

## Den hastiga omställningen till hemarbete under covid-19-pandemin:

En undersökning av den fysiska, organisatoriska och psykosociala påverkan på medarbetare och chefer i ett medelstort svenskt företag under 2021.

Tove Bryngemark, ST i arbetsmedicin  
Handledning: Magnus Svartengren, professor,  
överläkare



AKADEMISKA  
SJUKHUSET



UPPSALA  
UNIVERSITET

## **Förord**

Tiden sedan mars 2020 är något som vi troligen kommer att tala om länge framöver. För många har pandemin inneburit en drastisk omställning av arbetssätt i och med att många från en dag till annan blev tvungna att börja arbeta hemifrån.

Som läkare inom företagshälsan stod det efter en tid klart för mig att våra kunder stötte på nya svårigheter i och med hemarbetet. Svårigheter där vi, som företagshälsa, inte var beredda på att vårt stöd behövdes.

SBU publicerade vid årsskiftet 2020/2021 en intervjuundersökning (gjord inom den egna organisationen av vetenskapsjournalisten Anja Castensson) om konsekvenserna av det förändrade arbetssättet. Denna undersökning har utförts inom ramen för tjänstgöring på Arbets- och miljömedicin och blev efter ett samtal med professor Magnus Svartengren, min handledare i det vetenskapliga arbetet, startskottet till ett eget arbete om pandemin, hemarbete och konsekvenserna för medarbetare och chefer.

Jag valde att göra min undersökning hos ett medelstort kundföretag där många anställda arbetat hemifrån i stor utsträckning under pandemin.

Uppsala, februari 2022

Tove Bryngemark, specialistläkare i Gynekologi och obstetrik samt ST-läkare i Arbetsmedicin

# Innehåll

Bakgrund .....	1
Metod .....	2
Enkätundersökning.....	2
Intervjuundersökning.....	3
Jämförelsematerial.....	3
Resultat.....	4
Enkätundersökning.....	4
Jämförelsematerial.....	5
Intervjuundersökning .....	7
Möteskulturen.....	7
Arbetsbelastning, gränssättning och arbetsgivarens möjlighet till styrning av prestation.....	8
Nyanställning.....	10
E-ledarskapets utmaningar.....	10
Den fysiska arbetsmiljön under pandemin.....	11
Positiva effekter av hemarbete .....	12
Viktiga lärdomar från pandemin .....	13
Diskussion.....	14
Sömnstörningar .....	14
Skillnader mot traditionellt ledarskap.....	14
Möjligheter/fördelar med hemarbete .....	15
Risker med hemarbete .....	15
Förslag/råd vid arbete hemifrån för organisation och individ .....	17
Förslag/råd för den aktuella organisationen framöver.....	17
Referenser .....	18
Appendix 1 - Enkät svar .....	1
Appendix 2 - Intervjuguider.....	1

## Bakgrund

Under 2020 publicerades en intervjuundersökning gällande SBU:s (Statens beredning för medicinsk och social utvärdering) förändrade arbetssätt under pandemin. I undersökningen beskrivs för- och nackdelar som de anställda och chefer har identifierat efter att verksamheten flyttades från kontoret till de anställdas egna hem (Castensson A, 2020). Som fördelar beskrivs en viss ekonomisk vinst och att det är lättare att få återkoppling från fler när informationen sker digitalt.

Bland de negativa aspekterna av hemarbete framkommer sociala aspekter, som till exempel en oro att gemenskapen mellan de anställda och vi-känslan ska försvinna. Man förlorar det vardagliga småpratet, upplever att det är mindre tolerans och hänsynsfullhet när man har digitala möten och att det lättare sker feltolkningar och missförstånd. Spontana små möten för att snabbt få svar på korta frågor sker inte i samma utsträckning då frågor i mejl blir mer omfattande. Kontakten över avdelningarna blir också mer sporadiska om man inte har en speciell anledning att ta kontakt. En del medarbetare har också upplevt ergonomiproblem när arbetet flyttats in i hemmiljön.

SBU gjorde även en enkätundersökning på arbetsplatsen där man fann att de flesta trivdes med att arbeta hemma, men att man saknade det sociala samspelet på arbetsplatsen. Flera nämner att det blivit lättare att få ihop arbetsliv och privatliv. Dock kan utrymmet i hemmiljön vara begränsat, vilket kan ställa till det om man är flera i familjen som arbetar hemifrån.

Sammantaget såg man att övergången till hemarbete har visat på en stor flexibilitet och konstruktivitet bland de anställda och man har löst de svårigheter som uppstått. Man ser att det kommer finnas utrymme för hemarbete även framöver och att behovet av kontorslokaler kommer att minska.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak) publicerade den 1 april 2021 en kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin (Mynak, 2021). Där konstaterade man att omkring 30 - 40 procent av arbetstagarna i Sverige har arbetat hemifrån under pandemin. Rapporten bygger på en genomgång av den fortsatt begränsade litteraturen på området, intervjuer med forskare och experter på arbetsmiljöområdet samt intervjuer med chefer med erfarenhet av övergång till arbete hemifrån.

Kartläggningen drar slutsatsen att övergången till arbete hemifrån har inneburit att arbetsmiljöns förutsättningar har förändrats. Till exempel har den enskilda arbetstagarens individuella och sociala villkor (bostads- och familjeförhållanden, hemmets tekniska utrustning och förmåga att utforma sin egen arbetsmiljö) spelat en större roll för arbetsmiljön än tidigare. Det har dessutom skett en tydlig digitalisering av arbetsmiljön, där arbetsmiljön påverkats av de digitala verktygens funktion och chefers och anställdas förmåga att hantera desamma.

Syftet med denna rapport var att få en uppfattning om chefers och anställdas mående, produktivitet och organisatorisk rättvisa vid hemarbetet under pandemin. Rapporten syftar dessutom till att belysa hur chefers och anställda upplevt omställningen, vilka utmaningar de ställts inför med det nya arbetssättet samt deras upplevelse av att förflytta det sociala samspelet och kommunikation till digitala verktyg.

## Metod

I det undersökta företaget arbetar ca 300 anställda. Av dessa tillfrågades 109 medarbetare och 21 chefer som arbetat hemifrån under pandemin och inbjudan till medverkan i en enkät skickades ut till dessa.

### Enkätundersökning

Enkäten inleddes med bakgrundsfrågor, till exempel ålder, kön, utbildningsnivå, anställningstid (Se appendix 1). Därutöver användes standardiserade frågor runt sömn (återhämtning), arbetsrelaterad produktionspåverkan, hälsorelaterad produktionspåverkan samt organisatorisk rättvisa. Dessutom ställdes, för denna rapport särskilt framtagna, specifika frågor runt kommunikationen mellan chef och anställd.

Karolinska Sleep Questionnaire (KSQ) (Åkerstedt et al, 2008) användes för frågor avseende sömn och återhämtning (se appendix 1). Formuläret består av sju frågor med vardera sex svarsalternativ från "Aldrig" (1) till "Alltid" (6). En hög siffra motsvarar en hög grad av sömnbesvär.

För att mäta hälsorelaterad produktionsförlust användes en fråga ur Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire: General Health (WPAI:GH) (Lohela Karlsson et al., 2013). Deltagarna fick svara "ja" eller "nej" på frågan: *Har du under de senaste sju dagarna upplevt hälsoproblem men ändå valt att arbeta? Med hälsoproblem avses alla eventuella fysiska eller känslomässiga problem eller symptom.* De som svarade "ja" fick svara på frågan: *Under de senaste sju dagarna, i vilken utsträckning påverkade dina hälsoproblem din prestation medan du arbetade?* De ombads därefter gradera sitt svar från 0-10 där 0 motsvarar "hälsoproblemen hade ingen påverkan på mitt arbete" och 10 motsvarar "hälsoproblemen hindrade mig fullständigt från arbete". En hög siffra motsvarar en stor produktionsförlust.

För att mäta arbetsrelaterad produktionsförlust ställdes frågan: *Har du under de senaste sju dagarna upplevt problem i din arbetsmiljö? vilken kunde besvaras med "ja" eller "nej"* (Lohela Karlsson et al., 2013). De som svarade "ja" ombads svara på frågan *Under de senaste sju dagarna, i vilken utsträckning påverkade arbetsmiljörelaterade problem din prestation medan du arbetade?* och gradera sitt svar på en skala från 0-10 där 0 motsvarar "arbetsmiljöproblemen hade ingen påverkan på mitt arbete" och 10 motsvarar "arbetsmiljöproblemen hindrade mig fullständigt från att arbeta". En hög siffra motsvarar en stor produktionsförlust.

För att bedöma organisatorisk rättvisa användes frågor som utvecklats och validerats av Elovainio och medarbetare (Elovainio et al, 2002) (se appendix 1). Formuläret består av sex frågor med fem svarsalternativ vardera och poängsätts med stigande poäng från 1 p för "håller inte alls med" till fem poäng för "instämmer helt". Medelvärde för svaren på varje fråga slås ihop till en slutsumma.

