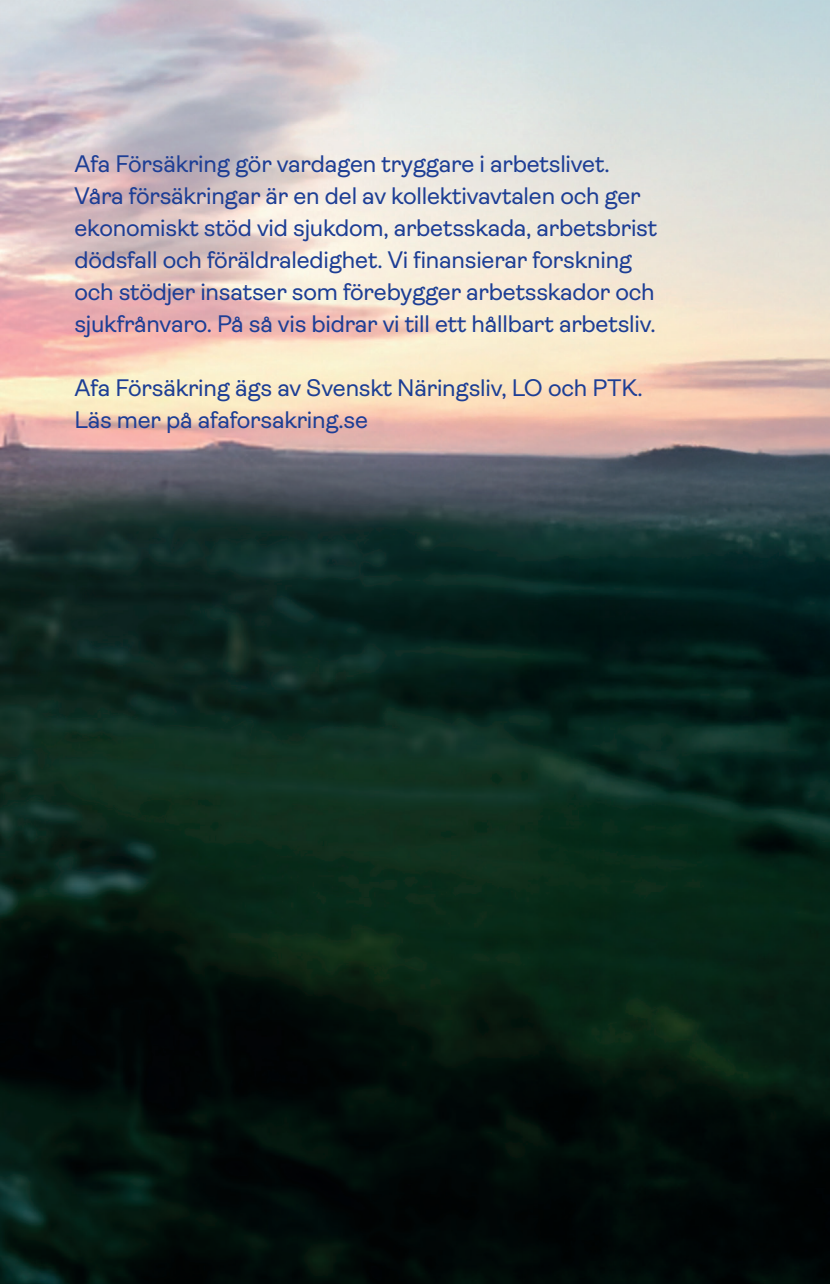


An aerial photograph of a city at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm orange and pink glow across the sky. The city below is a mix of green trees and grey buildings, with a river visible on the left side. The overall mood is serene and hopeful.

Forskning som bidrar till stärkta arbetsplatser i osäkra tider

Covid-19 och dess effekter på arbetsliv och hälsa
Forskning och utveckling, Afa Försäkring



Afa Försäkring gör vardagen tryggare i arbetslivet. Våra försäkringar är en del av kollektivavtalen och ger ekonomiskt stöd vid sjukdom, arbetsskada, arbetsbrist dödsfall och föräldraledighet. Vi finansierar forskning och stödjer insatser som förebygger arbetsskador och sjukfrånvaro. På så vis bidrar vi till ett hållbart arbetsliv.

Afa Försäkring ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK.
Läs mer på afaforsakring.se

Tack till ...

Våra ägare:

Svenskt Näringsliv, LO och PTK.

Våra uppdragsgivare:

arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer
i offentlig sektor.

De vetenskapliga bedömarna, projektledarna och
forskargrupperna.

Alla organisationer som samverkat för forskningen.

Och inte minst:

Tack till alla arbetsplatser som öppnat upp för att
dela sina erfarenheter och släppa in forskarna i sin
vardagliga praktik.

Utan er – ingen forskning!

An aerial photograph of a city, likely Stockholm, at sunset. The sky is filled with dramatic, colorful clouds in shades of purple, pink, and orange. The city is built on islands and along the water's edge, with numerous buildings and green spaces. A large body of water, possibly a bay or lake, occupies the right side of the image, with a small boat visible in the distance. The overall mood is serene and picturesque.

afa
FÖRSÄKRING

Afa Försäkring • 106 27 Stockholm • 0771-88 00 99 • afaforsakring.se

Forskning som bidrar till stärkta arbetsplatser i osäkra tider

Covid-19 och dess effekter på arbetsliv och hälsa



Afa Försäkring som forsknings- finansiär

Afa Försäkring är ett annorlunda försäkringsbolag. Våra försäkringar bestäms i kollektivavtal eller andra överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter. Genom kollektivavtal försäkrar vi anställda inom den privata sektorn och kommuner och regioner. Det innebär att 9 av 10 som arbetar på svensk arbetsmarknad är försäkrade via Afa Försäkring.

Afa Försäkrings ägare och uppdragsgivare är arbetsmarknadens parter, det vill säga fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer.

Våra ägare är Svenskt Näringsliv, LO och PTK. Våra uppdragsgivare är SKR, Sobona och de fackförbund som SKR och Sobona sluter kollektivavtal med.

Utöver att försäkra anställda så finansierar Afa Försäkring forskning som bidrar till att förebygga att anställda skadar sig på jobbet eller blir långvarigt sjukskrivna. Det gör vi bland annat genom utlysningar om forskningsfinansiering inom Arbetsmiljö och Hälsa. All forskning som vi finansierar ska gynna våra målgrupper – anställda i privat sektor och anställda inom kommuner och regioner.



Foto: Susanne Kronholm

**”Nu kan vi ta del av
resultaten – forsknings-
baserad kunskap som
ger nya insikter om hur
arbetsplatser kan bli mer
motståndskraftiga och
hållbara.”**

Förord

När covid-19-pandemin slog till under vårvintern 2020 ställdes hela arbetsmarknaden inför en historisk utmaning där arbetsmarknadens parter tog ett stort ansvar. Afa Försäkring kraftsamlade snabbt för att bidra med lösningar som kunde stärka arbetslivet, både under krisen och på längre sikt.

Ett initiativ vi är särskilt stolta över fem år senare är den omfattande forskningssatsning om pandemins effekter på arbetsliv och hälsa som vi finansierade. Tack vare ett starkt engagemang från arbetsmarknadens parter satsades 100 miljoner kronor på forskning inom arbetsmiljö och hälsa. Nu kan vi ta del av resultaten – forskningsbaserad kunskap som ger nya insikter om hur arbetsplatser kan bli mer motståndskraftiga och hållbara.

I den här boken samlar vi resultaten från satsningen och forskarnas reflektioner om hur kunskapen kan omsättas i praktiken. Vår förhoppning är att dessa insikter ska bidra till ett tryggare och mer hållbart arbetsliv långt bortom pandemin.

Mathias Collén

Verkställande direktör Afa Försäkring, oktober 2025

Inledning

I april 2020 öppnade Afa Försäkring utlysningen Covid-19 och dess effekter på arbetsliv och hälsa. Arbetet med utlysningen påfördes det ordinarie arbetet med sedan tidigare planerade öppna utlysningar och programutlysningar under 2020. Enbart inom ramen för utlysningen arbetade FoU-avdelningen, arbetsmarknadens parter och en grupp vetenskapliga bedömare tillsammans med att bereda, bedöma och fatta beslut om totalt 172 inkomna forskningsansökningar. Av dessa beviljades 37 projekt inom forskningsområdena Arbetsmiljö såväl som Hälsa, med en total finansiering på cirka 100 miljoner kronor.

Att forska under pandemin förde med sig stora utmaningar genom till exempel svårigheter att komma åt data. Flera projektledare i forskningsstudierna arbetade dessutom kliniskt i en högt belastad sjukvård utöver forskningsarbetet. Sammantaget gjorde detta att flera projekt drog ut på tiden och förlängdes.

Med tanke på utmaningarna som präglade arbetet känns det särskilt roligt att fem år senare få in de sista slutrapporterna från den unika utlysning och den speciella tid vi har bakom oss. Även om pandemikrisen passerat så är vi fullt medvetna om att nya kriser med stor sannolikhet kan överraska oss när vi minst anar det. När en kris ebbar ut är vi smärtsamt medvetna om att en ny kan blossa upp snarare än vi trott. Därför vill vi gärna tro att det vi bär med oss från pandemiåren kan hjälpa oss att vara bättre rustade för framtiden.



”Vi hoppas att boken kan ge igenkänning, aha-upplevelser och inspiration, och att vår forskning kan bidra till att stärka arbetsplatser i osäkra tider.”

