

# Arbetsmiljön för chefer under coronapandemin

Arbetsmiljö för chefer under coronapandemin  
En del av regeringsuppdraget Coronapandemins konsekvenser  
för arbetsmiljön i Sverige (A2021/02355, A2021/02331 (delvis))  
Rapport 2023:4  
ISBN 978-91-89747-18-0  
Publicerad år 2023

---

Myndigheten för arbetsmiljökunskap  
Telefon: 026-14 84 00, E-post: [info@mynak.se](mailto:info@mynak.se)  
[www.mynak.se](http://www.mynak.se)

# Arbetsmiljön för chefer under coronapandemin



# Förord

I regleringsbrevet för 2022 tilldelades Myndigheten för arbetsmiljökunskap uppdraget att kartlägga och analysera kort- och långsiktiga konsekvenser av coronapandemin för arbetsmiljön i Sverige. För att genomföra detta stora regeringsuppdrag utförde myndigheten fem olika projekt, vart och ett med fokus på någon eller några yrkesgrupper som särskilt påverkades av coronapandemin, samt för att belysa generella förändringar i arbetsmiljön såsom distansarbete och arbete i hybridorganisationer. Resultaten från myndighetens studier ger kunskaper om hur samhället kan hantera liknande samhällsstörningar och kriser i framtiden. En sammanfattning av resultaten från alla ingående projekt finns i rapporten Coronapandemins konsekvenser för arbetsmiljön i Sverige (A2021/02355, A2021/02331 (delvis)).

Föreliggande rapport, Arbetsmiljön för chefer under coronapandemin, beskriver coronapandemins påverkan på chefers och ledares arbetsmiljö. Pandemin medförde flera olika förändringar avseende synen på arbetsplatsens utformning och på hur arbetet ska organiseras. Oavsett om organisationer övergick helt eller delvis till distansarbete eller fortsatte att ha medarbetare på distans var det nödvändigt för cheferna att anpassa sitt ledarskap till de nya förutsättningarna, bland annat att använda digitala verktyg i större utsträckning, utveckla och nyttja nya kommunikationskanaler och tackla ledarskapets ökade komplexitet. Resultaten från rapporten visar att chefers förutsättningar för ledarskap försämrades under pandemin och mängden krav på ledarskapet ökade. Resultaten visar också att cheferna arbetade mer operativt under coronapandemin, på bekostnad av det strategiska arbetet.

På uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap har docent Daniel Lundqvist, medicine doktor Cathrine Reineholm och biträdande professor Andreas Wallo, alla verksamma vid Linköpings universitet, genomfört såväl kvantitativa och kvalitativa studier vars resultat redovisas i denna rapport. Författarna har själva valt sina teoretiska och metodologiska utgångspunkter och är ansvariga för de resultat och slutsatser som presenteras i föreliggande rapport.

Professor emerita Annika Härenstam, Göteborgs universitet, har på myndighetens uppdrag kvalitetsgranskat rapporten. Ansvarig processledare på Myndigheten för arbetsmiljökunskap var docent Robert Ljung. Kommunikatör Sverre Lundqvist har ansvarat för kommunikationsinsatser i projektet.

Jag vill rikta ett stort tack till såväl externa sakkunniga experter, kvalitetsgranskaren samt medarbetare på myndigheten som bidragit till denna rapport.

Gävle, mars 2023



Nader Ahmadi, Generaldirektör

# Rapporten är författad av:

Daniel Lundqvist, docent  
*Linköpings universitet*

Cathrine Reineholm, medicine doktor  
*Linköpings universitet*

Andreas Wallo, biträdande professor  
*Linköpings universitet*

# Sammanfattning

## Inledning och syfte

I denna rapport presenteras resultaten av ett projekt som genomförts inom ramen för regeringens uppdrag till Myndigheten för arbetsmiljökunskap att kartlägga och analysera kort- och långsiktiga konsekvenser av coronapandemin för arbetsmiljön i Sverige (A2021/02355, A2021/02331 (delvis)).

Under coronapandemin införde Sveriges regering flera restriktioner och rekommendationer för att förhindra smittspridning. Till skillnad från i många andra länder lades ett stort ansvar på samhället och dess invånare att hålla fysisk distans för att förhindra smitta. Det åligger chefer att uppnå de verksamhetsmål som ställts upp, men även att verka för en god arbetsmiljö. Det är dock tämligen outforskat vad detta inneburit för chefernas egen arbetssituation under coronapandemin.

Med utgångspunkt i ovanstående bakgrund är syftet med projektet att bidra med kunskap om chefers arbetssituation under coronapandemin i Sverige. Mer specifikt fokuserar rapporten på att beskriva hur chefers arbetssituation har förändrats under pandemin inom följande områden:

- arbetsuppgifter
- arbetsmiljöarbete
- förutsättningar och egen arbetsmiljö
- ledarskap och relation till medarbetare.

## Metod

I denna rapport undersöks chefers arbetssituation under pandemin genom både intervjuer och enkäter. Totalt har 40 chefer intervjuats och därtill har enkäter besvarats av 1 002 chefer inom olika verksamheter och branscher i Sverige (privat och offentlig sektor, inom tillverkning, handel, vård och omsorg etc.). De urvalskriterier som ställdes upp var att personen ska 1) vara chef samt 2) ha personal- och budgetansvar. Intervjuguiden och enkäten har konstruerats av rapportförfattarna utifrån tidigare forskning om chefers arbete, förutsättningar, roller och ledarskap, samt deras arbetsmiljöarbete. Datainsamlingen skedde under juli och augusti 2022 via en webbpanel.

Fokus i intervjuerna har varit om och hur chefernas arbete, förutsättningar och ledarskap har förändrats under coronapandemin. I enkäterna har fokus i stället varit på förekomst av olika arbetsuppgifter, förutsättningar och ledarskap före, under och efter pandemin (i dag). Cheferna fick således retrospektivt skatta hur de upplevde att det varit vid tre olika tidpunkter. Tillsammans ger detta komplementära bilder och kan ge en utökad förståelse för chefers arbetssituation under coronapandemin.

## Resultat och slutsats

En slutsats som kan dras av rapportens resultat är att chefers totala arbetssituation och arbetsinnehåll inte radikalt förändrats under coronapandemin utan till mångt och mycket varit de samma som innan. Resultaten visar dock att sätten på vilka chefsarbetet utövas har ändrats. Arbetet har skett på distans i högre omfattning än tidigare. Det operativa arbetet har ofta tagit överhand under pandemin och det har skett på bekostnad av det strategiska arbetet. Detta tycks bero på att cheferna fått lägga mer tid på att få verksamheten att fungera. Arbetsmiljöarbetet har fått omprioriteras under pandemin beroende på typ av verksamhet och var arbetet genomförts.

De förutsättningar som cheferna arbetar under tycks generellt vara goda och verkar bara minimalt ha försämrats av pandemin. Inte heller chefernas ledarskap tycks ha förändrats, även om de upplevde att kraven på deras ledarskap har ökat. Dock visar resultaten att vissa skillnader finns beroende på var arbetet har genomförts, inom vilken bransch, hur lång chefserfarenhet och hur många direktrapporterande medarbetare chefen har, samt om chefen är man eller kvinna.

De skillnader som fanns mellan arbetsformer rörde främst chefernas arbetsuppgifter. Chefer som haft verksamheten på plats har prioriterat att få driften av verksamheten att flyta på, tagit fler snabba beslut samt hanterat fler konflikter jämfört med chefer som arbetat på distans. Chefer med verksamhet på plats har också haft fler rutiner för arbetsmiljöarbete och arbetat mer med den fysiska arbetsmiljön än chefer på distans. Chefer som arbetat på plats har också haft bättre tillgång till information, bättre insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter och arbetat mindre med att hålla ihop team och arbetsgrupp än chefer på distans. Samtidigt tycks chefers förutsättningar för att vara chefer ha försämrats under pandemin och mängden krav på ledarskapet har ökat – detta oavsett hur arbetet bedrivits.

Gällande bransch visade resultaten främst att chefer inom hotell, vård och omsorg samt utbildning skattade sina förutsättningar som sämre än andra branscher, de upplevde att det ställdes högre krav på deras ledarskap och hade mindre fokus på utvecklingsfrågor under pandemin än chefer i andra branscher.



Chefer med fler än tio direktrapporterande medarbetare arbetade mer med de olika arbetsuppgifterna, arbetade mer tid än förväntat och upplevde högre krav på sitt ledarskap än chefer med ett färre antal medarbetare. Däremot upplevdes förutsättningarna som likvärdiga.

De skillnader som fanns mellan män och kvinnor rörde främst arbetsuppgifter, där kvinnors arbetsuppgifter innehöll mer administration, kommunikation och arbetsanpassningar än männens, medan män arbetade mer med verksamhetsutveckling än kvinnor. Kvinnor hade en sämre balans mellan arbete och fritid jämfört med män. Vidare skattade kvinnor också att det ställdes högre krav på deras ledarskap, liksom att de hade mindre tid att genomföra sitt arbete i jämförelse med hur män skattade.

Resultatet visade även att de med lång cheferfarenhet upplevde sig ha bättre förutsättningar och lägre krav på ledarskapet, men de arbetade samtidigt mer. Få skillnader fanns dock gällande arbetsuppgifterna.

Ett genomgående mönster är att chefer inom vissa verksamheter såsom vård och omsorg, utbildning samt hotell – det vill säga verksamheter som är ofta är kvinnodominerade, ofta har stora medarbetargrupper, och främst bedrivit sin verksamhet på plats under pandemin – har haft en mer ansträngd arbetssituation.

## Utmaningar och framtidsspaningar

I rapporten lyfts också fem utmaningar och framtidsspaningar för att hantera framtida oförutsedda händelser. Det första handlar om att skapa gemensamma riktlinjer och policys på arbetsplatsen för att tillgodose behov hos både medarbetare och verksamhet, exempelvis för distansarbete. Det andra handlar om att skapa och upprätthålla en buffert av resurser inför oförutsedda händelser, exempelvis i form av budget och extramaterial. Det tredje handlar om att öka krishanteringsberedskapen i organisationer och regelbundet se över krishanteringsplaner, exempelvis i form av ansvarsområden och förväntningar på agerande. Det fjärde handlar om insikten om att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs och att det för chefer är viktigt att adressera både arbetsprestation och mående. Det femte handlar om betydelsen av att chefen har goda förutsättningar och en god utvecklingsmiljö.

## Fortsatt forskning

I arbetet med denna rapport har flera kunskapsluckor och behov av fortsatt forskning identifierats. Det finns ett behov av mer forskning som undersöker hur möjligheterna till kompetensutveckling och lärande hanteras vid distansarbete, liksom vilka mekanismer som gjort att utvecklingsarbete och förändringsinriktade initiativ fått stå tillbaka under pandemin, till förmån för

mer prestations- och driftsorienterade aktiviteter. Det behövs även forskning om hur medarbetarnas arbetssituation och medarbetarskap, samt chefers och medarbetares välbefinnande och hälsa, påverkats under pandemin. Slutligen behövs mer forskning som adresserar de långsiktiga konsekvenserna av pandemin och hur de erfarenheter som gjorts under pandemin påverkar arbetslivet i framtiden.

# English Summary

## Introduction and purpose

This report presents the results of a project carried out within the framework of the government's commission to the Swedish Agency for Work Environment Expertise to map and analyze the short- and long-term consequences of the Covid-19 pandemic for the work environment in Sweden (A2021/02355, A2021/02331 (delvis)).

During the Covid-19 pandemic, Sweden's government introduced several restrictions and recommendations to prevent the spread of infection. Unlike many other countries, Sweden placed extensive responsibility on society and its inhabitants to maintain physical distance to prevent infection. It is the responsibility of managers to achieve the goals of the organization, but also to work for a good working environment. What this meant for the managers' own work situation during the Covid-19 pandemic is, however, relatively unexplored.

Against this background, the purpose of the project is to contribute knowledge about managers' work situation during the Covid-19 pandemic in Sweden. More specifically, the report focuses on describing how managers' work situation has changed during the pandemic within the following areas:

- work tasks
- work environment management
- conditions and their own work environment
- leadership and relationship with employees.

## Methods

In this report, the work situation of managers during the pandemic is examined using both interviews and questionnaires. A total of 40 managers have been interviewed – in addition, questionnaires have been answered by 1002 managers in various businesses and industries in Sweden (private and public sector, in manufacturing, trade, care and social services, etc.). The selection criteria were: 1) the person must be a manager and 2) have personnel and budget responsibility. The interview guide and questionnaire have been constructed by the authors of the report based on previous research on managers' work and conditions, managers' roles and leadership and work

environment management. Data collection took place during July and August 2022 via a web panel.

The focus of the interviews has been on if and how the managers' work, conditions and leadership have changed during the Covid-19 pandemic. In the questionnaires, the focus has instead been on the occurrence of different work tasks, conditions, and leadership before, during and after the pandemic (today). The managers thus had to retrospectively rate their experience at three different time points. Taken together, the data provides mutually complementary situation depictions and can provide an expanded understanding of managers' work situation during the Covid-19 pandemic.

## Results and conclusion

One conclusion that can be drawn from the results of report is that managers' overall work situation and work content have not radically changed during the Covid-19 pandemic, but have largely remained the same as before. However, the results show that the ways in which managerial work is practiced have changed. The work has been performed remotely to a greater extent than before. Operational work has often been emphasized during the pandemic and at the expense of longerterm strategic work. One reason for this seems to be that managers were forced to spend more time on making sure that ongoing organizational activities was maintained. Work environment management has been reprioritized during the pandemic depending on the type of business and where the work was carried out.

The conditions under which the managers work seem to be generally good and seem to have been only minimally worsened by the pandemic. Even their leadership does not seem to have changed, although they felt that the demands on their leadership increased. However, the results show that there are some differences depending on where the work has been carried out, in which industry, how long managerial experience the managers have, how many directly reporting employees they have, and whether the manager is male or female.

The differences that were found regarding forms of work mainly concerned managers' work tasks. Managers with more onsite business had prioritized maintaining ongoing activity, made more quick decisions and handled more conflicts compared to managers who worked remotely. Managers with more onsite business have also had more routines for work environment management and worked more with the physical work environment than remote managers. Managers who worked onsite also had better access to information, had more insight into employees' tasks and worked less to keep teams and workgroups together than remote managers. At the same time, managers' conditions for acting as managers seem to have deteriorated during the pandemic and the demands on their leadership have increased – regardless of where the work was conducted.

Regarding industry, the results mainly showed that managers in the hotel industry, health care and education respectively estimated their conditions as worse than those reported in other industries. Managers in the hotel industry, health care, and education felt that higher demands were placed on their leadership, and also reported less focus on development issues during the pandemic than managers in other industries.

Managers with more than ten directly reporting employees worked more, worked longer than expected and experienced higher demands on their leadership than managers with a smaller number of employees. However, the conditions overall did not differ.

Further, the differences that existed between men and women mainly concerned work tasks, where women's tasks included more administration, communication, and work adaptation than men's tasks, while men worked more with organizational development than women did. Women had less balance between work and private life compared to men. Furthermore, women also experienced higher demands on their leadership, as well as less time to carry out their work in comparison to what men experienced. The results also showed that those with longer managerial experience felt they had better conditions and less demands on their leadership, but that they also worked longer hours. However, there were few differences in overall work tasks by length of experience.

A consistent pattern is that managers in certain industries such as health care, education, and the hotel industry – that is, industries that are often dominated by women, often have large groups of employees, and mainly conducted their activities onsite during the pandemic – have had a more strained work situation.

## Challenges and prospects for the future

The report also highlights five challenges and future prospects for dealing with unforeseen events. The first is about the need to create common guidelines and policies in the workplace to meet the needs of both employees and the organization, for example regarding remote work. The second is about creating and maintaining a buffer of resources for unforeseen events, for example in the form of budgetary allocations and extra material. The third is about increasing crisis management preparedness in organizations and regularly reviewing crisis management plans, for example in terms of areas of responsibility and expectations for action. The fourth concerns the realization that the employees are the organization's most important resource and that as a manager it is important to address both work performance and wellbeing. The fifth concerns the importance of the manager having good conditions and a good environment for continued development.

## Future research

During the work on this report, several knowledge gaps and needs for continued research have been identified. There is a need for more research that investigates how the opportunities for competence development and learning are handled in remote work, as well as what mechanisms have caused development work and changeoriented initiatives to take a back seat during the pandemic, in favor of more performance- and operationoriented activities. Research is also needed on how the employees' work situation and employee relations, as well as managers' and employees' wellbeing and health, have been affected during the pandemic. Finally, more research is needed that addresses the longterm consequences of the pandemic and how the experiences gained during the pandemic affect future working life.

# Innehåll

Förord .....	5
Sammanfattning.....	7
English Summary.....	11
<b>1 Inledning .....</b>	<b>17</b>
Syfte.....	18
Rapportens disposition .....	18
<b>2 Chefers arbete och arbetsituation .....</b>	<b>19</b>
Chefers arbete och förutsättningar .....	19
Arbetsmiljöarbete .....	20
Chefers roller och ledarskap .....	20
Ledarskap under kris .....	21
<b>3 Metod .....</b>	<b>22</b>
<b>4 Resultat .....</b>	<b>23</b>
Chefers arbetsuppgifter under pandemin .....	23
Arbetsuppgifter utifrån intervjustudien .....	23
Arbetsuppgifter utifrån enkätundersökningen .....	29
Arbetsmiljöarbete .....	32
Arbetsmiljöarbete utifrån intervjustudien .....	32
Arbetsmiljöarbete utifrån enkätundersökningen.....	35
Förutsättningar för att utöva sitt uppdrag.....	36
Förutsättningar utifrån intervjustudien .....	36
Förutsättningar utifrån enkätundersökningen.....	38
Ledarskap och relation till medarbetare .....	40
Ledarskap utifrån intervjustudien.....	40
Ledarskap utifrån enkätundersökningen .....	43
Utmaningar, möjligheter och framtidsspaning .....	45
Sammanfattning av resultatet .....	46
Chefers arbetsuppgifter .....	46
Arbetsmiljöarbete.....	48
Förutsättningar att utöva uppdraget .....	48
Ledarskap och relation till medarbetare .....	49

<b>5 Avslutande reflektioner .....</b>	<b>51</b>
Övergripande mönster .....	51
Arbetsform .....	51
Bransch .....	51
Kontrollspann .....	52
Kön .....	52
Chefserfarenhet .....	52
Utmaningar och framtidsspaningar .....	53
Gemensamma riktlinjer och policys .....	53
Buffert av resurser .....	53
Behovet av en krishanteringsberedskap .....	53
Medarbetarna som organisationens viktigare resurs .....	54
En god utvecklingsmiljö .....	54
Värdering av underlaget .....	54
Slutsatser .....	55
Förslag till fortsatt forskning .....	56
<b>6 Referenser .....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 1 – Metod och tillvägagångssätt .....</b>	<b>62</b>
Intervjustudie .....	62
Enkätundersökning .....	63
<b>Bilaga 2 – Intervjuguide .....</b>	<b>68</b>
<b>Bilaga 3 – Enkät .....</b>	<b>69</b>



# 1 Inledning

I denna rapport presenteras resultaten av ett projekt som genomförts inom ramen för regeringens uppdrag till Myndigheten för arbetsmiljökunskap att kartlägga och analysera kort- och långsiktiga konsekvenser av coronapandemin för arbetsmiljön i Sverige (A2021/02355, 2021-12-16).

Den 2 februari 2020 klassades covid-19 som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom. Under coronapandemin införde Sveriges regering flera restriktioner och rekommendationer för att förhindra smittspridning. Till skillnad från i många andra länder lades ett stort ansvar på samhället och dess invånare att hålla fysisk distans för att förhindra smitta. Till exempel hölls förskolor och grundskolor öppna medan gymnasier och universitet rekommenderades att ha undervisning på distans. Även butiker, gallerior och restauranger var öppna under hela pandemin, även om det i mars 2020 infördes begränsningar i öppettider samt för antal kunder, besökare och restauranggäster. Regeringen kom även med en rekommendation om att alla som hade möjlighet skulle arbeta hemifrån. För statligt anställda var detta obligatoriskt, om inte deras arbete krävde fysisk närvaro på arbetsplatsen (1). Andelen statligt anställda som arbetade hemifrån varierade mellan 52 och 73 procent mellan 2020 och 2021. För övrig offentlig verksamhet, såsom kommuner och hälso- och sjukvård, var andelen distansarbetare betydligt lägre och varierade mellan 11 och 36 procent. Inom den privata sektorn varierade andelen anställda som arbetade hemifrån mellan 29 och 42 procent (2). Sverige har således haft många personer som arbetat på plats, till skillnad från andra länder som stängdes ner och hindrade arbetsplatser från att hålla sin verksamhet i gång (3,4). Den 1 april 2022 togs klassningen av covid-19 som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom bort och därmed upphörde de nationella restriktionerna. Allmänna råd och rekommendationer finns dock kvar, till exempel att vaccinera sig samt stanna hemma vid sjukdomssymptom.