Utifrån nyligen framkomna kunskaper om effekterna av hemarbete under pandemin där man funnit att både chefer och anställda kan uppleva utmaningar i hur man ska försäkra sig om att det som ska produceras faktiskt produceras, att det sker med rimlig tidsåtgång, att arbetsgivaren är nöjd med det man åstadkommit o.s.v. formulerades följande tre påståenden för medarbetare: *1. Din chef är insatt i dina arbetsuppgifter och din arbetssituation, 2. Det är lätt att få kontakt med din chef när du behöver det* och *3. Din chef håller sig uppdaterad om hur ditt arbete fortskrider.* Varje fråga hade fem svarsalternativ där 1 motsvarade "Stämmer inte alls" och 5 motsvarade "Stämmer helt".

Till cheferna ställdes motsvarande påståenden: *1. Det är lätt att komma i kontakt med dina anställda när du behöver det, 2. Du tycker att du är insatt i dina anställdas arbetsuppgifter och behov för att*

*klara sina arbetsuppgifter, 3. Dina anställda håller dig uppdaterad om hur arbetet fortskrider.* Även dessa påståenden hade fem svarsalternativ där 1 motsvarade "Stämmer inte alls" och 5 motsvarade "Stämmer helt".

Enkäten avslutades med en fråga om medarbetare och chefer upplevt det stöd de behöver från arbetsgivaren för att kunna arbeta hemifrån. Här fanns fem svarsalternativ där 1 motsvarade "Stämmer inte alls" och 5 motsvarade "Stämmer helt".

## Intervjuundersökning

Två gruppintervjuer genomfördes, en med medarbetare och en med chefer, som frivilligt anmälde sig att delta. Intervjuerna skedde digitalt under en timme via Teams. Till varje grupp rekryterades fyra deltagare. Intervjuguiden bestod av ett antal förutbestämda frågor som deltagarna sedan fick diskutera fritt runt. Frågorna rörde graden av hemarbete, för- och nackdelar med hemarbete, fysiska förutsättningar vid hemarbete, kommunikation mellan chef och anställd samt kommunikation mellan kollegor med mera (se appendix 2). I båda grupper fanns individer som var relativt nya i sina arbeten och de som arbetat längre.

## Jämförelsematerial

Då det saknades information om den undersökta gruppen före pandemin, jämfördes resultatet i denna rapport med data från en pågående studie av Fredrik Molin (Molin et al, 2021), där man ställt frågor om korttidsåterhämtning (sömn), arbetsrelaterad produktionsförlust, hälsorelaterad produktionsförlust och organisatorisk rättvisa bland anställda i två kommuner. Data till Molins studie samlades in före pandemin, under tiden januari 2017 till mars 2018.

I Molins studie användes enbart fråga nummer 3 från KSQ för att mäta sömn och korttidsåterhämtning, *Har du haft kännning av följande besvär de senaste tre månaderna? Ej utsövd vid uppvaknandet*, med gradering från 1-6 där 1 motsvarade dålig återhämtning "alltid, 5 ggr eller mer/ vecka" och 6 var god återhämtning "aldrig". I den aktuella rapporten var skalan i enkäten omvänd (1 motsvarade "aldrig" och 6 motsvarade "alltid, 5 ggr eller mer/ vecka"). I jämförelsen har detta justerats genom att vända på variabeln. I jämförelsen motsvarar därför en lägre siffra tecken på dålig återhämtning.

Molins studie använde samma frågor som den aktuella rapporten när det gäller organisatorisk rättvisa (Elovaino et al, 2002). Det rör sig om 6 olika påståenden där man svarar med följande skala: 1 - håller inte med alls, 2 - i mindre utsträckning, 3 - till viss del, 4 - i stort sett, 5 - instämmer helt. I Molins studie multipliceras värdet på varje svar med antal svarande och sedan räknas ett medelvärde ut (skala 6-30). Även standarddeviation (SD) räknades ut. Frågorna har behandlats på samma sätt i den aktuella rapporten.

Frågorna avseende hälsorelaterad produktionsförlust var de samma i Molins studie och i den aktuella rapporten, men graderingen skilde sig. Graderingen i den aktuella studien gick från 0-10 och i Molins studie var graderingen på 1-10. För att kunna jämföra multiplicerade poängen i Molins studie med en faktor 1,1.

# Resultat

## Enkätundersökning

Av 109 medarbetare svarade 78 på enkäten och av 21 chefer svarade 15, totalt 93 personer. Detta gav en svarsfrekvens på 71,6 % av medarbetarna och 71,4% av cheferna (Se tabell 1).

Tabell 1. Beskrivning av studiepopulationen.

Variabler	Chefer (N=15)		Medarbetare (N=78)		
	N	%	N	%	
<b>Kön</b>	Kvinna	8	53	55	71
	Man	7	47	21	27
	Vill ej uppge	-	-	2	3
<b>Ålder</b>	<30 år	-	-	9	12
	31-40 år	2	13	18	23
	41-50 år	7	47	21	27
	51-60 år	6	40	20	26
	>60 år	-	-	9	12
	Ej angivet	-	-	1	1
<b>Högsta utbildning</b>	Grundskola/2-3 årigt yrkesgymnasium	4	27	17	22
	3-4 årigt teoretiskt gymnasium	2	13	13	17
	Universitet/högskole-utbildning	9	60	48	62
	Ej angivet			3	4
<b>Anställningstid</b>	<2 år	5	33	11	15
	2-5 år	4	27	19	25
	6-10 år	2	13	12	15
	>10 år	4	27	33	42
	Ej angett	-	-	3	4
<b>Nuvarande befattning</b>	<2 år	6	40	32	41
	2-5 år	8	53	18	23
	>5 år	1	7	28	36
<b>Arbete hemifrån</b> Under pandemin	0-25%	2	13	4	5
	26-50%	2	13	4	5
	51-75%	6	40	20	26
	76-100%	5	33	50	64
<b>Aktivitetsnivå</b> Jämfört med före pandemin	Högre	3	20	21	27
	Lika stor	10	67	32	41
	Lägre	2	13	22	28
	Ingen uppfattning	-	-	3	4

Avseende frågor runt sömn och återhämtning visar undersökningen att en relativt stor andel av chefer och anställda upplever sömnstörning (Se appendix 1). Med endast undantag för fråga nummer 6 i KSQ svarar 14-34 % av samtliga deltagare att de har en mer eller mindre störd sömn (svarsalternativ 4, 5 och 6, motsvarande "ofta", "för det mesta" och alltid). Sömnsvårigheter är ofta ett symptom på upplevd stress.

Frågorna om organisatorisk rättvisa visar generellt en upplevelse av hög organisatorisk rättvisa bland medarbetarna på arbetsplatsen (andel som svarat svarsalternativ 4 eller 5 på varje fråga ("i stort sett" respektive "instämmer helt")). Frågorna om "chef håller sig uppdaterad om hur deras arbete

fortskrider” och ”chef håller de anställda informerade om beslut och dess konsekvenser inom rimlig tid” är de som har lägst andel svarande på svarsalternativ 4 och 5 (50 % respektive 55 %). Övriga frågor ger en andel svarande på svarsalternativ 4-5 om 61-71 %

Avseende produktionsförlust relaterat till hälsa svarade 33 % av chefer, 34 % av medarbetare och 34 % totalt att de under de senaste sju dagarna upplevt hälsoproblem men ändå valt att arbeta. I materialet ses att många fler än dessa valt att svara även på följdfrågan om ” Under de senaste sju dagarna, i vilken utsträckning påverkade arbetsmiljörelaterade problem din prestation medan du arbetade?”. Det blir därför svårt att se hur produktionen blir påverkad för de 34 % som angett att de arbetat trots ohälsa. Sammantaget ses i den uppföljande frågan om problem relaterat till hälsa (omräknat i medelpoäng) låga poäng (medelvärde= 2,10 respektive 2,05, se tabell 2 samt se appendix) vilket indikerar en låg produktionsförlust relaterat till de anställdas och chefernas hälsa, men således gäller dessa nästan hela den undersökta gruppen.

Produktionsförlusten relaterad till arbetsmiljön visar att 40 % av chefer, 47 % av medarbetare och 46 % totalt har upplevt arbetsmiljöproblem de senaste dagarna. Liksom i föregående fråga har flera som svarat ”Nej” i första frågan ändå valt att svara i den påföljande frågan, vilket gör det mer vanskligt att bedöma. Resultatet omräknat i medelpoäng (2,45 för anställda och 3,25 för chefer) talar för en relativt låg produktionsförlust, men arbetsmiljön verkar ändå ge en något ökad produktionsförlust för chefer om man jämför med de anställda. Även här blir det inkonklusivt hur mycket produktionen påverkats för de som upplevt problem i sin arbetsmiljö.

## Jämförelsematerial

I jämförelsen med Molins (Molin et al, 2021) resultat räknades poäng på varje svarsalternativ (som angivet ovan). Jämförelsen gav följande resultat: Båda material visade en hög slutsumma avseende indexet för organisatorisk rättvisa och resultaten skiljde sig obetydligt mellan de två materialen (Se tabell 2). Ju högre sammanlagd summa (där max är 30 p), ju högre organisatorisk rättvisa upplevde de svarande.

Resultatet för korttidsåterhämtning visade, både i den aktuella rapporten och i Molins studie, en relativt hög grad av återhämtning, med en något bättre återhämtning i den aktuella rapporten.