Foto: Susanne Kronholm

Av de 37 forskningsprojekten har vi gått igenom samtliga resultat, valt ut och kategoriserat projekt som vi ser utgör ett särskilt tema som kan ge avtryck framåt för flera olika typer av arbetsplatser. Forskningen har genomförts i en rad branscher från industri, konsultbranschen och besöksnäring, till vård och omsorg. Syftet med den här boken är att presentera resultaten i ett tillgängligt format för den intresserade. Vi hoppas att boken kan ge igenkänning, aha-upplevelser och inspiration, och att vår forskning kan bidra till att stärka arbetsplatser i osäkra tider.

Ulrika Hektor

Chef FoU-avdelningen, Afa Försäkring 2025

Innehåll

1. Snabb på bollen	15
2. Arbetsplatsen vid osäkerhet	33
3. Samhällsbärande arbetsplats	43
4. Första linjens vård	59
5. Krisledning i praktiken	73
6. Självledarskap och kollegialitet	89
Om utlysningen	117
37 finansierade projekt	119

Snabb på bollen

Vad vet vi idag om hur covid-19 sprids genom luften och på ytor, och kan den kunskapen hjälpa oss vid nästa pandemi?

Hur påverkas risken för eksem och kontaktallergi vid pandemiregler för handhygien? Och hur skalar vi upp produktionen av skyddsutrustning snabbt?

Om det handlar fyra projekt i utlysningen som också visar på flera konkreta åtgärder som gör oss bättre förberedda nästa gång.



Strax före covid-19-pandemin hade **Jakob Löndahl** fått ett nytt projekt finansierat av Afa Försäkring. Projektet var ursprungligen tänkt att handla om spridningen av

andra luftvägsvirus – influensa, rhinovirus och RS-virus. När pandemin kom var Jakob Löndahl, professor i aerosolteknologi vid Lunds universitet, snabb att ställa om.

– Vi gjorde egentligen samma forskning som vi hade tänkt, fast med covid-19- virus, säger han.

Projektet har gett en klart bättre förståelse för hur den typ av virus som covid-19 är sprids .

– Nästa pandemi kommer troligen också vara ett luftburet luftvägsvirus, eftersom många stora pandemier har varit det. Ofta är det en ny influensavariant som blir en ny pandemi, säger Jakob Löndahl.

Han sammanfattar summan av alla studier i projektet så här:

– Om man träffar en person som är på toppen av sin smittsamhet, räcker det med några minuter i samma rum för att man ska riskera att bli smittad. Det krävs inte timmar, och det räcker inte med sekunder såvida man inte får en nysning direkt mot ansiktet. Våra resultat kan fungera som en vägledning för rekommendationer inför nästa luftburna pandemi med luftvägsvirus.

”Ofta är det en ny influensavariant som blir en ny pandemi.”



Foto: Johnér (ai-redigerad)

Förlossningar sprider mer virus än att sätta en patient i respirator

Jakob Löndahl och hans forskarkollegor genomförde också en uppmärksammas studie på hur olika typer av vårdprocedurer, och i vilka situationer inom infektionsvården, som covid-19- virus sprids.

Vårdprocedurerna de undersökte är så kallade aerosolgenererande procedurer, förkortat AGP. Det kan till exempel vara när vårdpersonal sätter en patient i respirator, eller att man använder olika typer av andningshjälpmedel, eller gör andningsträning.

– Studien visade att de här vårdprocedurerna inte spred smitta i särskilt hög grad. Den visade också att

”Många av procedurerna spred mindre virus än vad man trodde, medan andra skeenden spred mer virus i luft. Förlossningar till exempel.”

vanliga luftrenare och god ventilation minskar mängden virus i luften, berättar Jakob Löndahl och fortsätter:

- I Sverige styrde just det här AGP-proceduren mycket kring smittskydd inom vården i början. Personal fick ha på sig all möjlig skyddsutrustning när de gjorde de här olika momenten. I Region Skåne tog man till med marginal när det gällde skyddsutrustning för vårdpersonal i början av pandemin.

- Många av de här procedurerna spred mindre virus än vad man trodde, medan andra skeenden spred mer virus i luft. Förlossningar till exempel, och andningsträning, så kallad PEP-träning, spred mer virus i luften än att sätta en patient i respirator.



Foto: Johnér

Jakob Löndahl pekar på vikten av att vårdpersonal har så bra skydd som möjligt genom skyddsutrustning – men inte mer än nödvändigt. Studiens resultat fick stor påverkan på rekommendationer inom vården.

Inom ramen för Afa Försäkrings forskningsprogram om covid-19 har ett annat projekt, lett av **Erik Senneby**, specialistläkare och forskare i klinisk mikrobiologi vid Lunds universitet, även tittat på hur viruset sprids på ytor i sjukhusmiljö. Resultaten från det projektet tyder på att viruset kan spridas via luften ända upp till höga ytor i vårdrum, såsom ovanpå garderober och frånluftsventiler. Och det kan i sin tur ha betydelse för val av skyddsutrustning för sjukvårdspersonal.

Även huden behöver skyddas

Då hudens barriär utsätts för intensiv handtvätt, handdesinfektion och handskanvändning kan den påverkas negativt. Det har undersökts i ett annat projekt i covid-19-programmet, som leddes av **Anneli Julander**, docent vid Karolinska Institutet och forskare vid IVL, Svenska Miljöinstitutet.

”Mer skyddsutrustning än vad som egentligen krävs kan också leda till problem med huden och andra arbetsmiljöproblem.”



”Det är inte så lätt att komma in med mätapparater i ett patientrum. Men med vissa förberedelser kan man underlätta ganska mycket.”

Foto: Adobestock

En enkätstudie visade att hela 7 procent av respondenterna från sex olika frontlinjeyrken utanför vården drabbades av handeksem för allra första gången under pandemin, till följd av ökad handhygien. Resultaten visade också att en skadad hudbarriär lättare kunde ta upp allergiframkallande metaller och konserveringsmedel, vilket i sin tur kan leda till kontaktallergi. För att undvika negativ påverkan som exempelvis intensiv handtvätt och handskanvändning kan ge så tipsar Anneli Julander om att personal kan använda mjukgörande och parfymfri

handkräm, och att man även utanför vården bör upphandla rengöringsmedel med krav om att den bör vara hudvänlig.

Åtgärderna kan spara ett halvår vid nästa pandemi

Det finns mycket kvar att göra för att förbereda inför nästa pandemi, berättar Jakob Löndahl. En konkret åtgärd är att bygga upp forskningsmiljöer på infektionskliniker, så att vissa patientrum är förberedda för mätning av virus. Det är inte så lätt att komma in med mätapparater i ett patientrum. Men med vissa förberedelser kan man underlätta ganska mycket, menar Jakob Löndahl.

– Vi skulle kunna spara ett halvår när nästa pandemi kommer. De första månaderna riskerar allting att vara kaos och panik och ingen vet någonting. Ju fler frågor man kan besvara under den perioden desto bättre och enklare blir det.

Det är en metoduppbyggnad som kommer att ta ett antal år, menar han.

– Men det behövs för att vi ska ha en bättre beredskap och det är nu man kan göra den. När nästa pandemi kommer är det för sent, så det är nu vi har chansen.

Så producerar vi skyddsutrustning snabbt vid nästa pandemi

Vad kan vi då göra när det kommer till produktion av skyddsutrustning inför nästa kris? Det har **Katrin**



Skagert, arbetsmiljöforskare vid RISE Research Institutes of Sweden, undersökt närmare i sitt projekt.

– Vi skulle aldrig kunna ha så mycket

skyddsutrustning i något lager som behövs när krisen väl inträffar. Under pandemin såg vi i stället att det går att skala upp en tillfällig produktion ganska snabbt. Då är standardiserade metoder och samarbeten mellan olika samhällsaktörer en jättefördel, berättar Katrin Skagert.

I projektet kartlade forskarna bland annat hur ett antal mindre företag samarbetade med regionerna i Västmanland och Sörmland för att börja producera egna skyddsförkläden. Producenterna använde sig av en metod som gör det enkelt för personer utan tidigare erfarenhet att kunna lära sig jobbet snabbt. Volontärer, korttidspermitterade, anställda inom regionerna och sommarjobbade ungdomar ryckte in och jobbade med produktionen i perioder.

Samarbete och kontakter behövs redan nu

Manuella stationer för produktion sattes upp och de kunde enkelt monteras ner, flyttas och byggas upp igen för nya arbetsmoment.

- Det behövs olika kompetenser för att snabbt kunna standardisera produktion och för att använda rätt material. I vårt projekt såg vi att det var både näringsliv och offentliga aktörer som samarbetade för att få in rätt kunskap, berättar Katrin Skagert och fortsätter:

- De kanske behöver ha löpande kontakter även utanför kristider för att tillsammans kunna ställa om när det sker sådana här samhällskriser. Det tror jag är en viktig del i hela vårt beredskapsarbete.

Filmer synliggör det arbete som faktiskt funkar

Den andra delen av Katrin Skagerts projekt handlar om visualisering av instruktioner vid användning av skyddsutrustning och hygienrutiner i äldreomsorgen, både på

äldreboenden och i hemtjänsten. Delprojektet resulterade i en film, som togs fram tillsammans med den partsgemensamma skyddskommittén för vård och omsorg i en kommun i Skåne.

Det här gjordes stegvis, där varje ny version av filmen fick feedback av representanter för arbetstagare och arbetsgivare. Filmen justerades successivt – och varje gång kom det fram nya saker som representanterna inte hade uppmärksammat tidigare.

