod av

olika teman och utifrån dessa utformades sedan relevanta intervjufrågor. Genom den flexibla karaktären skapade vi oss utrymme för anpassning till konversationerna och att kunna ställa eventuella följdfrågor (Lind, 2014).

Intervjuerna skedde via inbokade videomöten, dels på grund av att Covid-19 pandemin begränsat möjligheten till att mötas fysiskt men även för att dessa utvalda intervjupersoner arbetar på distans hemifrån (och inte sitter samlade på ett och samma kontor). Under normala omständigheter hade det varit värdefullt att även studera ledarskapet genom observationer, men eftersom det i dagsläget inte är möjligt utgick vi enbart från den kvalitativa data vi samlat in från intervjuerna. Vad vi går miste om är det faktiska ledarskapet i verkligheten. Vi försökte att hantera detta bortfall av data till viss del genom att ha intervjuat både ledare och medarbetare. Detta eftersom vi är medvetna om att risken med enbart chefs-intervjuer är att chefen eventuellt skulle kunna försköna och förvränga svaren. Med hjälp av mottagarperspektivet, alltså medarbetare, hoppades vi kunna förhindra detta till viss del och skapa en mer nyanserad bild av vad som faktiskt sker. Kroppsspråk och gester är ytterligare dimensioner som vi gick miste om när intervjuerna skedde digitalt. Detta anser vi dock inte har påverkat resultatet i studien, då syftet anpassats med hänsyn till distansarbete. Med detta menas att det ledarskap som valts att undersökas i uppsatsen är det ledarskap som utförs på distans, där medarbetarna inte heller kan se kroppsspråk och gester i samma mån som vid fysiskt möte på kontoret. Dock hade det varit intressant att undersöka kroppsspråk i vidare forskning vars syfte även innefattar fysiskt ledarskap.

## 2.2 Urval och material

För vår undersökning användes ett bekvämlighetsurval samt ett snöbollsurval. Bekvämlighetsurval innebär att valet av intervjupersoner baseras på tillgänglighet. Snöbollsurval handlar i sin tur om att hänvisas vidare av intervjupersonen till dennes kontakter och att på så vis skapa sig intervjumaterial (Esaiasson et al. 2014). Dock finns det en risk med att hänvisas till intervjupersonernas egna kontakter vilket kan vara att dessa har liknande åsikter och tankar. Men på grund av den begränsade mängden tid och resurser vi haft och de svårigheter som Covid-19 pandemin medfört har det varit svårt att komma i kontakt med nya människor under pandemin. För att bemöta detta valde vi att som mest hänvisas vidare till två personer av samma respondent.

För att få en så bred och varierad datainsamling som möjligt valde vi intervjupersoner som arbetar antingen mer kunskapsintensivt eller icke-kunskapsintensivt. Genom ett urval med intervjupersoner på olika formella positioner fick vi både chefers och medarbetares synvinkel, vilket bidrog till en djupare förståelse för ledarskapsperspektivet i dagens organisationer. Ledarskap är nämligen något som, enligt bland annat Sveningsson och Alvesson (2010), sker mellan en ledare och de som blir ledda och kan ej existera utan efterföljare. Därför ansåg vi att det var av stor vikt att få med båda sidor i vår undersökning. För att sammanfatta kriterierna för intervjupersonernas relevans för undersökningen höll vi oss till två sorters intervjupersoner:

- Ledare i form av formella chefer, med något slags personalansvar (mer eller mindre direkt) för medarbetare som arbetar delvis eller heltid på distans.
- Medarbetare som rapporterar till och övervakas av chefer och arbetar delvis eller heltid på distans. Vissa av dessa medarbetare arbetar direkt under de ledare vi intervjuat.

Nedan beskrivs antalet intervjupersoner, samt vilken befattning och typ av arbete de har. Samtliga arbetar på kontor i Sverige och inom medelstora och stora organisationer.

*Typ av arbete*

Befattning	Kunskapsintensivt	Mellan kunskapsintensivt	Icke kunskapsintensivt
Chefsposition	4 st	1 st	2 st
Medarbetare	3 st	2 st	3 st

*Tabell 1. Fördelning av intervjupersoner*

*Totalt: 15 intervjupersoner*

Annan empirisk data vi använt oss av var tidigare publicerade teorier och forskning, som nämnt ovan. Vi använde oss delvis av förutbestämda teorier, såsom de idéer Foucault (1975) och Taylor (Grey, 2008) presenterar kring övervakning och Sveningsson och Alvessons teorier om kunskapsarbete (2010). Den kvalitativa empiriinsamlingen som skett under arbetets gång öppnade även upp möjligheten för användning av andra oväntade men relevanta teorier, till exempel "On the folly of Rewarding A while hoping for B" (Kerr, 1975) som presenteras mer under 3.1. Detta går i linje med det abduktiva arbetssättet som presenterades i början av metodkapitlet.

### 2.3 Dataanalys

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades delvis under intervjuerna och delvis i efterhand, där eventuell information som inte höll sig inom ramen för undersökningen sorterades bort. Den information som sedan ansågs relevant sorterades in i olika teman för att skapa en bättre förståelse kring fenomenet. Denna primärdata jämfördes sedan både med varandra och den teoretiska referensramen. Vidare undersökte vi även hur klassiska organisations- och ledarskapsteorier inom området praktiseras i verkligheten och om dessa brister eller går att anpassa utefter distansarbetet. Stor vikt lades på att analysera datan och försöka hitta likheter/skillnader som går att jämföra mellan olika nivåer av kunskapsintensivt arbete. Vi har tidigare presenterat begreppet kunskapsintensivt arbete, som enligt traditionella teorier inte kräver lika strikt övervakning. Genom att försöka hitta likheter mellan de intervjupersoner som arbetar inom kunskapsintensiva organisationer och den sortens övervakning som används försökte vi se om vi kunde stödja denna teori.



## 2.4 Etik och trovärdighet

I arbetet kommer intervjuvaren att presenteras anonymt, men med tanke på de forskningsfrågor vi ställt angående kunskapsintensivt arbete och roller kommer vi att ange nivå av kunskapsintensivt arbete och befattning (det vill säga om det är en ledare eller medarbetare som uppgett svaret). Namn, ålder och mer specifik information kommer ej nämnas. Detta informerades de som medverkade om innan intervjun, och även möjligheten till att avbryta och avböja frågor. De hade även valet att neka ljudinspelning. Utöver hur deras anonymitet kommer hanteras var vi även ärliga och tydliga med undersökningens syfte, och redan innan intervjun skickade vi de teman vi planerat att följa under samtalet. Vi valde att inte skicka vår direkta intervjumall till intervjupersonerna i förväg då vi inte ville ha inövade svar utan hoppades snarare på en öppen konversation med mer genuina svar. Personuppgifter hölls sedan helt konfidentiellt och den data som samlats förvarades säkert.

För att kunna säkerställa att dataunderlaget återgetts på ett korrekt sätt medverkade båda författarna till arbetet på intervjuerna för att undvika eventuella feltolkningar, missförstånd och för att stärka autenticiteten. De få gånger som intervjuer genomförts ensamma lyssnade den andra på ljudinspelningen efteråt för att säkerställa att den gått rätt till och tolkats korrekt. Lind (2014) menar på att man i kvalitativt inriktade undersökningar bör ta hänsyn till begrepp såsom autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet vid frågor kring dataunderlagets trovärdighet. Anonymitet tror vi kan leda till mer pålitliga intervjusvar, speciellt då övervakning kan ses som ett känsligt ämne där respondenterna i vissa fall kan låta bli att ge ärliga svar om deras namn står med. För undersökningens trovärdighet är ärliga svar avgörande. Vad det gället träffsäkerhet är det viktigt att intervjuvaren utan problem kan kopplas till våra forskningsfrågor. Med andra ord ska det finnas tydliga kopplingar mellan fenomenet distansarbete och övervakning, och den kvalitativa data vi samlat in.

## 2.5 Anpassningar under arbetets gång

Eftersom vi valt en abduktiv arbetsprocess har vissa av de teorier som ligger till grund för analyserna tillkommit under arbetets gång och vissa teorier har fallit bort. Ett problem som uppstod tidigt var chefers svårighet att berätta om sitt egna ledarskap från en mer kritisk synvinkel, speciellt över videosamtal. På grund av pandemin var observationer av ledarskap i praktiken omöjliga, och chefers egna perspektiv riskerade att bli för vinklade för att få en nyanserad och tillförlitlig bild att analysera. Därav blev intervjuer med även medarbetare värdefullt. Genom att även välja bort teorier som kräver mer personlig och detaljerad information, samt observationer kring ledarskapet försökte vi skapa en mer realistisk teoriram utifrån de förutsättningar som finns vid videomöten.

Inför emperiinsamlingen genomfördes en pilotintervju med en chef för att testa den intervjuguide som tagits fram. Vad vi kunde se i efterhand var att ämnen som exempelvis kultur och gemenskap var enklare att samtala om, medans ämnen kring övervakning var svårare. Vikten av att förklara de begrepp vi använde var stort. Speciellt de som kan uppfattas som känsliga eller negativa, vilket främst var övervakning och kontroll. Eftersom övervakning är ett av de nyckelbegrepp uppsatsen bygger på var det viktigt att alla våra

intervjupersoner fick samma information kring hur vi ser på och använder begreppet. Vi beskriver det som ett helhetsbegrepp för chefer att se till att det vardagliga arbetet flyter på som det ska och att medarbetarna sköter sina jobb. Därför utvecklades intervjuguiden till att innehålla en kort introduktion kring känsliga och mer diffusa begrepp, och flera exempel på olika sorters övervakning att ta till om det skulle vara ett svårt ämne att prata om. Vad som även blev tydligt efter några intervjuer var att generaliseringen blev för stor när bara kunskapsarbete och icke kunskapsarbete användes som begrepp. Detta resulterade i att en tredje kategori växte fram, alltså ett mellanting mellan kunskapsarbete och icke kunskapsarbete. Här syntes skillnaden mellan teori och praktik, och hur all teori inte är direkt applicerbar i praktiken. Det blev då nödvändigt att ta ett steg bort från teorin och justera efter den faktiska empiriinsamlingen, som inte är lika svart eller vit. En sista anpassning behövde göras i empirikapitlet då vissa citat innehåller information som går att koppla till specifika företag eller personer. Detta löstes genom att informationen byttes ut till asterisker (\*), men ingen väsentlig information har censurerats.

## 3. Teori

### 3.1 Traditionell övervakning, kontroll och styrning

Vi ställer oss frågan hur den snabba övergången till distansarbete under pandemin 2020 har påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera sina medarbetare. Den största skillnaden som denna uppsats grundar sig på är chefers förmåga att fysiskt kunna se sina medarbetare. En mer traditionell teori som belyser detta fenomen är Michel Foucaults beskrivning och analys av Panoptikon (1975). I sin bok "Övervakning och straff" utgår han från Jeremy Benthams fängelsebyggnad från 1700-talet som kallas Panoptikon, vilket beskrivs som den ultimata övervakningsapparaten. Detta är ett fängelse designat som en rund byggnad med ett övervakningstorn placerat i mitten. Det som utgjorde denna arkitektoniska konstruktion så speciell och effektiv var vaktens möjlighet att ständigt övervaka fångarna medan dessa i sin tur inte kunde se vaken i tornet, och kunde därav inte avgöra om de blev övervakade eller inte. Detta skapade på så sätt incitament för fångarna att disciplinera sig och hela tiden agera som om de blir sedda (Foucault, 1975).

*"Därmed uppnår panoptikon sin huvudsakliga verkan, nämligen att göra fången ständigt medveten om att man kan se honom. Tack vare att han är medveten om det fungerar makten automatiskt"* (Foucault, 1975, s.254).

Foucault (1975) beskriver hur disciplinen inte enbart bör ses som en negativ kraft utan något som allt mer fungerar som en teknik för att framställa nyttiga individer. Den disciplinerande makten ses här som medlet där det slutliga målet är att skapa den självdisciplinerade individen som den effektiva kuggen i det större samhällshjulet. Dessa tankar känner man till viss del igen från senare Taylorismen, eller också känt som Taylorsystemet. Detta produktionssystem utvecklades av Frederick Winslow Taylor (Grey, 2008) där det huvudsakliga syftet var att öka produktiviteten inom industrin. Detta system innebar en nedbrytning av arbetsuppgifterna till olika komponenter där det sedan gjordes tidtagning på dessa. Med detta ämnade man att reducera onödiga rörelser och pauser och på så vis göra

arbetet så effektivt som möjligt. Individerna i detta system ses alltså, i enlighet med Foucaults tankar, som en kugge i det större hjulet som ska bidra till den övergripande effektiviteten. Övervakningen är även här central då man använder sig av ständigt närvarande kontrollanter för att noggrant övervaka och kontrollera de anställda och arbetsprocessen (Grey, 2008). De mest självklara arbetena att koppla till denna sorts effektivitets- och standardiseringsfokus är fabriker och löpande band, där medarbetarnas främsta motivation är ekonomisk. Dock undersöker vi distansarbete i denna uppsats, vilket betyder att arbetena som benämns som mer standardiserade i detta arbete kan vara till exempel telefonsupport och administrativa arbetena.