Det åligger chefer att uppnå de verksamhetsmål som ställts upp. Samtidigt slår rådande regelverk också fast att arbetsgivaren har en skyldighet att verka för en god arbetsmiljö, att anställda inte ska utsättas för ohälsosam arbetsbelastning och att se till att chefer har tillräcklig kunskap för detta arbete (5). Coronapandemin innebar flera nya utmaningar för chefer i termer av att följa nationella såväl som organisationsinterna rekommendationer och riktlinjer och samtidigt upprätthålla verksamheten, värna sina anställda samt hantera den oro och rädsla som fanns. Hur dessa ansvarsområden sammanstrålade och påverkade chefernas egen arbetssituation under coronapandemin är dock tämligen outforskat. Med arbetssituation avses här både de arbetsuppgifter som cheferna har och de förutsättningar som finns för att utföra dessa uppgifter.

## Syfte

Med utgångspunkt i ovanstående bakgrund är syftet med projektet att bidra med kunskap om chefers arbetssituation under coronapandemin i Sverige. Mer specifikt fokuserar rapporten på att beskriva hur chefers arbetssituation har förändrats under pandemin när det gäller arbetsuppgifter och arbetsmiljöarbete, förutsättningar och egen arbetsmiljö, ledarskap och relation till medarbetare.

Rapporten beskriver hur arbetssituationen sett ut under coronapandemin, och resultaten kan också användas som ett underlag i diskussionen om det nya arbetslivet där flexibilitet och arbete hemifrån väntas vara vanligare än före pandemin. Rapporten pekar också på frågor att diskutera i arbetet med att förbereda hantering av framtida kriser eller omvälvande samhällsförändringar.

## Rapportens disposition

Rapporten består av sex kapitel. I kapitel 1 presenterar vi bakgrunden i termer av det uppdrag som föranlett rapporten samt rapportens syfte och frågeställningar. I kapitel 2 presenteras en beskrivning av tidigare forskning om chefers arbete och arbetssituation av relevans för rapporten. I kapitel 3 sammanfattas den metod och det tillvägagångssätt som använts vid datainsamling och analys – en mer utförlig beskrivning av metoden finns i Bilaga 1. I kapitel 4 redovisas och sammanfattas resultaten av de undersökningar som genomförts, och i kapitel 5 gör vi övergripande reflektioner om resultatet. I kapitel 6, som avslutar rapporten, presenteras rapportens slutsatser.

## 2 Chefers arbete och arbetssituation

I detta kapitel beskriver vi kort och övergripande chefers arbete och arbetssituation. I den första delen beskrivs vad som kännetecknar chefers arbete och förutsättningar. Den andra delen handlar om chefers arbetsmiljöarbete, vilket egentligen bara utgör en del av chefers arbetsuppgifter men i rapporten får ett större fokus då arbetsmiljöfrågorna varit så centrala under pandemin. Avslutningsvis redogör vi för chefers roller och ledarskap samt ledarskap i kris.

### Chefers arbete och förutsättningar

Chefers arbete har studerats sedan 1950-talet, vilket resulterat i en god överblick över vad som generellt kännetecknar chefers dagliga arbetssituation (6–10). De empiriska mönster som återkommer, oavsett organisation eller chefsnivå, är att chefers arbete ofta utförs under hög tidspress samt att många chefer arbetar långa dagar och ibland även kvällar och helger (11,12). I chefers arbete ingår också att hantera kriser och störningar samt att arbeta fram improviserade problemlösningar (13,14). Vidare finns det också en tendens att chefer prioriterar prestationsinriktade aktiviteter framför utvecklingsinriktade aktiviteter eftersom deras arbete utvärderas med hjälp av kortsiktiga uppföljningsindikatorer. Utöver kortsiktiga uppföljningar tenderar chefer också att ha en stor administrativ arbetsbelastning (15).

När det gäller chefers arbetssituation, visar tidigare forskning att chefer har en hög arbetsbelastning samt att deras tidsplaner och arbetsuppgifter är fragmenterade, varierade och ofta komplexa (7,16–18). Detta kan förklaras utifrån det ansvar som chefer ofta har, för både verksamhet och personal. Samtidigt brukar chefers position ofta innefatta förväntningar och krav från flera olika håll såsom underställd personal, högre chefer, kunder, politiker eller styrelser (s.k. korstryck). Första linjens chefer anses ofta vara mer utsatta för en påfrestande och stressfylld arbetssituation än högre chefer, vilket kan förklaras av att chefer på lägre hierarkiska nivåer befinner sig närmare verksamheten (19). Det är därför centralt att rollen är så tydlig som möjligt och med så få motstridigheter som möjligt (20–23). Det betyder att chefers arbetsuppgifter, de förväntningar som finns på rollen och det ansvar cheferna har ska vara tydliga för cheferna och att förväntningar, krav och ansvar inte ska stå i motsättning mot varandra (s.k. rollkonflikter).

Chefsrollen är även högst beroende av andra yrkesroller (22,24–26). När andra inte gör det arbete de ska eller inte ger den information som behövs, kan cheferna inte heller genomföra sina arbetsuppgifter. Studier har också

visat att chefer som har många medarbetare under sig, det vill säga ett stort kontrollspann (27), ofta upplever högre krav och ökad risk för stress och utbrändhet jämfört med chefer med ett fåtal medarbetare (28,29). En chef som har arbetat flera år i ledande befattningar har dock ofta mer kunskap och färdigheter i såväl yrke som i att leda medarbetare (30,31).

Det ansvar chefer har för både verksamhet och personal kan även leda till att chefer tar på sig fler uppdrag och arbetar mer och längre, med konsekvenser för både dem själva, verksamheten och deras balans mellan arbete och privatliv (32–34). Chefsrollen upplevs även ofta som ensam och tillgång till socialt stöd, feedback och uppmärksamhet har därför visat sig vara centralt (22,25,35,36). För att väga upp dessa problematiska aspekter av chefsarbetet är det viktigt att det för chefer finns en utvecklingsmiljö som uppmuntrar till lärande och ger möjligheter till karriärutveckling (37).

## Arbetsmiljöarbete

Utöver arbetet att leda verksamheten har chefer även ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta ansvar delegeras ofta ner i organisationen, och läggs på första linjens chefer. De grundläggande aktiviteterna beskrivs i författningssamlingen Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Det systematiska arbetsmiljöarbetet omfattar alla aspekter av arbetsmiljön där arbetet ska vara systematiskt och planerat, men är samtidigt en naturlig del av det dagliga arbetet i organisationen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ses som en kontinuerlig process, ofta utmålade som ett årshjul, bestående av fyra återkommande aktiviteter: 1) undersökning 2) riskbedömning 3) åtgärd och 4) kontroll, där alla delar hänger ihop.

Utöver lagar och regler för arbetsmiljöarbetet är chefer även skyldiga att följa olika lagar och föreskrifter kopplade till den specifika verksamheten från andra myndigheter. Under pandemin handlade detta även om att följa regeringens och Folkhälsomyndighetens riktlinjer och rekommendationer för att hantera risken för smittspridning.

## Chefers roller och ledarskap

Tidigare studier om chefers arbete har främst fokuserat på chefers handlingar och beteenden, samt på att sammanställa eller kategorisera dessa i olika roller eller ledarstilar. Mintzberg (7) identifierar tio roller som grupperas i tre familjer:

- interpersonella roller (galjonsfigur, förbindelselänk och ledare)
- informationsroller (övervakare, informationsspidare och talesperson)
- beslutsroller (entreprenör, krislösare, resursfördelare och förhandlare).

Enligt Mintzberg är samtliga roller betydelsefulla för chefer och varje chefs-

aktivitet kan förklaras med en eller flera roller, men rollernas betydelse kan också variera beroende på vem chefen är och hur omgivande kontextuella faktorer ser ut.

När det gäller ledarstilar finns flera teoretiska modeller. En tidig uppdelning som fortfarande återkommer i forskningsstudier är att ledarstilar skiljer sig åt beroende på om ledarskapet är inriktat på uppgiften, relationen till medarbetarna eller förändring (38). Den uppgiftsinriktade ledaren inriktar sitt arbete på att säkerställa att produktionsmål hanteras på effektiva sätt, medan den relationsinriktade ledaren koncentrerar sig på medarbetarnas önskemål och behov. Den förändringsinriktade stilen handlar om att det är chefens ansvar att leda olika former av utvecklingsprocesser för såväl individuella medarbetare som för hela organisationen.

En aktuell forskningsöversikt visar att det finns några ledarbeteenden som verkar vara betydelsefulla i samband med olika typer av distansarbete, särskilt sådana typer som införts på grund av coronapandemin (39). Dessa ledarbeteenden handlar om att

- kommunicera och främja teknikanvändning
- regelbundet stämma av, återkoppla och styra mot verksamhetsmål
- visa tillit till medarbetaren och ge autonomi
- visa stöd och empati
- uppmuntra och främja hälsa
- anpassa arbetet utifrån medarbetarens förutsättningar och behov.

I översikten framkommer särskilt behovet av att etablera tydliga riktlinjer och rutiner för distansarbete (39).

## Ledarskap under kris

I fokus för rapporten står coronapandemin, vilken utgjorde en global kris av sällan skadat slag. En kris utgör en oförutsedd händelse som riskerar att kraftigt påverka och skada organisationen. Det finns flera olika modeller och teorier om krishantering (40–42), och flera litteraturöversikter har gjorts (43–46). Gemensamt är att krishantering delas in i olika steg där dessa övergripande handlar om arbetet före en kris, under en kris och efter en kris. Före en kris handlar ledarskapet mycket om att omvärldsbevaka och planera inför en eventuell kris i termer av att formulera ansvarsområden och skapa handlingsberedskap. Under en kris handlar det mycket om att sätta i gång krisberedskapen, skapa interna och externa kommunikationskanaler, kommunicera vad och varför något görs, och utvärdera det pågående arbetet. Viktigt är att ha en dialog med och motivera anställda. Efter en kris handlar ledarskapet om fortsatt omvärldsbevakning och kommunikation samt om att utvärdera organisationens handlingar och krisens effekter för att revidera tidigare krisberedskap (47,48). Forskning visar också att det under kriser är viktigt att chefer och ledare inte enbart går in i ett läge där verksamheten konsolideras och växlas ner, utan att man också arbetar med att fortsätta pågående utvecklingsarbeten, vilka krävs när krisen väl är över (49,50).

## 3 Metod

Syftet med den här rapporten har formulerats utifrån det uppdrag Myndigheten för arbetsmiljökunskap fått från regeringen att kartlägga och analysera kort- och långsiktiga konsekvenser av coronapandemin för arbetsmiljön i Sverige (A2021/02355, 2021-12-16). I denna rapport undersöker vi därför chefers arbetssituation under pandemin genom både intervjuer och enkäter. Totalt har 40 chefer intervjuats och därtill har enkäter besvarats av 1 002 chefer inom olika verksamheter och branscher i Sverige (privat och offentlig sektor, inom tillverkning, handel, vård och omsorg etcetera). De urvalskriterier som ställdes var att personen ska 1) vara chef samt 2) ha personal- och budgetansvar. Intervjuguiden och enkäten har konstruerats av rapportförfattarna utifrån tidigare forskning om chefers arbete och förutsättningar, chefers roller och ledarskap samt arbetsmiljöarbete. Datainsamlingen skedde under juli och augusti 2022 via en webbpanel.

Fokus i intervjuerna har varit om och hur chefernas arbete, förutsättningar och ledarskap har förändrats under coronapandemin. I enkäterna har fokus i stället varit på förekomst av olika arbetsuppgifter, förutsättningar och ledarskap före, under och efter pandemin (i dag). Cheferna fick alltså retrospektivt skatta hur de upplevde att det varit vid tre olika tidpunkter. Tillsammans ger detta komplementära bilder och kan ge en utökad förståelse för chefers arbetssituation under coronapandemin.

I analysprocessen har vi först analyserat intervjuerna genom innehållsanalys. Analysen visade tidigt att cheferna gav olika beskrivningar beroende på om verksamheten bedrivits på plats som vanligt under pandemin, på distans under pandemin eller genom olika hybridlösningar. Vissa olikheter framkom även mellan olika branscher. Efter att vi analyserat intervjuerna, påbörjade vi analysen av enkätresultaten. Utifrån vad den kvalitativa analysen visade valde vi att undersöka huruvida skillnader fanns mellan män och kvinnor, chefer från olika branscher, med olika cheferfarenhet, med olika kontrollspann samt där verksamheten arbetat på plats som vanligt eller på distans i olika former. De kvantitativa analyserna har i huvudsak genomförts genom variansanalyser.

Metod och tillvägagångssätt beskrivs mer utförligt i Bilaga 1.

# 4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultaten från de intervjuer och den enkätundersökning som gjorts med chefer. Kapitlet är indelat i de fem temana

- chefers arbetsuppgifter under pandemin
- arbetsmiljöarbete
- förutsättningar för att utöva sitt chefsuppdrag
- ledarskap och relation till medarbetare
- utmaningar, möjligheter och framtidsspaning.

Varje tema inleds med resultaten från intervjuundersökningen och därefter ges resultaten från enkätundersökningen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de mest centrala resultaten.

## Chefers arbetsuppgifter under pandemin

Det första temat handlar om chefers arbetsuppgifter och hur dessa förändrades under pandemin. Först redovisas resultatet från intervjustudien och därefter följer resultatet från enkätundersökningen.

### **Arbetsuppgifter utifrån intervjustudien**

För många chefer har pandemin inneburit flera förändringar i verksamhet och arbetsuppgifter. Resultatet visade på skillnader i arbetsuppgifter beroende på om cheferna och deras medarbetare arbetat på plats eller på distans, och därför är detta tema strukturerat ifrån om verksamheten bedrivits på plats, på distans eller genom olika hybridlösningar.

För chefer som fått ställa om sin verksamhet till distansläge har förändringarna ofta varit stora och omfattande. En mer varierad bild gavs av de chefer som haft verksamhet och medarbetare på plats, där påverkan på verksamhet och arbetsuppgifter varierat beroende på bransch eller verksamhetsområde. Exempelvis ledde restriktioner till att verksamheten begränsades eller stängdes ned inom hotell- och restaurangbranschen respektive turism- och kulturbranschen. Cheferna i dessa verksamheter har då i perioder permitterat hela eller delar av personalen, vilket haft stor påverkan på alla anställda, även de som inte blivit permitterade.

Oavsett om arbetet skett på plats eller på distans fanns det en oro hos många av cheferna för hur det skulle gå, främst i början på pandemin. Det var oklart om verksamheten kunde hållas i gång, om medarbetare behövde permitteras eller sägas upp och om verksamheten kunde återhämta sig. Många chefer berättade också att de hade fått arbeta mer under pandemin och att det hade

blivit mycket övertidsarbete, dels på grund av att krav och prioriteringar kunde förändras snabbt, dels för att hålla verksamheten i gång, trots perioder med hög sjukfrånvaro. En beskrivning av detta ges i följande citat av en chef inom vård och omsorg:

Ja, alltså jag kan ju säga att jag jobbade supermycket. Jag jobbade övertid och så. Jag är också ansvarig så jag kan inte lämna jobbet om ingen kommer och byter av oss. Jag vet inte, men jag känner att det kanske finns de som tog tillfället i akt genom att sjukskriva sig lite mer. Somliga var säkert helt ärliga, men eftersom jag har personalansvar och så och inte fick in folk så fick jag stanna kvar. Jag jobbade väldigt mycket där ett tag. Jag har nästan förträngt det eller glömt. Det jag kommer ihåg är att jag jobbade väldigt mycket i början av pandemin och att det var svårt att få in folk, men att det funkade. (Chef 16)

### Chefer med verksamhet på plats

För flera av cheferna inom industri och tillverkning hade arbetsuppgifterna till största del varit de samma som tidigare. Verksamheten rullade på i stort sett som vanligt och de flesta medarbetarna arbetade på plats. En chef inom industri och tillverkning berättade att det som tillkom utöver uppdraget att leda verksamheten var ansvaret för att ”coronasäkra” verksamheten. Lokaler behövde anpassas för att personalen skulle kunna hålla avstånd och skyddsutrustning skulle finnas tillgänglig och användas. För att undvika smittspridning arbetade alla enbart i sitt eget team, raster schemalades och antalet individer begränsades i samtliga lokaler och utrymmen för att undvika smittspridning. Detta beskrivs i citatet nedan:

Men avstånd tycker jag vi är duktiga på, och om vi har vissa arbetsmoment där man måste vara närmare än två meter och då använder vi visir som en strikt policy (...) Vi har ju liksom fått coronasäkra vår verksamhet om man uttrycker sig så. Det är allt ifrån att se till att man inte har för många som sitter i matsalen, även om verkstadspersonalen ofta äter matlådor och har en kortare lunch i uppehållsrum eller lunchrum. Och även sätta ett schema. Förut samlades ju alla och hade gemensam lunch, och det vart ju en samhörighet i det då, men nu blir det att man får ha ett schema i stället så man kan hålla avstånd. (Chef 31)

Inom andra verksamheter som befunnit sig på ordinarie arbetsplats beskrev några chefer hur arbetsuppgifterna blev krångligare och tog mer tid. Exempelvis gällde detta att få tag på material, utrustning eller varor. Det kunde också handla om att få tag på vissa personer, som de tidigare haft en nära eller naturlig kontakt med. Arbetsuppgifter kunde också behöva prioriteras om baserat på vad som var möjligt att genomföra. För några chefer hade arbetsuppgifterna blivit mer strategiska, medan andra chefers arbetsuppgifter blivit mer operativa. Ett exempel var en rektor som fått lägga undan det strategiska arbetet för att kunna arbeta mer i verksamheten: ”Och jag har ju gjort helt andra saker det året än vad jag tänkt mig. För jag har ju fått jobba med, så är det.” (Chef 38) En liknande situation beskrevs av en rektor för en förskola. Även inom räddningstjänsten hade den operativa verksamheten prioriterats med uttryckningar och larm, medan andra uppdrag såsom utbildning, samhällsinformation och myndighetsutövning prioriterats ner och periodvis ställts in. Inom handel hade arbetet och arbetsuppgifterna i sig varit de samma, men



med ett särskilt fokus på säkerhet och på att förhindra smittspridning. Dessa chefers uppdrag var att se till att det fanns personal och varor samt att försäljningen hölls i gång, men under pandemin tillkom även ansvar för att restriktioner och regler följdes av såväl medarbete som kunder.

För många chefer inom olika former av omsorgsverksamhet förändrades arbete och arbetsuppgifter drastiskt redan tidigt under pandemin. Smittspridningen ökade snabbt och flera chefer beskrev det som mycket utmanande att hålla omsorgsverksamheten i gång som vanligt trots att många var sjuka, både bland boende och klienter och bland personalen. Den stundtals höga sjukfrånvaron orsakade även en hög belastning på den personal som var på plats. Ytterligare en utmaning som nämndes var svårigheten att förklara för personer med demens eller en intellektuell funktionsnedsättning varför det inte var som vanligt på boendet, till exempel varför personalen arbetade med ansiktsmask, visir och skyddskläder, varför inga anhöriga kom på besök längre, varför aktiviteter ställdes in och de boende inte fick umgås tillsammans som de brukade:

De gemensamma aktiviteterna kunde vi inte genomföra så det påverkade de som bor där ganska mycket. Det är också svårt inom en verksamhet där man jobbar med folk som har diagnoser att faktiskt förklara varför det kommer till olika hjälpmedel och så. Det är jättesvårt att förklara varför de inte får ses när de inte kan förstå sjukdomarna eller så. (Chef 16)

En chef nämnde dock att det fanns pedagogiska hjälpmedel som de provade sig fram med för att förklara för de boende hur man tvättar händerna ordentligt, hur man tar på sig visir och så vidare, vilket underlättade arbetet. Att anhöriga inte fick komma på besök ledde till att ensamheten ökade hos de boende, vilket i sin tur även påverkade medarbetarnas mående negativt. En chef inom socialtjänsten berättade att de försökte hitta på egna, mindre aktiviteter:

Ja, det var tufft för personalen också. Sen gällde det att försöka hitta på egna aktiviteter på boendet då (...) Så i stället för att ha stora gemensamma aktiviteter så blev det små gemensamma aktiviteter på respektive boende. (Chef 18)

För branscher som fastighetsskötsel och liknande teknisk service förändrades inte arbetsuppgifterna, men däremot rutiner och upplägg för hur dessa uppgifter kunde eller fick utföras. Många verksamheter hade besöksförbud, vilket innebar att endast en person fick komma in åt gången, även om reparation eller service i en fastighet var nödvändigt. En chef inom kommunal fastighetsservice beskrev att det tidigare var så enkelt att bara ”svänga förbi” och få svar på en fråga snabbt om vad som var problemet eller vad som behövdes. Under pandemin fick alla samtal och frågor ske digitalt, vilket gjorde att allt tog extra mycket tid:

De äldreboendena har varit helt igenbommade. De behöver fortfarande service, men vi får inte komma in där mer än en och en. Då måste jag hitta Skype-tider för deras chefer och de har varit extremt överbelastade. Där jag egentligen tidigare bara kunde glida in och säga: ”Hur fungerar detta, hur fungerar detta, och hur ska vi göra med detta?” och sådana saker. En så enkel fråga som visirtunnor kan ta två och en halv vecka att lösa. Under pandemin var det extremt trögjobbat. (Chef 14)

För chefer inom förskola och skola påverkades arbetsuppgifterna på liknande sätt som för de chefer som arbetade inom omsorg. Utöver att se till att undervisning och aktiviteter hölls i gång, låg det även på chefernas ansvar att leda informationsflödet. Detta gällde såväl intern information till medarbetare, som extern information till föräldrar och anhöriga. Där handlade det också om att bemöta eller hantera information från andra källor såsom nyhetsmedia och olika sociala medier. En stor del av arbetstiden gick åt till att vara på plats, vara tillgänglig, hantera orosamtal, bestämma hur situationer med smitta ska hanteras, göra riskbedömningar samt hålla sig uppdaterad på restriktioner och regler. Som rektor hade de också ansvar för att upprätthålla undervisning, även under perioder med hög sjukfrånvaro både hos lärare och elever. En rektors lösning på detta var att omforma personalgrupperna och anpassa dem efter den situationen de stod inför just då. På liknande sätt organiserades undervisningen om så att den kunde genomföras både på plats och på distans, då mer än hälften av eleverna var frånvarande under en period. För att kunna genomföra detta togs skolutvecklingsfrågor bort tillfälligt, för att lärarnas arbetssituation skulle vara dräglig.