När det gäller produktionsförlusten sågs en högre produktionsförlust i jämförelsematerialet relaterat med den aktuella rapporten, både när det gäller hälsa och arbetsmiljö, men resultatet är troligen inte helt jämförbart med tanke på att i den aktuella rapporten var det många personer som ej upplevt arbetsmiljöproblem, som ändå besvarade frågan om produktionsförlust.

Tabell 2. Jämförelse mellan enkätsvar i den aktuella rapporten och jämförelsematerialet (Molin et al.)

Variabel	Skala	Medarbetare (n=78)		Chef (n=15)		Molin et al. (n=3121)	
		Medel	SD	Medel	SD	Medel	SD
Organisatorisk rättvisa Index	6-30	23.03	5.48	-	-	24.96	4.18
Sömn/ korttidsåterhämtning	1-6	4.00*	1.21	4.00*	1.20	3.71	1.20
Hälsorelaterad produktionsförlust	1-10	2.10	2.65	2.05	2.35	3.36**	2.43***
Arbetsmiljörelaterad produktionsförlust	1-10	2.28	2.79	3.25	3.39	3.75**	2.45***

\* Skalan omvänd i den aktuella rapporten jämfört med Molins studie. För att kunna jämföra är omvänd skalan omvänd i denna tabell. Ett lägre värde indikerar sämre återhämtning.  
 \*\* Skalan skiljer sig mellan den aktuella rapporten (Skala 0-10) och Molins studie (Skala 1-10). För att kunna jämföra multiplicerades värdet i Molins studie med en faktor 1,1.  
 \*\*\* ej korr



De frågor som skapades specifikt för den aktuella rapporten beskriver eventuella utmaningar när det gäller produktionskontroll och kommunikation mellan chef och anställd. Medarbetarnas, respektive chefernas resultat redovisas i tabell 3.

Tabell 3. Medarbetarna respektive chefernas uppfattning om produktionskontroll och kommunikation. Andel som angivit svarsalternativen "4. Stämmer i stort sett" eller "5. Stämmer helt".

Medarbetare	%
Din chef är insatt i dina arbetsuppgifter och din arbetsituation...	55
Det är lätt att få kontakt med din chef när du behöver det...	71
Din chef håller sig uppdaterad om hur ditt arbete fortskrider...	50
Chefer	%
Det är lätt att komma i kontakt med dina anställda när du behöver det...	87
Du tycker att du är insatt i dina anställdas arbetsuppgifter och behov för att klara sina arbetsuppgifter...	73
Dina anställda håller dig uppdaterad om hur arbetet fortskrider...	60

På frågan om arbetstagare och chefer fått det stöd de behöver från arbetsgivaren för att kunna arbeta hemifrån svarade 80 % av chefer, 77 % av medarbetare och 77 % totalt att de fått det stöd de behöver från sin arbetsgivare för att kunna arbeta hemifrån (svarsalternativ 4 och 5; "4. Stämmer i stort sett" eller "5. Stämmer helt").

## Intervjuundersökning

I de två gruppintervjuerna framkommer vissa observationer och tankar som är lika för de båda grupperna. Båda grupper är tämligen samstämda i sin upplevelse av hemarbetet, även om perspektivet som chef och medarbetare ibland skiljer sig något åt.

### Möteskulturen

På frågan om vad som förändrats i arbetet sedan pandemin svarar man direkt, både chefer och medarbetare, att det blivit så många möten. Dessa sker nu uteslutande digitalt och för vissa innebär det att dagen blir helt uppbokad med fortlöpande möten, utan möjlighet till paus eller tid för annat arbete. Dessutom upplever alla att problem och frågeställningar man tidigare kunnat lösa med en kollega, genom ett snabbt samtal på några minuter i fikarummet eller genom att knacka på dörren, nu blir minst halvtimmestlånga digitala möten eller ett av alla stegrande antal mejl i mejlkorgen.

En av cheferna säger:

*”... alltså jag hinner inte jobba, det är min upplevelse att jag bara går på möte, till möte, till möte och på varje möte så får jag liksom så här en, två, tre uppgifter som jag skall göra, men jag får aldrig tid att utföra de uppgifterna om jag inte jobbar tidigt, tidigt på morgonen eller sent, sent på kvällen [...] När jag var chef fysiskt då kunde man ta liksom en runda i korridoren och så här ’tjena hur är läget, gick det bra i går kväll när du skulle träna innebandy’ [...] och sen gick man liksom vidare. Och allt sånt här tog liksom en halvtimme. [...] Men idag om jag ska prata med alla mina medarbetare då skulle jag liksom boka upp en halvtimme med A, en halvtimme med B, en halvtimme med C, en halvtimme med D och när jag är klar då är det två timmar liksom. Alltså det flyter inte på likadant, kalendern blir mer uppbokad. Så jag skulle jättegärna vilja ha en dag där ingen hade bara möten, där det var beslutat i företaget att [...] onsdagar då har vi inga möten, då måste vi försöka hinna jobba också.”*

En medarbetare målar upp en liknande bild:

*” Liksom en dag för mig kan se ut, jag har möte 8-9 och 9-10, 10-11, 11-12, sen har jag förhoppningsvis en halvtimmest lunch och sen bryter det liksom. Sen är det möten i ett. [...] Och då är det ju svårt att hinna med att svara på det där mejlet eller återkoppla och jag måste ju också prioritera i liksom mina ärenden...”*

En annan lägger till att:

*”Men jag upplever nog att arbetsbelastningen är faktiskt lite högre just för att man blir fast i de här mötena, för sånt som man hade kunnat löst snabbare på plats”.*

Både chefer och medarbetare efterlyser en effektivisering av de digitala mötena:

*"[...] den här möteskulturen som har uppstått är en bov i det hela skulle jag vilja säga. För att man kanske bokar in möten längre än vad man behöver och så snackar man på den tiden, vilket gör att jag kliver in i nästa möte och då har jag inte hunnit gjort det administrativa som jag skulle behöva gjort kopplat till det här mötet, vilket gör att när arbetsdagen är slut så sitter jag fortfarande med mina grejer som skall göras. Så att, jag tror ju på mer effektiva möten faktiskt."*

En lösning på detta som framkommer är:

*"jag bokar ju tid i min kalender och [...] då ska ju det vara viktiga möten som jag inte kan tacka nej till för att jag ska ta bort den tiden. [...], sen har jag på stör ej."*

En negativ effekt av pärlbandet av möten blir också att både medarbetare och chefer kan bli svåra att få tag i när man behöver, lite mer akut.

*"[...] man blir väldigt ensam, man får inte tag på folk. Alla sitter och liksom sätter sig som upptagna på Teams så det går inte att prata med folk. Och det gör ju då att man inte heller får vissa arbetsuppgifter ur händerna någon gång."*

En av cheferna anför att även om det är mer möten och de tar mer tid finns också en fördel att de faktiskt har strukturerade, inplanerade, individuella möten med medarbetarna där de hinner prata, tänka igenom om det är något särskilt som behöver adresseras och det finns möjlighet att prata om mående och liknande.

Den mellanmännsliga kommunikationen som sker vid spontana möten och fikor saknar man dock och de försök som gjorts med att ha digitala fikor har med tiden fått färre deltagare.

### Arbetsbelastning, gränssättning och arbetsgivarens möjlighet till styrning av prestation

Under intervjuerna framkom att det, i avsaknad av tydliga markörer i forma av arbetskläder och arbetsmiljö, uppstår problem med gränssättning mellan arbete och fritid. Dessutom upplevde intervjudeltagarna att frånvaron av möjligheten till spontana fysiska möten ibland påverkade kommunikationen negativt.

Utöver ökat antal möten framkommer en annan upplevd ökad belastning:

*"Det blir ju mer mejl också, det har ju eskalerat med mejl, är det inte telefon som ringer så är det chatten som plingar eller så är det möte man skall in på eller så är det mejlen. Så var det inte förr för då stack man ut huvudet i korridoren och bara hej, jag har ett problem kan du hjälpa mig, javisst säger de då och så har vi löst det, då slipper vi de här mejlen."*

Några berättar att gränsen mellan jobb och arbete helt har försvunnit.

*"[...] jag kan ju börja jobba klockan halv 6 på morgonen och så kan jag jobba halv 7 på kvällen, alltså man har liksom ingen riktig [...] tidsuppfattning tycker jag". Samtidigt anges det som positivt att sluta pendla och där igenom få mer tid över till vardagspusslet när man kan vara flexibel med vilken tid på dygnet man jobbar."*

Det framkommer också att det är svårare att tillåta sig att ta raster från arbetet, att det känns "fusligt" om man gör något som inte är relaterat till arbetet en stund.