Övervakning kan alltså formas och utföras på olika sätt, men kärnan i Foucaults tankar kring panoptismen är att människor genom möjlig övervakning egentligen inte behöver övervakas. Bara tanken av att eventuellt övervakas är tillräckligt för att människan skall disciplinera sig och foga sig efter det som förväntas (Grey, 2008). I detta arbete ligger stort fokus på skillnaden mellan övervakning på distans och övervakning på en arbetsplats. För att kunna göra detta behövs en grundläggande förståelse kring varför övervakning utgör en såpass viktig del i chefskap och styrning. Genom att belysa hur viktig den fysiska aspekten av övervakning (med Panoptikons utformning och Taylorismens syn på kontroll som utgångspunkt) skapas en grundförståelse för vilka problem som kommer uppstå vid övervakning om man utersluter möjligheten att göra det fysiskt. Om fångarna i panoptikon-fängelset fick veta att vaktornet är tomt, hade de fortfarande uppfört sig? Och om medarbetare på ett kontor vet att chefen inte kan se om de kommer i tid till jobbet på morgonen, kommer de fortfarande ställa klockan och börja arbeta i tid?

Eftersom uppsatsen undersöker övergången till distansarbete och chefers förmåga att övervaka och leda under denna omställning är det relevant att undersöka om de medel som hänger ihop med övervakning har förändrats. Övervakning hänger inte bara ihop med straff, utan även belöningar (Kerr, 1975). Medarbetare som överstiger förväntan belönas av chefen, till exempel genom löneförhöjningar och förmåner eller genom beröm inför gruppen. Straff i nutidens organisationer kan vara ökad övervakning, varningar och borttagna förmåner. En viktig del i ledarskap är vad chefen väljer att belöna/bestrafva, något som tas upp i "On the folly of Rewarding A while hoping for B" (Kerr, 1975). Artikeln menar på att en chef som hoppas på ökad kvalitet i arbetet inte enbart bör övervaka och belöna kvantiteten medarbetarna producerar. En risk med felaktiga belöningar är att ett oönskat beteende uppmannas eftersom medarbetarna prioriterar det som övervakas och belönas (Kerr, 1975). Ett exempel på ett problem som kan tänkas uppstå vid övergången till distansarbete är svårigheten med att mäta kvalitet, och enda möjligheten till övervakning som kvarstår är att mäta kvantitet. Genom denna teori kan man urskilja om och hur ledare anpassat belöningar och bestraffningar under distansarbete, och om resultatet blivit som teorin förutspått.

### 3.2 Övervakning, kontroll och styrning i organisationer

Hur olika organisationer väljer att hantera distansarbetets utmaningar skiljer sig åt. Teorin som presenteras i detta stycke ger oss exempel på hur man kan urskilja dessa, och hur just övervakning, kontroll och styrning skiljer sig åt. Detta för oss till vår andra forskningsfråga,

vilken fungerar som en vidareutveckling på den första forskningsfrågan, men som även gör distinktionen mellan kunskapsintensiva kontra icke kunskapsintensiva organisationer.

### **Kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete**

Att arbetet har övergått, helt eller delvis, till distans skulle möjligtvis kunna skapa ett större behov av övervakning då chefer inte längre har samma överblick över de anställda. Sveningsson och Alvesson vinklar detta på ett intressant sätt i "Ledarskap" (2010) där de menar på att detta behov skiljer sig åt mellan kunskapsföretag och icke-kunskapsföretag, något som även har stark koppling till organisationskultur. Kunskapsföretag, eller kunskapsintensiva organisationer som de också benämns som, beskrivs här som komplexa och intellektuella verksamheter, med mer flexibla organisationsformer. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) är styrningen annorlunda bland dessa två typer av företag, där chefer i kunskapsföretag kännetecknas av ett socialintegrativt styrningssätt som stödjer lärande, utveckling och förnyelse. Detta betyder i sin tur att direkt övervakning blir överflödigt, eftersom önskvärt handlande uppnås genom att styra medarbetarnas föreställningar och inte varje steg i deras arbete. Czarniawska (2005) benämner detta som professionella organisationer, där hon lägger stor vikt på den roll ledaren har i olika sorters företag. Ledare i professionella organisationer ska fungera mer som ett stöd eller som en service och inte störa de professionella medarbetarna. Icke-professionella organisationer behöver mer chefer än ledare, någon med en mer strikt och styrande roll (Czarniawska, 2005). Detta kan kopplas till den mer traditionella övervakningen som Foucault (1975) diskuterade, där ledarna använder sig av mer direkt och intensiv kontroll. Detta är även den typ av ledarskap som Taylor argumenterar för, alltså chefer vars roll är att noggrant övervaka att arbetet sköts på rätt sätt. Det finns tydliga hierarkier med centraliserad styrning, vilket betyder att cheferna har stor makt över de beslut som tas i organisationen och medarbetarna har mindre att säga till om (Grey, 2008). Genom att å ena sidan knyta ihop kunskapsföretag, kunskapsintensiva organisationer, professionella organisationer och kulturstyrning (som presenteras tydligare under en egen rubrik längre ner), och å andra sidan knyta ihop motsatsen av dessa med Taylorismen och panoptikon skapar vi den teoretiska referensram som används för att särskilja intervjupersonernas arbete. Vi kommer att använda benämningen kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete för att tala om denna särskiljning som görs.

En lucka finns i den teoretiska referensramen som handlar om nyare teori kring icke kunskapsintensivt arbete och övervakning. För att undvika att Taylorismen och Panoptikon förlorar relevans i jämförelse med nyare teorier kring exempelvis kunskapsintensivt arbete presenterar vi en relativt ny undersökning, nämligen ett Kinesiskt experiment vars syfte var att undersöka om hemarbete fungerar. Genom att lyfta fram ett annat synsätt hoppas vi på att inte bara kunna analysera intervjuvaren genom de mer traditionella teorierna, utan ge dessa relevans i ett mer modernt sammanhang. Nicholas Bloom et al. presenterar i "Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment" (2013) hur hemarbete ökar drastiskt under de senaste åren, både "low-skilled jobs" och bredare yrkeskategorier som ingenjörer och säljchefer, vilket kopplas till det Sveningsson och Alvesson (2010) benämner som kunskapsföretag och icke-kunskapsföretag. Experimentet genomfördes hos Kinas största resebyrå, CTrip, ett NASDAQ listat företag med totalt 16 000 anställda. Ledningen var

intresserade i att låta anställda i telefonsupport arbeta hemifrån på grund av minskade kostnader för kontorslokaler. Dock oroade de sig, precis som de mer traditionella teoretikerna och allmänna uppfattningar, kring att utebliven övervakning skulle leda till att medarbetarna missköter sig och inte utför sitt arbete ordentligt (Bloom et al. 2013). Detta stämmer överens med synen på arbetare i icke-kunskapsorganisationer som presenterats innan. Med allt annat lika (tillgång till dator, internet och en ordentlig arbetsplats i hemmet) undersökte de hur distansarbete påverkade medarbetare (Bloom et al. 2013) .

Resultatet stämde dock inte överens med förväntningarna, då man kunde se en ökning i produktivitet på 13%. Dessa var dels på grund av färre pauser och sjukdagar (9%) och dels på grund av fler samtal per minut (4%). När man ser till hur övervakning skedde under experimentet använde cheferna sig av olika "prestationsmått". För att säkerställa att kvalitén höll måttet genomfördes slumpmässiga kvalitétsskontroller på 1% av samtalen (Bloom et al. 2013), vilket kan liknas med den icke kontinuerliga övervakning som Foucault talar om. De tar dock upp att den positiva effekten var större när medarbetarna själva fick välja om de vill vara på kontoret eller arbeta hemifrån, då trots att många ansåg det vara positivt, ansåg andra det vara en börda att tvingas arbeta på distans (Bloom et al. 2013). Detta experiment, trots många likheter med distansarbete nu under COVID-19 pandemin, kunde säkerställa bra arbetsmiljöer för medarbetarna. Dessutom spelar frivilligheten kring att välja kontorsarbete eller distansarbete stor roll för de positiva resultat som presenterades. Det kan även finnas vissa kulturella skillnader som påverkat ledarskapet, vilket betyder att denna studie inte kommer användas i samband med våra analyser kring kulturstyrning. För att skapa en nyanserad grund av teori och litteratur för detta arbete måste experimentet analyseras med rådande omständigheter i beaktning, vilket betyder att enbart under de punkter där förutsättningarna varit lika kommer jämförelser göras. Dock kommer innehållet i den kinesiska undersökningen bidra till en mer nyanserad bakgrund till hur ledare kan ha resonerat angående minskad, ökad eller anpassad övervakning under pandemin. Vi kommer även undersöka om de hinder företaget i Kina förutspådde ligger i linje med de farhågor intervjupersonerna hade inför distansarbete och hur de har kommit att arta sig, då dessa överensstämmer bra med de normer som finns kring distansarbete.

Särskiljningen mellan kunskapsintensivt och icke kunskapsintensivt arbete är viktig för uppsatsen, då övervakning ser annorlunda ut och utövas i olika stor utsträckning beroende på vilken sorts företag som intervjuas. Med hjälp av denna teori som grund kan en distinktion göras mellan den övervakning som förväntas utövas i kunskapsföretag versus icke-kunskapsföretag. Dock bör man vara medveten om att detta är teorier och att det inte är lika lätt att dra en tydlig gräns i praktiken, och flera av de företag som undersöks i detta arbete kan ses befinna sig på något slags kontinuum mellan kunskapsföretag och icke-kunskapsföretag. Trots denna något svåra distinktion kan man ändå tänka sig att företag tenderar att röra sig mer mot det ena eller andra, eller möjligtvis befinna sig mer i mitten. Vi är även medvetna om att företag är komplexa och kan bestå av både mer kunskapsintensiva områden och mer icke kunskapsintensiva områden. Därav har vi som nämnt tidigare valt att använda begreppet arbete i samband med denna kategorisering. Intervjupersonerna presenteras då antingen inom kunskapsintensivt arbete eller icke kunskapsintensivt arbete,

alternativt mitt emellan. Detta för att trycka på vad för område i företaget som personen i fråga arbetar inom, men även för att skapa ett helhetsbegrepp som innefattar alla teorier som presenterats inom området. För att kunna analysera övervakning på distans, exempelvis med hjälp av kulturstyrning, måste vi kategorisera våra intervjusvar utefter detta då teorierna skiljer sig åt.

### **Kulturstyrning**

I uppsatsen undersöks variationer i ledares övervakning av medarbetare, och för att se dessa variationer mellan organisationer som arbetar kunskapsintensivt i olika grader kan kulturstyrning vara en indikator. Om intervjupersonerna berättar om olika sorters kulturstyrning kan man koppla detta till teorierna om kunskapsintensiva organisationer. I teori görs nämligen starka kopplingar mellan kunskapsföretag och kulturstyrning. Organisationskultur blir ett nyckelbegrepp där man arbetar mycket med gemensamma värderingar och normer (Sveningsson & Alvesson, 2010). Genom att ha anställda med gemensamma värderingar syftar kulturstyrningen på att organisationen inte i lika stor grad behöver ägna sig åt övervakning och att upprätthålla strikta hierarkier. Denna styrning av organisationskultur strävar efter att forma individers föreställningar och där det är själva arbetaren, snarare än arbetet, som är målet för styrningen (Grey, 2008).

*“Kulturstyrning strävar efter att ingripa i och reglera själva varat, så att det inte längre finns någon skillnad mellan individens syften och syftena hos den organisation som individen arbetar för”* (Grey, 2008, s.114).

I samband med organisationskultur hänvisar Grey (2008) till Foucaults presentation av övervakning och panoptikon. Även om övervakning i organisationer kan se väldigt olika ut menar Grey (2008) på att många av dagens varianter är exempel på just panoptisk övervakning, men genom en stark koppling till kultur istället för direkt övervakning. Detta betyder att mycket av den övervakning som sker i dagens organisationer sker på ett sätt som gör att den anställda inte vet när han eller hon blir övervakad eller inte. I enlighet med panoptismen skapar denna organisationskultur på så sätt självdisciplinerade och självstyrande individer (Grey, 2008).

### 3.3 Övervakning, kontroll och styrning med hjälp av digitala verktyg

Slutligen frågar vi oss vad för roll digitala system och teknologiska verktyg spelar i arbetet med att kontrollera och övervaka anställda. Czarniawska (2005) menar att idéer, handlingsätt och ting går efter moden som ständigt färdas och omvandlas. Czarniawska (2005) tar upp Giddens begrepp från 1991 som menar att idéer, praktiker och sedvänjor “rycks loss” från sitt ursprung för att sedan färdas vidare och “bäddas in” i sin nya kontext. Detta betyder att idéer aldrig kommer vara identiska, utan snarare kommer att behöva anpassas. I linje med detta berättar Czarniawska (2005) om modets paradoxer, där hon bland annat pratar om hur det inte går att jämföra två till synes lika praktiker eller idéer. Det kan alltså finnas stora skillnader mellan två praktiker i olika organisationer, på grund av denna anpassning, trots att de införts under samma modefluga. Något vi ser idag är just den stora digitaliseringstrenden och hur

den skapat många olika sätt för chefer att övervaka de anställda på distans, något som enligt Czarniawskas teori då kommer att se olika ut i olika organisationer.

Direkt övervakning sker, som tidigare nämnts, oftare i icke kunskapsintensiva organisationer. Digitala verktyg som tidrapportering, antal samtal och dess längd med mera kan då ses som viktiga hjälpmedel för övervakning när man övergår till distansarbete. Allt som tidigare kunnat övervakas på plats behöver substitueras med digitala verktyg för fortsatt utövning av kontroll. Chefer och organisationer ansluter sig till det senaste modet för att förbli aktuella, och nu mer än någonsin har det blivit aktuellt att hitta just digitala lösningar som underlättar distansarbetet. Hur olika digitala verktyg används för att kontrollera och övervaka varierar mellan olika företag, men under distansarbetet kan dessa ha fått en mer signifikant roll. Många digitala tjänster visar exempelvis om man är aktiv eller ej vilket kan ses som en indikator på om man sitter och jobbar eller inte. Vissa system utför till och med slumpmässiga kontroller. Detta är något som återigen går i linje med Michel Foucaults tankar kring panoptikon och självdisciplinering (1975).