#### Chefer med verksamhet på distans

Åsikterna om hur arbetet på distans fungerade skilde sig mellan cheferna. Några av cheferna ansåg att distansarbete fungerade bra för egen del. Här nämndes till exempel att arbetet blev mer effektivt, att de fick mer gjort, att de slapp pendling och att det gick att sköta privata sysslor vid sidan av. Andra chefer var av en helt annan åsikt och trivdes inte alls med att arbeta på distans då detta upplevdes ensamt och tråkigt. Dessa chefer tyckte att det var lätt att tappa fokus och motivation samt att de fick mer gjort när de arbetade på kontoret.

För flera av cheferna i verksamheter där arbetet genomförts på distans under pandemin, kom beslutet att stänga kontoren och flytta verksamheten till de anställdas hem väldigt snabbt. Några chefer hade viss vana av digitala möten och distansarbete sedan tidigare, men de flesta hade ingen eller mycket liten erfarenhet. För många uppstod också en del problem med teknik och utrustning i början. För vissa verksamheter blev distansarbete obligatoriskt, medan man i andra verksamheter lät medarbetarna själva välja var de ville arbeta. Distansarbetet ökade kraftigt under pandemin och när det visade sig att det fungerade blev det också mer legitimt att arbeta hemifrån.

Något som flera chefer återkom till var att den naturliga interaktionen och samarbetet på arbetsplatsen försvann, med en försämrad vi-känsla och samhörighet i och med distansarbetet. En chef inom en statlig myndighet beskrev det så här: ”Men vi blev lite grann som solitärer, olika enheter jobbade med sitt.” (Chef 2) För att motverka detta införde flera av cheferna nya rutiner för att mötas regelbundet. Tidigare hade det varit lätt att se vilka som fanns på plats på kontoret, men när arbetet ställdes om till distans försvann den överblicken. Några chefer införde korta obligatoriska möten varje morgon för att stämna av dagen och få koll på var alla befann sig eller arbetade. De som inte kunde delta skickade i stället ett meddelande om när de skulle vara tillgängliga

igen. Detta upplevdes som mycket positivt och underlättade arbetet, särskilt för arbetsplatser med flexitid. En chef berättade att de även började arbeta mer via digitala plattformar gentemot kunder under pandemin. Även om det personliga mötet var ”oslagbart” upplevdes kundmötena via Teams som positiva och förbättrade ofta samtalet med kunden. Innan pandemin skickades offerter först ut via epost och därefter ringdes kunden upp. Nu försökte de träffa kunden på Teams och gå igenom offerterna tillsammans, vilket förenklade arbetet och gjorde samtalet mer personligt.

Att arbeta på distans ansågs av flera chefer som mer effektivt och de menade att det sparade både tid och pengar. Detta gällde både för cheferna själva och för deras medarbetare. Det gick snabbt att hoppa mellan möten och de behövde inte förflytta sig eller resa. En annan positiv effekt av digitala möten som framkom var att fler kunde delta, samt att mötestiderna hölls bättre. Enligt en chef som arbetade inom marknadsföring och kommunikation, fanns det en skillnad på mötesdisciplinen mellan inplanerade digitala möten och möten på plats. Vid digitala möten satt de flesta redo vid sina skärmar när mötet skulle börja till skillnad mot möten på plats:

Nu när vi möts internt så kan man ju ... klockan ett är ju inte klockan ett, det kan lika gärna vara tio över för att man ska bara. Det tycker jag är spännande, för vi är ju nonchalanta med varandra internt tycker jag. Med mötesrespekt och så där. Nu, efter. Förstår du hur jag menar? Klockan ett är liksom inte klockan ett om man har fysiska möten. (Chef 4)

Att distansarbetet upplevdes som positivt förklarade några chefer berodde på att de kunde koncentrera sig bättre hemma än på kontoret, det var mer lugn och ro och de kunde jobba mer ifred. Arbetet beskrevs också ha blivit mer flexibelt då det gick att välja mer när de jobbade och när de tog rast. Samtidigt hade kontorstiderna suddats ut och det var lätt att fortsätta arbeta även om arbetsdagen var över. En chef sa att det var väldigt lätt att ta fram datorn på kvällar och helger. En annan chef berättade att det hände att möten bokades in på lunchrasten ibland, för det var då det fanns tid att ”ses”, och sedan var det lätt att lunchen glömdes bort eller inte hanns med. På kontoret var det lättare att jobba sina åtta timmar och sedan gå hem och vara ledig. En IT-chef nämnde också att det fanns en förväntan om att de skulle jobba även vid sjukdom, eftersom de ändå var hemma:

... och då fick man i stället ett stort outtalat krav på sig att okej, du har corona men du är talbar och du jobbar hemifrån så du kan alltså jobba. (Chef 19)

För andra branscher fungerade distansarbete inte alls särskilt bra. Det gällde exempelvis inom marknadsföring och andra yrken där det handlar om att vara kreativ och hitta på nya idéer, eftersom idégenerering ofta sker mer spontant: ”Och en idé kommer ju inte i ett möte på Teams mellan två och tre, utan en idé kan ju komma när vi står och tramsar och ska ta kaffe.” (Chef 4) Andra nackdelar med distansarbete som nämndes av cheferna var att det blev fler möten, vilka inte alltid ansågs vara nödvändiga. En chef inom tekniksektorn

påtalade en annan nackdel eller utmaning med att arbeta digitalt, nämligen att de förlorade mycket av den ickeverbala kommunikationen, vilket gjorde det svårare att förstå varandra. Hen beskrev hur mycket riskerade att falla bort, risken för missförstånd och feltolkningar ökade och det blev fler konflikter:

Så som jag upplevde det berodde de flesta konflikter med de människor som arbetade mest på ett missförstånd, att man läste in värderingar i det. Det blir svårare att ta tag i det, diskutera och reda ut sådana saker eftersom folk hade svårare att träffas (...) Så då får man försöka reda ut det ändå. Det har varit en påtaglig skillnad tycker jag, för inget slår det personliga mötet vad än alla de här datorförsäljarna säger att det är så här vi ska jobba framöver. För jag tycker att datorerna är ett komplement, och det märkte vi ju här: att man inte kan bygga relationer digitalt. (Chef 20)

### Chefer med hybrid verksamhet

En del verksamheter hade medarbetare där vissa arbetade på distans medan andra arbetade på plats på den ordinarie arbetsplatsen, det vi kallar hybrid verksamhet. Detta hanterades på lite olika sätt, beroende på vilken typ av verksamhet det var och hur flexibla arbetsuppgifterna var. Några chefer beskrev hur medarbetarna hade möjlighet att välja var de ville arbeta. En del valde då att arbeta mest på kontoret och andra valde att arbeta mest hemifrån. De flesta varvade dock mellan kontoret och hemmet. Genom att följa olika typer av roterande scheman kunde de undvika att det blev för många medarbetare på kontoret samtidigt. Ytterligare ett sätt som hybridarbete hanterades på var genom diskussioner med medarbetarna, och de medarbetare som bedömdes som mest behövande fick andra typer av arbetsuppgifter som kunde ske på distans. En chef, med ansvar för IT-frågor inom sin organisation, berättade hur denne tog strid för medarbetarna och fick igenom att alla medarbetare kunde börja arbeta hemifrån:

Jag tycker att det ska vara samma för alla. Jag tycker att det är jätteviktigt, jag tycker inte att det är rättvist om man i egenskap av chef får vissa fördelar som en annan kollega eller medarbetare inte får, särskilt om det sker utan motiv. Jag har hela tiden arbetat hårt för att det som gäller för mig även ska gälla för mina kollegor. (Chef 19)

En chef på en statlig myndighet berättade att de hade nyrekryterat flera personer under pandemin och att de då tog beslutet att introducera dem på plats för att främja lärandeprocessen. Det fanns också chefer som hade delade arbetsgrupper, där vissa medarbetare inte kunde arbeta hemifrån då deras arbetsuppgifter endast kunde utföras på plats. Detta kunde ibland upplevas som orättvist. Dessa chefer beskrev att det lätt uppstod känslor av orättvisa, och då kunde de höra: "Är det inte lite orättvist att en grupp jobbar hemifrån eller inte är på arbetsplatsen, och en grupp jobbar precis som vanligt?" (Chef 3) På en arbetsplats infördes till exempel regler om att testa sig för covid-19 dagligen. De som då jobbade mest hemifrån behövde bara testa sig de dagar de kom till arbetsplatsen. En lösning som en rektor på en grundskola använde sig av var att hänvisa till gällande regler och rekommendationer:

För det har jag sett under våren hos lärarna, en oro, att nu ska vi utsätta oss för det här då medan dom på utbildningskontoret kan sitta hemma och jobba. Fast nu jobbar inte du på utbildningskontoret, nu jobbar du här. (Chef 38)

## Arbetsuppgifter utifrån enkätundersökningen

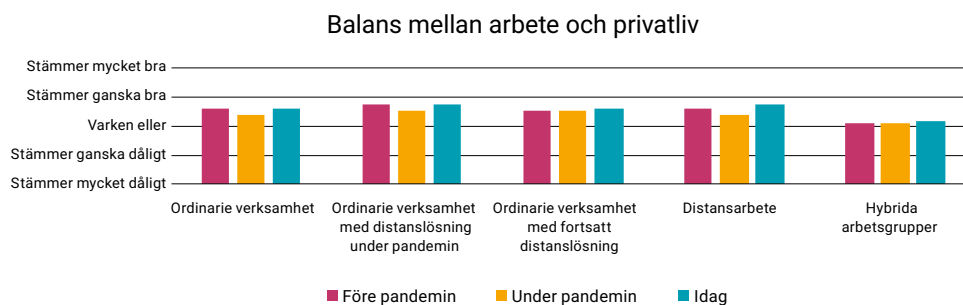
I enkätundersökningen undersöktes tre olika områden med koppling till chefernas arbetsuppgifter: frågor som handlade om deras arbetstid, frågor som handlade om det operativa arbetet samt frågor som handlade om det strategiska arbetet. På dessa frågor fick cheferna skatta hur det var före pandemin, under pandemin samt hur de bedömer detta i dag (när enkätinsamlingen genomfördes). Notera att eventuella skillnader som anges i texten är statistiskt säkerställda.

### Arbetstid

I resultaten från enkätundersökningen framkom att cheferna generellt arbetat mer än de timmar som är avtalade att de ska arbeta, både före, under och efter pandemin. Detta är alltså inte något som förändrades av pandemin. Inga skillnader framkom heller mellan chefer i olika branscher eller mellan män och kvinnor. Däremot arbetade chefer med lång chefserfarenhet (mer än tio år) fler timmar än chefer med kortare erfarenhet. Enkäten visade också att chefer med fler än tio medarbetare arbetade mer än chefer med färre än tio medarbetare. Chefer som i huvudsak fortfarande arbetar på distans arbetade också mindre i dag jämfört med före pandemin.

Cheferna skattade att de inte arbetar på kvällar och helger speciellt ofta men att det ibland ändå sker. Inte heller detta förändrades under pandemin, förutom för de chefer som arbetade på distans och även gjorde så före pandemin. För dem har kvälls och helgarbetet minskat något. En skillnad fanns också mellan chefer i olika branscher, där de chefer som arbetade inom utbildningsbranschen arbetade fler kvällar och helger än de som arbetade inom offentlig förvaltning. Ingen skillnad fanns mellan chefer med olika lång chefserfarenhet eller med olika stora kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor.

Balansen mellan arbete och privatliv skattades som varken god eller dålig. Under pandemin försämrades denna balans, oavsett om arbetet bedrevs på distans eller på plats i ordinarie verksamhet, men den har i dag återgått till samma nivå som före pandemin. De chefer som haft delade arbetsgrupper (dvs. haft medarbetare där vissa arbetar på plats och andra på distans) skattade sämre balans än övriga chefer och den balansen förändrades inte under pandemin (se Figur 1). En skillnad fanns även gällande bransch, där chefer inom fastighetsbranschen skattade bättre balans, medan chefer inom hotellbranschen liksom chefer inom vård och omsorg skattade sämre balans än chefer i många andra branscher. Kvinnor skattade sämre balans mellan arbete och fritid än män. Chefer med mer än tio års chefserfarenhet skattade bättre balans än chefer med mindre chefserfarenhet. Inga skillnader fanns mellan chefer med olika antal medarbetare.



Figur 1. Diagram över skattningen av påståendet "Överlag upplevde/upplever jag en god balans mellan mitt arbete och mitt privatliv" fördelat över olika arbetsformer.

## Operativt arbete

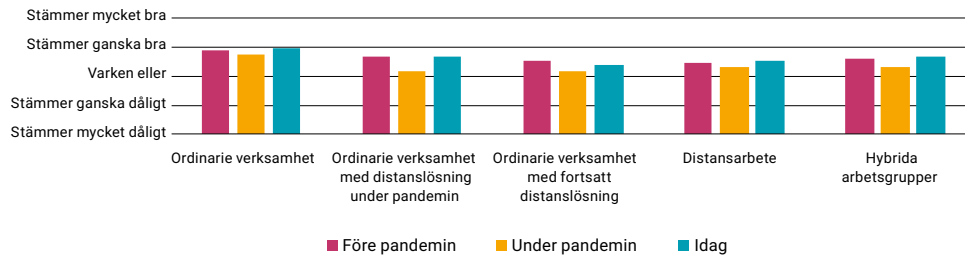
Cheferna arbetade mycket med att få verksamheten att flyta på som förväntat. De verksamheter som varit på plats under pandemin arbetade något mer med detta än de som haft distanslösningar under pandemin. Under pandemin minskade även detta arbete för de som införde distanslösningar, men återgick till tidigare nivåer när de åter var på plats. Inga skillnader fanns mellan olika branscher. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med mer än tio års chefserfarenhet, liksom de med flera medarbetare, arbetade mer med att få verksamheten att flyta på som förväntat under pandemin än chefer med mindre chefserfarenhet.

Cheferna arbetade även mycket med att anpassa arbete och arbetsuppgifter efter enskilda medarbetares förutsättningar och behov. Sådant arbete minskade visserligen under pandemin, men har i dag återgått till samma nivåer som tidigare. Det framkom inga skillnader mellan branscher eller mellan chefer med olika lång chefserfarenhet. Chefer med fler direktrapporterande medarbetare arbetade dock mer med att anpassa arbete och arbetsuppgifter än chefer med färre medarbetare. Kvinnor skattade att de arbetade mer med arbetsanpassningar än vad män skattade.

Cheferna skattade att de kommunicerar och sprider mycket information i sin roll. Detta har inte förändrats under pandemin, förutom för de chefer som haft hybrida arbetsgrupper. Dessa chefer kommunicerar mer i dag än de gjorde före pandemin. Inga skillnader mellan branscher och chefserfarenhet framkom, dock arbetade chefer med fler direktrapporterande medarbetare mer med kommunikation än de med färre medarbetare. Kvinnor skattade att de arbetade mer med kommunikation och information än vad män skattade.

I rollen som chef ingår det emellanåt att hantera konflikter och kränkningar som kan uppstå genom arbetet. Arbetet med att hantera konflikter minskade dock under pandemin. De chefer som varit på plats under pandemin hantlade dock konflikter i högre utsträckning än de chefer där verksamheten varit på distans (se Figur 2). Inga skillnader framkom mellan olika branscher eller mellan chefer med olika mycket chefserfarenhet. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med fler direktrapporterande medarbetare arbetade dock mer med konflikthantering än de med färre medarbetare.

## Konflikthantering

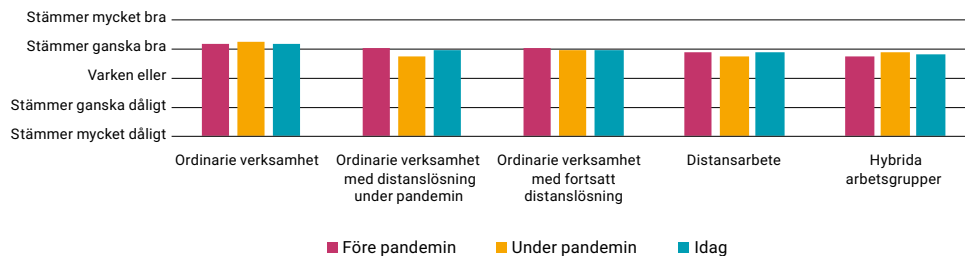


Figur 2. Diagram över skattningen av påståendet "En stor del av mitt arbete ägnas/ägnades åt att hantera konflikter och kränkningar" fördelat över olika arbetsformer.

Arbetet som chef innebär också mycket administration och de chefer som varit på plats under pandemin hade mer administrativt arbete. För dessa innebar dock pandemin en minskning i den totala mängden administration. Övriga grupper verkar inte ha påverkats av pandemin. Inga skillnader framkom mellan olika branscher. Chefer med kort cheferfarenhet (ett till tre år) ägnade mindre tid åt administration i arbetet än chefer med lång cheferfarenhet (mer än tio år). Kvinnor skattade att de arbetade mer med detta än vad män skattade. Chefer med fler direktrapporterande medarbetare arbetade mer med administration än de med färre antal medarbetare.

Cheferna i enkätundersökningen skattade också att en stor del av deras arbete ägnas åt att fatta snabba beslut och hantera "brandkårsuttryckningar". De chefer som hade sin verksamhet på plats ägnade mer tid åt snabba beslut än cheferna i de andra arbetsformerna, och pandemin har inte inneburit någon förändring. De chefer som var på plats före pandemin men som övergick till distans ägnade mindre tid åt att fatta snabba beslut i arbetet än övriga under pandemin, men för de chefer som i dag har kvar distansarbete har mängden tid som ägnas åt att fatta snabba beslut återgått till tidigare omfattning. Inga skillnader framkom mellan chefer i olika branscher, eller mellan män och kvinnor. Chefer med lång erfarenhet, liksom de med stort kontrollspann, ägnade under pandemin mer tid åt att ta snabba beslut än de med kortare erfarenhet.

## Snabba beslut

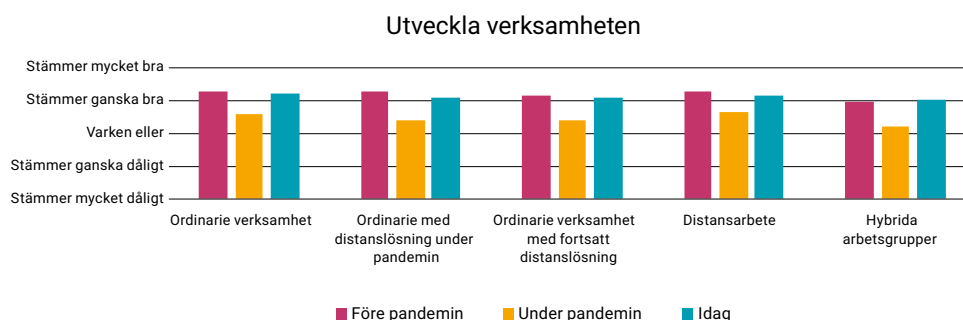


Figur 3. Diagram över skattningen av påståendet "En stor del av mitt arbete ägnas/ägnades åt att ta snabba beslut, 'brandkårsuttryckningar' etc. (reaktivt arbete)" fördelat över olika arbetsformer.