En medarbetare beskriver:

*"Är man högpresterande så är det jättejobbigt att jobba hemifrån för jag till och med glömmar att gå på toaletten, jag står och fikar vid datorn. Liksom jag går inte ifrån. Lunchen tar jag inte utan jag äter och sen går jag upp och jobbar igen"*

En annan kontrar:

*"Jag kan bara prata för min egen del och jag har i hela mitt arbetsliv verkligen strävat efter att jobba den tid som jag och min arbetsgivare är överens om. Självklart så kan det vara toppar som gör att jag jobbar mera, absolut är det så och det gör jag naturligtvis nu också och jag strävar verkligen efter att jobba fulla dagar men inte mer. [...] det är väldigt mycket upp till mig som person, min chef har inte en susning om vilka tider per dag som jag jobbar och skall inte behöva ha det heller."*

Föregående medarbetare svarar:

*"Jag skulle säga det att min chef har väldigt bra koll på vad jag gör och hon är nog mycket väl medveten om att jag jobbar egentligen alldeles för mycket, men sen jag älskar ju mitt jobb, så jag har ju lite svårt att låta bli också, vilket är mitt eget fel kanske också [...]. Och att vi har bra, liksom, återkoppling, att vi pratar och har bra avstämningar och så där, så jag känner ändå att jag får det stöd jag behöver i min roll."*

Cheferna är överens om att tilliten till medarbetarna är stor att de utför sina arbetsuppgifter som förväntat och att det märks tydligt om arbetet inte blir gjort. Däremot framkommer en svårighet i att som chef vara ett gott föredöme och inte arbeta för mycket och samtidigt se medarbetare som arbetar för mycket och för länge om dagarna.

Samtidigt finns det en osäkerhet i om alla medarbetare känner av denna tillit. Det finns exempel på att de regelbundna individuella mötena mellan chef och medarbetare har upplevts som obehagliga av den anställde och ett utövande av kontroll från arbetsgivarens sida, för att säkerställa att den anställde producerar det den ska.

Det finns också exempel på svårigheter när vissa grupper inte fungerar så bra ihop och produktionen därmed minskar. Den typen av problematik känns svår att hantera digitalt. Man tänker att det hade varit enklare att uppmärksamma och adressera destruktiva mönster direkt, om man varit på plats.

Både chefer och medarbetare nämner också fall där en medarbetare inte kommunicerar med chef och andra medarbetare, där man inte får respons på mejl man skickar osv. Det föder frustration, men också oro, då man inte vet säkert om något hänt medarbetaren och hur den mår. Hade man varit på arbetsplatsen hade man löst det genom att helt enkelt knacka på hos medarbetaren och ta diskussionen direkt.

*”Jag har svåra problem med olika personer, vissa personer funkar det alldeles utmärkt med, för att de har en jättebra disciplin och man kan kommunicera hur bra som helst, nästan som om vi sågs på riktigt. Medans andra personer fungerar mera som ett svart hål i respons. Oavsett vilken kanal jag försöker mig på, så får jag inget tillbaks. Vilket då påverkar mina leveranser extremt negativt, så att det är ett stort jättedilemma faktiskt. Jag kan inte gå och ställa mig i dörren hos den här personen jag behöver få tag i som skall leverera till mig i sin tur, men väljer att inte kommunicera alls. Det blir ett jätteproblem”*

Någon eftersöker mer stöd från chefer när det gäller prioritering av arbetsuppgifterna.

*” Men jag skulle vilja skicka med där att ni sätter er ner i ditt team, de som du jobbar tillsammans med, tillsammans med förvaltaren och din andra kollega, vad ni tycker är viktigt för er och sen när ni har kommit fram till det stäm av med chefen och se om chefen håller med.”*

## Nyanställning

En tydlig nackdel med hemarbete som framkommer är när en ny kollega ska introduceras i arbetet och introduktionen måste ske digitalt. Det upplevs svårare att visa och förklara med de digitala verktyg man har och det kräver att man har många avstämningar och är uppkopplad hela tiden mot varandra.

Det upplevs också som svårare att arbeta med företagskulturen, där finns inte alla verktyg på plats. Företagskulturen ses som ett golv alla kan ta avstamp ifrån och man har sett exempel på nya grupper som har fått det svårare att arbeta just för att kulturen inte riktigt sitter från början. Detta blir också svårare vid nyanställningar.

## E-ledarskapets utmaningar

Både chefer och medarbetare uppmärksammar svårigheter att märka av försämrat psykiskt mående och liknande hos kollegorna när man jobbar på distans.

En chef upplever att det är svårare att ta sina medarbetare ”på pulsen”, att hen upplever att det är svårt att komma medarbetaren nära och att det är olika lätt beroende på medarbetarens personlighet och att alla inte är bekväma med att öppna upp bakom skärmen, att det var lättare när man fanns på samma arbetsplats. Cheferna resonerar runt att skillnaden här också, men inte enbart, kan ha att göra med hur länge man varit chef för sina medarbetare och hur väl man kände dem innan pandemin och hemarbetet började. Att kroppsspråket inte längre blir lika betydelsefullt för kommunikationen om man redan har en väl etablerad relation.

Här framkommer också en upplevd svårighet när man behöver ha möten med en anställd av disciplinär karaktär eller om man behöver prata med en medarbetare som mår dåligt eller är i rehabilitering. Denna typ av möten känns enklare att ta när alla parter befinner sig på samma plats. Digitalt är det svårare att både vara tydlig och samtidigt vara ett stöd för personen. Är man på samma plats underlättar den ordlösa kommunikationen med kroppsspråket. Situationer där det blir mer känslösamt och medarbetaren gråter upplevs också som svårare att hantera då man inte kan ge det fysiska stöd en hand på axeln eller liknande kan ge.

*”Någon kanske har jättejobbigt hemma, kanske hon har en elak man och någon kanske har jättelätt till barskåpet och sitter och huttar och någon har svårt och typ kanske bara jobbar sex timmar och hittar på en massa annat. Så alla vi är olika, det är dem alltså det är dem jag börjar bli orolig för. Vem har snappat upp de här personerna? För de finns ju, sitt inte och säg att de inte finns, för det finns de ju.”*

*” Och det är väl det som är utmaningen att leda på distans tänker jag, att man missar sådana signaler.”*

I chefsgruppen noteras också ett fenomen som de beskriver som ”viskleken” där små saker/problem/händelser som tidigare hade adresserats direkt av chef eller kollegor nu hinner växa sig större och föda irritation och oro innan det når chef eller annan ansvarig som kan reda ut situationen.

En chef uppmärksammar också en ny typ av krav/arbetsuppgift som kommit med pandemin:

*” [...] som jag upplever att som chef då så skall man också förväntas kunna allt om corona, alltså det är jag som säger vad vi skall göra och inte göra. Och det där är ju en väldigt delikat uppgift att skriva ut de här mejlen varje vecka eller när man gör den här uppföljningen av coronaläget, [...] så man läser på mycket.”*

### Den fysiska arbetsmiljön under pandemin

Grupperna berättar att arbetsgivaren i början av pandemin ordnade så att man kunde låna hem skärm, stol och liknande. Senare skaffade man också en modul i kartong som kunde ställas på ett bord som en hög och sänkbar arbetsplats. Man ordnade ett erbjudande att man kunde köpa bord, belysning, stolar mm via en förmånlig typ av löneavdrag, men inte många medarbetare nappade på erbjudandet.

*” [...] sen vi har ju olika förutsättningar. En del kanske bor större och har ett hus så man har ett kontor där man kan sitta och sen när man är klar för dagen då stänger man datorn och så går man därifrån och sen kan man ha sin fritid. Men andra som sitter och jobbar vid köksbordet till exempel [...] man kanske flyttar undan datorn när man skall äta middag men den ligger där hela tiden och pockar på och man tänker så här, nej men lite till, lite till och sen är klockan liksom halv åtta, halv nio”.*

Man uppger också att man fick signaler om att alla inte kunde arbeta hemma till exempel pga hur boendet såg ut och då fick man ha en dialog om huruvida några kunde få befinna sig på arbetsplatsen ändå.

Att den fysiska aktiviteten minskat för många har man också uppmärksammat på arbetsplatsen. I vissa fall har den ökat, då medarbetare till exempel börjar och slutar dagen med en promenad eller tränar på lunchen, men i många fall har träning man fått naturligt på sin väg till och från jobbet minskat.

*” ...jag märker nog både för egen del, men också när jag pratar med mina kollegor, att vi rör oss mindre, jag rör mig otroligt mycket mindre än vad jag brukar göra. Jag cyklade ju alltid varje dag liksom 8 kilometer till och från tåget och sen går jag från tåget till arbetsplatsen och oftast så har jag ju visningar eller ska till något av kontoren så då cyklar jag då också och nu sitter jag bara still.”*

En av cheferna berättar att hen tagit initiativ till att alla tar en promenad i samband med ett veckomöte och hen försöker också uppmuntra medarbetarna att ta ut sin friskvårdstimme. En av medarbetarna är yogainstruktör och har spelat in paus- och gympafilmer som alla kan använda.

### Positiva effekter av hemarbete

Flera av intervjupersonerna uppger positiva effekter av hemarbetet. Minskat pendlande ger positiva bieffekter.

*”Min restid idag har försvunnit så jag har mer fritid.” ”Min fru hon pendlar inte längre [...] vilket gör att hon då får ju typ tre timmar mer fritid hemma varje dag, vilket i sin tur gör att våran relation faktiskt har fördjupats under den här perioden, för vi får mycket mera tid tillsammans.”*

*”Och när man pratar med externa kontakter, som jag har en del då, så tycker jag att här är det faktiskt en stor fördel med Teams, för att vi behöver inte förflytta oss fysiskt genom landet, vi träffas hej, kul, kollar lägget två minuter, checkar in, och sen gör vi det vi ska göra och så är vi klara”*

En annan uppmärksammar positiva hälsoeffekter:

*”Jag tycker faktiskt att jag sover bättre idag för att jag har mera fritid på dygnet [...], jag vaknar en timme innan klockan ringer oftast.”*

Någon nämner att det blir:

*”färre störningar i arbetsdagen eftersom det inte är lika mycket spring i korridoren”*

och en annan att det:

*”faktiskt är mindre ställtider emellan våra möten eftersom vi inte transporterar oss fysiskt, jag behöver inte springa kors och tvärs över huset då, vilket i sin tur kan vara en nackdel om mötena ligger kant i kant och jag inte får röra på mig då”*

Många upplever det också positivt med en ökad flexibilitet med arbetstiderna och att man kan välja när på dygnet man förlägger arbetet.