Filmerna utvärderades sedan genom återkoppling och dialog med ett antal grupper inom två hemtjänstenheter. Där tyckte många att filmerna var användbara och lätta att följa.

– Dessutom uttryckte de spontant att de kunde vara bra vid introduktion av ny personal, särskilt när det är personer som inte kan svenska så bra, säger Katrin Skagert.

Var i hallen ställer jag handspriten?

De rutiner och instruktioner för smittskydd som hemtjänsten fick av arbetsgivaren under pandemin var rakt



”Det fanns inte alltid någon byrå där man kunde ställa handsprit, och det var svårt att hålla avstånd innan skyddsutrustningen var på när vissa brukare stod direkt innanför dörren.”



Foto: Johnér

**”Hade jag varit arbetsmiljö-
ansvarig chef i hemtjänsten,
då hade jag då och då följt
med min personal ut på jobb
för att se hur det ser ut.”**

”I en av delstudierna visas tydligt hur öppna diskussioner om risker inom team som jobbar exempelvis inom hemtjänsten var viktiga för att tillsammans jobba fram en bättre arbetsmiljö.”

av instruktioner ifrån en sjukhusmiljö som är uppstyrd på ett helt annat sätt än inom hemtjänsten, berättar Katrin Skagert. Därför fick personalen hitta på själva hur de skulle göra.

– Det jag fastnade absolut mest för är att det är så tydligt att hela det systematiska arbetsmiljöarbetet är uppbyggt utifrån mansdominerade industrier där det finns standardiserade processer för produktion. Inom vård och omsorg, och särskilt då när man är i andra människors hem som inom hemtjänsten, är det väldigt svårt att standardisera processer, säger Katrin Skagert.

I forskningen kom det fram flera exempel på detta: det fanns inte alltid någon byrå där man kunde ställa handsprit, och det var svårt att hålla avstånd innan

skyddsutrustningen var på när vissa brukare stod direkt innanför dörren.

Men det finns sätt att förebygga detta som också har bäring på nästa pandemi, och som har stöd i resultaten från projektet. I en av delstudierna visas tydligt hur öppna diskussioner om risker inom team som jobbar exempelvis inom hemtjänsten var viktiga för att tillsammans jobba fram en bättre arbetsmiljö. Och här behöver organisationer jobba aktivt med att inte bara förebygga risker, utan också med det som fungerar, konstaterar forskarna. Men hur ska det då gå till rent konkret?

- Hade jag varit arbetsmiljöansvarig chef i hemtjänsten, då hade jag då och då följt med min personal ut på jobb för att se hur det ser ut. Eller att medarbetare filmar med mobilen, så man kan kolla tillsammans. Självklart utan att omsorgstagaren syns, och utan att några personuppgifter röjs, säger Katrin Skagert.

Hon slår ett slag för att medarbetarna inom hemtjänsten kan ha case-diskussioner om olika situationer kring smittskydd och hygienrutiner på exempelvis APT:er. På så sätt kan både erfarna och nya inom hemtjänsten lära av varandra på ett flexibelt och kreativt sätt. Det är hjälpsamt inte bara vid pandemier utan också vid ett vinterkräksutbrott.

- Det är ett jättebra hjälpmedel också för att chefen som är ansvarig för arbetsmiljöarbetet ska få en tydligare inblick i arbetet, avslutar Katrin Skagert.

Tips & råd

- Agera nu inför nästa pandemi genom att bygga infrastruktur för testning av nya virus – när nästa pandemi kommer är det redan för sent.
- Nästa pandemi kommer troligen vara luftburen – använd rekommendationer som togs fram för covid-19 i ett första skede.
- Luftrenare och god ventilation minskar mängden virus i luften – en bra åtgärd för till exempel äldreboenden.
- Snabb mobilisering vid nästa kris kräver samverkan mellan samhällsaktörer.
- För att samverkan mellan samhällsaktörer ska fungera vid nästa kris behöver relationer och kontakter jobbas fram redan nu.
- Ett bra smittskydd i hemtjänsten kräver löpande teamdiskussioner om hur skydd kan uppnås i varierande miljöer – och att chefen vet hur arbetsmiljön ser ut.

Projekten

Projektledare	Projektnamn
Jakob Löndahl, Lunds universitet	Åtgärder för minskad luftsmitta till vårdpersonal i möte med högrisk-patienter
Erik Senneby, Lunds universitet	SARS-CoV-2 på ytor i sjukhusmiljö
Anneli Julander, Karolinska Institutet	Påverkar ökad hand-hygien till följd av covid-19 arbetsrelaterat hand-eksem och risk för kontaktallergier?
Katrin Skagert, RISE Research Institutes of Sweden	Skyddsutrustning vid covid-19 – Met odik för säker produktframtagning med visualiserade instruktioner för att förebygga smitta

Arbets- platsen vid osäkerhet

De permitteringar som infördes under pandemin gav inte bara negativa utan även positiva effekter.

Inom besöksnäringen gav omställningarna eko även efter pandemin – och inför nästa kris behövs bättre handlingsberedskap för arbetsmiljön.

– Permitteringar verkar inte påverka den psykiska hälsan negativt. Detta fastän det är förenat med mer osäkerhet kring jobbet, och innebär att man förlorar en större del



av sin arbetstid, säger **Linda Magnusson Hanson**, docent i folkhälsovetenskap vid Stockholms universitet.

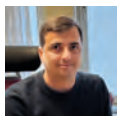
Hennes projekt bygger på data från enkäter med både arbetare och tjänstemän från olika branscher i Sverige.

Förklaringen till att de som blev permitterade inte mådde sämre psykiskt kan ligga i villkoren för den typ av permitteringar som infördes av staten under pandemin i Sverige. Dessa permitteringar kallades för korttidsstöd, och innebar att många kunde behålla en stor del av sin lön under större delen av pandemin.

– Korttidsstödet var så pass generöst utformat att de ekonomiska konsekvenserna inte blev speciellt stora för de som blev permitterade, säger Linda Magnusson Hanson.

Resultaten kan också bero på att permitteringarna förde med sig en del positiva konsekvenser. Det kan handla om att risken att bli smittad blev mindre för de som permitterades och därmed kunde stanna hemma under pandemin, och att de fick än bättre balans mellan arbete,

”De kallades för korttidsstöd, och innebar att många kunde behålla en stor del av sin lön under större delen av pandemin.”



familj och fritid än när de jobbade heltid.

Och just det här med familjeaspekten är något som också syns i **Alexis Rydells** projekt som fokuserar på besöksnäringen.



Han är docent i arbetsvetenskap vid Högskolan Dalarna och verksam vid Region Dalarna. I sitt projekt studerade han vilka konsekvenser uppsägningar och korttidsarbete under pandemin fick för människor – och de var både positiva och negativa.

– Flera av de uppsagda menade att den utökade tiden med familjen och möjligheten att studera var den positiva aspekten med den i övrigt påfrestande situationen att bli av med arbetet. Andra menade att uppsägningen och mer tid i hemmet bidrog till slitningar i familjen, säger han.

Men i första hand ledde uppsägningarna till konsekvenser som ekonomisk oro, att man tillfälligt accepterade sämre arbets- och anställningsvillkor när man sökte nytt



”Flera av de uppsagda menade att den utökade tiden med familjen och möjligheten att studera var den positiva aspekten med den i övrigt påfrestande situationen att bli av med arbetet.”

Foto: Johnér

jobb, eller att man tvingades vända sig till släkten för att be om ekonomisk hjälp. Dessutom kände sig många som förlorat anställningen ensamma, särskilt de som inte hade en partner.

Extern chock och enighet mellan parterna

I en annan delstudie i Alexis Rydells projekt beskrivs pandemin som den värsta krisen som hotell- och restaurangbranschen upplevt. Den höga hastigheten i den minskade efterfrågan på hotell- och konferensrum under pandemin blev en chock för arbetsgivare, fack och anställda. Chefer och fackliga företrädare uttryckte hur de aldrig varit med om något liknande.



Foto: Adobestock

– En sak som också kom fram i vårt projekt är att på central nivå så var ju parterna i stort sett överens, vilket gav resultat. Man agerade ju i gemensam sak mot politiken lite grann och slöt kollektivavtal om korttidsarbete och uppvaktade regeringen om företagsstöd, säger Alexis Rydell.

Pandemin ledde också till plötsliga stora förändringar i arbetsmiljön. Arbetsmiljön påverkades inte bara av uppsägningar och korttidsarbete utan också av fluktuationer av antalet besökare i hotell- och restaurangbranschen, berättar Alexis Rydell.

Han syftar på de skiften upp och ner i besöksantalet som följde på grund av förändringar i de allmänna rekommendationerna kring resor, restaurangers öppettider och hur många människor som fick samlas i grupp.

– Det här påverkade arbetsmiljön på flera olika sätt. Ensamarbetet ökade, cheferna blev färre, och medarbetare kunde få helt nya arbetsuppgifter – plötsligt fick

receptionister rycka in och städa hotellrum och kockar fick börja servera.

Förändringarna i yrkesroller har också bäring på de lokala partsrelationerna. Företagen hade förväntningar på att anställda skulle vara flexibla och växla mellan olika arbetsuppgifter.

– Den här typen av flexibilitet förstärktes efter MBL-förhandlingar och företagets beslut att slå samman arbetsuppgifter och avdelningar. Och den förändringen bestod även efter pandemin, säger Alexis Rydell.