## Strategiskt arbete

I enkätundersökningen skattade cheferna att en stor del av deras arbete ägnades åt att utveckla verksamheten, men under pandemin ägnades mindre tid åt att arbeta med utvecklingsfrågor. Detta arbete har i dag återgått till samma

nivåer som innan (se Figur 4). Chefer inom vård- och omsorgsbranschen har under pandemin arbetat mindre med att utveckla verksamheten än chefer i övriga branscher. Inga skillnader finns mellan chefer med olika lång cheferfarenhet eller med olika kontrollspann. Dock skattade män att de arbetade mer med verksamhetsutveckling i jämförelse med kvinnor.



Figur 4. Diagram över skattningen av påståendet "En stor del av mitt arbete ägnas/ägnades åt att utveckla verksamheten" fördelat över olika arbetsformer.

Ett liknande mönster finns även för strategiska beslut. I enkäterna skattade cheferna att en stor del av deras arbete ägnas åt att fatta strategiska beslut, men pandemin innebar en tydlig minskning av sådana beslut för alla chefer oavsett hur de arbetat. Dock har mängden arbete som ägnas åt strategiska beslut återgått till samma nivåer som före pandemin. Chefer inom vård- och omsorgsbranschen har under pandemin arbetat mindre med strategiskt beslutsfattande än övriga branscher. Inga skillnader framkom mellan chefer med olika lång cheferfarenhet eller med olika kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor.

## Arbetsmiljöarbete

Det andra temat handlar om chefers arbete med arbetsmiljön i verksamheten och hur detta förändrats under pandemin. Först redovisas resultatet från intervjustudien och därefter följer resultatet från enkätundersökningen.

### Arbetsmiljöarbete utifrån intervjustudien

Det arbetsmiljöarbete som utförts under pandemin har sett olika ut beroende på om verksamheten varit på plats som vanligt, eller om medarbetarna arbetat hemifrån. Inledningsvis beskrivs situationen för de chefer som haft verksamheten på plats som vanligt, och därefter beskrivs situationen för de chefer som arbetat på distans.

#### Chefer med verksamheten på plats

Pandemin har haft olika betydelse i olika verksamheter, från de som nästan inte påverkats alls till de som varit tvungna att göra stora förändringar. Detta blir tydligt utifrån de beskrivningar som gavs av chefer som haft verksamheten i gång som vanligt på plats under pandemin. Vissa av cheferna beskrev



att pandemin inte inneburit några större förändringar i deras redan befintliga arbetsmiljöarbete. De beskrev att de redan före pandemin arbetat hårt med säkerhet och hygien, något som även fungerade väl under pandemin, vilket beskrivs i följande citat:

. . . så har vi inte behövt ändra någonting. Och det är ju skönt för att vi gick ju igenom alla våra hygienrutiner innan, men vi insåg ju att vi jobbar redan med så pass hög hygienstandard att vi inte behövde förändra någonting, trots pandemi. Och det kändes ju nice. (Chef 9)

Andra beskrev att de adderade skyddsåtgärder i det redan befintliga arbetsmiljöarbetet för att hålla sig till rådande restriktioner och rekommendationer. Exempel på detta var att införa krav på masker inom vårdyrken, uppmuntra avstånd mellan medarbetare, minska arbetsgruppers storlek, samt att hålla arbetsplatsträffar digitalt i stället för fysiskt. Vissa införde också besöksförbud eller att besök företogs utomhus. Ett problem var dock tillgång till skyddsutrustning, liksom att denna utrustning var obekvämt. Några beskrev att de hade möjlighet att låta personalen prova ut utrustningen, men alla hade inte den möjligheten. Citatet nedan från en vård- och omsorgschef beskriver dennes upplevelse:

I början så var det en katastrof rent arbetsmiljömässigt när vi inte hade några skyddskläder. Så det har vi ju definitivt, som alla andra ställen, nu ett lager nu där vi har så att vi skulle kunna klara oss i alla fall ett tag om det skulle ske igen – vilket vi inte hoppas. (Chef 16)

Inom handelsyrken gjordes förändringar i butikerna för att skydda både kunder och medarbetare från smitta med avståndsmarkeringar, avskiljare och skärmar, till exempel vid kassorna. En chef beskrev hur Folkhälsomyndighetens regler och riktlinjer gjorde det lättare att kunna säga till både kunder och kollegor att tänka på att hålla avstånd. Inom förskola och grundskola nämnde cheferna olika typer av omorganiseringar och förändringar i arbetslagen för att minska stress som lärarna kunde känna av att själva ha ansvar för en grupp elever under pandemin:

Det jag gör nu är ju att skapa strukturer för det systematiska kvalitetsarbetet för att minska stressen, på mina förskolelärare och skapa nätverk så att de får mötas förskolelärare emellan på samma tid så att man inte känner sig så ensam. Det är ofta en ensam förskolelärare i arbetslagen och då skapar strukturer i organisationen så att de får mötas i nätverk och i reflektionstid för att få stöd av varandra så det är något jag håller på att skapa nu. Det är för att minska stressen över uppdraget. (Chef 28)

Någon nämnde även tydligheten i information som ett arbetsmiljöarbete, det vill säga att det var viktigt att den information som gavs var tydlig så att alla visste vad som gällde, särskilt då restriktioner och rekommendationer kunde ändras snabbt. Det var därför avgörande med ett tillförlitligt system för att nå ut med informationen.

### Chefer med verksamhet på distans

Utifrån de beskrivningar som gavs av chefer som arbetat på distans är det tydligt att pandemin haft stor betydelse för hur de arbetar med arbetsmiljön. Ett sådant område som fått stort fokus rör den fysiska och ergonomiska arbetsmiljön. Flera av cheferna återkommer till att pandemin medförde att de flyttade från fullt utrustade kontor till medarbetarnas hemmiljö. De behövde således säkerställa att medarbetarna hade tillräcklig arbetsutrustning i sina hem. I de fall tillräcklig arbetsutrustning saknades kunde organisationen hjälpa till med att flytta utrustning från kontoret eller stötta upp med ekonomisk ersättning, till exempel om man behövde beställa skrivbord. Detta beskrivs i citatet nedan:

Det som har behövt anpassas är egentligen att man har behövt göra material tillgängligt för alla som skulle jobba hemifrån. Både IT-delen, datorer och så men även bord, stolar och så vidare. Det har ju krävt väldigt mycket planering och sammanställning. De ska trivas oavsett om de är på kontoret eller hemma, det ska inte påverka att ha en bra arbetsmiljö. (Chef 17)

Flera chefer återkom även till de organisatoriska och sociala aspekterna av distansarbetet. Cheferna beskrev att distansarbete ställer höga krav på motivation och disciplin, vilket inte passade alla medarbetare. Därför försökte cheferna efterlikna de ordinarie arbetsrutinerna så mycket de kunde, även om det skedde genom digitala hjälpmedel i stället, såsom mötesstrukturer, gemensam fika med mera:

Vi har ju de möten som hade, precis på samma sätt som tidigare, samma mötesstruktur, interna möten vissa veckodagar, externa möten vissa veckodagar, så vi håller ju kvar det (...) Så att enda skillnaden är ju att vi kopplar upp oss i stället för att vi går in i ett fysiskt rum. Så det fungerar väldigt bra. Och sen har vi också skapat, vi har ju alltid eftermiddagsfika, så då har vi skapat digital eftermiddagsfika att logga in på i stället. Och den är valfri, precis som det är på kontoret, så vi försöker att publicera samma regler eller struktur som gäller på kontoret i hemmiljön också. (Chef 39)

Hemarbete innebar mer isolering och ensamhet, särskilt för medarbetare utan familjer, så cheferna införde därför flera sociala aktiviteter digitalt som ett forum för att umgås. De hade även fler kontinuerliga avstämningsmöten med medarbetare:

Däremot kunde man kanske ta en extra Teamsuppföljning per vecka och kanske inte så mycket prata jobb då utan mer Ja, hur går det med allting? och den typen av samtal. (Chef 2)

Andra chefer beskrev att det fanns mycket oro bland personalen och att de som chef fick försöka lugna personalen och ta emot förslag på åtgärder från medarbetarna. En chef beskrev hur hen lärt sig vara mer öppen själv och vara tillgänglig för medarbetarna:

Min dörr är öppen om ni har några problem. (Chef 7)

Några chefer lyfte fram problematiken i att vara arbetsmiljöansvarig utan att ha kontroll på medarbetarnas arbetsmiljö då det är deras hem. Detta dilemma beskrivs i följande citat av en kommunal chef:

Och då ska vi helt plötsligt hitta en möjlighet, utan att kränka individen eller dennes integritet, kliva in i deras vardagsrum och se, kan jag ta ansvar för din arbetsmiljö? Vilket, ja, det ligger på mig, och på styrelsen. Så det där har varit klurigt. Eftersom vi inte fick göra hembesök pga. smittorisken, så fick vi göra den här typen av intervjuer (digitalt), där våra medarbetare fick gå omkring med sin dator och filma: Så här sitter jag, så här gör jag. Är det okej, känns det bra? (Chef 26)

Några chefer beskrev att det var förhållandevis lätt att arbeta för och kontrollera att medarbetarna hade en god ergonomisk arbetsmiljö med internetförbindelse, men att den svåra utmaningen låg i medarbetarnas hemförhållanden som chefen inte alls kunde påverka. De beskrev att det preventiva arbetet med att verka för en god arbetsmiljö snarare blev reaktivt och att de bara kunde hänvisa vidare till andra stödinsatser såsom företagshälsovård och psykolog. Citaten nedan är exempel på detta:

Sen är det ju så att man har hört vissa medarbetare säga att de mår skruvt och då får man svara att det finns möjlighet att via försäkring ta psykologhjälp. För vissa har ju tagit väldigt illa vid sig av pandemin och inte vetat hur de ska göra, framför allt de som har arbetet som sin sociala del. Vissa har kanske inte fru, barn eller man eller vad man nu vill utan har arbetet som sin sociala kontakt. Det märkte man liksom när någon dök upp när de var lediga för att kaka lunch på jobbet, för de har ingen annan att kaka lunch med. Helt plötsligt försvinner det, och hur ska vi göra då? Det är jag som är ansvarig för att de ska må bra. Då får man se till att det finns professionell hjälp för dem som behöver det. Det har vi haft genom företagshälsan och försäkringar. (Chef 20)

Det blir en reaktiv reaktion när redan skadan eller problemet har inträffat. Preventivt arbetsmiljöarbete är väldigt svårt på distans. (Chef 22)

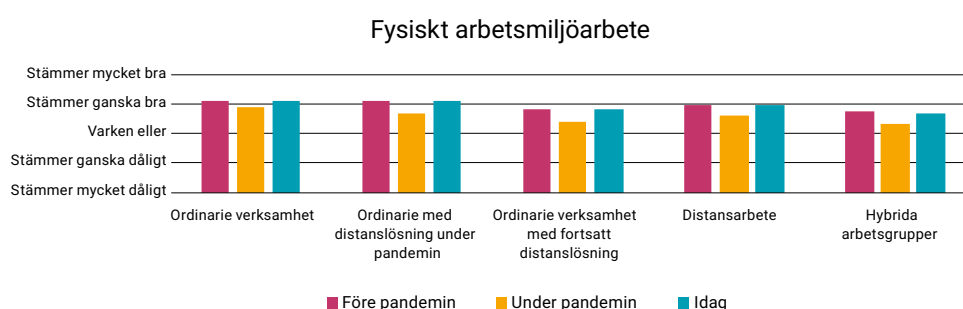
En chef inom en statlig myndighet sammanfattade arbetsmiljöarbetet under pandemin så här:

Så där har det ju varit extra viktigt att prata, att ha avstämningar, särskilt i början när det här var nytt. Tätare än vanligt så att vi fångar upp hur det fungerar och så där. Mycket fokus på utrustning så, hur gör vi med arbetsstolar, hur gör vi med liksom ja allt möjligt så där specialutrustning, det har ju, ja många såna praktiska frågor att brottas med. Under resans gång. Så att den fysiska delen har varit märkbar, sen är det ju också som sagt var det här med hur förhåller man sig till resten av sitt team när man har ett uttalat teamarbete där man helt plötsligt inte ser någon annan och vi har det här digitala filtret som kommer på allting och hur känner jag mig som en del i teamet när jag, ja i början där så hade vi till och med ett läge där vi inte fick använda videofunktionen på Skype för att vi behövde spara på bandbredd för det var ju som inte utbyggt för att så många skulle kunna arbeta hemifrån samtidigt så att det var ju små svarta pluppar på Skype så skulle man liksom försöka hålla liv i saker och ting och så där och det var ju jättesvårt såklart. Men alla var ju ändå med på banan och försökte väl och göra det bästa av situationen men det är klart att det har ställt frågor på sin spets lite grann gällande arbetsmiljön. (Chef 27)

### **Arbetsmiljöarbete utifrån enkätundersökningen**

I enkätsvaren skattade cheferna att det fanns upparbetade rutiner för arbetsmiljöarbete, att de arbetade mycket med den fysiska arbetsmiljön liksom med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Under pandemin minskade dock detta arbete. I de verksamheter som varit på plats under pandemin skatta-

des förekomsten av upparbetade rutiner och mängden arbete som ägnades åt fysiskt arbetsmiljöarbete högre än i verksamheter som bedrivits på distans (se Figur 5). Inga skillnader återfanns gällande organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete. Inga skillnader framkom heller mellan olika branscher, eller mellan män och kvinnor. De med lång cheferfarenhet (mer än tio år) skattade högre på upparbetade rutiner och arbetade mer regelbundet med fysisk arbetsmiljö än de med kortare erfarenhet, men ingen skillnad fanns gällande arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Chefer med fler direktrapporterande medarbetare skattade högre på att det fanns upparbetade rutiner, på att de arbetade med den fysiska arbetsmiljön och på att de arbetade med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön jämfört med chefer med färre antal medarbetare.



Figur 5. Diagram över skattningen av påståendet "Vi arbetade/arbetar regelbundet med den fysiska arbetsmiljön" fördelat över olika arbetsformer.

## Förutsättningar för att utöva sitt uppdrag

Det tredje temat handlar om chefers förutsättningar för att utöva sitt uppdrag som chef och hur detta har förändrats under pandemin. Först redovisas resultatet från intervjustudien och därefter följer resultatet från enkätundersökningen.

### Förutsättningar utifrån intervjustudien

De flesta av cheferna ansåg att det fanns goda förutsättningar för att utöva sitt uppdrag. Följande faktorer ansåg de underlättade uppdraget:

- att det fanns tillräckliga resurser
- att de fick gehör för frågor de lyfte
- att det fanns tydlighet i uppdraget
- att de fick stöd från högsta ledningen och från olika funktioner i organisationen
- att det fanns en god kultur och en närvarande chef som underlättade snabba avstämningar eller hjälp vid prioriteringar.

Det sistnämnda framkommer bland annat i nedanstående citat:

Vi har en sådan kultur att det är väldigt mycket avstämningar med vår närmsta chef, som är (namn) då, så är det någonting oavsett om det är arbetsmiljö eller någonting

annat så stämmer man av och det går att göra förändringar om det skulle behövas. Jag skulle säga att det är ganska lätt, ja med en närvarande chef på det sättet. (Chef 38)

Samtidigt var det några chefer som upplevde bristande förutsättningar. Då handlar det främst om faktorer som

- att de saknade tid eller mandat för att använda resurser eller göra investeringar i verksamheten
- att de saknade information och återkoppling på saker de gjorde
- att de hade stora medarbetargrupper som dessutom arbetade vid olika tider.

Detta exemplifieras i citatet nedan av en chef inom tillverkningsindustrin:

Ja det är ju tiden för våra chefer som är väl vår, ska man säga, största utmaning då, i verkstäderna så har man ju rätt så stora arbetsgrupper och att hinna med att ha alla de här medarbetarsamtalen, att alla medarbetare blir sedda osv. och man jobbar ju dygnet runt som de säger med femskift så ibland så är det ju sällan man kanske träffar en medarbetare, det är bara några gånger i månaden eller något sånt då, jobbar ständigt natt och så vidare utan så det är väl kanske den största utmaningen. (Chef 31)

Några av de intervjuade cheferna ansåg inte att pandemin hade haft särskilt stor påverkan på deras förutsättningar och möjligheter att genomföra sitt chefsuppdrag. Cheferna beskrev att det redan från början av pandemin rådde stor konsensus i organisationen. De menade att alla varit överens om att den strategi som valts varit den bästa i situationen, oavsett om det innebar att hemarbete infördes eller att verksamheten fortsatte som vanligt i ordinarie lokaler. En chef inom handel nämnde att kompetensutveckling varit digitaliserad redan innan pandemin, så det innebar inte någon förändring för dem:

Alltså (företaget) är jätkligt duktiga på onlineutbildning, jag har alltid kunnat utbilda mig genom (företaget). De har väldigt mycket onlineutbildningar och det var de väldigt tidiga med, nu pratar vi tio år sedan, då började de med en (företaget) skola på nätet i stort sett. Det har varit perfekt nu under pandemin när man vill vidareutbilda sig eller uppdatera sig så att säga inom yrket. (Chef 11)

De flesta chefer var dock överens om att pandemin innebar att deras förutsättningar som chefer förändrades. Några av dessa förändringar var mer positiva, såsom att organisationen sett över beslutsstrukturen och gett mandat till cheferna i vissa frågor där de inte tidigare kunnat ta beslut, för att undvika ”flaskhalsar”. Det upplevde cheferna effektiviserade deras arbete eftersom de inte behövde kontakta andra utan själva kunde fatta beslut:

Förut, innan pandemin, så var min chef tvungen att godkänna vissa saker som jag kanske inte hade mandat att ta ett beslut kring. Säg att vi har en ny medarbetare och det har inte beställts en dator. Där har jag fått det mandatet att nu kan jag beställa en dator. Jag behöver inte kolla med min chef utan jag kan besluta om det och när det ska vara på plats då och då. Skulle exempelvis min chef vara på semester så behöver inte jag störa honom på semestern, utan jag har fått det mandatet att jag kan ta de besluten kring allt jag behöver göra för att mina medarbetare ska kunna göra sina jobb och även må bra. (Chef 17)

I detta sammanhang nämndes också stöd från ledning och närmaste chef. Vissa upplevde att de hade gott stöd från högre chefer med en tät kontakt

och de kände att de hade mandat att göra omprioriteringar. En chef beskrev exempelvis följande:

. . . men min chef har ju också varit väldigt tydlig med att ditt huvuduppdrag nu är att stötta medarbetarna. Skulle det ligga till exempel mot att prestera på något sätt, så är det att stötta medarbetarna som går först när man har den situationen. Så jag skulle säga att jag har bra förutsättningar för att göra det som behövs, så långt det går i alla fall. (Chef 39)

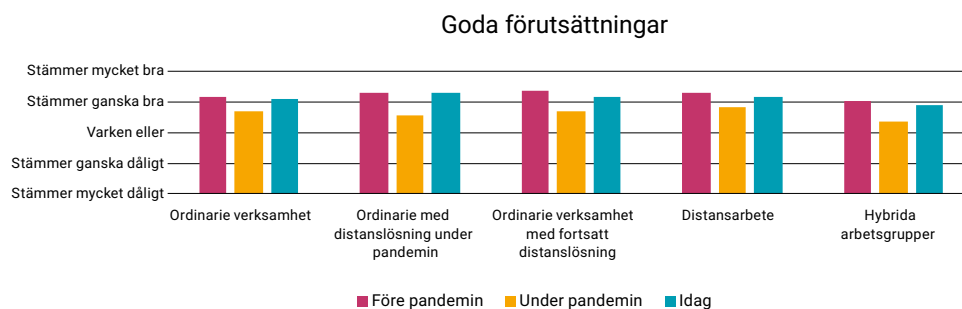
Samtidigt beskrev andra chefer att de önskade att de fått mer stöd från högre chefer. En chef inom vård och omsorg beskrev exempelvis att hen under pandemin behövde ta många obekväma beslut såsom att flytta personal mellan arbetsgrupper trots ökade risker för smitta. Detta resulterade i mycket prat bland de anställda och chefen hade önskat att högre chefer varit mer stöttande och närvarande och backat upp besluten ännu tydligare. Det gjorde att chefen inte kände sig uppskattad trots allt arbete hen la ned på att få verksamheten att flyta, vilket beskrivs i citatet nedan:

Det var väldigt svårt för jag hörde att det snackades om mig för att jag hade tagit det beslutet, vilket jag måste göra och jag faktiskt har mandat till, och det är klart att det blev en osäkerhet och så där. Så det har jag lärt mig att inte lyssna så mycket på, men just då hade jag behövt mer stötning av chefen ovanför helt klart, definitivt. Hon borde ha sagt det (...) Det kändes otacksamt just för att jag själv ställde upp hela tiden och jobbade mycket övertid och så, men att de andra var mycket sjuka och så. Det kändes otacksamt. (Chef 16)

Återkommande hos de chefer som arbetade på distans eller hade medarbetare som arbetade på distans var själva distansarbetet. Cheferna beskrev att pandemin tvingat fram en ökad digitalisering i verksamheten och inköp av tekniska hjälpmedel de inte haft tillgång till tidigare. Detta gjorde att de kunde arbeta på andra platser än kontoret, vilket underlättade arbetssätten liksom spridningen av information. Negativa förändringar som kom upp rörde minskade möjligheter till kompetensutveckling, minskade möjligheter till att ge eller få snabbt och spontant stöd, minskad kommunikation och mycket ensamarbete. Även om flera nämnde minskade möjligheter till kompetensutveckling var det samtidigt flera som poängterade att mängden lärande inte minskat. Pandemin och hanteringen av denna hade för dessa chefer utgjort stora möjligheter till lärande.