*”lite kan man switcha emellan men ändå jobba sina åtta timmar och få det att funka och få familjesituationen att funka på ett enklare sätt, så på så sätt, där underlättar det ju väldigt mycket”.*

En chef tillägger:

*”om jag bara skall säga någonting positivt, det har ju också gjort att man får, man behöver vara lite mer strukturerad vid möten eller vid uppföljning [...] man behöver bygga sätt också för, ja men att följa upp mer konkret på saker liksom [...]”*

## Viktiga lärdomar från pandemin

Båda intervju tillfällena avslutades med att grupperna reflekterade över vilken de tyckte var den viktigaste lärdomen från pandemiperioden. Svaren varierar mellan individuella iakttagelser och saker som är mer betydelsefulla för organisationen.

*”Men det jag skulle vilja säga att jag har tagit med mig, det är hur viktigt självledarskapet är”*

*”Och det andra lärandet det är att jag tycker att det är pisstråkigt att sitta själv när jag faktiskt, som jag nämnde, tankar mycket bättre tillsammans med människor.”*

*”...att det faktiskt funkar förvånansvärt bra. Trots pandemin så kan vi ändå leverera jättebra till stora delar som organisation, det tycker jag är ett jätteviktigt lärande.”*

*”... hur man klarar mer än man tror.”*

*”Och jag tar väl med mig att, jag jobbade ju aldrig hemma förut, jag skall faktiskt försöka att jobba hemma mera när den här pandemin är över, typ två, tre dagar en vecka kanske. Åka in lite på kontoret och sen resten försöka vara hemma och lägga upp arbetet som då, när man behöver verkligen göra saker ifred, då gör jag det hemifrån och sen när jag skall vara kreativ och liksom mera tankad då gör jag det på jobbet”*

*”...jag tror inte att det är någon som tänker gå tillbaka och jobba 100% på kontoret. Liksom så här är mindsetet, så bara, nej men det funkar ju, jag skulle kanske få ett bättre liksom, ett bättre liv om jag jobbar hemifrån en eller kanske två dagar i veckan.”*

*”...som man har lärt sig under den här tiden, om man nu kommer välja dom här dagarna när man sitter hemma, så är man faktiskt ändå kontaktbar på ett helt annat sätt med Teams och allting jämfört med när man satt hemma för två år sen eller någonting, då var man nåbar på mejl och telefon.”*

*” Jag tror att gränserna kommer nog inte bli lika tydliga när vi går tillbaks heller, det här med att, men jag kanske gör nåt annat ett tag och sen jobbar jag lite mer på kvällen.”*

Påtagligt när båda intervjuerna avslutas är också att grupperna uttrycker stor tillfredsställelse med att ha få pratat om situationen i denna form. Att få prata om situationen på ett mer strukturerat sätt upplevde båda grupper som positivt och man funderade över om det fanns ett sådant behov generellt i organisationen.



## Diskussion

Syftet med denna rapport var att få en uppfattning om chefers och anställdas mående, produktivitet och organisatorisk rättvisa vid hemarbetet under pandemin. Dessutom undersöktes hur chefer och anställda upplevt omställningen, vilka utmaningar de ställts inför med det nya arbets sättet samt deras upplevelse av att förflytta det sociala samspelet och kommunikation till digitala verktyg.

Resultaten visar mycket som talar för att den potentiella påfrestningen med den snabba omställningen till hemarbete ändå har tolererats väl av organisationen. Samtidigt finns det också detaljer att uppmärksamma som på sikt kan påverka arbetsmiljö, produktion och hälsoutveckling hos medarbetare och chefer.

## Sömnstörningar

En av de faktorer som på sikt kan påverka produktion och hälsoutveckling hos de anställda är långvariga sömnbesvär. Sömnbesvär är idag relativt vanligt förekommande. Enligt en prevalensstudie utförd av SBU 2008 (SBU, 2010) led 24 % av Sveriges befolkning av sömnbesvär. Insomni (definieras som problem med att falla i sömn, bibehålla sömn och/eller inte bli utvilad och att sömnstörning förekommer  $\geq 3$  gånger/vecka i minst en månad samt sömnstörning som orsakar tydliga besvär i det dagliga livet), anses påverka cirka 5 % av befolkningen och har ett samband med ökad sjukfrånvaro, ökat vårdsökande och social funktionsnedsättning. Man ser också en ökad risk för olika typer av sjuklighet och dödlighet. (Läkemedelsboken, 2017). Stress är den vanligaste orsaken till störd sömn (www.1177.se, 2017), men det finns givetvis andra orsaker också, inte sällan andra livsstilsfaktorer.

I enkätens sju sömnfrågor faller sex av frågorna ut med relativt hög andel av chefer och anställda som lider av sömnbesvär. Ur ett kliniskt perspektiv, med erfarenheter av att arbeta med stressrelaterad ohälsa och utmattning, är det anmärkningsvärt att så många som 34 % ej känner sig utsövda vid uppvaknandet och att så många som 20% känner sig utmattade vid uppvaknandet.

Något som också är anmärkningsvärt är att av cheferna har 33% besvär med uppvaknanden med svårighet att somna om (14% hos medarbetarna), 43% av cheferna känner sig ej utsövda vid uppvaknandet (34% av medarbetarna) och 33% av cheferna besväras av för tidigt uppvaknande (22% av medarbetarna). Här skulle det vara intressant med en fördjupad översyn över de anställdas och, framför allt, chefernas stressnivå.

## Skillnader mot traditionellt ledarskap

I sin undersökning, med syftet att undersöka relationen mellan e-ledarskap och stress, fann Carina Beckerman (Beckerman, 2015) att 80 % av de undersökta e-ledarna upplevde stress. Kärnan i den upplevda stressen uppges vara en känsla av att "aldrig vara där man behöver vara".

I gruppintervjun i den aktuella rapporten framkom liknande tankar, t.ex. när cheferna beskrev det otillfredsställande i att vara på distans när man känner att situationen kräver en fysisk närvaro.

Avstånd (geografiskt, tidsmässigt och upplevt) har en stor påverkan på virtuella team enligt en översiktsartikel av Morrison-Smith och Ruiz (2020). I litteraturen fann de att det medför till exempel följande utmaningar: motivation genom närvaro av andra, svårare att etablera tillit, beroende av teammedlemmarnas tekniska kompetensnivå, nivån på den tekniska infrastrukturen, tydlig ledning. De tar också upp betydelsen av kontakt ansikte mot ansikte i snabba informella möten på en arbetsplats som en viktig funktion för samarbete. Kommunikation i virtuella team beskrivs som mer formella och fokuserar mer på arbetsrelaterade frågor. De finner att kunskapsutbyte lättare sker i informella möten. Dessa möten hjälper också till i tillitsbyggandet.

Även Beckerman (2015) beskriver att kommunikationen mellan teammedlemmar blir svårare utan kaffepauser där man ses ansikte mot ansikte. Småpratandet blir inte lika naturligt. Samtidigt finner hon

i sin undersökning att de arbetstagare hon intervjuat beskriver virtuella möten av informell karaktär där de känner sig trygga och bygger tillit och att sådana möten påverkar interaktionen och vänskapen mellan teammedlemmarna.

Lin, Standing och Liu (2008) kommer i sin studie fram till att det är nödvändigt för ledare av virtuella team att bygga starka relationer och sammansvetsa teamet då det får stor påverkan på prestationen och tillfredställelsen i teamet. I mitt intervjumaterial ges uttryck för samma tanke. Man noterar här att det fungerar bra med virtuella team i de fall som teamen redan existerat sedan tidigare, varit väletablerade och känt varandra väl. Man tar upp exempel på team som varit nybildade eller med nyanställda där teamarbetet inte varit lyckat.

Värt att notera är att bara hälften av medarbetarna angav att deras chef var insatt i deras arbetsuppgifter och arbetssituation och 55 % svarade att chefen var insatt och håller sig uppdaterad om hur arbetet fortskrider. Däremot upplevde 73 % av cheferna att de var insatta i sina anställdas arbetsuppgifter och behov för att klara sina arbetsuppgifter och 60 % av cheferna svarade att de anställda håller dem uppdaterade om hur arbetet fortskrider. Man kan fråga sig om det är så att de anställda är så pass självgående att chef inte behöver hålla sig uppdaterad om arbetsuppgifter, arbetssituation och litar på att arbetet fortskrider som förväntat (därav skillnaden i svar mellan chef och arbetare) eller om det faktiskt är så att det finns en skillnad i upplevelse; cheferna anser sig insatta, medarbetarna anser i högre utsträckning inte att de är det? Däremot verkar det som om båda parter upplever att det är lätt att få kontakt med varandra när det behövs, cheferna något mer än medarbetarna.