Inför nästa kris behövs det en handlingsberedskap för hur organisationer ska jobba med arbetsmiljöfrågor i extrema situationer, menar Alexis Rydell. Inom hotell- och restaurangbranschen fanns dessutom relativt låg kunskap om anställdas möjligheter till omställningsstöd i samband med uppsägning.

– Ett annat exempel är att behovet av information förändras och breddas när en del medarbetare är frånvarande från arbetsplatsen på grund av korttidsarbete. De kan missa information som är viktig för deras arbetsmiljö som ges utanför de här tiderna, och det behöver organisationer ta hänsyn till och hantera, säger Alexis Rydell.



Foto: Johnér

Tips & råd

- Ta fram handlingsplaner för arbetsmiljöfrågor vid kriser.
- Se till att alla medarbetare får viktig information – även när vissa är frånvarande från arbetsplatsen på grund av korttidsarbete.

Projekten

Projektledare	Projektnamn
Linda Magnusson Hanson, Stockholms universitet	Betydelsen av organisatoriska förändringar, varsel och permitteringar i spåren av coronakrisen för social situation, psykisk hälsa och sjukskrivning
Alexis Rydell, Högskolan Dalarna och Region Dalarna	Omstruktureringar i besöksnäringen i spåren av covid-19: Konsekvenser för individer och arbetsmiljöer

Samhälls- bärande arbetsplats

Hur påverkades arbetsmiljön och den psykiska hälsan för sjukvårdspersonal under pandemin? I en redan väldigt ansträngd arbetsmiljö finns det faktiskt mycket som organisationer kan göra för att öka beredskapen och skapa en hållbar arbetsmiljö – även under kriser.

Simuleringar för chefer, workshops om arbetstider och återhämtning och interventioner för sjuksköterskor är några av de åtgärder som kan ha effekt här och nu.

– Saker och ting ställdes på sin spets under pandemin, men läget var ju ganska tufft redan innan.



Det säger **Ann Rudman**, docent vid Karolinska institutet och lektor vid Högskolan Dalarna. Sedan 2007 leder hon en omfattande studie om sjuksköterskors tillvaro på jobbet, där hennes pandemiprojekt är en del av den studien.

Sjuksköterskor som jobbade under pandemin fick uppleva både välbekanta och nya källor till stress, visar forskningen. De vanligaste nya stressande situationerna som rapporterades in var i tur och ordning svårigheter att kommunicera i full skyddsmundering, att anhöriga inte fick vara med patienterna, samt att jobba utan tydliga riktlinjer eller behöva prioritera bort viktiga arbetsmoment.

– Sjuksköterskor som upplevt de nya stressande situationerna visade sig också ha högre nivåer av samvetsstress och en starkare vilja att lämna yrket, säger Ann Rudman.

Samvetsstress är ett samlingsbegrepp för när sjuksköterskor känner att de inte kan ge en tillräckligt bra vård eller hinner med patienterna och deras anhöriga.

Symtom på PTSD ökade efter kritiska händelser

En studie som Ann Rudman särskilt vill lyfta fram handlar om arbetssituationen under covid-19, och mer specifikt om kritiska händelser. Det kan till exempel vara när

”Den vanligaste nya stressande situationen var att kommunicera i full skyddsmundering.”



**"De här kritiska händelserna
var klart relateade till nivåer
av PTSD."**

Foto: Adobestock

sjuksköterskor står i en situation där de känner sig hjälplösa, inte kan hjälpa anhöriga eller inte har fått tillräckligt med information för att fatta beslut. Men det kan också handla om situationer där en patient på något sätt var lik eller påminde sjuksköterskor om en familjemedlem eller vän.

– Det intressanta var att vi såg att de här kritiska händelserna var klart relaterade till nivåer av PTSD, post-traumatiskt stressyndrom. Ju fler händelser av den här typen desto högre PTSD-nivåer, det vill säga det fanns ett dos-respons-sammanhang. Det fanns också ett signifikant samband mellan PTSD-symtom och arbetstider som innebar otillräcklig återhämtning, säger Ann Rudman.

Problematisk förläggning av arbetstid



Det här är i linje med resultaten från **Anna Dahlgrens** projekt. Hon är docent i psykologi vid Karolinska Institutet. I sitt projekt har hon bland annat intervjuat vårdpersonal, chefer, HR- och bemanningspersonal.

– Intervjuerna med vårdpersonal visar att själva förläggningen av arbetstider inte var optimal för dem. Arbetstiderna var krävande då, vilket ledde till att personalen inte fick tillräckligt med tid för återhämtning, säger Anna Dahlgren.

Vårdpersonal fick jobba helger i högre utsträckning, och fick bara enstaka dagar ledigt åt gången. Dessutom drogs semestrar in och arbetstiderna kunde ändras med kort varsel utan att vårdpersonalen fick säga sitt om de nya arbetstiderna. Konsekvensen blev extrem trötthet, sämre sömn och i förlängningen även sjukskrivningar.

Tärande att bli flyttad från sin vanliga avdelning eller arbetsplats

Att flyttas runt på jobbet, alltså att omlokaliseras till en annan avdelning eller till andra arbetsuppgifter än de man vanligtvis har, var också belastande för sjuksköterskornas psykiska hälsa.

De sjuksköterskor som hade blivit förflyttade från sin vanliga vårdenhets på sjukhuset där de jobbade under pandemin rapporterade också högre PTSD-nivåer senare.

– Tidigare forskning har visat att om man blir runtflyttad på sin arbetsplats så kan det gå ganska bra – om man får en riktigt bra introduktion. Men om man inte får det, likasom om man bara blir flyttad och sen får klara sig bäst själv, då går det inte lika bra, säger Ann Rudman.

Simulering och förankring hos vårdpersonalen

Cheferna inom vården hade det också tufft under pandemin, berättar Anna Dahlgren. Mycket merarbete hamnade på dem, som att ta fram nya scheman. Samtidigt fick cheferna ofta inte det stöd som de behövde. Ett sätt att stötta dem inför nästa kris är att tillsammans med personalen simulera vilka typer av schema- och bemaningslösningar som behövs vid olika nivåer av kris.

– På så sätt kan planer och lösningar som man tar fram också förankras bland personalen, och det behövs inte bara i en pandemi. Ibland hamnar man ju i extrema lägen när det är både vinterkräksjuka och extremt hög spridning av influensa eller covid samtidigt, säger Anna Dahlgren.



Lisbet Meurling är överläkare och forskare vid Karolinska Institutet. Hon har disputerat på simulatorträning och jobbar också på CAMST, Centrum för avancerad medicinsk

simulering och träning, där studenter och personal lär sig att hantera akuta situationer genom simulering. Till viss del tränar vårdpersonal inför kriser även idag, men det skulle behöva göras mycket mer – på en "regelbunden, självklar kravbasis", menar hon.

– Det borde vara självklart att inte bara brandmän och militärer får träna när det inte brinner eller inte är krig, utan att sjukvårdspersonal också skulle få vara förberedda mer än vad vi är idag – när vi vet vad det gör för patient-säkerheten även i vardagen. Det finns evidens för det, det är liksom inget hittepå, säger Lisbet Meurling.

Både den ordinarie IVA-personalen och övrig vårdpersonal som kan tänkas behöva rycka in vid kriser borde få möjlighet att träna på simulerade Extremsituationer. Det

här skulle kunna lätta lite på bördan hos den ordinarie intensivvårdspersonalen, som under pandemin fick bära ansvaret för både introduktion och handledning av nytilkommen personal.

Mer engagemang och mer utmattning

Lisbet Meurlings projekt visade också att intensivvårdspersonalen upplevde att de blev mer utmattade under pandemin, men samtidigt mer engagerade.

– Engagemanget i ens jobb kan ju vara lite upp och ner till vardags, men i vår studie såg vi att engagemanget var så otroligt högt under pandemin. Många beskrev hur de

”Det borde vara självklart att inte bara brandmän och militärer får träna när det inte brinner eller inte är krig.”



”När vi håller på så här under en längre tid, då hamnar vi i det som kan kallas återhämtningsparadoxen. För det är under de här stressade situationerna som man egentligen behöver återhämtning som allra mest.”

Foto: Johnér



lärde sig och växte i rollen. En intervjuperson uttryckte det som att "klarar jag det här, klarar jag allting", berättar Lisbet Meurling.

Samtidigt beskrev många att de var besvikna på bristen på förberedelse – att det hade kunnat hjälpa dem om de hade fått någon chans att träna på kriser.

Något som var uppskattat av vårdpersonalen var att få stöd och handledning från psykolog, kurator eller präst, berättar Lisbet Meurling. Det kan också hjälpa inför nästa kris. Dessutom finns också stort utrymme att förbättra krisberedskapen när det gäller tillgången på läkemedel och sjukvårdsutrustning vid extrema händelser.

– Regionerna skulle kanske behöva se över de privata vårdaktörernas roll vid samhällskriser, och se om man kan skruva på avtalen med vårdaktörerna, säger Lisbet Meurling.

Återhämtningsparadoxen – en ond cirkel

När vi människor hamnar i sådana extrema lägen eller stressade situationer generellt på arbetet, finns det en rad strategier som många av oss tar till för att hinna med. Det kan vara att hoppa över raster, ställa in träningen och kanske skipa en måltid, berättar Anna Dahlgren.

Alla de strategierna är ju på sätt och vis funktionella, under en kortare tid och så länge vi får återhämtning efteråt.

– Men när vi håller på så här under en längre tid, då hamnar vi i det som kan kallas återhämtningsparadoxen. För det är under de här stressade situationerna som man egentligen behöver återhämtning som allra mest, säger Anna Dahlgren.