### **Förutsättningar utifrån enkätundersökningen**

Resultatet från enkätundersökningen visade att cheferna ansåg att de hade goda förutsättningar att genomföra sitt arbete. Under pandemin bedömdes förutsättningarna som sämre oavsett hur verksamheten hade bedrivits (se Figur 6). Skillnader fanns också mellan branscher, där hotellbranschen respektive vård och omsorg skattade sämre förutsättningar än övriga branscher. Chefer med lång chefserfarenhet (mer än tio år) skattade att de hade bättre förutsättningarna än chefer med kortare chefserfarenhet. Inga skillnader fanns mellan chefer med olika stora kontrollspann, eller mellan män och kvinnor.



Figur 6. Diagram över skattningen av påståendet "Förutsättningarna för mig att genomföra mitt arbete var/är goda" fördelat över olika arbetsformer.

Cheferna ansåg att den tid de hade för uppdraget varken var tillräcklig eller otillräcklig, oavsett hur verksamheten hade bedrivits under pandemin. Chefer inom uthyrningsbranschen ansåg att det fanns tillräckligt med tid i högre utsträckning än chefer inom hotellbranschen och vård och omsorg. Män skattade högre på tillräckligt med tid än kvinnor. Chefer med lång erfarenhet skattade högre på tillräckligt med tid än chefer med kortare cheferfarenhet, men ingen skillnad framkom mellan chefer med olika stort kontrollspann.

Cheferna ansåg att deras mandat var tillräckligt samt att deras roll var tillräckligt tydlig. Skattningarna var lägre under pandemin, men både mandat och rolltydlighet skattades på samma nivå i dag som före pandemin. Inga skillnader fanns i skattningen av mandat eller rolltydlighet mellan olika branscher. De med längre cheferfarenhet (mer än tio år) skattade högre på mandat och rolltydlighet än de med kortare cheferfarenhet. Inga skillnader framkom mellan chefer med olika stort kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor.

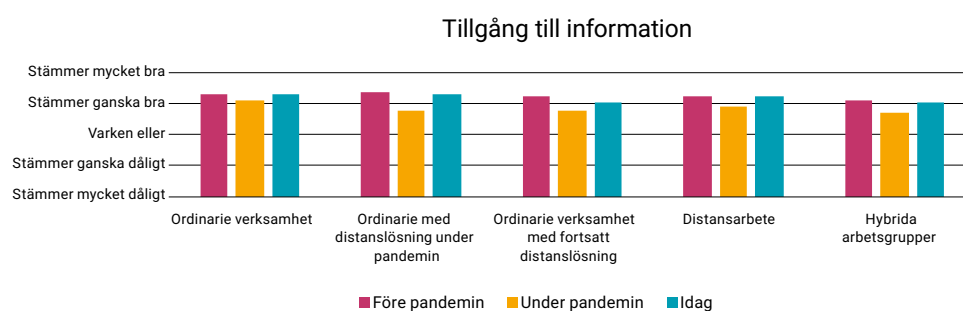
Både det formella och det informella stödet skattades som tillräckligt. Dock bedömdes både det formella och det informella stödet som lägre under pandemin, för att i dag ha återgått till samma nivå som före pandemin. Inga skillnader framkom mellan hur verksamheten bedrivits, mellan olika branscher eller mellan chefer med olika stora kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med lång cheferfarenhet ansåg sig ha mer formaliserat stöd än chefer med kortare cheferfarenhet, men inga skillnader framkom i informellt stöd.

Liknande svar återfanns i enkätsvaren vad gäller uppskattning. Oavsett arbetsform bedömdes den uppskattning cheferna fick för sitt arbete som något lägre under pandemin, men den uppskattning de får i dag var på samma nivå som före pandemin. Inte heller där fanns det skillnader mellan chefer från olika branscher, olika lång cheferfarenhet, eller olika stort kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor.

Enkätsvaren visade färre möjligheter till kompetensutveckling under pandemin för samtliga grupper än före och efter pandemin. De som arbetade inom informationsbranschen skattade mer möjlighet till kompetensutveckling än chefer inom hotell samt vård och omsorg. Chefer med kort erfarenhet (1–2 år)

skattade bättre kompetensutvecklingsmöjligheter än övriga. Inga skillnader framkom mellan chefer med olika stort kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor.

I enkätsvaren framkom att cheferna ansåg att de hade god tillgång till information, men tillgången minskade under pandemin oavsett hur verksamheten hade bedrivits. Dock skattade de som hade bedrivit verksamheten på plats under pandemin bättre tillgång till information än de som under pandemin hade bedrivit verksamheten på distans (se Figur 7). Inga skillnader framkom mellan chefer inom olika branscher eller med olika stora kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med lång chefs-erfarenhet (mer än tio år) hade bättre tillgång till information än chefer med kortare chefs-erfarenhet.



Figur 7. Diagram över skattningen av påståendet "Min tillgång till relevant information när jag behövde den var/är god" fördelat över olika arbetsformer.

## Ledarskap och relation till medarbetare

Det fjärde temat handlar om chefers ledarskap och relationen till medarbetarna och hur detta förändrats under pandemin. Först redovisas resultatet från intervjustudien och därefter följer resultatet från enkätundersökningen.

### Ledarskap utifrån intervjustudien

Flera av cheferna beskrev att de inte tyckte att deras ledarskap hade förändrats under pandemin. Detta lyftes främst av chefer som haft sin ordinarie verksamhet i gång under hela pandemin. De beskrev dock att de varit tvungna att planera mer och varit lite mer försiktiga i beslut utifall att något oförutsett skulle hända. En chef berättade att hen behövde finnas i verksamheten för att ha koll på att medarbetarna faktiskt arbetade, vare sig det var pandemi eller inte. Något annat som framkom var att första linjens chefer inom vård och omsorg alltid arbetar nära verksamheten. Detta beskrivs i de två citaten nedan:

Alltså som chef måste jag ha koll hela tiden, man kan inte lämna dem. De ska ju jobba heltid. Och på en dag säger vi, om man går ifrån och inte kommer tillbaka, så fungerar det inte för då jobbar de inte. Så att man måste hela tiden vara på plats. (Chef 8)



Utöver att hitta på nya aktiviteter för de boende så har själva chefsuppdraget varit detsamma under pandemin som innan. Som första linjens chef inom omsorg så finns man alltid ute i verksamheten. (Chef 18)

Även några av de chefer som arbetat på distans menade att deras ledarskap inte förändrats så mycket, eftersom de alltid varit lösningsorienterade och inte så kontrollerande. Dock ansåg de flesta chefer som arbetat på distans och även några av cheferna som främst arbetat på plats i ordinarie verksamhet att deras ledarskap hade förändrats under pandemin. Flera tog upp den oro och rädsla som funnits hos personalen, och hur de varit tvungna att hantera medarbetare som på olika sätt och av olika orsaker mår dåligt. Någon nämnde att pandemin inneburit att de behövt vara lika mycket psykolog som chef för att fånga upp medarbetarnas oro och rädslor. I de verksamheter som varit i gång som vanligt hade rädslan funnits att smittas av varandra eller av kunder. Verksamheten hade varit väldigt noggrann med fysisk distans, och ofta visades en stor hänsyn till varandra. En chef inom handel nämnde att det var svårt i början av pandemin, när de inte visste så mycket om hur smittsamt och farligt viruset var. Då var det mycket oro och det kunde skapa en del splittring i vissa arbetsgrupper. Det kunde vara svårt att hålla avstånd om lokalerna var trånga och där toleransnivåerna var olika hos medarbetarna:

Därför att det är så liten lokal som vi har så måste man vara ganska nära varandra vanligtvis. Det är ju inte uppskattat om det är corona, för då kan man inte veta hur en annan . . . exempelvis åtgärderna man ska ta, eller hygien och så vidare. Vad man gör efter arbetstid det har man ingen aning om, vad en människa gör. Man vill inte riskera att bli sjuk, eller smittas. (Chef 8)

Flera av cheferna beskrev att de varit tvungna att bli mer tydliga i sitt ledarskap för att säkerställa att alla förstod och följde de regler som gäller. De menade att de innan pandemin kunnat vara lite veliga i beslut, men att de på grund av pandemin och medarbetarnas oro tvingats till att våga ta beslut och hålla fast vid det. Ofta resulterade detta även i att de fått ett större förtroende för sig själva som ledare, att de visste vilket mandat de hade och kände trygghet i att fatta beslut:

Jag känner mig mycket mer trygg i det jag gör, för att jag verkligen har pratat mycket med min chef. Jag vet vilket mandat jag har och sådana saker. (Chef 19)

Andra chefer beskrev att de blivit mer relationsorienterade i sitt ledarskap, att de visade mer omtanke om personalen och deras trygghet. De beskrev att de snarare fått en närmare relation till sina medarbetare. Det blev mer tid, eller att de prioriterade att prata enskilt med varje person, för att kunna stämma av hur de mårde och hur de kände:

Jag tror att det låter lite märkligt kanske, men det kan ha gjort att jag faktiskt är lite tigare till våra medarbetare (...) Det är nog framför allt i dialogen med medarbetarna jag tror att jag ser den stora skillnaden. Tidigare var jag mycket mer sådan att jag frågade: "Hur går det med ditt arbete?", men nu börjar man med att fråga "Hur mår du som person?". (Chef 21)

Distansarbetande chefer beskrev att de fick schemalägga personliga möten

bara för att stämma av att medarbetarna mådde bra, eftersom de inte kunde träffa sina medarbetare i verksamheten på samma sätt som innan pandemin. En chef beskrev en förändring hen gjorde för att kompensera för att hen inte träffade sina medarbetare fysiskt, nämligen att ha enskilda avstämningsmöten oftare under pandemin. En annan chef berättade att förutom att fördela arbete eller stämma av på det sättet, gick de även varvet runt i gruppen för att höra hur alla mådde, om allt var bra, eller om det hänt något. Ett annat sätt att hålla i gång de sociala relationerna var att införa fasta tider för gemensam fika:

Och sedan gjorde vi en liten sådan här stafettgrej, att vi la in snicksnackkvartar, där två personer skulle ringa varandra och bara snicksnacka. Inte om jobb utan så där kaffebryggarsnack du vet. (Chef 4)

Ett område som lyftes framför allt av de chefer som arbetat på distans var behovet av ökad tillit till att medarbetarna faktiskt gjorde sitt arbete. En chef kommenterade att distansarbetet under pandemin hade ökat tilliten till medarbetarna och hen hade också märkt av att medarbetarna mådde bättre av att kunna arbeta mer fritt och flexibelt. Medarbetarna hade fått mer makt över sin vardag och de skulle inte behöva ha dåligt samvete för att de jobbade hemma ibland: ”Det är mer resultatfokus än tidsfokus.” (Chef 5) Några chefer beskrev hur de lärt sig att släppa kontrollen och våga lita på att medarbetarna gjorde vad de skulle. En chef beskrev sig själv som kontrollmänniska och ville veta att arbetet gick framåt, men under distansarbetet har hen lärt sig släppa på det:

Jag kan inte fungera som chef genom att vara någon kommunistisk spionorganisation och sätta videokamera på kontoret för att se om de sitter vid datorerna hemma eller gör de någonting annat, alltså det går ju inte. Så där fick jag ju en kamp med mig själv att kunna hantera den här bristen på omedelbar behovstillfredsställelse av att se en utveckling. (Chef 22)

De distansarbetande cheferna lyfte även att de förutsättningar de haft under pandemin tvingat dem till att anpassa sitt ledarskap. De beskrev att ledarskap med hjälp av tekniska hjälpmedel varit svårt och att de tvingats lyssna på medarbetarna på ett annat sätt än tidigare. Ett annat sätt att kommunicera och lyssna blev nödvändigt eftersom de inte kunde se medarbetarna annat än genom en skärm och eftersom det inte fanns samma möjligheter till spontana kontakter. Det blev också viktigt att medarbetarna själva tog upp saker, vilket cheferna hade behövt tydliggöra för dem för att få dialog. Andra chefer beskrev att det ibland kunde gå flera dagar när de inte pratade med varandra eller hördes av, vilket gjorde att de som chefer tappade lite koll. De var därför tvungna att höra av sig, inte för att kontrollera, utan för att höra hur medarbetaren mådde.

Andra ansåg att de tappade kontakt och framför allt känslan av att ”känna av” medarbetarna, om de till exempel hade en tung dag eller mådde dåligt. En chef var tacksam över att dennes medarbetare inte drog sig för att höra av sig om något var jobbigt, tufft eller tråkigt. Att vara chef på distans var svårare, de cheferna upplevde att de blev en sämre chef på distans när de inte kunde vara så nära som de ville.

En annan svårighet som framkommer i intervjuerna var att hålla utvecklings-  
samtal, lönesamtal och liknande. Att sitta ”öga mot öga” i samma rum gav  
en helt annan känsla som gjorde att det blev lättare att prata och diskutera.  
Den känslan försvann vid distansarbetet, samtalen blev sällan så positiva som  
cheferna tänkt sig. För arbetsmöten fungerade digitala möten, men som per-  
sonalansvarig hade cheferna även andra samtal och även om mötena uppfyllde  
de ställda kriterierna, fungerade det inte alls lika bra på en skärm. Några chefer  
lyfte att de upplevde sig ha blivit mer uppgiftsorienterade i sitt ledarskap,  
eftersom de olika tekniska hjälpmedlen begränsade möjligheten att vara rela-  
tionsorienterad och omtänksam på det sätt cheferna skulle vilja. Följande citat  
beskriver detta:

. . . det blir annorlunda per natur på något sätt. Och det blir väl kanske lite mer kli-  
niskt, eller statiskt, eller vilket ord man vill använda. Mindre utrymme för riktig spon-  
tanitet. Så är det ju. Och samtidigt då, ska det kanske visa sig, har det blivit effektivare,  
mer fokuserat på det som är själva arbetsuppgiften. (Chef 2)

Någon sammanfattar ledarskapet under pandemin som att de varit tvungna att  
bli mer ledare eftersom de behövde hålla sig uppdaterade kring restriktioner,  
försöka peppa medarbetarna som jobbade hemma och se till så att digitala  
plattformar fungerade:

Jag tycker att man har fått leda mer under pandemin. I och med att man skulle hålla sig  
uppdaterad på alla restriktioner, och även motivera personalen också. Jobba hemifrån,  
försöka peppa dem . . . försöka hitta på lösningar för att få verksamheten att rulla. Och  
att få medarbetarna att samarbeta, just det här att man inte kunde träffas. Att se till så  
att de här digitala plattformarna fungerade. Man fick bara mer ansvar under själva pande-  
min. (Chef 6)

### **Ledarskap utifrån enkätundersökningen**

I resultaten från enkätundersökningen skattade cheferna att kraven på deras  
ledarskap generellt var höga. Kraven på deras ledarskap var högre under  
pandemin och i dag än före pandemin, dock fanns det inga skillnader mellan  
verksamheter som bedrivits på distans eller på plats. Chefer inom tillverk-  
ningsbranschen och byggbranschen skattade lägre krav på ledarskapet under  
pandemin än övriga branscher. Kvinnor skattade högre på krav på ledarskapet  
än män. Chefer med kort chefserfarenhet (ett till tre år) skattade högre krav än  
chefer med lång erfarenhet (mer än tio år). Även chefer med fler än tio direk-  
trapporterande medarbetare skattade högre krav på ledarskapet än chefer med  
mindre antal medarbetare.

### **Ledarstilar**

När det gäller ledarskap undersöktes tre olika ledarstilar. Cheferna fick skatta  
sitt uppgiftsorienterade ledarskap, där fokus ligger på uppgiften och på att ska-  
pa struktur och ordning. Denna ledarstil skattades högt av cheferna oavsett hur  
verksamheten hade bedrivits, och pandemin innebar inte någon förändring i  
skattningarna. Chefer inom utbildningsbranschen skattade dock högre på upp-  
giftsorienterat ledarskap än chefer inom tillverkningsbranschen, och chefer med  
fler än tio direktrapporterande medarbetare skattade högre i jämförelse med

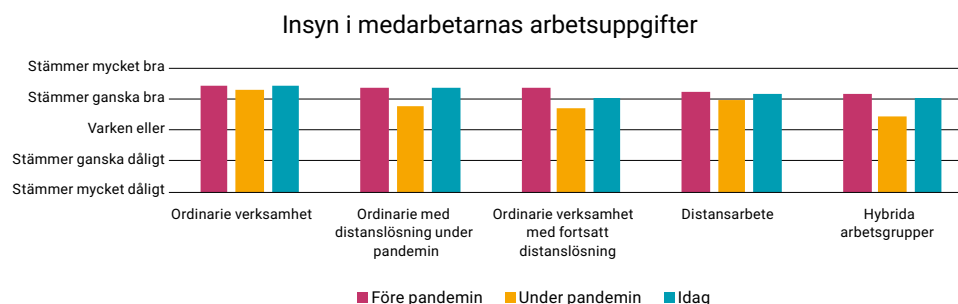
chefer med färre än tio medarbetare. Kvinnor skattade också högre än män på uppgiftsorienterat ledarskap. Inga skillnader framkom gällande chefserfarenhet.

Den andra ledarstilen var relationsorienterat ledarskap. Detta ledarskap fokuserar på medarbetarna, arbetsgruppen och relationerna på arbetsplatsen, och skattades högt oavsett hur verksamheten hade bedrivits. Pandemin innebar en minskning i utövandet av relationsorienterat ledarskap hos de chefer där arbetet i dag är på plats, dock skilde sig inte ledarstilen åt mellan grupperna. Inga skillnader framkom mellan chefer inom olika branscher. Däremot ansåg sig kvinnor vara mer relationsorienterade i sitt ledarskap än män. Chefer med lång chefserfarenhet (mer än tio år) ansåg sig också vara mer relationsorienterade i sitt ledarskap än chefer med kortare chefserfarenhet, liksom chefer med fler än tio medarbetare i jämförelse med chefer med färre antal medarbetare.

Den tredje ledarstilen var förändringsorienterat ledarskap, som fokuserar på förändring, innovation och nytänkande. Även denna ledarstil skattas generellt högt av cheferna oavsett hur verksamheten bedrivits under pandemin. Dock skattades förändringsorienterat ledarskap lägre under pandemin, men det har i dag återgått till samma nivåer som innan pandemin. Inga skillnader förekom mellan chefer inom olika branscher eller med olika chefserfarenhet. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med fler än tio medarbetare ansåg sig dock vara mer förändringsorienterade i sitt ledarskap än chefer med färre än tio medarbetare.

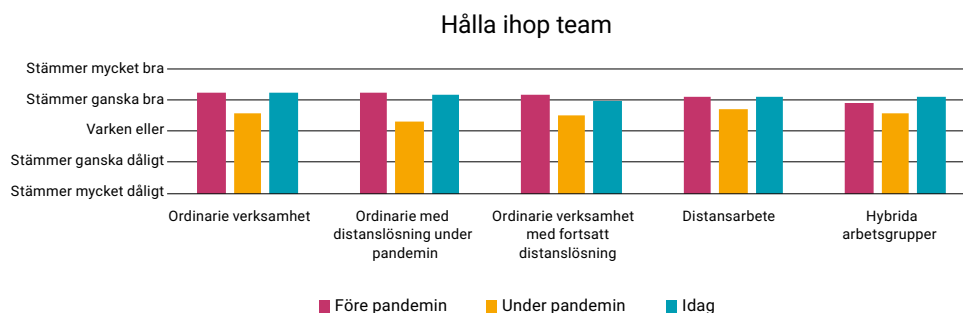
### Ledaruppgifter

I enkätundersökningen fick cheferna, förutom generella ledarstilar, också skatta enskilda ledaruppgifter. Cheferna ansåg sig ha god insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter. Chefer inom verksamheter som bedrivits på plats under pandemin hade bättre insyn än övriga chefer. Under pandemin försämrades insynen, men den har i dag återgått till samma nivå som före pandemin, förutom för chefer för verksamheter där de arbetade på plats före pandemin, sedan övergick till distansarbete och har fortsatt med detta i dag (se Figur 8). Inga skillnader framkom mellan chefer i olika branscher, eller med olika kontrollspann. Inga skillnader framkom heller mellan män och kvinnor. Chefer med lång chefserfarenhet (mer än tio år) hade bättre insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter än chefer med kortare chefserfarenhet.