Om man istället ser till kunskapsföretag som enligt teorin använder sig mer utav kulturstyrning (Sveningsson & Alvesson, 2010) har digitala verktyg en annorlunda roll. Digitala verktyg kan här användas för att kvarhålla de gemensamma värderingarna och vi-känslan som man arbetar med i kulturstyrning istället för att användas enbart för direkt övervakning. De intervjupersoner som tillfrågas i uppsatsen har alla hastigt övergått till distansarbete och cheferna har behövt hitta kreativa lösningar. Ett exempel på detta kan då tänkas vara informella digitala videosamtal, både individuellt och med hela arbetsgruppen, som blir en viktig process för att kvarhålla organisationskulturen. I början av pandemin 2020 hade många företag svårt att hantera större gruppmöten, men efter intåget av exempelvis Teams (Karlsson, 2020) och Zoom (Karlsson, 2020) började allt fler organisationer använda dessa verktyg. Med dessa teorier undersöks vilken roll digitaliseringen och framväxten av nya digitala verktyg har i chefernas arbete kring att kontrollera och övervaka medarbetarna, både innan och under distansarbetet.

## 4. Empiri

I denna kvalitativa studie har vi intervjuat 15 personer med olika positioner och inom olika branscher. I linje med våra frågeställningar har vi sedan klassificerat dessa yrken till att tendera mer åt antingen kunskapsintensivt arbete eller icke kunskapsintensivt arbete. För ytterligare förståelse har vi dessutom valt att intervju personer som kan benämnas som ett mellanting mellan dessa två begrepp. För att behålla intervjupersonerna anonyma kommer därför empirin enbart att presentera intervjupersonens position, det vill säga medarbetare eller chef, tillsammans med om personen i fråga arbetar på ett företag som tenderar mer mot kunskapsintensivt versus icke kunskapsintensivt arbete, alternativt ett mellanting. Om intervjupersonerna behövt addera ytterligare information, till exempel arbetsuppgifter, kommer vi låta detta stå kvar för att kunna förstå sammanhanget. Alla svar som hade kunnat kopplas till ett specifikt företag eller person har dock censurerats med hjälp av asterisker (\*).

Gemensam nämnare för samtliga intervjupersoner är vidare att alla mer eller mindre har behövt gå över till distansarbete på grund av Covid-19 pandemin.

#### 4.1 Ledarskap: Från kontorsarbete till distansarbete

##### **Övervakning på kontor**

Intervjupersonernas arbetsuppgifter varierar i stor grad beroende på inom vilken typ av bransch de arbetar i. Därav såg övervakningen på kontoren annorlunda ut beroende på vad för arbete som utförs.

Många medarbetare inom icke kunskapsintensiva arbeten berättar att de satt i ett öppet kontorslandskap innan pandemin. En av dessa förklarar hur mellancheferna satt placerade på var sin sida om teamet med skrivborden vända inåt mot gruppen. Detta för att cheferna enkelt skulle kunna få ögonkontakt med någon som behöver hjälp men även för att kunna ha koll på teamet. En annan medarbetare, också på ett icke kunskapsintensivt arbete, beskriver sitt öppna kontor som litet där cheferna antingen satt i mitten eller längst bort i mitten så att de kunde se samtliga samtidigt.

*“När jag är på kontoret så kontrollerar dom och övervakar för då ser dom vad jag gör. Om jag springer på toa så ser dom det. Kontoret är ganska litet så cheferna sitter alltid i mitten eller längst bort i mitten så dom ser alla. Så skulle någon röra sig så ser dom det. Så på vis håller dom koll på alla.”*

Bland medarbetarna på mer kunskapsintensiva arbeten förekommer det mer att man har sitt eget kontor. Några av dessa uttrycker däremot att de satt nära chefen som på så sätt oftast kunde ha bra koll på om man befann sig på plats eller inte.

En annan form av övervakning på kontoren som framkom i intervjuerna var tidrapportering. Ett flertal medarbetare, varav endast en av dessa arbetar inom kunskapsintensivt arbete, berättar att de använde sig utav tidsstämpling på kontoret. En annan medarbetare, som arbetar på mer utav ett mellanting mellan kunskapsintensivt och icke kunskapsintensivt, berättar att de loggar sina arbetstimmar i slutet av månaden istället. Syftet är för att kunna budgetera inför nästkommande månad. Detta upplevs däremot av många på kontoret, enligt hen, som ett stressmoment då man med detta system enkelt kan gå tillbaka och se vad varje medarbetare gjort på en dag och hur lång tid varje arbetsyssla har tagit.

*“Vissa tycker det är jobbigt att logga för att de inte vill känna sig övervakade och ha frihet över sin tid medan andra tycker det är jobbigare för att de inte vill att någon annan ska gå in sedan och kolla och tänka: ‘Okej, tog denna fula filmen 5 timmar att göra?’. Sedan såklart för sig själv, jag vill verkligen prestera.”*

Mer inriktat på arbetsuppgifter förklarar några medarbetare inom icke kunskapsintensiva arbeten, och som främst ägnar sig åt att ringa ut, att samtal spelas in för att i sin tur kunna följas upp. Främst sades det att samtalen spelades in för att man i efterhand, vid eventuella



oklarheter, ska kunna gå tillbaka och se vad som sagts mellan anställd och kund. Men det väljs även ut slumpmässiga samtal som sedan går igenom mellan medarbetare och chef i syfte att gå igenom vad som eventuellt skulle kunna förbättras eller vad som varit bra. Inom denna typ av arbete granskas även mycket mätetal som sedan chefen går igenom med medarbetaren en gång i veckan. Detta är något som de flesta medarbetarna upplever som övervakning. En chef på ett icke kunskapsintensivt arbete förklarar att det även var en fördel att sitta på kontoret då hen aktivt kunde höra samtalen medans dom pågick.

*“Jag hade även möjligheten på plats att sitta på min plats och höra aktivt om det går bra, om någon fastnat i ett tufft ärende kan man snabbt hjälpa till. Man har varit mer tillgänglig och haft bättre insyn i arbetet.”*

Ett flertal chefer på kunskapsintensiva arbeten berättar hur de snarare använder sig utav fysiska uppföljningsmöten där målet är att fånga upp om någon behöver hjälp och om allt går som det skall, snarare än att kontrollera att alla gör det dom skall i minsta detalj. Mer frekventa samtal och möten verkar här vara en trend bland chefer på mer kunskapsintensiva organisationer.

### **Övervakning på distans**

Många menar på att de använder sig utav samma digitala system nu på distans som det gjorde på kontoret tidigare. Vissa digitala system har däremot uppkommit under pandemin. En medarbetare på ett icke kunskapsintensivt företag som tidigare använde sig utav stämpelklocka på kontoret berättar att hen nu istället gör det digitalt på datorn. Andra medarbetare använder inte instämpling alls utan det syns snarare när man loggar in i systemen. Då fysiska möten med de anställda inte längre är aktuellt har även videomöten blivit vanliga. En tydlig trend är användningen av tjänsten Teams. De flesta företag verkar vara bekanta med programmet sedan tidigare på kontoret och då börjat använda tjänsten i större utsträckning när arbetet gått över till distans. Något som flera medarbetare har uttryckt kring Teams är huruvida tillgängligheten, det vill säga om man visas som grön, orange eller röd, övervakas. En medarbetare på ett icke kunskapsintensivt arbete förklarar att hen upplever stark övervakning via tjänsten.

*“Ibland har man gjort en syssla som har med jobbet att göra och då har man kunnat få ett chattmeddelande från dom där dom säger: ‘Hejhej nu har du varit röd ett tag behöver du hjälp med någonting?’ Jag ser att du är röd nu, så gör du inget vettigt så får du köra igång nu. Man känner sig lite påhoppad på något sätt. Man sitter och gör en arbetsuppgift så säger dom att man är röd och inte gör det.”*

Bortsett från detta verkar flera intervjupersoner inom icke kunskapsintensivt arbete inte se någon större skillnad vad gäller övervakning på distans. Många arbetar med mätetal, något som lika väl kan övervakas och kontrolleras på distans som på kontoret. Då syns det även ganska snabbt om någon inte gör det dom skall, speciellt då företaget kan jämföra personen i frågas aktivitet på kontoret jämfört med på distans. En chef på ett icke kunskapsintensivt arbete förklarar att de är relativt snabba på att fånga upp de personer som man ser har

svårigheter med att arbeta på distans. Då blir det oftast att den personen får komma in och börja jobba på kontoret igen, i den mån det är möjligt med hänsyn till pandemi-lagarna.

En annan skillnad i övergången från övervakning på kontoret till distans är att chefen numera inte fysiskt kan se sina medarbetare och på så sätt övervaka att de är på plats och gör det dom ska. En chef på ett kunskapsintensivt arbete nämnde i linje med detta att hen på så sätt upplever det svårare att övervaka på distans.

*“För det är just dom där små signalerna vid kaffeautomaten, vid lunchen eller när man sitter vid ett möte. Där kan man fånga upp de där små signalerna som man ofta missar när när någon jobbar hemifrån. För du kan ha ett telefonsamtal där man stämmer av och där man går efter en viss mall men du tappar ofta vissa delar.”*

### **Välstånd vid distansarbete**

De flesta intervjupersoner förklarar att de saknar det sociala på kontoret. Videosamtalen på distans går inte att jämföra med den fysiska kontakten man fick på kontoret tidigare. Många medarbetare och chefer, i samtliga kategorier av arbete, anser även att det med distansarbetet har blivit en utmaning att sära på jobb och fritid. Genom att ha ett uppsatt kontor hemma blir det svårare att släppa jobbet, menar många på. Dels för att man ständigt ser datorn hemma och på så sätt blir påmind om arbetet men även för att man inte har samma rutiner som tidigare. En chef på ett icke kunskapsintensivt arbete berättar:

*“Det är tufft att jobba hemma. Man är hemma, man jobbar hemma, när man slutar är man hemma. Man får inte energin av att komma till kontoret. Många sitter i sina ettor och har ingen runt omkring sig.”*

Rädslan för maskning som först fanns hos många arbetsgivare vid övergången till distans blåste snabbt över. De flesta inom kunskapsintensivt arbete förklarar att de med distansarbetet snarare arbetar mer än det gjort tidigare. En av anledningarna är bland annat, som ovan nämnt, att många har svårt att sära på jobb och fritid. Sådär uttrycker en chef på ett kunskapsintensivt arbete det:

*“När man jobbade på kontoret har man rutiner. Man går inte iväg och äter nu, man går aldrig hem. Jag brukar alltid skriva ‘nu går du och lägger dig’ om jag får mail för sent. [...] Dom gillar sina jobb, ibland får man säga till att ‘nu räcker det’”*

Flera intervjupersoner inom mer kunskapsintensivt arbete förklarar att det även är svårt att balansera arbete med återhämtning. Tidigare på kontoret hade man rutiner och det blev mer naturliga pauser genom att man exempelvis hade fikastunder och samtal med kollegor. Många inom kunskapsintensiva arbeten berättar även att de ibland struntar i lunchrasten och istället äter framför datorn. Återhämtningen blir alltså något som glöms bort och inte prioriteras på distans. Hur företag och chefer ser till att medarbetarna mår bra under distansarbetet ser olika ut för olika företag. De flesta intervjupersonerna berättar om kortare digitala videosamtal där man får prata om annat än jobb. Dessa videosamtalen verkar dock

till största del vara kollegor emellan och många menar på att chefen sällan är närvarande. Chefen är främst med på de videosamtal som har med arbetet att göra. Vissa arbetsplatser anordnar AWs och skickar hem presenter när någon fyller år eller vid större högtider. Dock framkommer det att dessa aktiviteter och samtal var mer frekventa till en början, när pandemin startade, och att de blivit färre med tiden.

Många organisationer har även sett till att de anställda fått tillgång till bra kontorsmaterial för att kunna anordna en fungerande och bra arbetsmiljö hemma. Många intervjupersoner, i samtliga kategorier av arbete, förklarar att de fått ta hem de kontorsstolar, skärmar, tangentbord med mera från kontoret som de behövt för att kunna arbeta hemifrån. Ett flertal förklarar även att de fått en viss summa av företaget för att köpa den utrustning som de behövt. En medarbetare på ett icke kunskapsintensivt arbete förklarar att dom har utvecklingssamtal en gång i månaden och att hen ofta får frågan hur det känns och vad hen hade kunnat göra annorlunda gällande att jobba hemifrån. På så vis upplever hen att företaget genuint bryr sig om de anställda. Två andra intervjupersoner, varav båda inom ett mellanting mellan kunskapsintensivt och icke kunskapsintensivt arbete, berättar även om månadsvisa undersökningar respektive en app som går ut på att undersöka huruvida de anställda mår, hur de trivs med jobbet med mera. Båda dessa undersökningarna besvaras anonymt för att få fram så ärliga svar som möjligt. Detta följs sedan upp och diskuteras för att hitta en bra lösning på de punkter som graderats svagare i företaget.