”När vi människor hamnar i sådana extrema lägen eller stressade situationer generellt på arbetet, finns det en rad strategier som många av oss tar till för att hinna med. Det kan vara att hoppa över raster, ställa in träningen och kanske skipa en måltid.”



”Sjuksköterskor kliver in i arbetet med stort engagemang. En hög andel av dem har stor motivation när de är nytexaminerade. Sedan blir de tröttare och tröttare rätt snabbt.”

Organisationen som en människokropp

Samma sak händer även på organisationsnivå när trycket ökar. Under pandemin förlängdes arbetspassen och på vissa ställen togs friskvårdstimmen bort.

– Om vi ser på organisationen som en människokropp eller ett system, så utgör personalen vår förmåga att kunna utföra organisationens mål. Genom att maximera prestationerna kommer vi att dränera den förmågan, säger Anna Dahlgren.

– När man tar fram de här krisschemana måste man fundera på om vi måste ha ett pass på tolv timmar för att klara av en viss belastning, hur ser vi till att vi lägger in regelbundna raster? Det är en jättestor skillnad på att jobba ett tolvtimmarspass där det går att ta rast och paus, och att inte kunna göra det.

Hjälpsamma åtgärder – och håll koll på vem som blir trött

Ann Rudman menar också att organisationer behöver stärka arbetsmiljön och jobba med långsiktigt hållbara

åtgärder, för att personalen ska kunna orka med en ny pandemi eller kris. Det forskar hon också på i ett nytt projekt som finansieras av Afa Försäkring.

– En sak som vi testat är interventioner där nytutexaminerade sjuksköterskor inom ramen för ett introduktionsprogram får några tillfällen att prata om hur det känns att vara ny, för att lära sig strategier om återhämtning och hur man ska planera sin sömn när man jobbar skift och sådana här saker, berättar Ann Rudman.

Även Anna Dahlgren har forskat på området tidigare i ett projekt med finansiering från Afa Försäkring.

– Vi tog fram ett återhämtningsprogram som stöttar nya sjuksköterskor i strategier för sömn och återhämtning i relation till arbetsrelaterad stress och skiftarbete. Tanken var att ge dem strategier i ett förebyggande syfte, säger Anna Dahlgren.

Lättare att bevara ett engagemang än att skapa det

– Sjuksköterskor kliver in i arbetet med stort engagemang. En hög andel av dem har stor motivation när de är nytutexaminerade. Sedan blir de tröttare och tröttare rätt snabbt, säger Ann Rudman.

Och det här behöver man ha lite koll på, eftersom den tröttheten kan vara ett första tecken på utmattning.

– Men det positiva är att vi har ett fantastiskt engagemang att bevara. Det är mycket lättare att bevara ett engagemang än att skapa ett, avslutar hon.

Tips & råd

- Var förberedd på hur schemaläggningen ska se ut vid kriser genom simuleringar och i dialog med personalen så att de också kan påverka schemat.
- Simulera både vårdprocesser och schemaläggning vid kriser för att öka beredskapen.
- Stärk stödet för första linjens chefer och deras strategier för egen återhämtning och deras anställdas återhämtning.
- Se över hur man som organisation kan stärka återhämtning under perioder av hög belastning, när både organisation och individer behöver återhämtningen som mest.
- Satsa på en bra introduktion när sjuksköterskor byter arbetsställe på sin arbetsplats.
- Arbeta fram rutiner för att tidigt identifiera kritiska händelser i arbetet, och ta fram arbetssätt för att hantera efterföljderna på ett strukturerat sätt.

Projekten

Projektledare	Projektnamn
Ann Rudman, Karolinska Institutet, Högskolan Dalarna	Sjuksköterskor i front- linjen av covid-19-pan- demin: Vilka blev konse- kvenserna?
Anna Dahlgren, Karolinska Institutet	Arbetstider och återhämt- ning under covid-19-pan - demin: Går det att skapa hållbara arbetsvillkor inom sjukvården under extrema arbetsförhållanden?
Lisbet Meurling, Karolinska Institutet	Intensivvård i samband med covid-19- stress, samarbete och säkerhets- klimat

Första linjens vård

För mycket och ibland motsäggande information. Det problemet drabbade både primärvården, hemsjukvården och hemtjänsten.

Inför nästa pandemi skulle både primär- och hemsjukvården gynnas av en satsning på ett enklare och mer anpassat informationsflöde.

Dessutom behöver mer tillit byggas upp mellan vårdaktörerna i regioner respektive kommuner för att klara nästa kris bättre.



– Inför nästa kris skulle informationsflödet behöva begränsas, filtreras och anpassas efter vad som är viktigt för oss i primärvården, säger **Hanna Fernemark**.

Hon är forskare vid Linköpings universitet och har varit med och författat flera studier i ett forskningsprojekt som leddes av **Per Nilsen**, där läkare, sjuksköterskor, undersköterskor och chefer som i primärvården intervjuades under pandemin. Dessutom jobbar hon kliniskt som läkare.

Vårdpersonalen upplevde alltså att det kom väldigt mycket information från olika håll, till exempel Folkhälsomyndigheten och regionen, och informationen motsade inte sällan varandra.



Christofer Rydenfält, lektor och docent vid Lunds universitet, instämmer i det. I sitt projekt undersökte han pandemins påverkan på arbetsmiljön för kommunal hemtjänst- och hemsjukvårdspersonal.

– Vid nästa kris, går det att paketera om informationen så att den passar hemsjukvården? Då skulle personalen där avlastas och slippa göra det arbetet själv, säger Christofer Rydenfält.

Utöver en tidsödande informationshantering lyfter Hanna Fernemark fram att arbetsbelastningen inom primärvården ökade under pandemin.

– Arbetsbelastningen var otroligt hög inte bara mitt under brinnande pandemi, den höll i sig och kanske till och med ökade efter pandemin eftersom folk hade ett uppdamt vårdbehov. Här gjorde också läkare, sjuksköterskor och undersköterskorna liknande erfarenheter, säger Hanna Fernemark.



**"Man mår dåligt för
att man märker att
man inte levererar så
bra vård som brukarna
verkligen behöver."**

Leta personal utanför sin egen enhet

Även personalen i hemsjukvården och hemtjänsten upplevde en ökad belastning, samtidigt som många anställda själva blev sjuka. Personalförsörjningen ställdes då på sin spets.

– Det är tydligt att det behövs en bättre krisplanering. En slutsats vi drar är att hemsjukvård och hemtjänst behöver gå utanför de egna enheterna för att hitta personal vid kriser. Inför nästa kris skulle det vara bra att titta på om det är möjligt att mobilisera personal från andra förvaltningar i kommunen, säger Christofer Rydenfält.

Etisk stress för både medarbetare och chefer

Med den ökande belastningen under pandemin kom också en stor etisk stress.

– Det innebär att man mår dåligt för att man märker att man inte levererar så bra vård som brukarna verkligen behöver. Man ser att de vill ha mer, men kan inte göra någonting åt det, säger Christofer Rydenfält.

Den etiska stressen kan handla om att personalen inte kan visa brukarna mer närhet, fastän brukarna önskar det, eftersom de måste hålla avstånd. Och när brukarna mår psykiskt dåligt av detta, spiller deras mående över på personalen, förklarar han.

Även cheferna inom både hemtjänst och hemsjukvård upplevde en stor etisk stress.

– Cheferna fick ta att de inte hann med de socioemotionella kraven som arbetet egentligen kräver, att liksom ha tid för sin personal och ta hand om dem. De sakerna fick cheferna offra för att kunna upprätthålla patient-säkerhet och få det att rulla framåt.

Christofer Rydenfält lyfter fram detta som det



**”Samarbetet mellan
hemsjukvården och
hemtjänsten var tätt.
Däremot verkar sam-
verkan med vårdcentralen
och med andra aktörer
utanför hemsjukvården
och hemtjänsten för-
sämrats något under
pandemin.”**

viktigaste området att förbättra inför nästa kris, utifrån hans forskningsresultat.

– Cheferna behöver mer stöttning i en krissituation. Det vore bra att ta fram stöd för avlastning av cheferna så de hinner se personalen och deras oro vid kriser. Inte bara springa och släcka bränder eller jaga fram utrustning, säger han.

Mer samverkan byggd på tillit inför nästa kris

Samverkan mellan hemsjukvården och hemtjänsten fungerade generellt sett bra innan pandemin inom de kommuner som projektet undersökte, och fortsatte fungera bra även under pandemin.

– Samarbetet mellan hemsjukvården och hemtjänsten var tätt. Däremot verkar samverkan med vårdcentralen och med andra aktörer utanför hemsjukvården och hemtjänsten försämrats något under pandemin, säger Christofer Rydenfält.

”En del som vi intervjuade inom hemsjukvården blev lite bittra för att de aldrig har kunnat välja bort patientbesöken själva.”

Det kan bero på att de andra aktörerna, exempelvis biståndshandläggare från socialtjänsten eller läkare från regionen, inte velat eller inte fått lov att besöka brukarna och patienterna under pandemin.

– En del som vi intervjuade inom hemsjukvården blev lite bittra för att de aldrig har kunnat välja bort patientbesöken själva, medan de här andra aktörerna har kunnat göra det, säger Christofer Rydenfält.

”Vårdcentralen måste lita på att förtroendet inte missbrukas av hemsjukvården. Tillit är centralt för teamarbete och samverkan generellt.”