Figur 8. Diagram över skattningen av påståendet "Min insyn i mina medarbetares arbete och arbetsuppgifter var/är god" fördelade över olika arbetsformer

Cheferna arbetade mycket med uppföljning av medarbetares arbetsprestationer oavsett hur verksamheten hade bedrivits under pandemin. Under pandemin ägnades mindre arbete åt uppföljningen förutom för de chefer som hade hybrida arbetsgrupper. I dag har dock arbetet med uppföljning återgått till samma nivåer som innan pandemin. Inga skillnader framkom mellan chefer inom olika branscher, med olika cheferfarenhet eller med olika kontrollspann. Det framkom heller inga skillnader mellan män och kvinnor.



Figur 9. Diagram över skattningen av påståendet "En stor del av mitt arbete ägnas/ägnades åt att hålla ihop team och arbetsgrupper (upprätthålla gruppkänsla, ses på träffar och möten)" fördelat över arbetsformer.

I enkätundersökningen ansåg cheferna även att en stor del av deras arbete ägnades åt att hålla ihop team och arbetsgrupper. Under pandemin minskade detta arbete oavsett hur verksamheten bedrivits under pandemin. I dag ägnas lika stor andel av arbetet åt att hålla ihop team som före pandemin, förutom i de verksamheter som arbetade på plats före pandemin men införde distansarbete under pandemin och har fortsatt med detta – de skattade att de arbetar mindre med att hålla ihop team i dag än de övriga cheferna (Figur 9). Inga skillnader framkom mellan chefer i olika branscher, med olika cheferfarenheter eller olika stora kontrollspann. Det fanns inte heller några skillnader mellan män och kvinnor.

## Utmaningar, möjligheter och framtidsspaning

När det gäller att se framåt i tiden kunde cheferna se en del utmaningar men också flera möjligheter. En chef trodde att det kommer bli en utmaning att få alla medarbetare att vilja komma tillbaka till arbetsplatsen. Å andra sidan, tillade de, kommer troligen möjligheten att arbeta hemifrån finnas kvar, i alla fall till viss del. En annan chef förde ett likande resonemang och pekade på att många arbetsplatser hade blivit mer flexibla under pandemin och kunde förstå de anställdas behov lite bättre. Citaten nedan ger exempel på två chefers framtidsspaning:

Några vill jobba på kontoret och några vill jobba hemifrån, och en mix av detta är bra. Det handlar om en kombination av förståelse och förtroende. Att skapa ett förtroende, och ett förtroende är något som man tjänar på. Har man har skapat ett förtroende, ser man att det levereras fortfarande. Det har sina utmaningar, men det fungerar. (Chef 3)

En utmaning som några chefer kan se är att olika individer klarar att arbeta på distans olika bra. För de medarbetare som kan hantera distansarbete i någon form, det kan vara en hybridvariant, så finns det goda möjligheter. Sen finns det flertalet individer som inte kan hantera detta på ett bra sätt och då finns det en risk för utslagning på något sätt:

Den utslagningen är ju en katastrof i sig. (Chef 22)

En chefs framtidsspaning var att företag kommer att behöva ha en större "krigskassa" för att inte hamna i situationer där man måste välja mellan att köpa in varor och material, eller att betala ut löner. Därför är det viktigt att det finns kapital, för att kunna fokusera och driva verksamheten och inte släcka bränder hela tiden. En annan framtidsspaning var betydelsen av kompetens, att det måste finnas bra och duktig personal. Konkurrensen om personal kommer bli tuff i framtiden, och därför måste företag ta hand om och jobba med sina medarbetare på ett helt annat sätt. Liknande tankegångar fanns hos en annan chef, som sa att pandemin har lett till att många prioriterar sitt eget mående, att man mår bra. Det har blivit mindre fokus på jobb och karriär, och man tänker mer på sig själv, och ber om hjälp när man behöver det.

## Sammanfattning av resultatet

### **Chefers arbetsuppgifter**

Sammanfattningsvis visar resultatet att pandemin har inneburit förändringar i både verksamhet och arbetsuppgifter för de flesta av cheferna. För chefer som fått ställa om till distansläge har förändringarna ofta varit större medan chefer som haft verksamhet och medarbetare på plats gav en mer varierad bild, beroende på bransch eller verksamhetsområde. Några chefer beskrev i intervjuerna att arbetsuppgifterna blivit mer långsiktigt planerade och strategiska, medan enkätundersökningen visade att många chefer arbetat mindre med strategiska beslut och utvecklingsfrågor under pandemin och i stället blivit mer operativa. Exempelvis visade enkäterna att chefer ansåg att de ofta måste ta snabba beslut och "släcka bränder". Detta gällde särskilt de chefer som arbetade på plats, och för dem ändrades inte mängden snabba beslut under pandemin.

För chefer inom industri och tillverkning samt handel, som arbetat på plats under pandemin, visade intervjuerna att arbetet till stor del varit det samma som innan pandemin. Det som tillkommit var att "coronasäkra" verksamheten. För andra verksamheter som också arbetat på plats blev arbetsuppgifterna ofta krångligare och tog mer tid, till exempel när det gällde att få tag på material, utrustning eller varor. Ofta behövde arbetsuppgifter prioriteras om, beroende på vad som var möjligt att genomföra just då. För chefer inom omsorgsverksamhet förändrades arbetet tidigt under pandemin, då smittspridningen inom verksamheterna ökade snabbt. Perioder med hög sjukfrånvaro orsakade även hög belastning på den personal som var på plats. Liknande

utmaningar återfanns hos chefer inom förskola och skola. Intervjuerna visade alltså att chefer som arbetat och haft verksamhet på plats under pandemin har fått arbeta mycket med att få verksamheten att flyta på som förväntat (mer än de chefer som haft distanslösningar under pandemin), vilket även stämmer överens med enkätresultatet. Utöver ansvaret att hålla undervisning och aktiviteter i gång låg även det interna och externa informationsflödet på chefen, vilket framkom i både intervjuer och enkäter. I enkätresultatet framkom att cheferna arbetade mycket med kommunikation och med att sprida information, men att detta inte förändrades under pandemin, förutom för de chefer som haft hybrida arbetsgrupper.

Vidare visade resultatet från intervjuerna att chefernas åsikter om hur arbetet på distans hade fungerat skilde sig åt. Några chefer ansåg att distansarbetet var mer effektivt och att de fick mer gjort. Andra chefer trivdes inte alls med distansarbete och upplevde det som ensamt och som att de tappade fokus, motivation samt att de fick mer gjort på kontoret än hemma. Även erfarenheten av distansarbete och digitala verktyg skilde sig mellan cheferna. Några chefer hade viss vana sedan tidigare, men de flesta hade ingen eller mycket liten erfarenhet. Det uppstod också en del problem med teknik och utrustning i början av pandemin. För vissa verksamheter blev distansarbete obligatoriskt, medan andra verksamheter lät medarbetarna välja var de ville arbeta. En utmaning med distansarbete var att den naturliga interaktionen och samarbetet på arbetsplatsen försvagades. För att motverka detta infördes bland annat nya rutiner för att mötas regelbundet (oftast digitalt). Samtidigt framkom även fördelar med distansarbete, till exempel att det gick snabbt att hoppa mellan digitala möten, att inte behöva förflytta sig eller resa och att mötestider hölls bättre.

I resultatet från enkäterna framkom att cheferna generellt arbetade mer än de avtalade timmarna, både före, under och efter pandemin, oavsett bransch och kön. Dock arbetade chefer med många medarbetare (fler än tio) mer än chefer med ett mindre antal medarbetare och chefer med lång chefserfarenhet mer än chefer med kortare erfarenhet. Däremot ansåg inte cheferna att de arbetade på kvällar och helger regelbundet. Resultatet visade att chefer som i huvudsak haft verksamhet på distans under pandemin arbetade kvällar och helger i mindre utsträckning än innan pandemin. I intervjuerna nämnde flera distanschefer att arbetstiden ofta blivit längre då det var lätt att jobba över eller att hoppa över raster. Samtidigt beskrevs distansarbetet som mer fritt och flexibelt, som att ha möjlighet att utföra privata åtaganden under dagen. Enkäterna visade att chefernas balans mellan arbete och fritid varken var god eller dålig, utan någonstans där emellan. Under pandemin försämrades denna balans, oavsett om arbetet bedrevs på distans eller på plats. Chefer med hybrida arbetsgrupper hade sämre balans mellan arbete och fritid än övriga chefer. Resultatet visade på skillnader vad gäller kön, chefserfarenhet och bransch. Kvinnor hade sämre balans mellan arbete och privatliv än män, chefer inom vård och omsorg hade sämre balans än chefer i övriga branscher och chefer med kort chefserfarenhet hade sämre balans än chefer med lång chefserfarenhet.

I några verksamheter hade chefer medarbetare både på plats och på distans. Detta hanterades på olika sätt beroende på verksamhet och arbetsuppgifter. I några verksamheter fick medarbetarna välja själva var de ville arbeta. Ett annat sätt att hantera detta var att medarbetare i ”riskgrupp” kunde få arbetsuppgifter som kunde utföras på distans. Några chefer hade delade arbetsgrupper där vissa medarbetare inte kunde arbeta hemifrån då deras arbetsuppgifter endast kunde utföras på plats, vilket kunde upplevas som orättvist. I enkäterna framkom att cheferna i förhållandevis hög utsträckning arbetade mycket med att anpassa arbete och arbetsuppgifter åt enskilda medarbetare, men att detta minskade under pandemin. Enkätresultatet visade även att hanteringen av konflikter och kränkningar minskade under pandemin, men chefer som haft verksamhet på plats svarade att de arbetat med detta mer än de chefer som haft verksamhet på distans.

### **Arbetsmiljöarbete**

När det gäller arbetsmiljöarbete visade resultatet från intervjuerna en något mer varierad bild vad gäller rutiner för chefer som arbetar på ordinarie arbetsplats, framför allt under pandemin. Några chefer ansåg att det fanns upparbetade rutiner och att dessa följdes medan andra berättade hur de fick (om)prioritera och anpassa för att kunna följa regler och rekommendationer, något som ofta berodde på brist på utrustning, material eller personal. De chefer som haft verksamhet på distans under pandemin gav en mer enhetlig bild, där utmaningen var att följa upparbetade rutiner för arbetsmiljöarbete i medarbetarnas hem. Resultatet från enkätundersökningen visade att de upparbetade rutinerna för arbetsmiljöarbete var goda. Detta gällde särskilt för chefer med många direktrapporterande medarbetare och med lång chefsfarenhet. De upparbetade rutinerna försämrades dock något under pandemin för samtliga grupper.

I intervjuerna framkom att i stort sett samtliga chefer hade arbetat med den fysiska arbetsmiljön under pandemin, men med olika fokus. För verksamheter som var på ordinarie arbetsplats under pandemin fanns ett högt säkerhetstänk, särskilt vad gällde den fysiska arbetsmiljön. För chefer som haft medarbetare på distans under pandemin, var den fysiska arbetsmiljön också prioriterad, men mer i termer av ergonomiska aspekter. Enkätsvaren följde liknande mönster som intervjuerna, och visade att det fysiska arbetsmiljöarbetet minskade under pandemin, särskilt för de grupper som arbetat på distans.

När det gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön visade intervjuerna att chefer som haft medarbetare på distans hade arbetat mer med dessa arbetsmiljöaspekter än de gjorde före pandemin, genom att ha tätare kontakt med medarbetarna, stötta, ge support och upprätthålla de sociala relationerna i arbetsgruppen. Enligt enkätsvaren minskade dock det generella arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön under pandemin.

### **Förutsättningar att utöva uppdraget**

Överlag visar resultatet från både intervjuer och enkäter att chefernas förutsättningar att utöva sitt arbete försämrades under pandemin. Exempelvis visade enkäterna att cheferna skattade sina förutsättningar för chefsuppdraget



som sämre under pandemin. Resultatet visar dock att chefernas förutsättningar återgått till samma (högre) nivå som före pandemin. Chefer med mer än tio års cheferfarenhet hade bättre förutsättningar än chefer med kortare cheferfarenhet. Det fanns inga skillnader gällande tid för uppdraget mellan olika arbetsformer.

Vad gäller skattningen av att ha tillräckligt mandat samt upplevt stöd var bilden mer spridd. I intervjuerna framkom att några chefer hade fått ökat mandat medan andra saknade mandat. Några chefer ansåg sig ha bra stöd av sina chefer medan andra önskade att de hade fått mer stöd och stöttning under pandemin. Enkätsvaren visade på minskat mandat för samtliga grupper under pandemin, men nivåerna har i dag återgått till hur det såg ut före pandemin. Enkätresultaten visade även att cheferna ansåg sig ha både formellt och informellt stöd i hög grad före och efter pandemin, men lägre under pandemin. Chefer med lång cheferfarenhet ansåg sig ha mer mandat och bättre rolltydlighet än chefer med kortare cheferfarenhet.

Samma mönster följer enkätsvaren vad gäller skattningen av att få uppskattning för genomfört arbete, där samtliga grupper svarat att uppskattningen minskade under pandemin, men sedan återgick till ungefär samma nivå som före pandemin. Detta framkom även i intervjuerna, där flera chefer nämnde avsaknad av uppskattning för det arbete och den tid som de hade lagt ner på att få verksamheten att fungera.

I flera intervjuer nämndes bristen på kompetensutveckling under pandemin och att kompetensutvecklingen har fått stå tillbaka till förmån för den ordinarie verksamheten. Detta framkom även i enkätsvaren som visade att kompetensutvecklingen minskade under pandemin för samtliga grupper. Samtidigt visar resultatet att det funnits vissa möjligheter till kompetensutveckling under pandemin, samt att kompetensutveckling nu åter förekommer i hög grad för samtliga grupper. Chefer med 1–2 års cheferfarenhet hade bättre kompetensutvecklingsmöjligheter än chefer med många års cheferfarenhet.

Betydelsen av ett välfungerande informationsflöde var något som påtalades av flera chefer, särskilt att sådan information var uppdaterad, tydlig och enhetlig. Enkätsvaren visade att många chefer skattade att de fick tillgång till information i hög grad, även om skattningen minskade något under pandemin. Chefer som bedrev verksamhet på plats under pandemin hade bättre tillgång till information än chefer som bedrev verksamhet på distans. Det samma gäller för chefer med lång cheferfarenhet som hade bättre tillgång till information än chefer med kortare cheferfarenhet.

### **Ledarskap och relation till medarbetare**

Enkätresultatet visade att cheferna skattade att kraven på deras ledarskap var höga, oavsett om verksamheten bedrivits på distans eller på plats. Dessa krav ökade under pandemin och ligger kvar på en högre nivå i dag än innan pandemin. Resultatet visade dock på skillnader vad gäller kön och bransch, där kvinnliga chefer ansåg sig ha högre krav på ledarskapet än män, och chefer

inom tillverkningsbranschen och byggbranschen hade lägre krav på ledarskapet under pandemin än övriga branscher. I enkäten fick cheferna även skatta sina olika ledarstilar. Det uppgiftsorienterade ledarskapet skattades högt av alla chefer, oavsett var verksamheten bedrivits. Samma resultat återfanns i resultatet för det relationsorienterade ledarskapet som också skattades högt av alla chefer. Under pandemin minskade dock det relationsorienterade ledarskapet för chefer som återgått till att arbeta på plats efter pandemin. Även det förändringsorienterade ledarskapet skattades högt oavsett om arbetet skett på plats eller på distans. Denna ledarskapsstil minskade också under pandemin men återgick sedan till samma nivåer som före pandemin. Kvinnor ansåg sitt ledarskap som mer uppgiftsorienterat och mer relationsorienterat än vad männen gjorde.

Merparten av de intervjuade cheferna ansåg inte att deras ledarskap förändrats under pandemin, men trots detta sa några chefer som arbetat på plats att de tvingades blir mer ledare under pandemin, vara tydliga och mer bestämda vad gäller att ta beslut, medan några distanschefer beskrev att de blivit mer relationsorienterade under pandemin. Som exempel nämnde flera chefer att de hade schemalagda träffar, möten och samtal för att stämma av både arbetet och medarbetarnas mående. Några chefer berättade att de hade lärt sig att känna mer tillit, att de nu vågade lita på att medarbetarna utförde arbetet lika bra hemma som på kontoret. Liknande resultat återfanns i enkäterna där cheferna svarade att de hade mindre insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter under pandemin än innan. Chefer som haft verksamhet på plats hade dock mer insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter än övriga chefer. Även chefer med lång chefserfarenhet hade bättre insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter än chefer med kortare chefserfarenhet. Vidare visade enkätresultaten att cheferna arbetade mycket med att följa upp medarbetares arbetsprestationer och hålla ihop teamet. Detta arbete minskade under pandemin oavsett var verksamheten bedrevs under perioden, men har nu återgått till samma nivåer som före pandemin.

## 5 Avslutande reflektioner

I detta kapitel tar vi upp de mönster som framkommit utifrån en mer övergripande helhetsbild av resultatet. Vidare diskuteras framtida utmaningar för chefskap och studiens begränsningar redogörs för. Kapitlet avslutas med slutsatser och förslag till fortsatt forskning.

### Övergripande mönster

Nedan presenteras den sammanlagda bilden av resultatet, från både enkäter och intervjuer, utifrån arbetsform, bransch, kontrollspann, kön samt chefserfarenhet.

#### Arbetsform

När det gäller analysen för den arbetsform som verksamheten har bedrivits i finns det ett fåtal skillnader mellan cheferna rörande deras arbetsuppgifter. Främst handlar dessa skillnader om att chefer som bedrivit verksamhet på plats har arbetat mer med prestationsinriktade aktiviteter än med utvecklingsinriktade aktiviteter. De har prioriterat att få driften av verksamheten att flyta på, tagit fler snabba beslut samt hanterat fler konflikter jämfört med chefer som arbetat på distans. Chefer med verksamhet på plats har också haft fler rutiner för arbetsmiljöarbete och arbetat mer med den fysiska arbetsmiljön än chefer som arbetat på distans. Chefer som arbetat på plats har även haft bättre tillgång till information, bättre insyn i medarbetarnas arbetsuppgifter och arbetat mindre med att hålla ihop team och arbetsgrupp än chefer som arbetat på distans. Utifrån resultaten på enkäten verkar det dock som att pandemin minskat intensiteten i arbetsuppgifter (t.ex. har det funnits mindre behov av att anpassa arbetsuppgifter och färre insatser av konflikthantering) samt minskat fokus på utveckling i verksamheten. Samtidigt tycks chefers förutsättningar för att vara chefer ha försämrats under pandemin och mängden krav på ledarskapet ha ökat – detta oavsett hur arbetet bedrivits. De skillnader som beskrivits är statistiskt signifikanta men det är ändå viktigt att påtala att det rör sig om små skillnader.

#### Bransch

Överlag återfinns få skillnader mellan chefer inom olika branscher och de skillnader som identifierades är ganska små, även om de är statistiskt säkerställda. Det som sticker ut är främst att chefer inom hotell, vård och omsorg samt utbildning skattade sina förutsättningar att utöva sitt uppdrag som sämre, upplevde högre krav på ledarskapet och hade mindre fokus på utvecklingsfrågor under pandemin än chefer i andra branscher. Det är dock viktigt att påtala att resultaten antyder att det sällan är chefer i en hel bransch som påverkats utan att det snarare handlar om chefer i vissa verksamheter inom en bransch. Detta märks exempelvis genom en stor spridning i svaren från chefer inom samma bransch.

## **Kontrollspann**

Chefer med fler än 10 direktrapporterande medarbetare arbetade mer med de olika arbetsuppgifterna, arbetade mer tid än förväntat och upplevde högre krav på ledarskapet än chefer med ett färre antal medarbetare. Däremot upplevdes förutsättningarna som likvärdiga. Även här gäller att de skillnader som kunde ses i enkäten var statistiskt säkerställda, men inte så stora. I intervjuerna uttryckte chefer inte kontrollspann som en utmaning i sig, där lyftes mer utmaningen med att ha medarbetare som arbetar med flextider och skiftarbete.