## 4.2 Kunskapsintensivt kontra Icke-kunskapsintensivt

### **Behovet av övervakning och en styrande chef**

Något som kom upp under många intervjuer med chefer var deras vilja och mål om att vara en stöttande chef, någon som jobbar med tillit mer än övervakning. Detta var ett vanligt svar i flera olika branscher och arbeten, och begreppen som användes utöver tillit var ofta ömsesidig respekt, förtroende och ärlighet. Både chefer inom kunskapsintensivt och icke kunskapsintensivt arbete såg på sin chefsroll som mer stöttande än styrande. Två chefer inom icke kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär angående synen på deras egna ledarskap:

*“Jag jobbar mer med tillit och att alla är vuxna människor och att man ska göra det man ska göra. Kommer man för sent så ska man höra av sig till mig. Jag är ingen micro management ledare”.*

*“[...] att vara en bidragande faktor till den personliga och individuella utvecklingen som varje medarbetare har; vara med och utmana dem och coacha dem. Jag ser mitt ledarskap lite som en PT, inte det här klassiska peka med hela handen, utan det är deras eget ansvar, det är vuxna människor.”*

Perspektivet från många av medarbetarna inom kunskapsintensivt arbete angående denna sortens ledarskap var mycket likt det som cheferna svarat. Ett flertal chefer sa att de ofta inte var lika insatta eller kunniga inom medarbetarnas expertisområden, så att vara en chef som mycket styr och övervakar kan istället leda till ineffektivitet och ett allmänt störande moment

i det dagliga arbetet. De säger även att det hade tagit alldeles för lång tid att sätta sig in i varje enskild medarbetares uppgifter varje dag.

Vissa medarbetare inom icke-kunskapsintensivt arbete uttryckte dock ett behov av en mer aktiv och styrande chef, som lägger sig i det dagliga arbetet mer. På distans var det några inom denna kategorin som hade önskat mer feedback från sina chefer, då det var svårt att veta om arbetet de utför är tillräckligt bra. En av dessa medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete formulerade sig så här:

*“Vi är ganska många unga som inte har jobbat där så länge som behöver ganska raka direktiv. Vi behöver någon som verkligen sätter ner foten och säger att du måste bli snabbare, eller om det blir fel, någon som faktiskt säger ifrån och har koll.”*

Flera medarbetare upplever även att deras chefer har blivit mer distanserade under distansarbetet. För de som hade en redan konflikträdd och frånvarande chef på kontoret blev chefen ännu mer frånvarande när arbetet gått över till att helt bedrivs på distans. En medarbetare på ett arbete som kan ses som ett mellanting mellan kunskapsintensivt och icke kunskapsintensivt förklarar hur chefen enbart är med på de möten som är obligatoriska och som syftar till att gå igenom vad som händer nästkommande vecka med mera. Chefen verkar istället prioritera kund och sälj snarare än att hålla en god kontakt med de anställda. Samma medarbetare uttrycker även att styrningen blir svagare när det inte längre sker på kontoret. Hen upplever att hans chef har svårt för att ta ansvar och delegera vilket skapar osäkerhet på distans, något som vanligtvis kunde lösas på kontoret genom öppen dialog.

*“Jag kan inte boka ett möte med någon för att dubbelkolla om det var jag som skulle göra något. Det sker på automatik när man ses live.”*

En del medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete uppskattade den ökade tilliten de fått på distans. Flera uttrycker lättnad över pressen att komma till kontoret ett exakt klockslag inte finns kvar, och att man inte behöver “se aktiv ut”. Att när det viktigaste är att man utför sitt jobb kan man slappna av mer, och kanske hinner man slänga in en maskin med tvätt eller damma av lite samtidigt som man jobbar.

### **Synen på övervakning**

Många intervjupersoner hade svårt att komma på exempel på övervakning början av intervjun, och flera respondenter inom kunskapsintensiva organisationer valde att använda andra begrepp då de själva inte tycker att övervakning passar in på det som sker inom deras organisation. Andra formuleringar, som exempelvis “kontrollera”, “säkerställa”, “avstämningar” och “kontinuerliga uppföljningar” var populära både hos chefer och medarbetare inom kunskapsintensivt arbete. En chef på ett kunskapsintensivt företag valde att uttrycka sig så här istället:

*“Vi har kontinuerliga uppföljningsmöten. Det är enkelt att se om någon inte gör det de ska, skulle någon missa sin del märks det snabbt. Jag känner inte att vi har behövt någon speciell kontroll.”*

En vanligt förekommande kommentar från chefer inom kunskapsintensiva organisationer var att deras anställda inte alltid måste arbeta 8-17 på kontoret, de har ofta inte specifika arbetspass och exakt tidrapportering. Dock fick dem en negativ uppfattning om de som gick hem tidigare en dag för att arbeta hemifrån, tog sovmorgon, eller väldigt långa lunchraster. Detta när arbetsdagarna utfördes på kontoret. En chef för kunskapsintensivt arbete lyfte fram hur gammalmodig synen på arbetsdagar har varit innan pandemin, att det fanns en rädsla hos medarbetarna att gå hem tidigt för blir dömd som lat både av sin chef och sina kollegor. Chefen tillade också att det inte spelade någon större roll om du skulle arbeta någon annanstans, eftersom kollegorna bara såg att du lämnade kontoret utan att veta vart du ska. En medarbetare på ett medel kunskapsintensivt företag nämnde också att kollegorna spelar en stor roll i övervakningen då de arbetar i ett väldigt integrerat team. Om någon inte gör det dem ska hamnar det i knät på en av de andra i gruppen. Detta leder i sin tur till att chefen inte behöver ha någon direkt övervakning, då medarbetarna påminner och håller koll på varandra.

Intervjupersoner i Icke-kunskapsintensiva organisationer var generellt mer bekväma med att använda begreppet övervakning. Många av medarbetarna som intervjuades var medvetna om när och var de övervakas, och att motivet bakom detta är för deras chefer att säkerställa att arbetet utförs korrekt. Medarbetare inom dessa arbeten svarade ofta att chefer kontrollerar vilka tider de stämplar in/ut och vilka tider de aktivt arbetar. Ett vanligt förekommande exempel på övervakning var att det existerar många mätetal som cheferna håller koll på.

### **Organisationskultur och gemenskap**

Många av intervjupersonerna, både inom mer kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete, har berättat om hur svårt det är att upprätthålla samma kultur och gemenskap som man har på ett kontor. En medarbetare inom medel kunskapsintensivt arbete talade om hur mycket dennes företag arbetade med detta på kontoret, men också försökt behålla så mycket som möjligt på distans:

*“På kontoret var det mycket frukostmöten, after-works, middagar, konferenser, galor, PR-träffar, och så vidare. Det är mycket socialt man missar nu. Dem skickar ut presenter när man fyller år nu dock, påskägg också. På julen skickade de ut julbord, och på konferenser kan man få lunch och så. Vi är i mycket olika åldrar så det kan vara svårt med [digitala] AW och så, men vi yngre kan organisera lite egna saker. HR kan också organisera, typ nu ska vi ha en student-fika.”*

En chef inom kunskapsintensivt arbete nämnde hur viktigt det är att man klär sig ordentligt och rätt inom deras bransch, och att det skapar en viss sammanhållning och koppling till yrket. Denne uttryckte sig såhär om distansarbete:

*“Varje dag klockan 8.00 kopplar vi upp oss på Teams, och då vill jag att alla har bytt om och är iordninggjorda, och är fit for fight. De ska inte koppla upp sig i en vanlig t-shirt sittandes i sängen, utan att de startar upp dagen som en “\*\*\*” [person som jobbar inom detta yrket]. Därför kräver jag att de ska koppla upp sig med video så att jag kan se dem.”*

Inom icke kunskapsintensivt arbete var det många medarbetare som sade att det faktiskt inte orkar eller hinner vara med på de digitala tillställningar som man kanske varit med på innan distansarbetet började. En del medarbetare berättade också att deras chefer och organisationer varit sämre på att arrangera träffar på distans, att det ofta runnit ut i sanden eller hamnat i periferin. En del av dessa intervjupersoner berättade att det var annorlunda innan pandemin, speciellt om man var många i samma ålder. Då kunde man prata på kontoret och organisera träffar och liknande mellan medarbetarna.

*“Vi jobbar i team, vi är 4 stycken per team, och det är dem som känns som den största gemenskapen. Och det är något vi skapat själva. Men det är inget specifikt som mina chefer gör för att det ska kännas som en gemenskap nu.”*

Trots att chefer och företag haft kreativa lösningar är det många aspekter av gemenskap och organisationskultur som inte kunnat lösas på distans. Många intervjupersoner inom de olika kategorierna berättar om hur det spontana försvunnit. Varje kaffemöte måste vara planerat, man kan inte längre bara mötas i fikarummet. Detta har haft olika utfall i olika organisationer, men ett flertal sa att den sociala interaktionen är begränsad till de närmaste kollegorna. Människor man sprang på i korridoren och småpratade lite med på kontoret pratar man inte alls med nu om det inte handlar om arbete.

### **Maskning**

En allmänt förekommande rädsla för distansarbete är att maskning ska öka, eller att de anställda kan komma undan med att arbeta mindre. Denna rädsla delade flera av våra intervjupersoner på båda sidorna på spektrumet av kunskapsintensiva arbeten. En chef inom kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär:

*“Jag tror att den största rädslan [för distansarbete] var maskning, att anställda struntar i möten osv. För mig har det varit svårt att direkt se om mina anställda maskar.”*

Några av cheferna inom icke kunskapsintensivt arbete ansåg dock att risken för maskning i längden, om man bara ser till effektiviteten och antalet jobbade timmar, är relativt liten. Detta eftersom många av kontrollverktygen som används på kontoret även fungerar på distans. Systemen som en kundtjänst använder på plats, där man kan se vilka medarbetare som är aktiva och tar samtal, är samma som de använder på distans. Många av både medarbetarna och cheferna på dessa organisationer nämner också att deras mätverktyg gör det svårt för maskning att fortgå obemärkt. En av dessa chefer var tydlig med hur denne hanterar maskning.

*“Det märks fort om folk inte gör det de ska. Jag har haft en anställd som var ärlig och sa att det inte fungerar och de maskar hemma, då får de komma in till kontoret. Ser jag att en person inte är på telefon märker jag att något är galet.”*

Flera medarbetare inom icke-kunskapsintensivt arbete berättade om hur de avverkat arbetsuppgifter snabbare på distans eftersom de då kunde spendera resterande tid till annat.

*“I och med att vi hade det så svart på vitt så har de räknat ut så lång tid tar det att ta en grej, så sitter man och köttar så har du längre tid sen som man kan göra annat på.”*

Inom kunskapsintensivt arbete fanns också en viss rädsla för maskning på distans, men många av intervjupersonerna sa här att varje person har så pass mycket eget ansvar, att om någon maskar syns det väldigt tydligt. Några av respondenterna berättade att de jobbar nära varandra i team, och att varje medarbetare har ansvar över sin del i arbetet. En medarbetare inom medel kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär:

*“Vi är en person på varje position. Vi har person som kan \*\*\*. Har vi en \*\*\*-leverans och den inte gör det så blir det väldigt tydligt. Så den typen av kontroll [direkt övervakning] kanske inte behövs för man ser oavsett kanske.”*

Flera chefer inom kunskapsintensivt arbete berättade att de känner stor tillit till sina medarbetare. En chef menade på att tiden inte räcker till för att sätta sig in i allas arbeten och var de var och gjorde hela tiden, utan den enda lösningen är att lita på att alla får jobbet gjort, sen är detaljerna inte lika viktiga att veta. En annan chef talade mer om frihet under ansvar.

*“Det är medarbetarna som blir ansvariga. Det här är ett jobb som är frihet under ansvar, du kan inte avgöra ‘var det här mötet verkligen 3 timmar? eller var du bara där en kvart?’. Det är klart att man inte kan kontrollera det. Men vi har den relationen att vi litar på varandra, men det skulle framkommit om man faktiskt maskar och inte är ute hos en kund”*

### 4.3 Digitala verktyg och tekniska hjälpmedel

#### **Digitala verktyg för att övervaka och kontrollera**

Flera intervjupersoner i icke-kunskapsintensiva organisationer nämner att det finns en viss typ av övervakning inlagt i deras digitala system.

*“Jag vet också att i våra system inlagt så finns det att när vi skickar iväg uppdrag så går med jämna mellanrum till granskning. Det betyder att det hamnar på någon av mina kollegor som kommer behöva gå igenom hela uppdraget och godkännande det en gång till innan det går iväg.”*

*“Alla samtal spelas in och det har att göra med att det ska vara en säkerhet att kunna gå tillbaka och se vad som sagts om något händer. Där visste inte rådgivarna vilka samtal [som kontrolleras och lyssnas om], så det var slumpmässigt”*

Ett digitalt verktyg som nämnts av många intervjupersoner i alla kategorier är Teams. Programmet visar din tillgänglighet eller status. Grön betyder tillgänglig, gul betyder antingen strax tillbaka eller inte vid datorn, och röd betyder upptagen eller stör ej. Dessa färger tror ett flertal medarbetare är något som kontrolleras och övervakas, dock är det ingenting som diskuteras öppet på något av deras kontor.