Men det finns också positiva resultat från projektet på när effektiv samverkan mellan hemsjukvården och vårdcentralerna sparade både tid och resurser. Ett exempel är hur covid-testningen organiserades i en kommun, där sjuksköterskorna inom hemsjukvården själva fick bestämma när de behövde testa efter överenskommelse med vårdcentralen.

– Detta sparade tid, men den här typen av samarbete kräver tillit. Vårdcentralen måste lita på att förtroendet inte missbrukas av hemsjukvården. Tillit är centralt för teamarbete och samverkan generellt, men tillit tar tid att bygga upp, säger Christofer Rydenfält och fortsätter:

– En lärdom är därför att det är viktigt att bygga goda relationer i förväg mellan de organisationer och enheter som kanske senare är involverade i gemensam krishantering.

Logistik kring skyddsutrustning ett arbetsmiljöproblem

Användningen av skyddsutrustning som kom i och med pandemin, ställde också till det i arbetsmiljön, visar Christofer Rydenfältts projekt.

– Personalen drabbades av alltifrån skavsår till allergiska reaktioner, men problemen var fler än så. Dels behövde personalen få med sig skyddsutrustningen till brukarna, och sedan behövde de också bära på och slänga stora mängder utrustning efter användning, säger han.

Det här påverkade arbetsmiljön negativt, då hanteringen av skyddsutrustning blev ännu en faktor att hantera.

– Här behövs en systemsyn på användandet av skyddsutrustning inför nästa pandemi med lösningar för logistiken kring skyddsutrustning både före, under och efter användning, menar Christofer Rydenfält.

Digital vård påskyndades

Pandemin ledde också till positiva strukturella förändringar inom primärvården.

– Innan det här forskningsprojektet gjorde vi en studie där vi tittade på läkare som arbetade digitalt och hur arbetsmiljön upplevdes av dem. Där och då var många skeptiska till digitala läkarbesök, man såg det nästan som ett slags kvacksalveri eller att man såg ner på det, säger Hanna Fernemark.

Men i en delstudie i det här projektet där läkare i primär-



Foto: Johnér

vården från olika regioner har intervjuats visade det sig att de läkarna uppskattade möjligheterna att kunna jobba på distans, gå utbildningar eller träffas digitalt.

Flexibiliteten i vardagen gäller dock inte alla personalgrupper, betonar Hanna Fernemark, och tar som exempel att undersköterskor inte kan ta prover eller blodtryck hemifrån.

– Men för både läkare, sjuksköterskor och verksamhetschefer blev digitaliseringen ändå positiv. Det blev ju som en tvångsdigitalisering och det ledde till att många läkare faktiskt såg värdet av det digitala, säger hon.

Projekten

Projektledare	Projektnamn
Per Nilsen, Linköpings universitet	Disruption – hur påverkas primärvårdens arbete och psykosociala arbetsmiljö av coronapandemin?
Christopher Rydenfält, Lunds universitet	Covid-19 pandemins på - verkan på arbetsmiljön för kommunal hemsjukvårds- och hemtjänstpersonal: lärande för framtiden och för ett mer mobilt arbetssätt

Krisledning i praktiken

Professioner inom välfärden som lärare, socionomer och bibliotekarier har haft en begränsad möjlighet att styra över sitt eget arbete de senaste årtiondena. Trots det visade det sig under pandemin att de hade en krisberedskap i kraft av sin yrkeskunskap och förmåga att improvisera.

I en annan del av offentlig sektor, sjukvården, fick professioner som kirurger och enhetschefer steppa upp och bli en del av den särskilda sjukvårdsledningen under kris för regionen. Och här behövs mer utbildning och simulering inför framtida kriser för att de som ingår i krisledningen ska kunna fatta stora beslut under press.

– Beredskapen finns i professionen. Det var den viktigaste insikten från vårt projekt; att det finns betydande kunskap, färdigheter och motståndskraft hos yrkesverksamma inom välfärden att agera vid en kris.



Det säger **Josef Pallas**, professor i företagsekonomi som forskar om offentlig sektor. Han berättar att tidigare forskning har visat att det varit "lite sisådär" med det yrkesmässiga självbestämmandet inom välfärden i offentlig sektor de senaste 20–30 åren. Administration, regler och rutiner samt professionellt och centraliserat styre tar stor plats i vardagen. Och det leder till att yrkesprofessionella har begränsat med utrymme att styra sitt eget arbete utifrån sin kompetens och erfarenhet.

– Yrkesgrupper som lärare, sjuksköterskor och socialsekreterare lever liksom i en ganska så tillplattad tillvaro där det inte finns så mycket utrymme för att styra sitt arbete utefter sin profession.

Ungdomar i gamla industrilokaler och bokkassar

Vad händer då under en extrem situation som pandemin? Det var utgångspunkten för Josef Pallas projekt.

– Paradoxalt nog så visar det sig att professionen kan mycket, mycket mer än vad man ger dem cred för. Här öppnades möjligheten

"Professionen kan mycket, mycket mer än vad man ger dem cred för."



”Bibliotekarier ordnade med bokkassar, bokbussar och bokpromenader för att människor skulle få tillgång till böcker.”

Foto: Johnér

att få utrymme och visa att de kan så mycket mer, säger Josef Pallas.

Ett exempel på det är att bibliotekarier ordnade med bokkassar, bokbussar och bokpromenader för att människor skulle få tillgång till böcker och läsning även när de allmänna rekommendationerna var som striktast.

- Det fanns också socialarbetare som jobbade med utsatta ungdomar, som började nyttja gamla nerlagda industrilokaler för att kidsen skulle ha någonstans att hänga. Det kunde vara barn som lever i utsatta situationer och dessutom är trångbodda som annars riskerade att fastna hemma under pandemin, säger Josef Pallas.

Stark ledning – på bekostnad av demokratin?

Under kriser brukar arbetsplatsdemokratin få ett minskat utrymme, det är känt sedan tidigare enligt Josef Pallas.

- Det är inte så att organisationer aktivt begränsar arbetsplatsdemokratin utan det blir som en icke-fråga, säger han och ger ett exempel:

- Många chefer inom välfärden var inte på plats utan jobbade hemifrån när de allmänna rekommendationerna om hemarbete trädde i kraft i början av pandemin. Då kunde medarbetarna känna att man inte hade någon att prata med, vilket begränsade inflytandet på arbetsplatsen.

Ytterligare ett exempel är en kommun där man anställde en militär som tog snabba beslut i en fråga som vanligtvis fattas i kommunfullmäktige. En del av de demokratiska processerna blev helt enkelt trängda. Förvaltningspersonal i ledningsfunktion kunde också använda pandemin för att få ännu mer kontroll över verksamheterna.

- Beslutsprocesser i kommuner kunde alltså centreras till personer med erfarenhet av krishantering. Dessutom kunde diskussioner i kommunfullmäktige också bli lidande på grund av sämre kunskap om teknik hos en del äldre ledamöter, säger Josef Pallas.



”Många chefer inom välfärden var inte på plats utan jobbade hemifrån när de allmänna rekommendationerna om hemarbete trädde i kraft i början av pandemin.”

Foto: Jöhnér



”För att stärka beredskapen är det också viktigt att anta ett lärlingsperspektiv, att det finns utrymme för lärande på arbetsplatsen.”

Ett verkligt erkännande och ett lärlingsperspektiv

Vad behövs då, inför framtiden, för att stärka den offentliga välfärden inför nästa kris? När det gäller demokrati-frågan pekar Josef Pallas och hans forskarkollegor på att deras forskning visar att det demokratiska uppdrag som exempelvis biblioteken och domstolarna har inte är självspelande pianon.

De menar att, för att det demokratiska uppdraget ska kunna uppfyllas behöver de som ansvarar för detta, inte bara politiker, kunna översätta centrala demokratiska principer till de nya situationer som uppstod i en pandemi.

Josef Pallas understryker också att för att se hur välfärden och demokratin ska stärkas inför nästa kris räcker det inte med att se till det politiska systemet som exempelvis kommunfullmäktige.

– Här är biblioteken ett jättefint exempel, de har ett fundamentalt demokratiskt uppdrag. Det är inte bara några böcker, utan det är essensen för det demokratiska.

Och när det kommer till krisberedskapen inom professionerna, exempelvis bibliotekarier, menar Josef Pallas att det för det första behövs ett erkännande av professionernas kunskap och kompetens. De behöver tillåtas styra mer över inriktningen i sitt professionella arbete.



Foto: Johnér

– För att stärka beredskapen är det också viktigt att anta ett lärlingsperspektiv, att det finns utrymme för lärande på arbetsplatsen. Man lär sig inte att vara sjuk-sköterska i skolbänken, säger Josef Pallas.

Han understryker att förmågan att hantera oförutsägbara händelser under kriser är en färdighet som medarbetare behöver träna och växa in i, och att det behöver finnas konkreta möjligheter att göra det på arbetsplatserna.

– Att kliva in och lära sig sitt yrke på riktigt behöver bli en del av den professionella vardagen.



”Projektet har gett en bättre förståelse både för vilka kompetenser eller funktioner som bör ingå i en ledningsgrupp, och vilka specifika lärandemål som dessa olika funktioner behöver ha.”



Foto: Johnér (ai-redigerad)

Simulering av kriser behövs för att krisledningen ska fungera



I en annan del av offentlig sektor verkar **Carl-Oscar Jonson**, som är adjungerad biträdande professor i experimentell katastrofmedicin på Linköpings universitet. Han jobbar också som enhetschef på katastrofmedicincentrum inom region Östergötland. I sitt projekt har han fokuserat på särskilda sjukvårdsledningar, en specifik typ av ledningsgrupp som aktiveras vid kriser som exempelvis pandemier.