## **Kön**

Vidare återfanns endast ett fåtal statistiskt säkerställda skillnader mellan män och kvinnor, och dessa skillnader var mycket små. Framst rörde skillnaderna arbetsuppgifter där kvinnors arbetsuppgifter innehöll mer administration, kommunikation och arbetsanpassningar än mäns, medan män arbetade mer med verksamhetsutveckling än kvinnor. Kvinnor hade en sämre balans mellan arbete och fritid jämfört med män. Vidare skattade kvinnor också högre krav på ledarskap, liksom att de hade mindre tid att genomföra sitt arbete i jämförelse med hur män skattade.

## **Chefserfarenhet**

I intervjuerna lyftes mängden erfarenhet som chef fram av några chefer, främst i termer av att de hade önskat att de haft längre erfarenhet innan pandemin bröt ut, eftersom de ansåg att det skulle ha gjort det lättare för dem. I enkätundersökningen återfanns flera skillnader mellan chefer med olika lång chefs-erfarenhet. De med lång chefserfarenhet upplevde sig ha bättre förutsättningar och lägre krav på ledarskapet, men de arbetade samtidigt mer. Få skillnader fanns dock gällande arbetsuppgifterna. Längre chefserfarenhet tycks således innebära att man utför samma arbetsuppgifter, men förutsättningarna för att utföra dem upplevs bättre med längre erfarenhet. Även här gäller att de skillnader som kunde ses i enkäten var statistiskt säkerställda, men inte så stora.

När de mönster som beskrivs ovan ställs mot tidigare studier om chefs arbete framkommer både likheter och skillnader. De chefer som haft sin verksamhet på plats har fått prioritera det operativa arbetet och mer prestationsinriktade aktiviteter framför utvecklingsinriktade aktiviteter (11). Utöver att få det dagliga arbetet att fungera har chefer som haft verksamhet på plats även arbetat mer med arbetsmiljöfrågor än chefer som haft verksamhet på distans. Chefer med högt kontrollspann arbetade mer och hade högre krav på ledarskapet än chefer med lågt kontrollspann (23). Lång chefserfarenhet visade på bättre förutsättningar och lägre krav samtidigt som de cheferna arbetade mer än chefer med kortare chefserfarenhet. Kontrollspann såväl som chefserfarenhet går även att koppla till vilken hierarkisk nivå chefen har (19,31). Inom vård och omsorg, utbildning och hotell, ökade kraven på ledarskapet under pandemin, samtidigt som förutsättningarna försämrades. Ett genomgående mönster är alltså att chefer inom kvinnodominerade verksamheter (så som vård och omsorg och utbildning), ofta med stora medarbetargrupper och som främst arbetat på plats under pandemin, har haft en mer ansträngd arbetssituation.

## Utmaningar och framtidsspaningar

Nedan följer några av de utmaningar och framtidsspaningar som vi identifierat som viktiga att beakta för att framöver kunna hantera stora förändringar och oförutsedda händelser liknande coronapandemin.

### **Gemensamma riktlinjer och policys**

Ett område som tas upp av cheferna handlar om platsen där arbetet utförs. Under pandemin har det blivit vanligare att arbeta hemifrån och att distansarbete kombineras med arbete på plats. Några chefer lyfter en kommande utmaning i att motivera medarbetare att komma tillbaka till arbetsplatsen, medan andra lyfter problematiken i att vara ansvarig för en arbetsplats (i medarbetarnas hem) som de inte har kontroll över. Arbetsmiljölagstiftningen är främst utformad utifrån arbete som företas i arbetsgivares lokaler och som de därmed har möjlighet att kontrollera. Lagstiftningen behöver dock ses över för att vara bättre anpassad till olika arbetsformer. Det är även viktigt att organisationer ser över eller tar fram interna riktlinjer och rekommendationer för hur de vill att medarbetare ska arbeta för att både tillgodose verksamhetens och medarbetarnas behov (39). Sådana riktlinjer bör därmed tas fram i dialog inom organisationen så att alla förstår deras innebörd och varför de ser ut som de gör. Viktigt att ta hänsyn till är att alla inte kan arbeta på distans. Detta beror delvis på teknikhantering då alla inte kan hantera ny teknik. Det kan då uppstå en risk för att individer behandlas olika, att det blir ett ”A- och B-lag”. Det kan också handla om att det inte går att ordna en tillfredsställande arbetsmiljö i hemmet. En chefs arbetsmiljöansvar gäller såväl den fysiska arbetsmiljön som den organisatoriska och sociala. Det är därför viktigt att en eventuell policy om distansarbete också tillåter variation i arbetsgrupperna så att hänsyn kan tas till de förutsättningar olika anställda har.

### **Buffert av resurser**

Något som också tas upp av cheferna är behovet av en buffert av resurser. I dag bygger många verksamheter på slimmade organisationer med ett kontinuerligt flöde av varor, produkter och tjänster. Sådana flöden blir känsliga vid stora samhällsförändringar och oförutsedda händelser såsom pandemin. Några chefer nämnde därför att det är viktigt att organisationer framöver skapar sig en buffert av resurser, exempelvis i form av budget och extra materiel, för att kunna upprätthålla sin verksamhet vid större påfrestningar eller utmaningar. Organisationer behöver analysera den egna kärnverksamheten och inventera befintliga resurser för att kunna upprätthålla denna kärnverksamhet, samt planera för att bibehålla eller utöka dessa resurser.

### **Behovet av en krishanteringsberedskap**

Ett tredje område är att dra lärdomar från de erfarenheter man fått med sig från pandemin för att kunna vara förberedda inför andra större utmaningar. Sverige har tidigare varit förskonat från att hantera stora kriser och även om det inte kommer en ny pandemi kan det komma andra kriser, till exempel en energikris. Organisationer bör därför se över sina krishanteringsplaner och

regelbundet gå igenom dessa, till exempel vilka ansvarsområden som har olika funktioner och roller, vilka förväntningar som finns på agerande och liknande.

### **Medarbetarna som organisationens viktigaste resurs**

Under pandemin har många chefer insett betydelsen av att medarbetare mår bra och att medarbetare som mår bra också presterar bra. Flera distanschefer beskrev dock hur de tappade förmågan att känna av medarbetares mående under pandemin, men att de successivt lärde sig att aktivt fråga hur medarbetarna mådde. Det är därför viktigt för chefer att våga ställa frågor om medarbetares mående likaväl som att fråga hur arbetet går, oavsett om samtalet sker på plats eller på distans. För att behålla medarbetare inom organisationen är det viktigt att vara mån om dem.

### **En god utvecklingsmiljö**

Givet de områden som vi beskriver ovan, är det viktigt att se över chefernas förutsättningar för att kunna hantera framtida samhällsutmaningar, vare sig det gäller en ny pandemi eller andra typer av situationer som kräver anpassning och flexibilitet. Chefernas förutsättningar är generellt goda, men kraven på deras ledarskap har dock ökat under pandemin. En gynnsam preventiv åtgärd tycks därför vara att se till att skapa en flexibel organisation med goda förutsättningar för chefen och förbereda dem inför chefsrollen. Överlag framkommer också att det saknas kompetensutvecklingsmöjligheter för såväl medarbetare som för cheferna själva. Chefer och medarbetare behöver trivas och må bra för att vilja stanna på en arbetsplats, men det måste också finnas en god utvecklingsmiljö för dem (37).

Vidare visar resultatet att det strategiska verksamhetsorienterade arbetet fått stå tillbaka under pandemin, vilket kan ge synbara effekter först efter flera år. Utifrån materialet i den här rapporten finns därmed inte möjlighet att kunna se hur chefernas arbetssituation utvecklas över ett sådant längre tidsperspektiv.

## **Värdering av underlaget**

Utifrån de redovisade resultaten i rapporten kan det tyckas som att intervjustudien och enkätundersökningen visar motsägelsefulla resultat. Ett sådant exempel är att flera chefer beskriver att de infört extra Teamsmöten för att ge uppmärksamhet och stöd åt medarbetare som arbetade hemifrån, medan enkäterna inte visar att det finns någon skillnad mellan cheferna oavsett om de arbetat på distans eller på plats. Flera olika skäl är tänkbara till varför sådana skillnader uppstått mellan studierna, men ett av de kanske viktigaste handlar om hur frågorna är ställda. I intervjuerna rör frågorna om och på vilket sätt chefernas arbete har förändrats under pandemin, medan frågorna i enkäten handlar om exempelvis förekomst av arbetsuppgifter och förutsättningar med mera. Det är helt enkelt olika måttenheter. Skillnaden ligger alltså sannolikt i att cheferna på distans gav stöd och uppmärksamhet via digitala hjälpmedel, medan cheferna på plats gav lika mycket stöd och uppmärksamhet, men i den ordinarie verksamheten.

Viktigt att nämna är också design- och urvalsproblematik. För att tydligt kunna uttala sig om hur chefers arbetssituation förändrats under coronapandemin hade det varit önskvärt att data hade samlats vid olika tillfällen. Först före pandemin, sedan under pandemin och slutligen i dag, i en prospektiv studiedesign. Eftersom coronapandemin inte var väntad har en sådan undersökningsdesign inte varit möjlig, och i stället har respondenterna fått göra retrospektiva skattningar i dag om hur det var före och under pandemin. Det innebär att skattningarna av hur det varit har gjorts i ljuset av hur det är i dag, och det finns en risk att dessa bedömningar är över- eller underskattningar. Skattningen av hur det ser ut i dag gjordes förhållandevis nära det att coronarestriktionerna tagits bort, och därför är det tänkbart att eventuella förändringar efter pandemin ännu inte hunnit inträda när datainsamlingen gjordes. Det begränsar möjligheten att uttala sig om långsiktiga konsekvenser.

En annan viktig aspekt att ta upp rör urvalet. Materialet samlades in via en webbpanel av individer som anmält sig intresserade av att delta i undersökningar, och det är därför svårt att dra slutsatser om materialets representativitet. Det finns en risk att de chefer vars arbetssituation förändrats mycket till det sämre inte väljer att delta i webbpaneler och därför inte finns representerade i materialet (så kallat urvalsfel).

Vid insamlingen av enkäterna blev det problem med några av frågorna som rör antal direktrapporterande chefer och antal direktrapporterande medarbetare. Cheferna kunde inte ange om och hur många direktrapporterande chefer de hade ansvar för. Detta omöjliggjorde en analys av hur pandemin påverkat olika chefsnivåer. Utifrån tidigare forskning vet vi att chefers arbetsuppgifter och förutsättningar ser olika ut beroende på chefsnivå. Det är fullt möjligt att pandemin fått olika konsekvenser för chefer på olika nivåer, särskilt sedan mycket av det strategiska arbetet ligger hos mellanchefer och högre chefer, ett arbete som enligt den här rapporten tycks ha minskat. Första linjens chefer befinner sig mer i verksamheten, ansvarar för den dagliga verksamheten och har vanligen större kontrollspann. Även kontrollspannens storlek påverkades av detta insamlingsproblem. I rapporten kunde endast chefer med fler eller färre än tio medarbetare jämföras, men det hade varit önskvärt med en tredje grupp med större kontrollspann.

## Slutsatser

Syftet med denna undersökning har varit att bidra med kunskap om chefers arbetssituation under coronapandemin. Mer specifikt har rapporten fokuserat på att beskriva hur chefers arbetssituation har förändrats under coronapandemin, i termer av arbetsuppgifter och arbetsmiljöarbete, förutsättningar och egen arbetsmiljö, ledarskap och relation till medarbetare.

En slutsats som vi kan dra är att chefers totala arbetssituation och arbetsinnehåll inte radikalt förändrats under coronapandemin utan till mångt och mycket varit

desamma som innan. Resultaten visar dock att sätten på vilka chefsarbetet utövas har ändrats. Arbetet har skett på distans i högre omfattning än tidigare. Det operativa arbetet har ofta tagit överhand under pandemin och det har skett på bekostnad av det strategiska arbetet. Detta tycks bero på att cheferna fått lägga mer tid på att få verksamheten att fungera. Arbetsmiljöarbetet har fått omprioriteras under pandemin beroende på typ av verksamhet och var arbetet genomförts.

De förutsättningar som cheferna arbetar under tycks generellt vara goda och verkar bara minimalt försämrats av pandemin. Chefernas ledarskap tycks inte ha förändrats, även om de upplevde att kraven på deras ledarskap ökat. Dock visar resultaten att vissa skillnader finns beroende på var arbetet har genomförts, inom vilken bransch, hur lång chefs erfarenhet chefen har, hur många direktrapporterande medarbetare hen har, samt om chefen är man eller kvinna. Ett genomgående mönster är att chefer inom vissa verksamheter såsom vård och omsorg, utbildning samt hotell – det vill säga verksamheter som ofta är kvinnodominerade, ofta har stora medarbetargrupper, och främst bedrivit sin verksamhet på plats under pandemin – har haft en mer ansträngd arbetssituation.

För att stötta chefer och deras arbete är det viktigt att arbeta för att skapa gemensamma riktlinjer och policyer inom organisationen, skapa en buffert av resurser för att hantera framtida oförutsedda händelser, upparbeta en krishanteringsberedskap, samt aktivt måna om både medarbetare och chefers utvecklingsmiljöer.

## Förslag till fortsatt forskning

I arbetet med denna rapport har vi identifierat flera kunskapsluckor och behov av fortsatt forskning. För det första ser vi ett behov av fortsatt forskning om hur möjligheter till kompetensutveckling och lärande hanteras i samband med distansarbete. Resultaten visar att dessa frågor fått stå tillbaka och det tycks ha varit svårare att få till ett spontant lärande. Med tanke på att olika former av hybridarbete antas vara vanliga även i framtiden finns det anledning att i fortsatt forskning studera konsekvenserna av sådana arbetsformer. Exempelvis är kreativitet och utveckling centralt för både verksamhet och medarbetare, men man skulle vidare behöva studera hur förutsättningar för lärande kan skapas när inte alla medarbetare samtidigt befinner sig fysiskt på samma ställe och vilka konsekvenser detta får.

För det andra skulle det behövas mer forskning om vilka mekanismer som gjorde att utvecklingsarbete och förändringsinriktade initiativ fått stå tillbaka under pandemin, till förmån för mer prestations- och driftsorienterade aktiviteter. Berodde detta på förändringar i prioriteringar av resurser och på att införda restriktioner skapade ogynnsamma villkor för utveckling, eller finns det andra individuella eller strukturella faktorer som varit viktiga?



För det tredje kan vi också konstatera att denna undersökning skulle kunna göras på nytt men då med ett mer utpräglat medarbetarperspektiv. Som resultatet visar kretsar chefers arbete kring att leda medarbetare, men vi har inte i projektet inkluderat medarbetarnas upplevelser av pandemin. En framtida studie skulle kunna använda och delvis modifiera de instrument som tagits fram i projektet för att fånga den andra sidan av myntet, nämligen hur medarbetarnas arbetssituation och medarbetarskap påverkats. Exempelvis skulle man kunna undersöka hur deras syn på ledarskapet har förändrats under och efter pandemin, liksom deras behov av styrning, stöd och feedback.

För det fjärde skulle frågor om stress, välbefinnande och hälsa under pandemin behöva undersökas närmare. I det här projektet har vi inte undersökt sådana frågor då detta är känsliga uppgifter som kräver etisk prövning. Eftersom tidsramarna för uppdraget inte tillät sådan prövning har inga etiskt känsliga uppgifter undersökts. Sådana frågor skulle dock kunna ge en ytterligare dimension till hur chefer och medarbetare påverkats under pandemin.

Slutligen behövs mer forskning om de långsiktiga konsekvenserna av pandemin. Som redan lyfts i rapporten är denna undersökning genomförd ganska tidigt efter att allmänna restriktioner slutat gälla. I verksamheterna har diskussionen sannolikt fortsatt kring hur arbetet ska genomföras efter pandemin och hur det ”nya” arbetslivet ska se ut, vilket därför inte fångas in i undersökningen. De erfarenheter som gjorts under pandemin, av både chefer och medarbetare, kommer sannolikt att spela in när sådana diskussioner förs. Likaså kan den autonomi och det självbestämmande som distansarbetande medarbetare har fått under pandemin också ha betydelse, i termer av förväntningar på fortsatt autonomi, omförhandling av makt och inflytande i organisationen, eller att distansarbete används som förmån vid rekrytering. Fortsatt forskning behöver adressera om och på vilket sätt organisationens kultur och samarbeten liksom chefsrollen och andra yrkesroller förändras till följd av de erfarenheter som gjorts under coronapandemin.



## 6 Referenser

1. Folkhälsomyndigheten. Tillgänglig via: [www.folkhalsomyndigheten.se](http://www.folkhalsomyndigheten.se)
2. Statistikmyndigheten SCB. Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin. 2021. Tillgänglig via: <https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin>
3. Appelgren E. Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish media leaders in times of crisis. *Journalism Studies*. 2022 Apr 26;23(5–6):722–39.
4. Ipsen C, Kirchner K, Hansen JP. Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020. 2020. Tillgänglig via: <https://doi.org/10.11581/dtu:00000085>
5. Arbetsmiljöverket. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskrifter 2016. Tillgänglig via: [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf)
6. Carlson S. Executive behaviour. Stockholm: Stockholm; 1951. 122 p.
7. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper & Row; 1973. 298 p.
8. Stewart R. A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*. 1982;7(1):7–13.
9. Hales C. What do managers do? A critical review. *Journal of Management Studies*. 1986;23(1):88–115.
10. Tengblad S, editor. The work of managers: towards a practice theory of management. Oxford; New York: Oxford University Press; 2012. 365 p.
11. Efimov I, Harth V, Mache S. Health-oriented self- and employee leadership in virtual teams: A qualitative study with virtual leaders. *IJERPH*. 2020 Sep 7;17(18):6519.
12. Wallo A. Chefers arbete. I: Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv. Lund: Studentlitteratur; 2016.
13. Tyrstrup M. On the brink of failure: the art of impromptu action in everyday leadership. Lund: Studentlitteratur; 2006.
14. Wallo A. The leader as a facilitator of learning at work. A study of learning-oriented leadership in two industrial firms [Doktorsavhandling]. Linköping: Linköpings universitet; 2008.
15. Wallo A, Ellström P, Kock H. Leadership as a balancing act between performance and development orientation: A study of managers' and co workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Org Development J*. 2013 May 3;34(3):222–37.
16. Hales C. Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*. 2005 May;42(3):471–506.
17. Styhre A, Josephson P. Revisiting site manager work: Stuck in the middle? *Construction Management and Economics*. 2006 May;24(5):521–8.
18. Tengblad S. Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *J Management Studies*. 2006 Nov;43(7):1437–61.

19. Lundqvist D, Reineholm C, Gustavsson M, Ekberg K. Investigating work conditions and burnout at three hierarchical levels. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2013;55(10):1157–63.
20. Li EY, Shani AB Rami. Stress dynamics of information systems managers: A contingency model. *Journal of Management Information Systems*. 1991 Mar;7(4):107–30.
21. Parasuraman S, Cleek MA. Coping behaviors and managers' affective reactions to role stressors. *Journal of Vocational Behavior*. 1984 Apr;24(2):179–93.
22. Sundkvist Y, Zingmark K. Leading from intermediary positions: First-line administrators' experiences of their occupational role and situation. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 2003 Jan;10(1):40–6.
23. Van Bogaert P, Adriaenssens J, Dilles T, Martens D, Van Rompaey B, Timmermans O. Impact of role , job and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well being. *J Adv Nurs*. 2014 Nov;70(11):2622–33.
24. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Pousette A, Ahlberg G. Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*. 2008 Nov;39(6):803–11.
25. Udod SA, Care WD. 'Walking a tight rope': an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences. *Journal of Research in Nursing*. 2013 Feb;18(1):67–79.
26. Wong SS, DeSanctis G, Staudenmayer N. The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job demands–control model. *J Management Studies*. 2007 Mar;44(2):284–303.
27. Ouchi WG, Dowling JB. Defining the span of control. *Administrative Science Quarterly*. 1974;19(3):357–65.
28. Lee H, Cummings GG. Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*. 2008 Oct;16(7):768–83.
29. Wallin L, Pousette A, Dellve L. Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*. 2014 Aug;35(3):455–81.
30. Persson O, Thylefors I. Career with no return: Roles, demands, and challenges as perceived by Swedish ward managers. *Nursing Administration Quarterly*. 1999;23(3):63–80.
31. Wastesson K, Fogelberg Eriksson A, Nilsson P, Gustavsson M. First-line managers' practices and learning in unpredictable work within elderly care. *Studies in Continuing Education*. 2022 Sep 2;44(3):376–91.
32. Broadbridge A. Retail managers: Their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2002 May;9(3):173–83.
33. Brett JM, Stroh LK. Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*. 2003;88(1):67–78.
34. Thomas R, Linstead A. Losing the Plot? Middle managers and identity. *Organization*. 2002 Feb;9(1):71–93.
35. Lindholm M, Dejin-Karlsson E, Östergren PO, Udén G. Nurse managers' professional networks, psychosocial resources and self-rated health: Nurse managers' self-rated health. *Journal of Advanced Nursing*. 2003 Jun;42(5):506–15.
36. Lundqvist D, Fogelberg Eriksson A, Ekberg K. Managers' social support: Facilitators and hindrances for seeking support at work. *Work*. 2018 Apr 6;59(3):351–65.
37. Reineholm C, Lundqvist D, Wallo A. Chefers utvecklingsmiljöer: en kunskapsöversikt. Linköping: Linköpings universitet; 2021. Helix Working Papers, Report No.: 21:005.