En chef från en kunskapsintensiv organisation berättar att de använder sig av ett system där säljarna i företaget loggar nästan allt de gör på dagarna. Detta system sparar deras mail, kalender, möten, kunddata, kundnöjdhet och möjliga framtida affärer. Från datan kan sedan olika mätetal tas fram som kan följas och övervakas. Denna chef nämner dock att denne endast brukar se över de anställdas scheman, detta för att kunna boka in möten och ha någorlunda koll på vart de befinner sig (till exempel om de är ute på kundmöten). En annan chef inom kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär:

*“Alla har en jobblaptop och alla har en jobbtelefon. Båda har ett program som skapar en säker internetuppkoppling. [...] Företaget kan med hjälp av programmet se ens mail, vilka hemsidor man är inne på, inte sms/telefonsamtal, men vad du googlar på och så. Detta kan inte jag som chef gå in och kolla på hur som helst, men om jag skulle tro att någon gör något fel kan jag flagga för detta så får någon kolla upp det.”*

### **Digitala verktyg för att arbeta med organisationskultur**

Ett stort antal intervjupersoner inom de olika kategorierna belyser vikten av videosamtal under distansarbete. Dessa digitala hjälpmedel har fått en ökad betydelse nu under pandemin, då de behövt ersätta en mängd olika platsbaserade aktiviteter. Populär tjänst för detta är återigen tjänsten Teams. Många intervjupersoner talar om så kallade inplanerade “kvartar” eller kaffemöten som anordnas av företaget i syfte att prata om annat än jobb, något som mer naturligt skedde vid kaffemaskinen, i fikarummet eller i korridoren på kontoret tidigare. Flera intervjupersoner, både inom kunskapsintensiva och icke kunskapsintensiva arbeten, uttrycker svårigheten i att få de spontana samtalen och att det på distans inte blir att man på samma sätt ringer upp en kollega eller chef för att bara småprata om annat än jobb. Många förklarar även att deras företag till en början anordnat mer frekventa möten men att det med tidens gång har blivit färre. Detta då man dels insett att man inte hunnit med dem men även för att folk har tröttnat.

*“Jag vet att de organiserar mycket och de försöker men det har blivit så mycket mer jobb under Corona att ingen känner att de har tid med det. De har haft fredagsfika digitalt varje fredag men man kan bara logga på lite snabbt och seda måste man springa igen och då blir det mer ett måste.”*

En chef på ett icke kunskapsintensivt arbete berättar att de till och med hade två sådana kvartar om dagen i början av distansarbetet, en på förmiddagen och en på eftermiddagen. Nu menar många att det har gått över till att vara ett, två eller alternativt tre, sådana möten i veckan istället. Utformningen på mötena ser också olika ut. Flera intervjupersoner inom både medel och kunskapsintensivt arbete pratar om digitala promenadmöten, gemensamma digitala



kaffepauser och AW via videomöten. De flesta menar dock att videosamtal aldrig kan ersätta den fysiska kontakten. Så här uttrycker sig en chef på ett kunskapsintensivt arbete det:

*“Samarbete kräver ju faktiskt lite att man träffas [...] Man kan kanske inte ha jättestora teams möten. Samarbetet med de utanför den dagliga sfären minskar, man samarbetar sämre med ‘distansfolk’. Kickoff och kafferum gör stor skillnad här. Man har ekonomi, kundtjänst osv. Såna som man inte pratar med dagligen. Framförallt när man är typ 50-70 [personer] ringer man inte runt bara för att prata skit. Dock kanske man träffar dem på kontoret. Det är svårt på ett företag att skapa gemenskap mellan de olika grupperna. Vår VD har dom inte träffat eller sett på 1 år, men han har ju ingen naturlig orsak att ringa vissa, men på kontoret kanske man gör.”*

Det är även en skillnad i deltagarengagemanget. Några medarbetare som idag har timanställning deltar inte i samma utsträckning på de aktiviteter som anordnas utöver arbetstid.

*“Sedan är ju jag timanställd och det innebär att om jag ska gå på såna saker så är det över min arbetstid och får förmodligen inte betalt för det och då blir det hellre att jag avstår när de har aktiviteter över arbetstid. Lunchaktiviteter, jag har obetald lunch så klart att jag inte jobbar mer på lunchen då.”*

Som tidigare nämnt har flera intervjupersoner berättat att deras företag infört olika sorters digitala verktyg för att säkerställa välmående och hälsosam intern kultur på arbetsplatserna. Ett företag använder sig av en app där medarbetarna får svara på korta frågor varje vecka, medan ett annat använder sig av månadsvisa undersökningar. Dessa besvaras helt anonymt och de punkter med negativa svar följs senare upp. En medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete berättar även om att chefen kontinuerligt har digitala utvecklingssamtal, vilket uppskattas mycket av de anställda.

### **Digitalisering: hinder och möjligheter**

Hinder som flera intervjupersoner, både inom kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete uttryckt sig om är hur datatrafiken eller nätet blivit överbelastat i början av pandemin. Detta sa de flesta dock berodde på att man behövde ställa om till distansarbete hastigt, och så fort företagen hunnit ta tag i det var det ingen av intervjupersonerna som svarade att problemen fortgått. En chef inom kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär:

*“Något som jag märkte dock är att själva datatrafiken fungerat dåligt. Både i teams och de system man jobbat i. Första månaden var jobbig innan kapaciteten ökade. Detta fungerar olika i olika länder. I Sydafrika stängde de av strömmen, och vissa har inte tillräckligt bra nätverk i sina städer hemma osv. Ibland fick de skicka saker hit och vi fick göra det manuellt här på huvudkontoret.”*

Ett annat hinder som uppstod i början av distansarbetet var möjligheten att anordna större digitala videomöten. Till en början var det många som använde sig utav videotjänsten Skype

men man insåg ganska tidigt att tjänsten brast när man satt i större videosamtal. Med tiden gick man då istället över till Teams som har bättre kapacitet för större grupper.

En medarbetare inom medel kunskapsintensivt arbete berättade att deras organisation startat ett pilotprojekt för distansarbete, vilket innebar att omställningen inte var lika stor som hos de organisationer som inte börjat med digitaliseringsarbete. Något som gav företaget ett visst försprång vad gäller att de digitala verktygen verkligen fungera lika bra vid det snabba och påtvingade ombytet till distansarbete. Ombytet till distans har även gett många företag möjligheter att effektivisera sitt arbete. Ett flertal intervjupersoner berättar om hur tidssparande det är att ha möten digitalt. Både när det gäller möten internt och externt. En chef på ett kunskapsintensivt arbete uttrycker sig såhär:

*“Jag tror att folk kommer jobba på ett annat sätt. Mer distans och mer flexibla. Alla sätter sig inte i rusningstrafiken för att va på jobbet klockan 8, utan tar första mötet hemifrån. Jag tror också att resandet kommer minska, man kommer självklart resa när det verkligen behövs, men folk har blivit bättre på att ha möten och presentera i team så det behövs inte i samma utsträckning.”*

Pandemin har inneburit att människor som innan behövt resa mycket inom sina arbeten, inte kunnat göra detta i lika stor utsträckning. Flera intervjupersoner ser detta som något positivt, och att de själva uppskattat att kunna genomföra möten, konferenser och andra aktiviteter hemifrån istället för att resa iväg. Många intervjupersoner inom kunskapsintensivt arbete tror att det minskade resandet kommer fortgå efter pandemin, både med tanke på miljön, kostnader och tid. Respondenterna talade om minskade resor både på långa avstånd och korta, det vill säga både till andra städer och länder, men även själva resan till och från jobbet. En medarbetare inom medel kunskapsintensivt arbete såg också möjligheterna med mer flexibla arbetstider under distansarbete:

*“En stor skillnad är nog acceptansen till distansarbete. nine to five känns inte så modernt, folk är effektiva under olika sätt och tider. Det tror jag kommer förändras. Och att folk värderar hälsa på ett annat sätt, har man inget att göra på kontoret, varför ska man sitta där? Man kanske är mer effektiv under kortare tid.”*

En annan möjlighet med digitalisering som uppstått under distansarbete är den ökande användningen av videosamtal och digitala konferenser. Att gå från fysiska möten till distans innebär också att dessa inte har samma begränsningar som att samlas på plats. Digitala möten tillåter ett större antal människor att delta i samtalen, och de kan befinna sig i helt olika delar av världen. Flera intervjupersoner lyfte fram möjligheterna att kunna samla hela företaget i ett digitalt rum, att alla enkelt kunde logga på och vara med och lyssna. En medarbetare inom medel kunskapsintensivt arbete uttryckte sig såhär:

*“Vi har till exempel en sustainability-day. Där kan jag sitta i seminarium med folk från Indien, USA och Afrika. Vi har också haft \*\*\*-seminarium där man kan sitta och lyssna på strategier och så vidare. Det skapar samma känsla och kultur i hela företaget.”*

## 5. Analys

I detta stycke har en sortering av analyser med utgångspunkt i uppsatsens forskningsfrågor. Syftet med strukturen är att ännu mer förtydliga vilka teorier och empiri som kan kopplas till respektive fråga.

### 5.1 Hur har övergången till distansarbete under pandemin 2020 påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera medarbetare?

#### **Kontrasten mellan övervakning på kontor och på distans**

Att diskutera övervakning och kontroll kan vara svårt. Många av intervjupersonerna var nämligen inte alltid medvetna om hur och när de blir övervakade. De flesta var däremot eniga om att en av de främsta övervakningsmetoderna som skedde på kontoret tidigare var den fysiska synligheten. På kontoret kunde chefen direkt se vilka som var på plats och hålla koll på att alla arbetade. Många sitter även i öppna kontorslandskap, främst intervjupersoner inom icke kunskapsintensiva arbeten, där det blir ännu mer synligt vad som görs och vilka som är närvarande. Att på kontoret ständigt vara medveten om att man möjligen övervakas av chefen skulle kunna liknas vid Foucaults tankar kring panoptikon (1975). Möjligen ännu mer för de två intervjupersoner som förklarade att chefen antingen satt i mitten av teamet alternativt med cheferna på var sin sida om teamet, detta med chefernas skrivbord riktad inåt mot gruppen. På så vis har chefen eller cheferna möjlighet att se hela teamet samtidigt. I enlighet med Foucault (1975) kan man tänka sig att bara känslan av att möjligen bli övervakad eller granskad leder till mer självdisciplinerade medarbetare som beter sig som om de hela tiden vore övervakade.

Många av de chefer och medarbetare som intervjuats inom icke kunskapsintensivt arbete använder sig av mätetal. Med dessa är det exempelvis uträknat hur många telefonsamtal en medarbetare ska eller bör hinna ringa på en dag, något som påminner om Frederick Winslow Taylors produktionssystem. Arbetsuppgifterna bryts ner i något mindre komponenter där tidtagning tas på dessa för att i bästa möjliga mån kunna effektivisera arbetet. Fokuset ligger på standardisering (Grey, 2008), något som flera av intervjupersonerna inom icke kunskapsintensiva arbeten, och som främst arbetar med att ringa ut externt, jobbar med i form av förbestämda manus. Intervjupersonerna inom denna typ av arbete förklarar även att samtalen spelas in där vissa slumpvis går vidare för intern granskning. Liknande arbetade en annan intervjuperson inom samma kategori med uppdrag som slumpvis granskas. Detta skapar på så sätt incitament för noggrannhet då det inte går att avgöra vilka samtal eller uppdrag som går vidare för granskning och inte, något som disciplinerar medarbetaren i arbetet, vilket återigen går att koppla till Foucaults teori kring panoptikon och övervakning (1975). Medarbetarna självdisciplineras då rädslan för att varje uppdrag eller samtal kan komma att granskas eller övervakas, vilket leder till att de utför varje arbetsuppgift mer noggrant än om det inte riskerades att kontrolleras.

Med denna disciplinerande makt har övervakning en normaliserande effekt, dvs den skapar en form av likriktning. Vi människor har ett stort behov av att bli socialt accepterade. Det

skapas på så vis incitament till att inte sticka ut från det normala men även till att disciplinera personer i sin omgivning som avviker från detta (Foucault, 1975). När man är omgiven av kollegor och chefer på kontoret kan man tänka sig att det blir tydligare, och effekten av att bli socialt accepterad är större än vad den är på distans. Effekterna kan då bli att pressen och viljan att följa normerna blir mindre, och avvikelser kan uppstå. När man inte längre kan ses fysiskt blir chefer allt mer beroende av digitala verktyg för att kontrollera och övervaka. För om vakten i tornet, i form av exempelvis chefs plats i mitten av teamet, inte kan se någon, hur kan han eller hon då säkerställa att medarbetarna gör det dom skall och är disciplinerade? Inom icke kunskapsintensivt arbete är delar av övervakningen densamma vid distans som när det utfördes i kontorsmiljö då digitala mätetal fungerar lika bra i båda fall. Många arbetsgivare jämför då medarbetarnas effektivitet i mätetalen före och efter distansarbetet vilket blir en bra indikation på hur bra arbetet fungerar hemifrån. Då syns det tydligt om medarbetaren avviker från det normala och det som förväntas. Skulle då denna chef som intervjuats se en större skillnad i effektiviteten kan denna medarbetare behövas tas tillbaka in till kontoret igen. Detta kan vara en indikation på att medarbetarna kräver mer kontroll och övervakning för att kunna sköta sitt jobb. Inom mer kunskapsintensiva arbeten verkar ledarskapet snarare handla om förtroende och tillit. Dessutom är arbetstempot så högt att medarbetarna konstant behöver vara effektiva och fokuserade, annars hamnar dessa arbetsuppgifter i någon annans knä. Personer som inte gör det dom ska blir automatiskt disciplinerade av de andra i teamet, då det inte finns utrymme för någon att maska eller slarva. Här kan nämligen hela teamet bli drabbade om någon inte utför sina arbetsuppgifter i tid, oavsett om det är på kontoret eller på distans. Detta skapar självgående medarbetare, vars chefer inte behöver övervaka och kontrollera det dagliga arbetet på samma sätt.