– I vårt projekt har vi fått ny kunskap om vilka krav man kan ställa på särskilda sjukvårdsledningar, och vad personer som ingår i en sådan ledningsgrupp behöver tränas i, säger han.

De som ingår i särskilda sjukvårdsledningar kan till var-

dags jobba som exempelvis kirurger eller enhetschefer. För att göra människor trygga i en situation där de ska ta ansvar utöver det vanliga ställs det stora krav på utbildningarna de får gå, berättar Carl-Oscar Jonson.

– De behöver drillas i att fatta beslut utifrån en större kontext. De kanske är vana att fatta beslut i enskilda patientmöten, men kan här behöva besluta om en sjukvårdsregion ska ändra hur de tillhandahåller testning eller hur personalen ska jobba.

Projektet har gett en bättre förståelse både för vilka kompetenser eller funktioner som bör ingå i en ledningsgrupp, och vilka specifika lärandemål som dessa olika funktioner behöver ha.

– För den som är medicinskt ansvarig behöver vissa specifika lärandemål utvecklas medan någon som jobbar med analytiska uppgifter behöver en annan sorts träning. Den vanligaste metoden är ju förstås genom simuleringar av särskilda händelser, säger Carl-Oscar Jonson.

En standardiserad uppdatering av läget

I projektet analyserades också lägesrapporter, som användes för att kommunicera situationen kring pandemin från den särskilda sjukvårdsledningen i Region Östergötland till medarbetare inom regionen. Lägesrapporterna skickades ut varje dag, med information om hur många som dött i regionen och hur många som hamnat på sjukhus. Dessutom beskrev lägesrapporterna hur kapaciteten för vård av patienter som var sjuka i covid-19 skulle utökas, som en del av de regionala inriktningsbesluten.

– Vi tog fram en standardiserad mall för att skriva lägesrapporter, med återkommande rubriker som behövde

vara med. Då blev det lättare för läsarna att sälla och se vad som är relevant för just en själv. Det här fick stort genomslag och lägesrapporterna i regionen ändrades direkt under pågående pandemi och började följa mallen som togs fram, säger Carl-Oscar Jonson.

”För den som är medicinskt ansvarig behöver vissa specifika lärandemål utvecklas medan någon som jobbar med analytiska uppgifter behöver en annan sorts träning.”

Projektet

Projektledare	Projektnamn
Josef Pallas, Uppsala universitet	Professioner i pandemins skugga – organisering och styrning av arbete inom offentlig sektor i tider av osäkerhet och oro
Carl-Oscar Jonson, Region Östergötland	Utvärdering av särskild sjukvårdsledning under covid-19 – e vidensbase-rad utveckling för resili-ent ledning i framtida kriser

Självledarskap och kollegialitet

När de allmänna rekommendationerna om hemarbete infördes, förändrades mycket mer än den fysiska arbetsmiljön för anställda som arbetar på kontor. Även lärandet inom organisationen, samspelet mellan människa, teknik och organisation och gränserna mellan privat- och jobbsfär skakades om.

Dessutom ställdes själva organisationen och ledarskapet på sin spets. Vad kan vi ta med oss in i nästa kris? Kanske knackar den redan på dörren?

Individuella strategier vid plötsligt hemarbete

Vad händer i en kommunal organisation där alla är vana att arbeta på kontoret men plötsligt måste jobba hem-



ifrån? Det har **Kristina Palm**, professor i arbetsvetenskap vid Karlstads universitet, tagit reda på i sitt projekt. I två svenska kommuner studerades 46 kontorsarbetande anställda och chefer – alla med begränsad erfarenhet av att jobba hemifrån.

I första hand blev det här en utmaning på individnivå, visar en delstudie. Där undersökte Kristina Palm och hennes forskarkollegor de anställdas vanor och gränsdragningen mellan privat sfär och jobbsfär under hemarbetet.

– Att lyckas skapa rutiner som fungerar för plötsligt hemarbete handlar inte om att vara en viljestark eller karaktärsstark person. Det kan bli både svårare och lättare att ha gränserna mellan privatliv och arbete i hemmet. Saker runt omkring oss kan påverka till fokus eller inte, och det är individuellt, säger Kristina Palm.

Ritualer, integration och separation

Många av intervjupersonerna använde sig av särskilda beteenden för att få till och främja övergångar mellan sin jobbroll och sin privata roll. Sådana dagliga närapå ritualiserade beteenden var till exempel att lägga undan datorn

”Det kan bli både svårare och lättare att ha gränserna mellan privatliv och arbete i hemmet. Saker runt omkring oss kan påverka till fokus eller inte.”

på ett speciellt ställe efter arbetsdagens slut och inte använda den till annat än jobb. Eller att ta en promenad innan jobbet, som ersättning för den vanliga promenaden till kontoret.

Det var också lättare att haka på och omforma gamla rutiner från kontoret till hemmiljön, i stället för att hitta på helt nya. Ett konkret exempel är en intervjuperson som beskrev att hon gillade att tvätta under arbetsdagen hemma. Signalen från tvättmaskinen som tvättat färdigt, blev en signal för henne att ta en paus från arbetet och dessutom få ett tillfälle att röra på hela kroppen. Ljudet från tvättmaskinen ersatte en tidigare signal från kontoret: kollegor som säger att det är dags att fika.

Det här är också ett exempel på när en anställd integrerar privatliv och arbetsliv, genom att sätta i gång en tvätt under arbetsdagen och jobba samtidigt. En motsatt

”Signalen från tvättmaskinen som tvättat färdigt, blev en signal för henne att ta en paus från arbetet och dessutom få ett tillfälle att röra på hela kroppen.”



Foto: Johnér



Foto: Johnér

strategi är att separera privatliv och arbetsliv, exempelvis som när en annan anställd i studien förbereder lunch-lådor att äta så att hon aldrig skulle behöva laga mat under arbetsdagen.

- Ifall anställda vill integrera eller separera privat sfär och arbetssfär, handlar om vilken grundpreferens man har. Och i grunden så kanske man inte kan säga att något av dem är bättre eller sämre, säger Kristina Palm.

Hon betonar samtidigt att det finns personer som presterar och mår bättre på jobbet av att integrera, på grund av individuella preferenser.

- Men det är kanske en större risk för överbelastning

”Ifall anställda vill integrera eller separera privat sfär och arbets-sfär, handlar om vilken grund-preferens man har.”





”Anställda som inte hade valt att distansarbete, men ändå måste göra det under pandemin, mådde sämre och upplevde mer konflikter mellan arbete och privatliv.”

Foto: AdobeStock

ifall du kognitivt hela tiden behöver växla mellan privata saker och jobb. Då kan jobbet tendera att hamna på kvällen när man egentligen borde varva ner och så får du svårt att sova, säger Kristina Palm.

Hälsa och välmående

När det kommer till hälsan spelar anställdas preferenser också en stor roll. Anställda som inte hade valt att distansarbeta, men ändå måste göra det under pandemin, mår sämre och upplevde mer konflikter mellan arbete och pri-



vatliv. Det visar projektet "(O)frivilligt distansarbete – hur påverkar det arbetshälsan" som leddes av **Marina Heiden**, professor i arbetshälsovetenskap på Högskolan i Gävle.

I projektet undersöktes ett privat företag och en kommun, där sammanlagt runt 1 300 medarbetare deltog.

Hur mycket man distansarbetar spelar också roll. "Hellre för lite distansarbete än för mycket", som Marina Heiden sammanfattar det i projektets slutrapport.

– De som distansarbetar mer än de skulle vilja mår sämre än de som distansarbetar lika mycket som de skulle vilja. Däremot ser vi ingen skillnad mellan de som distansarbetar mindre än de skulle vilja, och de som distansarbetar lika mycket som de skulle vilja.

I projektet kunde Marina Heidens forskargrupp också se skillnader i fysisk aktivitet för de anställda, i förhållande till hur mycket de jobbade på distans. Anställda som till stor del jobbade hemifrån var mer stillasittande under arbetstid. Även här spelade preferensen en roll – sambandet var starkare bland de som inte ville distansarbeta, men behövde göra det ändå.

Å andra sidan blev sömnen längre under distansdagarna.

– De dagar de anställda jobbade hemifrån sover de i

genomsnitt en halvtimme längre per dygn jämfört med kontorsdagarna, säger Marina Heiden.

Chefernas individuella strategier

När alla är på kontoret kan det, även om det verkar ointuitivt, inge chefer en falsk trygghet av att de har koll på vad medarbetarna gör och hur de mår, menar Kristina Palm. Men under pandemin behövdes nya strategier för att faktiskt säkerställa att chefen har koll. I sin forskning kunde hon se hur chefer i möten började ställa frågor om hur medarbetaren mår och hur det gick.

– Ibland kunde cheferna tycka att de var kontrollerande när de gjorde så, men samtidigt tyckte de anställda att det där var ju superbra. De upplevde att ”nu har jag ju en chef som ser mig”, säger hon.

Och cheferna upplevde att de kunde ha lite bättre koll och kontroll på arbetet när de var tvungna att fråga rakt ut för att få veta hur det gick. De chefer som lyckades få till möten där frågor om både mående och hur det går med arbetet ingick, de mötena levde vidare – till skillnad från de regelrätta digitala fikorna som senare dog ut.