38. Ekvall G, Arvonen J. Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*. 1991 Jan 1;7(1):17–26.
39. Lundqvist D, Wallo A. Ledarskap som främjar medarbetares välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån: en systematisk kunskapsöversikt. Linköping: Linköpings universitet; 2022. Helix Working Papers, Report No.: 22:001.
40. Jaques T. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. 2007 Jun;33(2):147–57.
41. Burnett JJ. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*. 1998 Dec;24(4):475–88.
42. González-Herrero A, Pratt CB. An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*. 1996 Apr;8(2):79–105.
43. Bundy J, Pfarrer MD, Short CE, Coombs WT. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017 Jul;43(6):1661–92.
44. James EH, Wooten LP, Dushek K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *ANNALS*. 2011 Jun;5(1):455–93.
45. Boin A, Hart P 't. Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*. 2003 Sep;63(5):544–53.
46. Pearson CM, Clair JA. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*. 1998 Jan;23(1):59.
47. Thornton K. Learning through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration and Leadership*. 2021;349–409.
48. Caringal-Go JF, Teng-Calleja M, Franco EP, Manaois JO, Zantua RMS. Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021 Jan 1;42(4):630–43.
49. Wallo A, Kock H, Nilsson P. Accelerating and braking in times of economic crisis: Organisational learning in a top management team. *Euro J of Training and Dev*. 2012 Nov 9;36(9):930–44.
50. Berglund M, Harlin U, Elg M, Wallo A. Scaling up and scaling down: Improvisational handling of critical work practices during the COVID-19 pandemic. *Management Learning*. 2022 Dec 8;135050762211379.
51. SNI 2007 Standard för svensk näringsgrensindelning 2007 = SNI 2007 Swedish Standard Industrial Classification 2007. Stockholm: SCB; 2007.

# Bilaga 1 – Metod och tillvägagångssätt

Denna bilaga ger en fördjupad beskrivning av det tillvägagångssätt som använts i rapporten. Särskilt presenteras den bearbetning och analys som genomförts och som ligger till grund för resultatet i rapporten. Rapportens syfte och frågeställningar har skapats utifrån uppdraget från Myndigheten för arbetsmiljökunskap att undersöka chefers arbetssituation under coronapandemin (A2021/02355, 2021-12-16). Det empiriska underlaget består av 1 002 enkäter och 40 intervjuer med chefer inom olika verksamheter och branscher.

## Intervjustudie

Intervjuerna bygger på en semistrukturerad intervjuguide konstruerad av författarna baserat på tidigare studier om chefers arbete och förutsättningar, chefers roller och ledarskap samt arbetsmiljöarbete (se Bilaga 2). Data samlades in av Enkätfabriken på uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap under juli och augusti månad 2022. Samtliga intervjuer har genomförts på distans (Teams, Zoom eller telefon) och varade mellan 25 och 40 minuter. Den semistrukturerade intervjuguiden innehöll öppna frågor om intervjuerpersonens bakgrund (se Tabell 1–5), om och på vilket sätt chefernas arbetsuppgifter, ledarskap, arbetsmiljöarbete samt egna förutsättningar förändrats under coronapandemin, vilka utmaningar och möjligheter de ser framöver, samt deras egen trivsel.

De urvalskriterier som ställdes upp inför intervjuerna var att intervjupersonen skulle ha varit chef minst två år och ha både personal- och budgetansvar. En strävan var att få en spridning i verksamhet och bransch. Av de 40 intervjuade cheferna var 28 första linjens chefer och 12 mellanchefer (det vill säga hade både direktrapporterande chefer och överordnade chefer).

Det första steget i analysen var att läsa igenom samtliga transkriberade intervjuer för att få en helhetsbild. I steg två importerades alla transskripts till analysprogrammet QSR NVivo, och deskriptiva koder (noder) skapades utifrån intervjufrågorna. Därefter kodades materialet om genom en innehållsanalys. I detta steg framkom följande åtta teman:

- förändrad arbetssituation
- arbetsmiljöarbete
- förutsättningar
- ledarskap

- restriktioner och regler
- orättvisa
- distansarbete generellt
- framtidsspaning.

Dessa teman bearbetades sedan och det resulterade i de fem teman som återfinns i resultatbeskrivningen. Under analysen blev det även tydligt att olika beskrivningar gavs beroende på om chefen varit ansvarig för verksamhet som bedrivits på plats eller på distans under pandemin. Resultatavsnittet är därför strukturerat utifrån dessa två perspektiv.

## Enkätundersökning

Frågorna i den elektroniska enkäten skapades av rapportens författare, baserad på tidigare studier och teori om chefers arbete och förutsättningar, chefers roller och ledarskap samt arbetsmiljöarbete. Enkäten bestod av 51 frågor, fördelade över fem avsnitt (Bilaga 3). Enkäten inleddes med bakgrundsfrågor om kön, ålder, antal direktrapporterande personal, arbetstid med mera. Nästa avsnitt behandlade olika frågor om chefers arbetsuppgifter rörande arbetstid, beslutsfattande, kommunikation, konflikthantering och grad av operativt eller strategiskt fokus i arbetet. Efterföljande avsnitt behandlade arbetet med arbetsmiljöfrågor, exempelvis om arbetet med den fysiska arbetsmiljön skedde regelbundet. Avsnittet därefter behandlade frågor om det egna ledarskapet rörande generella ledarstilar, men även ledaruppgifter såsom insyn och uppföljning av medarbetarnas arbetsprocesser. Avslutningsvis behandlades frågor om förutsättningar att utöva sitt uppdrag, såsom tid, mandat, budget och rolltydlighet. Samtliga frågor utom de om ålder, kön, bransch och chefserfarenhet ställdes utifrån tre tidsperioder. Respondenterna fick således bedöma varje fråga utifrån hur det var månaderna före pandemin, hur det var under pandemin (dvs. våren 2020 till våren 2022), samt hur det är i dag (augusti månad 2022). Totalt besvarade respondenterna alltså 139 frågor i enkäten.

De urvalskriterier som ställdes upp var att respondenten 1) var chef och 2) hade personal- och budgetansvar. Enkäten innehöll därför en kontrollfråga och om respondenten inte var chef med både personal- och budgetansvar avslutades enkäten och personen kunde inte svara på resterande frågor.

Enkäterna samlades in av Enkätfabriken på uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap under juli och augusti månad 2022. Databasinsamling skedde genom en så kallad webbpanel, det vill säga en databas av personer som tackat ja till att delta i undersökningar (läs mer på [Enkätfabriken.se/webbpanel](https://enkätfabriken.se/webbpanel)), och insamlingen avslutades då 1 000 respondenter som uppfyllde urvalskriterierna besvarat enkäten. Insamlade data levererades sedan avkodade till författarna för analys. Totalt bestod materialet av 1 002 enkäter. Av de svarande var 529 (53 %) kvinnor och 473 (47 %) män. Medelåldern var 44 år (SD: 11,60).

Inledningsvis analyserades det kvalitativa materialet. Utifrån vad den kvalitativa analysen visat valdes därför att undersöka huruvida skillnader fanns mellan chefer från olika branscher, med olika cheferfarenhet, med olika kontrollspann, män och kvinnor, samt där verksamheten arbetat på plats som vanligt eller på distans i olika former.

De huvudsakliga analyser som genomförts utgörs av variansanalyser med en mixad design. En mixad design innebär att både inomgruppsliga skillnader och mellangruppsliga skillnader testas samtidigt liksom interaktionen dem emellan. I den här rapporten gjordes testet exempelvis för att se om det fanns skillnader i skattningarna av arbetstid före, under och efter pandemin (i dag), om det fanns skillnader mellan de olika arbetsformerna, samt om det fanns interaktionseffekter, det vill säga om det fanns skillnader mellan arbetsformerna före, under och efter pandemin (i dag).

Även enkla variansanalyser och t-tester har genomförts. I enkla variansanalyser och t-tester jämförs endast mellangruppsliga skillnader. Dessa tester användes mest för att följa upp och förtydliga resultaten från variansanalysen med mixad design och för att kunna använda andra post hoc-tester som är mindre känsliga för olika gruppstorlekar. Ett exempel är då skillnader mellan branscher undersöktes avseende arbetstid under pandemin. För att undersöka eventuella skillnader mellan grupper vid statistiskt signifikanta resultat har Bonferroni- respektive Games-Howell- post hoc-tester använts. För varje parametriskt test har även icke-parametriska motsvarigheter använts (Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U) då frågorna är att betrakta som ordinala. Eftersom dessa test indikerade samma slutsatser, redovisas endast de parametriska motsvarigheterna. I de fall rapporten anger att skillnader fanns mellan grupper åsyftas statistiskt säkerställda skillnader med en sannolikhetsgrad på över 95 % ( $p < .05$ ).

Samtliga statistiska analyser utfördes i programmet IBM SPSS 28.

De grupper som jämförts är arbetsform, branschtillhörighet, cheferfarenhet, kön samt kontrollspann. För arbetsform utgick vi från hur cheferna svarat att de och deras anställda arbetat före pandemin, under pandemin respektive i dag. Detta resulterade i fem olika grupper (se Tabell 1). Tretton chefer kunde inte grupperas då de inte besvarat frågorna. Gällande branschtillhörighet fick cheferna skatta sin egen branschtillhörighet utifrån SCB:s yrkesklassificering (51), vilket resulterade i 17 olika branscher (se Tabell 2). Tre chefer besvarade inte frågan. Gällande cheferfarenhet fick cheferna skatta sin totala cheferfarenhet i år, vilket delades in i tre olika grupper (se Tabell 3). Fem chefer besvarade inte frågan. Gällande könstillhörighet fick cheferna ange sin egen könstillhörighet (se Tabell 4). Gällande kontrollspann delades chefernas svar in i två grupper (se Tabell 5). Elva chefer besvarade inte frågan.



Tabell 1. Fem grupper av arbetsformer.

<b>Arbetsform</b>	<b>Antal i intervju-studien</b>	<b>Antal i enkät undersökningen</b>
Före, under och i dag sker arbetet på plats i den ordinarie verksamheten	20	441
Före och i dag sker arbetet på plats i den ordinarie verksamheten, men under pandemin företogs arbetet mestadels på distans	16	117
Före pandemin företogs arbetet på plats i den ordinarie verksamheten men under pandemin infördes distansarbete och i dag genomförs arbetet huvudsakligen på distans	1	257
Före, under och i dag sker arbetet på distans	0	117
Hybrida arbetsgrupper med medarbetare huvudsakligen på plats samt andra medarbetare huvudsakligen på distans	3	57
<b>Totalt</b>	<b>40</b>	<b>989</b>

Tabell 2. Fördelning av underlaget utifrån branschtillhörighet

<b>Bransch</b>	<b>Antal i intervju-studien</b>	<b>Antal i enkät undersökningen</b>
Jordbruk, skogsbruk, fiske	1	17
Tillverkning	5	104
Försörjning av el, gas, värme, kyla	0	18
Byggverksamhet	1	67
Handel	6	116
Transport och magasinering	0	52
Hotell- och restaurangverksamhet	3	49
Informations- och kommunikationsverksamhet	4	75
Finans- och försäkringsverksamhet	1	39
Fastighetsverksamhet	0	29
Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	1	48
Uthyrning	3	17
Offentlig förvaltning och försvar	8	80
Utbildning	3	61
Vård och omsorg	3	116
Kultur, nöje och fritid	1	35
Annan serviceverksamhet	0	76
<b>Totalt</b>	<b>40</b>	<b>999</b>

Tabell 3. Fördelning av underlaget utifrån cheferfarenhet.

<b>Cheferfarenhet</b>	<b>Antal i intervju-studien</b>	<b>Antal i enkät undersökningen</b>
Ett till tre år	14	262
Fyra till nio år	11	314
Tio år eller mer	15	421
Totalt	40	997

Tabell 4. Fördelning av underlaget utifrån könstillhörighet

<b>Könstillhörighet</b>	<b>Antal i intervju-studien</b>	<b>Antal i enkät undersökningen</b>
Man	24	529
Kvinna	16	473
Totalt	40	1002

Tabell 5. Fördelning av underlaget utifrån antal direktrapporterande (kontrollspann).

<b>Kontrollspann</b>	<b>Antal i intervju-studien</b>	<b>Antal i enkät undersökningen</b>
Färre än tio direktrapporterande	19	469
Tio eller fler direktrapporterande	21	522
Totalt	40	991

# Bilaga 2 – Intervjuguide

## Några allmänna frågor

När är du född?

Vad har du för könsidentitet?

Var arbetar du någonstans? (bransch, sektor, verksamhetsområde)

Arbetade du heltid under pandemin? Hur arbetade du innan pandemin? Hur arbetar du nu?

Om deltid, hur många procent av en heltidstjänst arbetar/arbetade du?

Har du både budget och personalansvar?

Har du underställda chefer, hur många i så fall?

Har du underställda medarbetare, hur många i så fall?

Hur länge har du varit chef? (totalt respektive i verksamheten)

Arbetade du hemifrån under pandemin? Ungefär hur mycket då?

Arbetade du hemifrån innan pandemin? Ungefär hur mycket då?

Arbetar du hemifrån nu? Ungefär hur mycket då?

Var har dina direktrapporterande medarbetare (och ev. chefer) arbetat under pandemin? (på ordinarie arbetsplats, distans hemifrån, varvat?) Har du haft arbetsgrupper som arbetat på plats och andra arbetsgrupper som arbetat hemifrån?

Hur kommer det sig att du/ni arbetat på de platser ni gjort?

Om ja vid eget hemarbete, vad tycker du om att arbeta hemifrån för egen del?

Om ja vid hemarbete för medarbetare, vad tycker du om att medarbetarna har arbetat hemifrån?

## Arbete och arbetssituation

Vilka har varit de största skillnaderna i ditt arbete om du jämför tiden innan och under pandemin? (t.ex. arbetsuppgifter, relationen till medarbetare). Hur ser det ut nu?

Har ditt ledarskap förändrats under pandemin? På vilket sätt då?

Hur har arbetsmiljöarbetet fungerat under pandemin? Är det något särskilt ni behövt förändra eller anpassa?

Vilka är de största utmaningarna/möjligheterna du ser framöver (med ditt arbete)?

## Förutsättningar

Om du jämför tiden under pandemin med hur det var innan pandemin, tycker du att förutsättningarna för dig att utföra ditt arbete har förändrats? På vilka sätt då? (Förutsättningar kan handla om tid, mandat, tydlighet i din roll, stöd, eget lärande m.m.) Är det några särskilda förutsättningar du tror blir särskilt viktiga framöver?

## Avslutningsvis

På det stora hela, trivs du med ditt arbete? Har pandemin förändrat detta på något sätt?

Något annat du vill tillägga?

# Bilaga 3 – Enkät

Några allmänna frågor

1. Vilket år är du född? \_\_\_\_\_ (Rullista med årtal)
2. Hur definierar du din könsidentitet:  
 Man  
 Kvinna  
 Annat  
 Vet ej
3. Är du chef (dvs. har du både personal- och budgetansvar)?  
 Nej  
 Ja
4. Hur många underställda chefer har du direkt ansvar för?  
(Rullista med antal)
5. Hur många underställda medarbetare har du direkt ansvar för?  
(Rullista med antal)
6. Hur länge har du innehaft en chefsroll, all erfarenhet sammantagen?  
(Rullista med år)
7. Inom vilken bransch arbetar du?  
(Rullista med branscher)

**Innan pandemin** avser perioden fram till och med februari 2020.

**Under pandemin** avser perioden från att pandemin bröt ut i Sverige våren 2020 till dess att den inte längre bedömdes som samhällsfarlig våren 2022. Även om det kan ha varierat i olika covid-vågor, är vi intresserade av hur det mestadels såg ut under denna period.

**I dag** avser perioden från mars 2022 fram till i dag.

8. Arbetade/arbetar du...? Heltid (40 tim/veckan)      Deltid
- |                |                          |  |
|----------------|--------------------------|--|
| Innan pandemin | <input type="checkbox"/> |  |
| Under pandemin | <input type="checkbox"/> |  |
| I dag          | <input type="checkbox"/> |  |

9. Hur många procent arbetade/arbetar du...?

- |                |       |
|----------------|-------|
| Innan pandemin | ___ % |
| Under pandemin | ___ % |
| I dag          | ___ % |

10. Hur många procent av din arbetstid arbetade/arbetar du hemifrån...?

- |                |       |
|----------------|-------|
| Innan pandemin | ___ % |
| Under pandemin | ___ % |
| I dag          | ___ % |

11. Arbetade/arbetar dina direktrapporterande medarbetare (inkl. ev. chefer) i huvudsak...?

	Helt på ordinarie arbetsplats	Helt på distans hemifrån	Hybrid (dvs. varvar arbete på ordinarie arbetsplats med arbete på distans hemifrån)	Inget av föregående, jag ansvarar för arbetsgrupper där vissa arbetar på ordinarie arbetsplats medan andra arbetar på distans hemifrån
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?

12. Jag arbetade/arbetar fler timmar per dag

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jag arbetade/arbetar kvällar och helger för att hinna med

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Min insyn i mina medarbetares arbete och arbetsuppgifter var/är god

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Min tillgång till relevant information när jag behövde den var/är god

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Få verksamheten att flyta på som förväntat

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Utveckla verksamheten

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Hålla ihop team och arbetsgrupper (upprätthålla gruppkänsla, ses på träffar och möten)

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Anpassa arbete och arbetsuppgifter utifrån (enskilda) medarbetares förutsättningar och behov

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kommunera och sprida information

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Stödja och uppmuntra lärande och kompetensutveckling hos medarbetare

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Hantera konflikter och kränkningar

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Följa upp medarbetares arbetsprestationer

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Ta snabba beslut, "brandkårsutryckningar" etc. (reaktivt arbete)

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Ta långsiktiga beslut, strategiskt planerande etc. (proaktivt arbete)

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Genomföra administrativa arbetsuppgifter

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?

27. Det ställdes/ställs höga krav på mig och mitt ledarskap

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Mitt ledarskap hade/har stort fokus på uppgiften, struktur och ordning

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Mitt ledarskap hade/har stort fokus på medarbetare, arbetsgruppen och relationerna

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Mitt ledarskap hade/har stort fokus på förändring, innovation och nytänkande

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?

31. Vi hade/har utarbetade rutiner för att arbeta med arbetsmiljön

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Vi arbetade/arbetar regelbundet med den fysiska arbetsmiljön

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



33. Vi arbetade/arbetar regelbundet med den organisatoriska/sociala arbetsmiljön

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Jag hade/har tillräcklig arbetsutrustning (t.ex. möbler, teknik) i mitt arbete

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?**

35. Förutsättningarna för mig att genomföra mitt arbete var/är goda

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Jag hade/har tillräcklig tid för att genomföra mitt arbete

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Jag hade/har tillräckligt mandat i mitt arbete

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Den roll och det uppdrag jag hade/har var tydligt för mig

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Jag fick/får tillräckligt stöd när jag be-hövde från formaliserade stödsystem  
(t.ex. HR, IT, Ekonomi)

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Jag fick/får tillräckligt informellt stöd när jag behövde (t.ex. från samtal med chefskollegor)

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Ledningen var/är engagerade i det arbete jag gjorde

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Medarbetare var engagerade i det arbete jag gjorde

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Jag hade/har goda möjligheter till lärande och kompetensutveckling

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. Jag hade/har tillräckliga ekonomiska förutsättningar (t.ex. budget) i mitt arbete

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Arbetslokalerna kunde/kan anpassas utifrån de behov som fanns i verksamheten

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?**

46. Överlag upplevde/upplever jag en god balans mellan mitt arbete och mitt privatliv

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. Jag hade/har goda möjligheter att utföra mitt arbete effektivt

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Jag fick/får den uppskattning jag anser att jag förtjänar för det arbete jag gjorde

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49. Jag hade/har goda möjligheter till karriärutveckling

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

50. Jag funderade/funderar ofta på att sluta som chef

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Jag var/är mycket nöjd med arbetet som helhet, allt inräknat

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	Vet inte/vill ej svara
Innan pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Under pandemin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Myndigheten för  
arbetsmiljökunskap

[www.mynak.se](http://www.mynak.se)

ISBN 978-91-89747-18-0