En väl diskuterad fråga i många av intervjuerna var även huruvida det digitala verktyget Teams övervakas eller ej. I tjänsten kan både chef och medarbetare se varandras tillgänglighet i form av en färgad lampa, där aktiv = grön, inaktiv = röda, och pausad = orange. Många var osäkra kring om detta var något som formellt hölls koll på, eller bara fungerade som en indikation för chefen och medarbetare. Flera berättade dock att de försökte vara gröna så mycket som möjligt för att inte riskera att anses vara inaktiv. En intervjuperson, inom icke kunskapsintensivt arbete, kände sig dock starkt övervakad i tjänsten. Om en medarbetare visas inaktiv för länge får denne frågan av en chef eller teamleader om denne exempelvis behöver hjälp med något. Återigen skulle detta kunna kopplas till Foucaults idéer kring Panopticon och den självdisciplinering som möjlig övervakning leder till (1975). Men om aktiviteten på tjänster som Teams övervakas blir det svårare att lägga tid på uppdrag eller uppgifter som inte är på datorn, och fokus kommer automatiskt vara på att vara "grön" och aktiv på chatten. På kontoret hade chefen kunnat se om en medarbetare visas inaktiv på tjänsten och arbetar med ett större uppdrag eller ärende, men på distans blir det svårare. Den som belönas blir den medarbetaren som ger skenet av att vara mest aktiv genom att ta sig ann så många kortare samtal eller uppdrag som möjligt för att nå mätetalen, men det som företaget även vill uppmuntra är att medarbetarna också ska ta sig an mer komplexa ärenden, både för företagets skull, men också för medarbetarnas utveckling. Detta fenomen, dvs att önska ett visst beteende men belöna ett annat, känns igen från "On the folly of Rewarding A while hoping for B" (Kerr, 1975). Det man kan fråga sig då är vad som händer med kvaliteten

på arbetet om alla tar sig ann de lättare uppdragen, för att det just är dessa som syns i övervakningen på distans och som belönas. Kvantitet och det som är lätt att övervaka och mäta belönas, medan det man hoppas på är kvalitet. Detta är något som ser annorlunda ut de kunskapsintensiva arbeten som undersökts. Där jobbar man mer med digitala uppföljningsmöten på distans för att säkerställa kvalitet och framgång i projekt eller uppdrag.

### **Chefers ansvar och förmåga att säkerställa medarbetarnas välmående på distans**

Att chefen och företaget har kunnat säkerställa en välfungerande arbetsmiljö hemma är det många av intervjupersonerna som intygar på. Samtliga chefer och medarbetare har antingen fått ta hem nödvändigheter såsom datorskärm, tangentbord, stolar med mera från kontoret alternativt fått en summa pengar av företaget att inhandla dessa för. Detta kan ses som de mest basala för att fortsatt kunna arbeta effektivt på distans. Men avsaknaden av kollegor och det sociala på kontoret har gjort att allt fler känner sig ensamma under distansarbetet. Den ökade produktiviteten som Frederick Winslow Taylor (Grey, 2008) pratar om i samband med sin teori kring produktionssystemet saknar bitar såsom exempelvis välmående och motivation. Genom att bryta ner arbetsuppgifter i mindre komponenter (Grey, 2008) och på så vis räkna ut hur många samtal eller uppdrag exempelvis som bör hinnas på en dag är det absolut möjligt att man når ökad produktivitet, till en viss gräns. Men som många inom icke kunskapsintensiva arbeten uttryckt sig saknas det motivation till att göra mer utöver detta. När mätetalen är nådda blir det istället utrymme för att göra andra saker hemma. I kontrast till detta är det många inom kunskapsintensiva arbeten som menar på att de snarare arbetar mer under distansarbetet än de gjort tidigare på kontoret. Gränsen där arbetsdagen tar slut är inte lika tydlig, och raster och luncher riskerar att prioriteras bort eller tas framför datorn. Detta skulle långsiktigt möjligtvis kunna leda till att allt fler riskerar att bli utbrända. Därav blir det otroligt viktigt för chefer att säkerställa att medarbetarna mår bra under distansarbetet men även att aktivt arbeta med att motivera dem.

Att arbeta med organisationskulturen och gemenskap även på distans skulle man då kunna tänka sig blir viktigt. Att fortsätta med skapandet av vi-känslan och där medarbetarnas värderingar, mål och syfte överensstämmer med företagets (Sveningsson och Alvesson, 2010). Denna biten försvinner lätt under distansarbetet när man inte längre kan se och prata med varandra fysiskt. Från intervjuaren verkar det inte heller som att det prioriteras utan snarare hamnat i periferin. Exempelvis har antalet digitala videomöten där annat än enbart jobb diskuteras blivit allt färre under pandemins gång. Framst yngre personer arbetar ensamma hemma i mindre lägenheter där det inte finns någon familjemedlem eller partner att prata med. För dessa är det möjligen ännu mer avgörande att få prata med sina kollegor och känna sig delaktig i gemenskapen, något som inte uppnås i samma grad genom enbart jobbrelaterade videomöten. Möjligen är det kortsiktigt hållbart att organisationskulturen inte prioriteras i samma grad, men vår tolkning är att det långsiktigt blir desto viktigare. Framst för att vi människor är sociala varelser som behöver social kontakt för att må bra men även för att hålla uppe motivationen.

Viss hantering kring sådana här sorters frågor har framkommit hos två respondenter där den ena berättar om en app och den andra om undersökningar som genomförs inom företagen.

Dessa besvaras anonymt av de anställda och syftar till att undersöka den interna kulturen. Frågor som bland annat tas upp i appen och undersökningarna är huruvida medarbetarna trivs och hur de mår. Detta kan man tänka sig blir ett viktigt redskap för att följa upp på den interna kulturen och välmåendet.

## 5.2 Kan vi urskilja variationer mellan kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete inom detta område?

### **Hur graden av kunskapsintensivt arbete påverkar synen på och behovet av övervakning**

Något som framkom under intervjuerna var användningen av ordet övervakning. Intervjupersoner inom kunskapsintensiva arbeten tenderar att vilja byta ut begreppet till “kontrollera”, “säkerställa”, “avstämningar” och “kontinuerliga uppföljningar”, medan personer inom icke kunskapsintensiva arbeten kände sig mer bekväma med begreppet. Möjligen handlar det om att man i kunskapsintensiva arbeten genuint inte känner sig övervakad utan snarare har en ömsesidig relation med sin chef. Ofta är dessa välutbildade där kunskapen främst ligger hos medarbetarna. Chefen har här mer av en stöttande och underlättande roll och försöker snarare undvika att lägga sig i arbetet för mycket (Sveningsson & Alvesson, 2010), vilket betyder att incitamentet för direkt övervakning och en styrande chef är lägre än i andra arbeten. En möjlig förklaring kan vara att personer inom kunskapsintensivt arbete har mer av ett personligt ansvar för arbetet. Uppföljningar sker då med jämna mellanrum i syfte att se till att arbetet flyter på som det skall, snarare än att detaljerat granska vad som gjorts.

En alternativ förklaring är att medarbetarna inom kunskapsintensivt arbete faktiskt inte vet när de blir övervakade av sin chef, eftersom själva övervakningen ofta lindas in i andra begrepp som ger uppfattningen av helt andra motiv. Detta kan man koppla till den kulturstyrning som ofta används i dessa organisationer, och som Grey (2008) förklarade skapar en stark organisationskultur en slags övervakning som inte uppfattas av de anställda. Om man ser till hur cheferna inom kunskapsintensivt arbete svarat verkar dessa inte heller alltid medvetna om att de övervakar sina anställda. Ett exempel kan vara deras något gammalmodiga syn på arbetsdagar, där kulturen och normen är att arbeta på plats mellan 08-17. Trots att chefen explicit inte säger att medarbetarna inte får gå hem tidigare för att arbeta hemifrån, säger ofta företagsnormen att man inte gör det, och de som avviker döms av chefen och gruppen. Detta kan även ses som en slags kamratuppfostran, där kollegor håller koll på varandra istället för att övervakas direkt av chefen. Bristande produktivitet går ofta ut över de andra i ett team inom kunskapsintensivt arbete på ett sätt som icke kunskapsintensivt arbete inte påverkas av på samma sätt, vilket leder till mer horisontell social kontroll och inte lika strikt vertikal sådan.

Inom icke kunskapsintensiva arbeten var det tydligare vad som övervakas och hur. Bland annat mätetal, digital tidsrapportering, system där man själv loggar sina arbetsuppgifter, och eventuellt Teams-aktivitet. En stor skillnad mellan kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete är just tydligheten kring övervakningens motiv. Medarbetarna inom icke kunskapsintensiva arbeten vet att deras mätetal övervakas för att hålla koll på

effektiviteten. Denna öppenhet mellan chefer/organisationen och medarbetarna kan vara en av orsakerna till öppenheten kring begreppet övervakning. Om man ser till behovet av övervakning, eller mer specifikt en aktiv och styrande chef var det några medarbetare inom icke-kunskapsintensivt arbete som nämner att de gärna vill ha en styrande chef som kan ge direktiv. Dessa intervjupersoner anser att det behövs ordning och ledning för att få det dagliga arbetet att flyta på, annars upplevs det svårt att veta om man gör rätt eller fel. Många medarbetare som intervjuats, främst inom icke kunskapsintensivt arbete uttrycker att de saknar denna typ av chef idag, speciellt vid distansarbetet då chefen ibland verkar ha distanserat sig mer eller valt att fokusera på andra arbetsuppgifter. Om man ser till Taylorismens idéer (Grey, 2008) var arbetsdelning och standardisering viktiga komponenter, där varje individ var en kugge i det stora hjulet, men då måste det finnas någon som organiserar och strukturerar dessa. Enligt denna teori kommer medarbetare ha ett större behov av direktiv, speciellt på distans där man inte kan anpassa sig efter sina kollegor och ställa frågor. Inom icke kunskapsintensiva arbeten är det alltså ofta många medarbetare som jobbar med samma eller liknande uppgifter och har ett starkare behov av direktiv och en styrande chef. Behovet av olika chefsroller beroende på graden av kunskapsintensivt arbete blir här tydligt. Detta påverkar då även i sin tur hur övervakningen och kontrollen utövas på distans.

### **Organisationskultur som styrmedel på distans**

Många av intervjupersonerna, inom alla kategorier av kunskapsintensivt arbete, berättade om svårigheterna med att upprätthålla gemenskapen under distansarbete. Flera av dem har chefer som dagligen hälsat, småpratad och visat uppmärksamhet till alla medarbetarna på kontoret, men förlorat detta naturliga relationsbyggande när arbetet övergått till distans. Hur respondenternas chefer och cheferna som intervjuats har anpassat sitt ledarskap på distans skiljer sig åt.

Inom kunskapsintensivt arbete är kulturstyrning och normativ styrning i fokus där värderingar, föreställningar och normer blir centrala. Organisationskulturen ersätter här de traditionella styrformererna och övervakning blir överflödigt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta var ett styrningssätt vi främst trodde skulle synas inom kunskapsintensivt arbete men som utifrån våra intervjuer verkar gälla inom samtliga kategorier av arbeten, mer eller mindre. För många intervjupersoner har detta varit sant innan distansarbetet, men som nu snarare hamnat i periferin. Enligt många är organisationskultur och gemenskap nämligen något som bäst utförs och bibehålls på plats där man fysiskt kan se varandra. När arbetet behövde gå över till distans blev digitala videosamtal istället viktiga för att försöka vidarebehålla den interna gemenskapen. De flesta intervjupersonerna, inom alla kategorier av arbete, förklarar hur de till en början haft mer frekventa videosamtal, som syftar på annat än jobb och som bygger på att främja gemenskapen. Med tiden har dessa däremot behövt bli färre då de inte hinns med i samma utsträckning. Det man kan se som en större skillnad mellan kategorierna av arbete är engagemanget på mötena. Många chefer väljer att mest vara med på de samtal som endast berör jobbet, och de intervjupersoner inom icke kunskapsintensivt arbete som har en timanställning närvarar inte heller i samma utsträckning, då de anser att de ändå inte får betalt för det. Det verkar alltså saknas motivation ytterligare deltagande. I många fall anordnas även mer specifika möten eller aktiviteter mellan de yngre

i företaget. Man skulle då kunna tänka sig att detta leder till att den interna kulturen på dessa typer av företag blir mer uppdelad. Då blir det även svårare att fånga den större gemenskapen och arbeta med den övergripande organisationskulturen i företaget.

Detta skulle kunna ha sin förklaring i huruvida övertygad medarbetarna är av sin organisationskultur. För att organisationskulturen ska kunna vara framgångsrik måste nämligen medarbetarna känna en sann övertygelse av kulturen och de normer och värderingar som råder. För de som inte är lika övertygade kan det snarare handla om att endast göra det som krävs för att inte bli ertappade (Grey, 2008). Även om det framkommit arbete med organisationskultur inom samtliga kategorier av arbeten är inte alltid utfallet densamma. De medarbetare inom icke kunskapsintensiva arbeten som är extra noggranna vid utförandet av varje uppdrag eller samtal behöver exempelvis inte göra det för att denne är övertygad av sin organisationskultur. Det kan alltså snarare bara handla om att medarbetaren inte vill bli ertappad (Grey, 2008). Detta stämmer överens med intervju svaren angående produktiviteten på distans. Många av de intervju personer som arbetar inom icke kunskapsintensiva arbeten gör det som förväntas men inte speciellt mycket mer än så. Detta blir en stor kontrast till svaren från medarbetare på mer kunskapsintensiva arbeten som snarare menar på att de arbetar betydligt mer på distans än vad de gjort tidigare på kontoret. Förklaringen till kulturstyrningens olika utfall kan alltså ligga i hur övertygade medarbetarna är av organisationskulturen i sitt företag. Vidare är det då möjligt att de företag som inte i samma grad lyckas med en övertygande och genomgripande organisationskultur behöver ta till med mer övervakning.