## Möjligheter/fördelar med hemarbete

I litteraturen finner man olika angivna fördelar och möjligheter med hemarbete. För företagen finns såklart en möjlighet att erhålla medarbetare med specifik kompetens, oavsett var i världen denna person befinner sig. (Malhotra et al, 2007).

För medarbetarna erbjuder hemarbete mer flexibilitet för familjelivet, då man kan jobba när som helst och (nästan) var som helst (Fedáková och Ištoňová, 2017) och åtaganden på arbete och i hemmet blir enklare att få ihop (Wojcak et al., 2019). Dessutom innebär möjligheten att själv bestämma sin arbetstid, plats och metod en ökad produktivitet (Pavlova, 2019). Utöver detta kan medarbetaren arbeta upp sin egen arbetsrytm och undvika distraktioner från andra kollegor (Klopotek, 2017). I en metaanalys av Galendran och Harrison (2007) såg man också att hemarbete innebär mindre stress och minskar risken för att man säger upp sig. Man såg att frånvaron av direkt övervakning (från chef) och en mindre formell atmosfär minskade arbetsstressen.

I Mynaks kartläggning och analys (Mynak, 2021) visades att övergången till hemarbete innebär nya förutsättningar för arbetsmiljön. Arbetsmiljön blir mer individualiserad på grund av att varje arbetstagare har olika förutsättningar (boendemiljö, social miljö, teknisk utrustning hemma, kompetens att själv utforma arbetsmiljön o.s.v.). Arbetsmiljön påverkas också av de digitala verktygens funktion och förmågan att hantera de digitala gränssnitten.

I kartläggningen ser man fördelar med hemarbete i form av minskad stress. Anledningarna till mindre upplevd stress är till exempel att man slipper pendling, har lättare för att koncentrera sig på arbetet och framför allt får möjligheten att på ett flexibla sätt kunna kombinera arbete och fritid.

## Risker med hemarbete

Bregenzer och Jimenez (2021) publicerade nyligen en studie där syftet i första hand var att se om man kunde identifiera riskfaktorer i ett ökat digitaliserat arbete och om dessa riskfaktorer hade en försämrande effekt på de anställdas välmående. I andra hand ville de ta reda på om de hälsoförsämrande effekterna kunde minskas genom ett hälsobefrämjande ledarskap. De identifierade

fyra riskfaktorer med digitalt arbete: geografiskt utspritt teamarbete, mobilt arbete, konstant tillgänglighet och otillräcklig teknisk support och fann att dessa var relaterade till mer stress på arbetet.

Även Bentley et al (2016) slog fast att stöd från ledning och kollegor samt tekniskt stöd minskar möjliga negativa effekter av social isolering, underlättar hanterandet av "livspusslet" samt minskar upplevd stress.

I den aktuella rapporten ses exempel på detta i intervjuerna där det framkommer frustration och stress runt bristande teknisk support/avsaknad av den teknik som behövs för att kunna arbeta som mest effektivt samt att några av de intervjuade också upplever stress runt ständig tillgänglighet, även om någon anger det sistnämnda som en fördel.

Hoch och Kozlowski (2014) fann, såsom flera före dem (Avolio, Kahai och Dodge, 2000; Bell och Kozlowski 2002; Purvanova och Bono, 2009), att ett hierarkiskt ledarskap är mindre effektivt i geografiskt utspridda team.

I Mynaks kartläggning (Mynak, 2021) tar man som nackdelar upp ergonomiska problem (även om arbetsgivarna och arbetstagarna med tiden blivit bättre på det) och social isolering. Det är framför allt faktorer på individnivå som har påverkat om pandemin har medfört en bättre eller sämre arbetsmiljö för individen.

Tekniska brister har gett upphov till ökad upplevd stress, även om det inte uppges ha varit ett stort hinder vid övergången till hemarbete. Utöver detta framkommer att det har blivit svårare att definiera arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön.

I kartläggningen tar man också upp utmaningen i chef-medarbetarrelationen. Avståndet mellan chef och medarbetare ökar och det digitala gränssnittet fungerar inte fullt ut som ersättning till fysiska möten. Möten av allvarigare karaktär anses som svårare. Digitala möten gör det också svårare för chefen att se hur medarbetaren mår. Försämrade relationer mellan arbetstagare och chef kan leda till stress, minskad motivation och minskad arbetslust bland både arbetstagare och chefer. Kartläggningen visar också att hemarbete leder till minskad social kontakt, minskat samarbete och försämrat lagarbete.

Gränsen mellan arbete och fritid tenderar också att suddas ut enligt kartläggningen. Man pekar på två arbetsmiljörisker som uppstår på grund av en oklarare gräns mellan arbete och fritid. Å ena sidan finns risken att arbetet trycker undan privatlivet (med ökad arbetstid och minskad återhämtning som följd), å andra sidan kan privatlivet inkräkta på arbetslivet och påverka möjligheten att lösa arbetsuppgifterna. Båda dessa scenarion kan leda till ökad stress. (Mynak, 2010)

I den två gruppintervjuerna i den aktuella rapporten finns många likheter med det som Mynaks kartläggning (Mynak, 2021) rapporterar om. Grupperna identifierar också risker och svårigheter med den fysiska arbetsmiljön, minskad social kontakt, förändrat samarbete/lagarbete. De uppmärksammar även de nya utmaningar man som chef ställs inför och det svåra i att ha möten av allvarigare karaktär och att uppfatta hur medarbetaren mår.

Att 46 % av de svarande i den aktuella rapportens enkät har upplevt problem i sin arbetsmiljö under de senaste sju dagarna är anmärkningsvärt. Att det i enkätsvaren ser ut att påverka produktiviteten i liten utsträckning kan man inte med säkerhet uttala sig om, då personer som inte upplevt problem i arbetsmiljön har besvarat följdfrågan. Resultatet blir därmed missvisande. Därför blir rekommendationen att man undersöker detta närmre för att förbättra villkoren för sina anställda och säkerställa en hög grad av produktivitet i företaget.

Det samma gäller för huruvida chefernas och de anställdas hälsoproblem påverkar vid produktiviteten eller ej. Så mycket som 1/3 av enkättagarna uppger att de haft hälsoproblem men ändå valt att arbeta. Om dessa individers produktivitet har påverkats går inte att utläsa av resultatet, då individer som ej angivit att det har problem ändå har besvarat följdfrågan om hur mycket produktionen

påverkats. Att så många av de anställda upplever någon typ av hälsoproblem kan vara av värde för arbetsgivaren att undersöka noggrannare för att i tid kunna ge stöd åt medarbetare med hälsoproblem som annars riskerar att försämrats och påverka produktiviteten.

## Förslag/råd vid arbete hemifrån för organisation och individ

Mynaks kartläggning (Mynak, 2021) utmynnar i förslag på åtgärder man som arbetsgivare kan ta till. Man förslår till exempel en förstärkning i kompetens och förmåga hos arbetsgivarna att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete, som både ser till de som befinner sig i arbetsgivarens lokaler och de som sitter hemma. Detta inte minst med tanke på att många arbetstagare efter pandemin kommer att vilja fortsätta kunna arbeta helt eller delvis hemifrån. De ser också ett behov att stärka arbetstagarnas kompetens och förmåga att upptäcka risker i den egna arbetsplatsen och där igenom möjliggöra en god arbetsmiljö. Man ser också behovet av fortsatt forskning på området.

## Förslag/råd för den aktuella organisationen framöver

Resultatet avseende sömn tyder på att det finns både chefer och medarbetare som har en försämrad sömn. Detta är något som på sikt kan få konsekvenser för deras hälsa och produktivitet och som därför är av värde för organisationen att undersöka närmare. Företagshälsan kan stötta på både gruppnivå och individnivå med stresshantering och sömnskola.

Som ovan betonats är det också av vikt att företaget får stöd och hjälp med sitt systematiska arbetsmiljöarbete och även här finns många delar som organisationen kan få hjälp med hos sin företagshälsovård. Vad som gäller angående arbetsgivarens skyldigheter avseende organisatorisk och social arbetsmiljö finns att läsa i föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

## Referenser

1177.se. (2021). "Sömnstörningar." <https://www.1177.se/Uppsala-lan/liv--halsa/stresshantering-och-somn/somnsvarigheter/#section-11793>. 2021-12-09.

Arbetsmiljöverket (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Stockholm, Arbetsmiljöverket. [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). 21-12-09

Beckerman, C. (2015). Exploring the phenomenon of leadership and stress in permanent virtual teams in public sector organizations. Challenges and possibilities. AFA Försäkring. <https://www.afaforsakring.se/forskning/projektkatalog/DownloadReport/2334/>. 21-12-09.

Bentley, T. A., S. T. Teo, L. McLeod, F. Tan, R. Bosua and M. Gloet (2016). "The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach." *Appl Ergon* **52**: 207-215 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>.

Bregenzner, A. and P. Jimenez (2021). "Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study." *J Med Internet Res* **23**(3): e24906 DOI: <https://doi.org/10.2196/24906>.

Castensson, A. (2020). SBU under coronaåret 2020. Internrapport. (Personlig kommunikation).

Elovainio, M., M. Kivimäki and J. Vahtera (2002). "Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health." *American journal of public health* **92**(1): 105-108 DOI: <https://doi.org/10.2105/ajph.92.1.105>.