### **Maskning inom olika grader av kunskapsintensivt arbete**

Maskning är ett ämne som kommit upp i många av de intervjuer som genomförts, både som en farhåga som existerade inför distansarbetet och som en reflektion kring hur det gått hittills. I inledningen presenterades även en studie som hävdar att maskning ökat på distans (Rasmussen Analys & Swedish Education Group, 2020), där yngre personer hade erkänt maskning i större utsträckning, vilket möjligtvis går att koppla till mer icke kunskapsintensivt arbete på grund av kort arbetslivserfarenhet. Eftersom maskning överlag anses vara något negativt krävs det att man även söker efter andra begrepp som kan kopplas till ämnet. Mätetal som exempelvis visar effektivitet och tidsåtgång, något som främst används inom icke kunskapsintensiva arbeten, skapar på så vis en viss bild av hur mycket den anställda kanske har "maskat". Enligt de traditionella teorier som Foucault (1975) och Taylorismen (Grey, 2008) står för är detta en naturlig konsekvens vid minskad övervakning och kontroll, vilket övergången från kontorsarbete till distansarbete generellt inneburit. Teorierna kring kulturstyrning menar dock på att anställda med gemensamma värderingar och normer inte behöver övervakas i samma mån (Grey, 2008), (Sveningsson & Alvesson, 2010).

Genom att koppla ihop kunskapsintensivt arbete med kulturstyrning innebär detta att de anställda bryr sig om sitt arbete och att medarbetare och organisation har samma mål. Detta betyder att incitamenten för en anställd inom kunskapsintensivt arbete att maska blir betydligt mindre. Flera av intervju personerna inom denna kategori, både medarbetare och chefer, uttryckte sig på detta sätt. Flera uttryckte även att tidspress spelade en stor roll i att maskning



inte förekom inom kunskapsintensivt arbete. Trots att en viss rädsla fanns hos vissa av respondenterna att människor skulle börja maska mer på distans visade det sig snabbt att resultatet ofta blivit tvärtom, dvs att anställda inom denna kategorin blev mer effektiva när de arbetade hemifrån. Teorierna som nämnts kommer inte med någon förklaring till varför effektiviteten skulle öka, dock förklarar de varför den inte skulle förändras. En möjlig tolkning är att dessa typer av företag arbetat med organisationskultur och kulturstyrning, vilket resulterat i att företagets mål och syften överensstämmer med medarbetarnas. Med kulturstyrning arbetar man som ovan nämnt även med normer (Sveningsson & Alvesson, 2010) och på så vis blir det lika naturligt för medarbetaren att arbeta och prestera hemifrån som på jobbet. Man skulle kunna tänka sig att detta tillsammans med det ökade ansvaret som kommer från att arbeta på distans motiverar medarbetarna till att prestera bättre. Dock finns det fler aspekter som kan påverka, som exempelvis närheten till arbetet hemifrån. Flera intervjupersoner har nämnt att genom att alltid ha datorn nära påminns man om arbetet mer frekvent, och det blir lätt att gränserna mellan arbetstid och fritid suddas ut.

Om man istället kopplar ihop icke kunskapsintensivt arbete med Taylorismen får man helt andra incitament till maskning. Taylorismen talar mycket om arbetsdelning, centralisering och mer direkt övervakning (Grey, 2008), vilket kan ses som motsatsen till vad som benämns som kunskapsintensivt arbete i denna uppsats, alltså icke kunskapsintensivt arbete. Teoretiskt sett borde cheferna inom denna kategori vara mer skeptiska till att de anställda sköter sitt jobb som vanligt när ingen övervakar dem. Detta var dock inte alltid fallet hos intervjupersonerna, då många chefer talade om en relation med sina anställda som bygger på tillit och eget ansvar. Men när det kom till mer konkreta exempel kommer det fram att maskning ofta är omöjligt i dessa organisationer, då många av verktygen för att motverka detta kan användas på distans också. Exempel på dessa är tydliga mätetal som visar de anställdas effektivitet eller digitala chattverktyg som samtidigt visar aktivitetsstatus. Genom att vara någorlunda kritisk mot intervjuvaren kan man tvivla på att den egentliga orsaken till att cheferna i icke-kunskapsintensivt arbete inte oroar sig över ökad maskning under distansarbete kommer från stort förtroende, utan från att sannolikheten att komma undan med maskning är mycket låg.

Ett experiment som visade på ett annat möjligt utfall med distansarbete inom icke-kunskapsintensivt arbete är "Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment" (Bloom et al. 2013). Enligt detta experimentet ökade effektiviteten hos de anställda istället. Orsaken var både att sjukdagarna och pauserna minskade, och att samtal per minut ökade. Detta företag använde också mätetal som övervakningsverktyg. Om man jämför resultatet här med svaren intervjupersonerna i denna uppsats givet finns både skillnader och likheter. Den största likheten är att flera av de medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete som tillfrågats berättade att antalet pauser minskat på distans på grund av avsaknaden av kollegor att ta paus med. En stor skillnad är dock att flera av intervjupersonerna berättade hur deras effektivitet ökat kortsiktigt för att färdigställa arbetsuppgifter, men att när dessa var klara valde de att göra annat istället för att starta en ny arbetsuppgift. Incitamenten för att prestera mer än nödvändigt saknas här. Enligt dessa intervjuer finns möjligheten för fortsatt produktivitet på distans hos icke kunskapsintensivt

arbete, men inte motivation till ökad produktivitet. Vidare i jämförelsen mellan medarbetare i kunskapsintensivt och icke-kunskapsintensivt arbete är motivationen en framstående skillnad. Detta betyder att en chef som egentligen hade behövts för dessa icke kunskapsintensiva arbeten (enligt de intervju svar som getts) är en som lyckas motivera och engagera sina anställda.

### 5.3 Vilken roll spelar digitala system och teknologiska verktyg i arbetet med att kontrollera, styra och övervaka?

#### **Chefers användning av digitala verktyg för att övervaka och kontrollera**

Pandemin 2020 och distansarbete har inneburit en stor omställning för chefer att övervaka och kontrollera sina anställda. En stor del av detta beror på att de inte längre fysiskt kan se sina anställda. Om man går utanför den traditionella bilden av panoptikon som utgår från fysiskt synlig övervakning i fängelset, och fokuserar på den egentliga anledningen till Foucaults idéer (1975) kring varför panoptikon borde skapa självdisciplinerade individer, leder icke kontinuerlig övervakning till att anställda alltid agerar utefter som om de vore övervakade. Under intervjuerna har det framkommit flera exempel på digitala verktyg för övervakning som kan ses som panoptisk. Ett tydligt sådant är de digitala system som nämnts tidigare, där uppdrag eller samtal slumpvis skickas till granskning. Generellt var det många intervju personer, inom samtliga kategorier, som berättade om hur arbetet de utfört sparas, loggas i system och finns tillgängligt för granskning om det skulle behövas. Trots att detta inte kan kopplas lika starkt till panoptikon skapar det en stress hos medarbetarna då varje eventuellt litet fel finns kvar och kan uppdragas. På så sätt skapar det självdisciplinerade medarbetare.

Flera chefer inom kunskapsintensivt arbete använde dock inte dessa digitala verktyg som ett exempel på hur deras anställda övervakas, utan säger att dessa system bara är till för att exempelvis hålla ordning. Dock kvarstår känslan av övervakning hos medarbetarna, vilket betyder att de undermedvetet, enligt panoptikons principer, kommer bete sig som cheferna önskar även om det inte var anledningen från början.

Ett mer specifikt digitalt verktyg vars användning ökat markant under distansarbetet är som tidigare nämnt Teams. Många respondenter nämnde att de redan innan pandemin använde Teams, men i en mer begränsad utsträckning. Vissa använde Skype innan men har nu istället gått över till Teams. En funktion på Teams är att man tydligt kan se vilka som är aktiva, alltså visas som röd, orange eller grön. Detta har blivit ett nytt sätt att se om någon sitter vid sitt skrivbord och jobbar. Czarniawska (2005) beskriver hur moden och imitation konstant utvecklas, och hon nämner Giddens teorier från 1991 för att beskriva hur utvecklingen sker. Enligt hennes översättning kommer en idé eller praktik "ryckas loss" från sitt ursprung för att sedan "bäddas in" i en ny kontext. Om man ser till hur Teams har använts som enbart en chattfunktion till att övergå till en slags övervakningsmekanism kan det handla om någon slags utbredd funktion. Möjligen kan detta vara ett exempel på hur chefer och organisationer imiterar varandras lösningar under distansarbetet. Funktionen med grön/orange/röd lampa började inte användas som en indikator på närvaro förrän man övergick till distansarbete.

Detta fungerar möjligtvis bättre på de ställen som enbart kräver att man aktivt sitter vid datorn, och inte har arbetsuppgifter vid sidan av. Dock används "lampan" på samma sätt på andra sorters arbetsplatser, där man inte anpassat denna funktion/imitation tillräckligt för att skapa en ny hållbar praktik. Många chefer söker aktivt efter metoder för att ersätta den fysiska kontrollen denne har på ett kontor, men risken med att bara kopiera en annan chefs tillvägagångssätt utan att anpassa det riskerar att hamna i en av modets paradoxer, som Czarniawska (2005) uttrycker det, eftersom förutsättningarna inte är detsamma.

### **Chefers användning digitala verktyg för att styra genom organisationskultur**

Som nämnts flera gånger tidigare har distansarbetet försvårat chefers arbete att skapa gemenskap och en stark organisationskultur. Vad många uttryckte i samband med detta, både chefer och medarbetare främst inom kunskapsintensivt arbete, var vikten av både formella och informella videosamtal. Många händelser som hade utförts på plats har man nu fått anpassa till videosamtal, vilket har fått både positiva och negativa konsekvenser. Något flera intervjupersoner såg som en möjlighet var att man med hjälp av digitala verktyg kan nå ut till fler människor, och även människor långt bort. Istället för att tränga in hundratals personer i en konferenslokal, kan man logga på större delar av företaget om man vill. Videosamtal har även minskat avstånden till de andra länder och städer organisationerna verkar i. Istället för att resa, eller kanske inte träffas alls, kan man lätta koppla upp sig och diskutera med folk från hela världen. Detta kan skapa en gemensam organisationskultur i hela organisationen, inte bara på kontoret. Grey (2008) pratar om hur företag med gemensamma värderingar inte behöver ägna sig åt lika strikta hierarkier och övervakning, eftersom medarbetarna och organisationen arbetar mot samma mål. Genom att skapa en stark gemenskap och normer i ett globalt företag kan inte bara kontorscheferna utöva kulturstyrning, utan företagsledningen kan forma och styra hela organisationen efter deras mål.

Som nämnt ovan är kulturstyrning något som vi sett inom samtliga kategorier av arbete.

En chef inom kunskapsintensivt arbete lyfte exempelvis vikten av att fortsätta göra iordning sig och klä sig professionellt på distans, vilket blev tydligt vid obligatoriska morgonmöten med "klädkod". Här förstärks organisationskulturen ytterligare då gränserna mellan organisationen och medarbetaren suddas ut, detta eftersom "vi-känslan" som man har på ett kontor, där alla klär sig i kostym eller professionellt finns kvar, och medarbetarna kan se detta även på distans. Detta är enligt Sveningsson och Alvesson (2010) en gemensam norm som chefen aktivt arbetat med att behålla med hjälp av videosamtal. Men även om kulturstyrning visat sig inom både kunskapsintensiva och icke kunskapsintensiva arbeten ser vi som nämnt tidigare en skillnad i huruvida medarbetarna är mottagliga för detta styrningssätt.

Ett nytt slags digitalt verktyg som några intervjupersoner tagit upp är appar eller program som ger medarbetarna chans att utvärdera organisationen och ledaren, den interna kulturen eller medarbetarnas psykiska hälsa. Svaren granskas anonymt, och förhoppningsvis kan problemen som uppdragas lösas. Dessa typer av appar har fått stor framväxt fram under distansarbetet, men då de fått så pass positiv respons och fungerat bra kan detta vara något som andra företag tar efter och skapar på så sätt en ny trend av digitala verktyg. Dessa

verktyg kan vara något som inte bara ersätter vanliga utvecklingssamtal, utan också adderar aspekten av anonymitet som förhoppningsvis leder till mer ärliga svar.

Några andra positiva utfall från distansarbetet som flera intervjupersoner nämnt är det minskade resandet, både det dagliga in till kontoret, och jobbresor till andra städer och länder. Detta tillsammans med att företagen kan spara in på kontorsyta tror flera kommer resultera i att distansarbete förblir ett alternativ efter pandemin är över. Precis som Czarniawska (2005) resonerar, är moden ständigt under utveckling, och detta flexibla arbetssätt ser ut att bli den nya "modeflugan" enligt många av intervjupersonerna. Digitaliseringsvågen i samband med distansarbetet har även lämnat stort utrymme för tillväxt för digitala verktyg som kan underlätta arbetet. Det tydligaste exemplet är Teams, då många av våra intervjupersoner berättar att användningen av detta verktyg ökat markant. Många organisationer verkar ha släppt det omoderna och gammalmodiga synsättet på kontorsdagar 08-17, och omfamnat ett nytt och mer flexibelt arbetssätt som kanske aldrig hade upptäckts om inte pandemin tvingat dem till distansarbete.

## 6. Diskussion

Eftersom COVID-19 pandemin skapat helt nya förutsättningar och hinder för distansarbete har vi valt att inte i någon större utsträckning fokusera och jämföra denna uppsats med tidigare forskning och studier kring distansarbete. Detta då många tidigare studier utgår från företag som kunnat förbereda övergången till självmant distansarbete, snarare än den snabba och påtvingade övergången som skett med COVID-19 pandemin. Experimentet "Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment" (Bloom et al., 2013) är ett exempel på hur distansarbetet lett till ökad produktivitet, men då är det också ett företag som självvalt valt övergången och som kunnat förbereda sig inför detta. Dessutom fick medarbetarna i experimentet själva möjligheten till både arbete på kontoret och hemma, något som inte är möjligt under COVID-19 pandemin i samma utsträckning. Trots dessa olika utgångspunkterna gav experimentet oss ett intressant perspektiv på distansarbete och hur vi skulle kunna förstå det ur ett något annorlunda sammanhang. Vissa av intervjupersonerna berättade dock om att deras företag påbörjat pilotprojekt för distansarbete eller digitalisering, vilket resulterade i att när pandemin tvingade företagen till distansarbete var de mer förberedda och kunde komma igång snabbare.