Gajendran, R. S. and D. A. Harrison (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences." *J Appl Psychol* **92**(6): 1524-1541 DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

Hetta, J. and Å. Schwan (2017). Läkemedelshandboken: Sömnstörningar. <https://lakemedelsboken.se/kapitel/psykiatri/somnstorningar.html>. 2021-12-09.

Hoch, J. E. and S. W. Kozlowski (2014). "Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership." *J Appl Psychol* **99**(3): 390-403 DOI: <https://doi.org/10.1037/a0030264>.

Karlsson, M. L., G. Bergström, C. Björklund, J. Hagberg and I. Jensen (2013). "Measuring production loss due to health and work environment problems: construct validity and implications." *J Occup Environ Med* **55**(12): 1475-1483 DOI: <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000005>.

Kłopotek, M. (2017). "The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees." *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy* **4**(4): 39-49.

Lin, C., C. Standing and Y.-C. Liu (2008). "A model to develop effective virtual teams." *Decision Support Systems* **45**(4): 1031-1045 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.002>.

Malhotra, A., A. Majchrzak and B. Rosen (2007). "Leading Virtual Teams." *Academy of Management Perspectives* **21**(1): 60-70 DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>.

Molin, F., S. Å. Paulsson, T. Hellman and M. Svartengren (2021). "Can the Human Resources Index (HRI) Be Used as a Process Feedback Measurement in a Structured Support Model for Systematic Work Environment Management?" International journal of environmental research and public health **18**(12): 6509 DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18126509>.

Morrison-Smith, S. and J. Ruiz (2020). "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review." SN Applied Sciences **2**: 1-33.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak) (2021). Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin. Rapport 2021:2. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2021/04/Kartlaggning-och-analys-av-forutsattningar-for-arbete-hemifran-under-Coronapandemin.pdf>. 21-12-09.

Oksana, P. (2019). "The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization." Vilnius University Open Series(2) DOI: <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>.

Purvanova, R. K. and J. E. Bono (2009). "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams." Leadership Quarterly **20**: 343-357.

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) (2010). Behandling av sömnbesvär hos vuxna. En systematisk litteraturöversikt. [https://www.sbu.se/contentassets/ffa024035dbd440ea1c9c71fff1748ec/behandling\\_somnbesvar\\_vuxna\\_fulltext.pdf](https://www.sbu.se/contentassets/ffa024035dbd440ea1c9c71fff1748ec/behandling_somnbesvar_vuxna_fulltext.pdf). 2021-12-09.

Wojcak, E., L. Bajzikova, H. Sajgalikova and M. Polakova (2016). "How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework." Procedia - Social and Behavioral Sciences **229**: 33-41 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>.

Åkerstedt, T., M. Ingre, J. E. Broman and G. Kecklund (2008). "Disturbed sleep in shift workers, day workers, and insomniacs." Chronobiol Int **25**(2): 333-348 DOI: <https://doi.org/10.1080/07420520802113922>.

## Appendix 1 - Enkät svar

### Karolinska Sleep Questionnaire (KSQ)

1. Svårigheter att somna*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	20	19	19
2. Sällan (någon/några gånger per år)	33	41	40
3. Ibland (flera ggr/månad)	33	26	27
4. Ofta (1-2 ggr/v)	13	6	8
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	0	8	6
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	0	0

\*13% chefer, 14 % medarbetare, 14% totalt upplever svårigheter att somna (svar 4-6).

2. Upprepade uppvaknanden med svårighet att somna om*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	40	17	21
2. Sällan (någon/några gånger per år)	20	47	42
3. Ibland (flera ggr/månad)	7	22	20
4. Ofta (1-2 ggr/v)	27	8	11
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	7	6	14
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	0	0

\*33 % chefer, 14% medarbetare, 25% totalt har upprepade uppvaknanden med svårigheter att somna om (svar 4-6).

3. Ej utsövd vid uppvaknandet*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	7	12	11
2. Sällan (någon/några gånger per år)	33	23	25
3. Ibland (flera ggr/månad)	27	31	30
4. Ofta (1-2 ggr/v)	20	22	22
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	13	10	11
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	1	1

\*43% chefer, 34% medarbetare, 34% totalt, är ej utsövida vid uppvaknandet (svar 4-6).

4. För tidigt uppvaknande*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	13	22	21
2. Sällan (någon/några gånger per år)	33	29	30
3. Ibland (flera ggr/månad)	20	26	25
4. Ofta (1-2 ggr/v)	13	13	13
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	20	9	11
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	0	0

\*33% Chefer, 22% medarbetare, 24% totalt besväras av för tidigt uppvaknande(svar 4-6).

5. Störd/orolig sömn*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	7	18	16
2. Sällan (någon/några gånger per år)	53	35	38
3. Ibland (flera ggr/månad)	20	26	25
4. Ofta (1-2 ggr/v)	13	12	12
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	7	8	8
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	1	1

\*20% chefer, 21% medarbetare, 21% totalt har en orolig/störd sömn (svar 4-6).

6. Svårigheter att vakna*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	47	42	42
2. Sällan (någon/några gånger per år)	47	35	37
3. Ibland (flera ggr/månad)	7	14	13
4. Ofta (1-2 ggr/v)	0	4	3
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	0	3	2
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	3	2

\*0 % chefer, 9% medarbetare, 8 % totalt har svårigheter att vakna (svar 4-6).

7. Utmattad vid uppvaknandet*	Chef (%)	Medarbetare (%)	Totalt (%)
1. Aldrig	40	26	28
2. Sällan (någon/några gånger per år)	27	40	38
3. Ibland (flera ggr/månad)	13	14	14
4. Ofta (1-2 ggr/v)	13	13	13
5. För det mesta (3-4 ggr/v)	7	4	4
6. Alltid (5 ggr/v eller mer)	0	3	2

\*20% chefer, 19 % medarbetare och 20 % totalt kände sig utmattade vid uppvaknandet (svar 4-6).

## Organisatorisk rättvisa

1. Min chef tar hänsyn till mina synpunkter	Medarbetare (%)
1. Håller inte med alls	4
2. I mindre utsträckning	8
3. Till viss del	27
4. I stort sett	32
5. Instämmer helt	29

\*61% Medarbetare anser att chef tar hänsyn till synpunkter (svar 4-5).

2. Min chef kan hålla tillbaka sin personliga uppfattning	Medarbetare (%)
1. Håller inte med alls	1
2. I mindre utsträckning	9
3. Till viss del	25
4. I stort sett	46
5. Instämmer helt	18

\*64 % av medarbetare svarar att chef kan hålla tillbaka personlig uppfattning (svar 4-5).

3. Din chef håller de anställda informerade om beslut och dess konsekvenser inom rimlig tid*	Medarbetare (%)
1. Håller inte med alls	3
2. I mindre utsträckning	9
3. Till viss del	23
4. I stort sett	43
5. Instämmer helt	12

\*55% av medarbetare svarar att chef håller de anställda informerade om beslut och dess konsekvenser inom rimlig tid (svar 4-5).

4. Din chef behandlar de anställda vänligt och omtänksamt	Medarbetare (%)
1. Håller inte med alls	4
2. I mindre utsträckning	1
3. Till viss del	21
4. I stort sett	34
5. Instämmer helt	40

\*74% av medarbetare svarar att chef behandlar de anställda vänligt och omtänksamt.



<b>5. Din chef tar hänsyn till de anställdas rättigheter</b>	<b>Medarbetare (%)</b>
1. Håller inte med alls	5
2. I mindre utsträckning	5
3. Till viss del	15
4. I stort sett	35
5. Instämmer helt	40
*75% av medarbetare svarar att chef tar hänsyn till de anställdas rättigheter (svar 4-5).	

<b>6. Din chef ser till att behandla de anställda uppriktigt och ärligt</b>	<b>Medarbetare (%)</b>
1. Håller inte med alls	4
2. I mindre utsträckning	7
3. Till viss del	17
4. I stort sett	29
5. Instämmer helt	43
*72% av medarbetare svarar att chef ser till att behandla de anställda uppriktigt och ärligt (svar 4-5).	

## Hälsorelaterad produktionsförlust

<b>1 a. Har du under de senaste sju dagarna upplevt hälsoproblem men ändå valt att arbeta?*</b>	<b>Chef (%)</b>	<b>Medarbetare (%)</b>	<b>Totalt (%)</b>
Ja	33	34	34
Nej	67	66	66

\*33% av chefer, 34 % av medarbetare och 34 % totalt har under de senaste sju dagarna upplevt hälsoproblem men ändå valt att arbeta.

<b>1 b. Under de senaste sju dagarna, i vilken utsträckning påverkade dina hälsoproblem din prestation medan du arbetade?*</b>	<b>Chef (%)</b>	<b>Medarbetare (%)</b>	<b>Totalt (%)</b>
Hälsoproblemen hade ingen påverkan på mitt arbete 0.	46	49	48
1.	8	4	5
2.	8	17	16
3.	15	6	7
4.	0	7	6
5.	23	10	12
6.	0	1	1
7.	0	3	2
8.	0	1	1
9.	0	0	0
Hälsoproblemen hindrade mig fullständigt från arbete 10.	0	1	1

\*Av de svarande uppger 62% av chefer, 70% av medarbetare och 69% totalt att hälsoproblemen ej haft större påverkan på deras prestation medan de arbetade. 23% av chefer, 19% av medarbetare och 19% totalt har haft viss påverkan på deras prestation medan de arbetade.