Eftersom företaget i den kinesiska studien använde sig utav mätetal blir den övervakningen och kontrollen lika möjlig att utföra på distans, något som överensstämmer med de intervjuvarerna inom icke kunskapsintensiva arbeten. Enligt våra analyser finns potentiellt möjligheten att distansarbetet kan resultera i ökad produktivitet på grund av exempelvis färre raster och en lugnare arbetsmiljö, men att den trenden kan vara kortsiktig. Detta mer långsiktiga perspektivet är något som den kinesiska studien vi jämfört med inte tagit i beaktande. Enligt våra intervjuvar från icke kunskapsintensiva arbeten verkar det saknas motivation till att göra mer än vad som förväntas. Dessa typer av arbeten kan förvänta sig liknande resultat på distans när medarbetarna följer samma mätetal och digital övervakning som på kontoret, men att resultaten inte kommer att kunna bli bättre då motivation till att göra

yttre arbete saknas. Detta långsiktiga tänk blir högst aktuellt då många intervjupersoner, inom samtliga kategorier, intygar på att distansarbetet kommer att bestå, mer eller mindre, även efter pandemin. Att hitta långsiktiga lösningar på ökad produktivitet kommer då bli nödvändigt för att få distansarbetet att vara gynnsamt. För att återigen koppla till den kinesiska studien, och även den undersökning som gjorts angående antalet produktiva timmar på distans (Allen, T.D et. al, 2015) skulle man kunna tänka sig att valmöjligheten mellan att få jobba hemma eller på kontoret blir viktigt. Många anser att de inte jobbar lika bra, eller mår bra av att arbeta på distans, vilket gör att motivationen till att prestera över förväntan försvinner när dem tvingas till det. Om organisationen istället kan ge dessa medarbetare möjligheten till att få arbeta mer på kontoret delvis kan man kanske undvika detta. Genom att ha ett mer öppet sinne kring distansarbete är det möjligt att utfallet kring både välmåendet och produktiviteten blir bättre. Detta är dock ett problem som först går att lösa när pandemin är över, och en fortsättning på denna studie hade varit att undersöka hur företagen som fortsätter med distansarbete faktiskt bemöter de problem som nämnts i detta stycke.

Det vi väljer att jämföra med är framför allt de normer och föreställningar som funnits kring distansarbete överlag och de farhågor som växte fram kring detta i början av COVID-19. En av de normer kring distansarbete och ledarskap vi har valt att inrikta oss på är föreställning om att anställda maskar och slarvar mer på distans eftersom ingen kan se vad dem gör. Detta är något som förändrats under pandemins gång och många av respondenterna har snarare fått en positiv syn på distansarbete. Att det trots farhågor fungerat bra skulle kunna ha sina förklaringar i att man inom kunskapsintensivt arbete fortfarande lever efter organisationskulturen och rådande normer även på distans, och att övervakningen inom icke kunskapsintensiva arbeten fungerar i lika stor grad på distans. Dock är det svårt att säga huruvida denna kvarstår långsiktigt. Rädslan kring maskning innan pandemin byggde mycket på att medarbetare skulle prioritera privata sysslor framför arbete under arbetstid. Denna allmänna fördöm har dock förändrats under pandemins gång, och nu uttrycker många chefer en större acceptans kring detta så länge arbetet blir gjort. Trots att många medarbetare inom kunskapsintensivt arbete uttryckt att det har varit påfrestande att gränserna mellan fritid och arbetstid suddats ut i form av längre arbetsdagar och färre raster, uttrycker de även att en positiv effekt har varit flexibiliteten att kunna utföra privata sysslor vid sidan av arbetet. Långsiktigt skulle man kunna tänka sig att omvänd övervakning av medarbetare inom kunskapsintensivt arbete kan bli nödvändigt, alltså att cheferna behöver kontrollera att medarbetarna inte överarbetar och riskerar att bli utbrända. Detta öppna sinne och förståelse kring distansarbete, från både chefs och medarbetarnas håll, blir viktigt för att i längden nå ett mer hållbart arbetssätt.

En oväntad analys som kommer fram under flera olika ämnen är hur chefer och medarbetares perspektiv på ledarskap skiljer sig åt inom samma sorts arbete. Chefer både inom kunskapsintensivt arbete, medel kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete framställer sig mer enligt kulturstyrning än direkt övervakning, vilket kan kopplas till "hjalteidealet" som finns hos ledare idag (Svenningsson & Alvesson, 2010). Dock är det svårt att veta vad som sker i praktiken, då pandemin begränsat oss till enbart digitala intervjuer, utan möjlighet till observationer. För att bemöta denna begränsning har vi valt att intervju

både medarbetare och chefer, och förhoppningsvis fått en mer nyanserad bild av ledarskapet. Denna sortens styrning som många chefer säger sig använda innebär att förtroende, ömsesidig respekt och kultur/normer är de främsta styrmedlen, och övervakning anpassas efter det. Det var flera medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete som menade på att behovet av en mer styrande och aktiv chef är stort inom mer standardiserade yrken. Tillitsbaserad styrning kunde leda till förvirring, oordning och ineffektivitet som har blivit ännu tydligare under distansarbetet. Detta betyder att trenden kring att vara en ledare, någon som inspirerar istället för att styra, faktiskt får negativa konsekvenser inom dessa typer av arbeten. Enligt uppfattningen vi har fått från intervjupersonerna är det viktigt att ledarskapet anpassas efter arbetet och situationen, och inte efter vilken sorts chef som är samhällets "ideal". Trots att denna studie enbart innefattar svar från 15 intervjupersoner uttrycker de ofta att deras åsikter även delas av deras kollegor. Detta skapar inte en exakt avspeglning av hela samhället, men belyser viktiga aspekter av ledarskap som framkommer på fler än en arbetsplats. För fortsatt forskning hade en större undersökning med detta specifika fokus kunnat bekräfta hur dagens ledarskapsideal får oväntade konsekvenser inom mer standardiserade yrken.

Dock kan trenden med att chefer vill framställa sig som inspirerande ledare också leda till att övervakningen bakas in, omformuleras och motiveras på annat sätt än tidigare. Det framkom flera exempel på chefer inom icke kunskapsintensivt arbete som med hjälp av digitala verktyg faktiskt övervakar sina anställda relativt hårt. System som loggar och sparar allt medarbetarna gör kanske inte anses vara direkt övervakning rent allmänt, men har ofta samma effekt på självdisciplinering hos medarbetarna ändå. I många fall finns en vilja att framstå som detta ideal men i praktiken är detta inte alltid fallet. En möjlig förklaring kan vara att ledarskapet och övervakningen inte har förändrats så mycket från Taylorismens tid, men att det nu sker med hjälp av digitala verktyg istället för en chef som iakttar arbetet.

Utifrån de områden som analyserats kring kunskapsintensivt arbete och icke kunskapsintensivt arbete går det att se en övergripande skillnad mellan styrning inom dessa sorters arbete på distans. Medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete uttrycker ett behov av en chef som både motiverar och arbetar mer närvarande, medan medarbetare inom kunskapsintensivt arbete uttrycker enbart ett behov av motivering, mer specifikt starkare gemenskap och en känsla av att arbetet har ett större syfte. På distans har medarbetare inom kunskapsintensivt arbete generellt blivit mer självgående, och lättat på chefernas arbetsbörda. På distans har medarbetare inom icke kunskapsintensivt arbete dock krävt mer uppmärksamhet och organisering samtidigt som motivationen varit svår att upprätthålla, då exempelvis gemensamma kaffepauser inte verkar ha samma effekt på distans som på kontoret. Trots att denna uppsats bara berör få delar av chefernas arbetsområden, kan man se en tendens kring att arbetsbördan ökar för chefer inom icke kunskapsintensivt arbete, medan den minskar för chefer inom kunskapsintensivt arbete.

## 7. Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur distansarbetet har påverkat chefers förmåga att övervaka och kontrollera sina medarbetare, om det inom detta område går att urskilja eventuella skillnader mellan kunskapsintensiva versus icke kunskapsintensiva arbeten samt vilken roll digitala verktyg har haft i denna övergång.

Många av de chefer som intervjuats inför denna studie förknippar sitt ledarskap med termer såsom tillit, förtroende och coachning och oavsett kategori av arbete uttrycks organisationskultur som ett vanligt förekommande styrningssätt, och direkt övervakning överflödig. Även om detta tankesätt har sett liknande ut inom samtliga kategorier av arbeten har det i praktiken däremot kunnat urskiljas vissa skillnader inom området. Inom mer icke kunskapsintensivt arbete, där arbetet övervakades och kontrollerades i hög grad redan på kontoret, blev det med digitala verktyg, som exempelvis granskar mätetal, även möjligt att fortsätta med detta på distans. En viktig analys var även att dessa typer av medarbetare saknar motivation till extra arbete utöver de satta målen och mätetalen. När dagens mål är nådda finner medarbetarna snarare utrymme till saker som inte berör arbetet. Därav fungerar denna sortens övervakning och kontroll på distans i den mån att förväntat arbete blir gjort, men missar att motivera de anställda till att prestera utöver detta.

Inom mer kunskapsintensivt arbete har cheferna inte alltid samma kunskap och expertis i arbetet som medarbetarna och behöver därför snarare ha en stöttande roll för att föra arbetet framåt. Det tillits- och förtroendebaserade ledarskapet som de flesta chefer inom samtliga kategorier av arbeten gärna beskriver sig som framkommer oftare i praktiken inom mer kunskapsintensiva arbeten. Hur väl detta styrningssätt fungerar inom kunskapsintensivt arbete på distans är svårt att svara på. Eftersom medarbetarna själva har mer av ett personligt ansvar för arbetet, arbetstempot inte tillåter något att missköta sitt jobb och för att mycket kunskapsintensivt arbete utförs i team där medarbetarna håller koll på varandra är det svårt att urskilja vilka effekter som är av det direkta ledarskapet.

Om man ser till vilken roll digitalisering och digitala verktyg har spelat inom övervakning, styrning och kontroll under distansarbetet fann vi både likheter och olikheter i användningen mellan de olika kategorierna av arbete. Likheter som framkommit är de digitala verktygens roll i främjandet av organisationskulturen och gemenskapen, främst vikten av videosamtal, men även likheter i hur arbete lagras i digitala system. En stor skillnad som framkommer är att denna sortens datalagring och andra digitala verktyg öppet benämns som övervakning inom icke kunskapsintensivt arbete, medan kunskapsintensivt arbete tenderar till att omformulera och motivera på andra sätt. Dock framkommer likheter i effekten detta har hos medarbetarna som intervjuats, oavsett motivering ser vi att det kan ha en självdisciplinerande effekt.

# Referenslista

**Bloom, N., Liang J., Roberts, J., Ying, Z. J.** (2013). *Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment*. NBER - National Bureau of Economic Research.

<https://www.nber.org/papers/w18871>

**Bryman, A., Bell, E** (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber

**Czarniawska, B.** (2005). *En teori om organisering*. Studentlitteratur AB.

**Erika Gräns** (2020) *Vad är egentligen tillitsbaserad styrning?* Stratsys. Hämtad 2021-03-15 från:

<https://www.stratsys.com/sv/kunskapshub/vad-ar-egentligen-tillitsbaserad-styrning>

**Esaiasson, P. - Gilljam, M. - Oscarsson, H. - Wängnerud, L.,** (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4 uppl. Stockholm, Norstedts Juridik.

**Folkhälsomyndigheten** (2020) *Personer över 70 bör begränsa sociala kontakter tills vidare*. Hämtad 2021-03-16 från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/>

**Foucault, M.** (1998). *Övervakning och straff*. Lund: Studentlitteratur.

**Grey, C.** (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur AB.

**Karlsson, M** (2020). *Kraftig ökning av Microsoft Teams-användare*. Omni. Hämtad 2021-03-10 från:

<https://omni.se/kraftig-okning-av-microsoft-teamsanvandare/a/zG2APr>

**Karlsson, M** (2020). *Enorm ökning av Zoom-användare under pandemin*. Omni. Hämtad 2021-03-10

från: <https://omni.se/enorm-okning-av-zoomanvandare-under-pandemin/a/xPLlrX>

**Kerr, S.** (1975) *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Academy of management journal, 18(4), sid 769-783.

**Lind, R** (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

**Michaël Le Duc** (2011). *Induktion, deduktion och abduktion*. Hämtad 2021-02-20 från:

<http://www.leduc.se/metod/Induktion.deduktionochabduktion.html>

**Mintzberg, H.** (1998). *Covert Leadership: Notes Knowledge Workers Respond to Inspiration not Supervision*. Harvard Business Review.

**Rasmussen Analys & Swedish Education Group** (2020). *Var tredje har börjat ifrågasätta sitt jobb*. Chef & Ledare Magasin. Hämtad 2021-04-01 från:

<https://www.hrmytt.se/artikel/var-tredje-har-borjat-ifragasatta-sitt-jobb/>

**Sveningsson, S., Alvesson, M.** (2010). *Ledarskap*. Stockholm, Liber.

**Tammy D. Allen, Timothy D. Golden, Kristen M. Shockley** (2015). *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*. Sage Journals. Hämtad 2021-03-15

från: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>