## Arbetsmiljörelaterad produktionsförlust

<b>2 a. Har du under de senaste sju dagarna upplevt problem i din arbetsmiljö?</b>	<b>Chef (%)</b>	<b>Medarbetare (%)</b>	<b>Totalt (%)</b>
Ja	40	47	46
Nej	60	53	54

\*40% av chefer, 47% av medarbetare och 46% totalt har upplevt arbetsmiljöproblem de senaste dagarna.

<b>2 b. Under de senaste sju dagarna, i vilken utsträckning påverkade arbetsmiljörelaterade problem din prestation medan du arbetade?</b>	<b>Chef (%)</b>	<b>Medarbetare (%)</b>	<b>Totalt (%)</b>
Arbetsmiljöproblemen hade ingen påverkan på mitt arbete 0.	21	45	42
1.	36	7	11
2.	7	15	13
3	7	11	10
4.	0	5	4
5.	21	3	6
6.	0	4	3
7.	7	8	8
8.	0	1	1
9.	0	1	0
Arbetsmiljöproblemen hindrade mig fullständigt från arbete 10.	0	0	0

\*Av de svarande uppger 64% av chefer, 67% av medarbetare och 66% totalt att arbetsmiljöproblemen ej haft större påverkan på deras prestation medan de arbetade. 21% av chefer, 16% av medarbetare och 13% totalt har haft viss påverkan på deras prestation medan de arbetade.

## Produktionskontroll och kommunikation mellan chef och anställd (medarbetare)

1. Din chef är insatt i dina arbetsuppgifter och din arbetsituation...	Medarbetare (%)
1. Stämmer inte alls	4
2. Stämmer i mindre utsträckning	14
3. Stämmer till viss del	27
4. Stämmer i stort sett	38
5. Stämmer helt	17
* 55% Medarbetare svarar att chef är insatt i deras arbetsuppgifter och deras arbetsituation (svar 4-5).	

2. Det är lätt att få kontakt med din chef när du behöver det...	Medarbetare (%)
1. Stämmer inte alls	5
2. Stämmer i mindre utsträckning	4
3. Stämmer till viss del	21
4. Stämmer i stort sett	32
5. Stämmer helt	38
*71% av medarbetare svarar att det är lätt att få kontakt med chef när de behöver det (svar 4-5).	

3. Din chef håller sig uppdaterad om hur ditt arbete fortskrider...	Medarbetare (%)
1. Stämmer inte alls	3
2. Stämmer i mindre utsträckning	13
3. Stämmer till viss del	35
4. Stämmer i stort sett	27
5. Stämmer helt	23
*50% av medarbetare svarar att deras chef håller sig uppdaterad om hur deras arbete fortskrider (svar 4-5).	

## Produktionskontroll och kommunikation mellan chef och anställd (chef)

1. Det är lätt att komma i kontakt med dina anställda när du behöver det...	Chef (%)
1. Stämmer inte alls	0
2. Stämmer i mindre utsträckning	0
3. Stämmer till viss del	13
4. Stämmer i stort sett	40
5. Stämmer helt	47
*87% av chefer svarar att det är lätt att komma i kontakt med deras anställda när de behöver det (svar 4-5).	

2. Du tycker att du är insatt i dina anställdas arbetsuppgifter och behov för att klara sina arbetsuppgifter...	Chef (%)
1. Stämmer inte alls	0
2. Stämmer i mindre utsträckning	0
3. Stämmer till viss del	27
4. Stämmer i stort sett	53
5. Stämmer helt	20
*73% av chefer svarar att de är insatta i sina anställdas arbetsuppgifter och behov för att klara sina arbetsuppgifter (svar 4-5).	

3. Dina anställda håller dig uppdaterad om hur arbetet fortskrider...	Chef (%)
1. Stämmer inte alls	0
2. Stämmer i mindre utsträckning	7
3. Stämmer till viss del	33
4. Stämmer i stort sett	33
5. Stämmer helt	27
*60% av cheferna svarar att de anställda håller dem uppdaterade om hur arbetet fortskrider (svar 4-5)	

## Upplevt stöd för att kunna arbeta hemifrån

<b>1. Du har fått det stöd du behöver från din arbetsgivare för att kunna arbeta hemifrån...</b>	<b>Chef (%)</b>	<b>Medarbetare (%)</b>	<b>Totalt (%)</b>
1. Stämmer inte alls	0	4	3
2. Stämmer i mindre utsträckning	7	8	8
3. Stämmer till viss del	13	12	12
4. Stämmer i stort sett	33	35	34
5. Stämmer helt	47	42	43

\*80 % av chefer, 77 % av medarbetare och 77 % totalt svarar att de fått det stöd de behöver från sin arbetsgivare för att kunna arbeta hemifrån (svar 4-5).

## Appendix 2 - Intervjuguider

### Intervjuguide - chefer

Hur mycket distansarbete hade ni innan pandemin?

Vilka fördelar har ni sett med hemarbete?

Vilka eventuella nackdelar/svårigheter har ni upplevt?

Har ni ändrat ert arbetssätt (t.ex. möten, medarbetarkontakt?)

- Hur har ni ändrat arbetssätt?
- Från när?
- Vad fick er att ändra arbetssätt?

Ev fördelar med de nya arbetsformerna? (För verksamheten, t ex nya mötesformer, samt för de anställda som ev jobbat på distans?)

Ev nackdelar med de nya arbetsformerna? (För verksamheten, t ex projekt som försvårats, samt för anställda som ev jobbat på distans?)

Har ni arbetat annorlunda under pandemin för att bygga företagskulturen?

- Hur har ni gjort med medarbetare som är nyanställda
- Hur har ni gjort med nya team som inte redan är inarbetade?

Hur har ni tillsett en god psykosocial arbetsmiljö?

- Digital fika mm?

Hur har ni tillsett en god fysisk arbetsmiljö för era medarbetare?

- Hur kommunicerar du med dina medarbetare om den fysiska arbetsmiljön i hemmet?
- Vilken hänsyn tar du till medarbetarnas önskemål om den fysiska arbetsmiljön?

Hur försäkrar du dig om att dina medarbetare vet vilken omfattning och vilket innehåll deras arbetsuppgifter har?

- Roll
- Arbetsmängd
- Prestationsindikatorer
- Socialt nätverkande

Har synen på vad som är arbete förändrats under pandemin?

- Har ni tex haft diskussioner om vad som är värdeskapande för arbetet?
- Hur värderas det?
- Hur mäts det?

Upplever du att ditt arbete som chef förändrats i och med pandemin?

- Hur har arbetet förändrats?
- Har du haft möjlighet till överblick över hur dina anställda arbetar och vad de gör under dagarna?
- Hur har du gjort för att få överblick över hur de arbetar?

Har du haft överblick över hur dina anställda mår?

- Hur har du haft överblick?
- Har du haft möjlighet till överblick över hur dina anställda samarbetar?

## Intervjuguide - medarbetare

Hur mycket arbetade du på distans innan pandemin?

Hur upplever du att ditt arbete förändrats i och med pandemin?

Vilka fördelar ser du med att arbeta hemifrån?

Finns det några nackdelar?

Arbetar du på någon annan plats än hemma vid distansarbete?

Hur tänker du när det gäller gränsdragning mellan arbete och privatliv?

- Hur har du lagt upp det?

Hur har du upplevt det sociala samspelet mellan kollegor vid distansarbetet det senaste året?

- Har det förändrats?
- Hur har det förändrats?

Hur har arbetsgivaren tillsett att ni har en god fysisk arbetsmiljö?

- Hur kommunicerar du med arbetsgivaren om din fysiska arbetsmiljö i hemmet?
- Vilken hänsyn tar arbetsgivaren till dina önskemål om den fysiska arbetsmiljön?

Hur vet du att du arbetar i den utsträckning du ska och att du gör det som förväntas av dig?

- Hur vet du vilken omfattning och vilket innehåll dina arbetsuppgifter har?
  - roll
  - arbetsmängd
  - prestationsindikatorer
  - socialt nätverkande

Har synen på vad som är arbete förändrats under pandemin?

- Har ni tex haft diskussioner om vad som är värdeskapande för arbetet?
- Hur värderas det?
- Hur mäts det?

Hur upplever du att samarbetet mellan kollegor fungerat?

- Har det förändrats?
- Hur har det förändrats?
- Hur har samarbete med chef fungerat?
- Hur har din arbetsbörda sett ut sedan restriktionerna runt covid 19 började i mars 2020?

Har din avdelning ändrat arbetssätt under pandemin, hur?

- Ev fördelar med de nya arbetsformerna? (För verksamheten, t ex nya mötesformer, samt för de anställda som ev jobbat på distans?)
- Ev nackdelar med de nya arbetsformerna? (För verksamheten, t ex projekt som försvårats, samt för anställda som ev jobbat på distans?)

Vad är den viktigaste lärdomen från pandemiperioden?



Rapport från Arbets- och miljömedicin 1/2022

**Den hastiga omställningen till hemarbete under Covid-19-pandemin**

Akademiska sjukhuset, 751 85 Uppsala  
[www.amm uppsala.se](http://www.amm uppsala.se)