Chefer som börjar samla tecken



Att cheferna behövde skaffa sig nya strategier framkom även i projektet som **Andrea Eriksson**, professor i ergonomi med inriktning mot psykosocial arbetsmiljö vid KTH Kungliga Tekniska högskolan, ledde. Där deltog två privata företag med runt 300–500 medarbetare i varje bolag och det genomfördes enkätundersökningar, workshops och intervjuer inom ramen för projektet. Det hade en interaktiv ansats, där forskarnas samlande av data skulle leda



”När alla är på kontoret kan det, även om det verkar ointuitivt, inge chefer en falsk trygghet av att de har koll på vad medarbetarna gör och hur de mår.”

Foto: Johnér

till att både forskare och de arbetsplatser som deltog skulle utveckla sin kunskap.

Andrea Eriksson berättar att de kunde se att många chefer för det första fick släppa kontrollen och även gå igenom en mental resa i vad arbete är. Att det inte måste vara på kontoret för att vara ”på riktigt”.

– Men sen märkte ju många chefer ganska snabbt att ledarskapet var svårare på distans. De kanske hade haft ett intuitivt ledarskap tidigare, där de kunde känna av hur medarbetarna mådde genom att ses på kontoret.

Många chefer blev då medvetna om att de behövde vara



Foto: Johnér

”Fler enskilda möten mellan chefer och medarbetare ledde också till att både chefer och medarbetare upplevde en mötesinflation.”

mer aktiva i att samla in tecken på hur medarbetarna mår. I linje med resultaten från Kristina Palms projekt visar Andrea Erikssons projekt hur cheferna då bokade in fler möten enskilt med medarbetare för att fånga upp deras mående.

Men det här fick inte alltid bara positiva effekter – det ledde också till att både chefer och medarbetare upplevde en mötesinflation. Det blev mindre tid för återhämtning mellan mötena och en sämre balans mellan arbete och fritid, enligt en delstudie.

Strategier för bättre teamkänsla

Utvecklingen innebar att lärande och kunskapsdelning påverkades ordentligt på arbetsplatserna. Cheferna fick ta till en rad olika strategier för att få till en bättre dialog och en bättre teamkänsla – allt för att återskapa och främja kollektivt lärande inom teamet.

- Cheferna märkte att de ju inte fick till det sociala på samma sätt när alla jobbade digitalt. Många chefer beskrev det som att det blev deras roll att skapa mer entusiasm och fokus på det sociala hos medarbetarna, säger Andrea Eriksson.

Cheferna fick helt enkelt ändra sin ledarstil.

- Det kallar vi för det transformativa ledarskapet; när ledare försöker engagera medarbetare att delta i förändringar i arbetet och gemensamma mål. Cheferna blev medvetna om att det är svårare att ha en så kallad naturlig ledarskapsroll.

För att få till det sociala kunde cheferna också vilja få till gemensamma kontorsdagar eller införa mer sociala inslag på de digitala mötena. Men det sistnämnda var heller inte alltid populärt hos medarbetarna.

- För medarbetarna var det viktigaste att de digitala mötena var effektiva, medan cheferna i stället betonade vikten av att bibehålla eller utveckla den sociala gemenskapen även digitalt, säger Andrea Eriksson.

Inomrolls- eller utomrollsprestation?

Kristina Palm menar att i diskussioner om möten och kontorsdagar behöver organisationer ställa sig frågan: är prestationen vi är ute efter på individ- eller gruppnivå? När en anställd hävdar att hen är mer effektiv när den jobbar hemifrån handlar det om en inomrollsprestation.



"För att få till det sociala kunde cheferna också vilja få till gemensamma kontorsdagar eller införa mer sociala inslag på de digitala mötena. Men det sistnämnda var heller inte alltid populärt hos medarbetarna."

Det är givetvis en viktig poäng, men:

- Sedan finns det en utomrollsprestation att exempelvis hjälpa andra. Medarbetare behöver skifta fokus till – vad behöver mina kollegor från mig för att göra ett bra jobb? Och om arbetsgivare också vill få på plats saker som utomrollsprestationer, exempelvis det gemensamma lärandet som inte står i någon arbetsbeskrivning, då behöver de lägga fokus på det.
- Det är också en viktig lärdom inför nästa kris, menar hon.

Lärandet i en utelämnad situation

Ett synsätt eller perspektiv som har legat till grund för Andrea Erikssons projekt är systemsynen på människa, teknik och organisation – MTO.

– Om man bara tittar var för sig på människa, teknik och organisation kan man inte riktigt få fram den egentliga bakgrunden eller förståelsen för varför något sker, eftersom det sker just i samspel mellan M, T och O, beskriver hon.

Forskarna studerade hur pandemin påverkade lärandet under den radikala omställning till distansarbete som pandemin innebar. Det naturliga utbytet av tyst kunskap, alltså att man lär sig ett nytt arbetssätt genom att man kanske ser vad en kollega gör och sen tar efter det, blev väldigt svårt när man inte längre hade fysisk närhet till varandra på ett kontor.

Även om man sågs digitalt och kanske satt och arbetade parallellt med varandra via ett videomöte, så var man i det där första lärandet väldigt utelämnad till sig själv. Till exempel när man skulle förstå hur Teams fungerar, eller veta vilken lampa som är bäst att ha tänd när man håller möten från just mitt kök.

”Under pandemin blev det tydligt just i introduktionen av nya medarbetare, hur svårt det är att dela tyst eller underförstådd kunskap på distans.”

Däremot kunde en annan form av lärande öka, delvis tack vare att man satt på avstånd från varandra. Plötsligt blev man kanske till och med bättre på att börja sätta ord på och dela kunskap som tidigare varit ens egen tysta kunskap. Och prata högt om varför man gör på vissa sätt i arbetet, eller hur man uppfattar ett visst problem från just sitt perspektiv.

Läringskulturen blev klart svårare på distans

Andrea Erikssons forskning visade att seniora kollegor vanligtvis har en viktig roll i att underlätta för nya juniora kollegor att omsätta ny kunskap på ett för arbetsplatsen korrekt sätt.

Och under pandemin blev det tydligt just i introduktionen av nya medarbetare, hur svårt det är att dela tyst eller underförstådd kunskap på distans. Utan att ha en senior kollega som ser vad du gör och kan hjälpa dig att omsätta nyvunnen kunskap så kan du lätt hamna fel, kanske göra fel eller prioritera fel saker i arbetet – utan att du vet om det.

Detta stöds också av resultaten från ett annat projekt



som leddes av **Frida Pemer**, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Forskarna tittade närmare på åtta konsultbolag; kunskapsintensiva organisationer inom områden som management och strategi, teknik/IT, policy och HR.

I den typen av bolag finns en inbyggd lärlingskultur mellan juniora och seniora konsulter. Det traditionella arbetssättet bygger på ett antagande om fysisk närhet: konsulterna är ute hos kunderna och jobbar på deras kontor, berättar Frida Pemer.

När pandemin kom kunde forskarna se att konsulterna övergick till hybridarbete, samtidigt som bolagen behöll sin övriga struktur intakt. Forskarna betonar att pandemin hade en rad positiva effekter, men när det kommer till de negativa effekterna kunde de se ett mönster där lärandet blev svårare.

– Lärlingskulturen blev svårare på distans. Det blev problematiskt för de juniora konsulterna att ställa frågor på distans. Insocialiseringen, känslan av tillhörighet och de sociala koderna fick sig en törn, berättar Frida Pemer.

Fast i gränslandet

Seniora konsulter hade egentligen inga problem med att ta frågor på distans, men juniorerna vågade inte boka in möten digitalt. Det här ledde till att juniorerna satt för länge med utmanande uppgifter som de försökte lösa på egen hand. Många mådde dåligt av detta.

– Juniorerna fastnade i ett gränsland där de varken var studenter eller konsulter, och fick ingen hjälp att komma ur gränslandet. Det ledde till att en del sökte sig till andra branscher.



Foto: Johnér



”Utan att ha en senior kollega som ser vad du gör och kan hjälpa dig att omsätta nyvunnen kunskap så kan du lätt hamna fel.”

För att lärandet ska fungera vid hybridarbete behöver seniora kollegors mentorsroll bli uttalad.

– I de fall där seniorerna gick in och valde att vara på plats för någon annans, alltså juniorens skull, gick det bättre. Där tog seniorerna mentorsrollen på allvar. Den hade varit underförstådd innan men nu blev den mer uttalad, säger Frida Pemer.

Lärandet är också beroende av frågan om individen kontra gruppen.

– Är det jaget eller laget? Efter pandemin frågar sig anställda varför de måste vara på plats. Här sker en förskjutning och vi måste jobba mer aktivt för att få lagkänslan på plats. Det är en ledarskapsfråga, säger Frida Pemer.

Andrea Eriksson är inne på ett liknande spår, och pekar på riskerna med ett alltför ensidigt fokus på individen.

– Där behöver organisationer ha ögonen på vad mycket hemarbete kan ha för konsekvenser för karriärmöjligheter, inflytande och möjligheter till stöd för olika grupper på arbetsplatsen.

Hennes forskning visar att det är kvinnor och juniora medarbetare som i störst utsträckning går miste om socialt stöd och inflytande när de jobbar på distans.

– Socialt stöd och ledarskap verkar också vara särskilt viktiga för dem som arbetar mer på kontoret, säger Andrea Eriksson.

Tillit viktigt i nästa kris

Vad kan organisationer, företag och medarbetare då ta med sig in i nästa kris, utifrån den här forskningen? Andrea Eriksson menar att arbetsplatser där man redan jobbar systematiskt med ständiga förbättringar har bättre förutsättningar att klara även nästa kris bättre.

”Är det jaget eller laget?
Efter pandemin frågar sig
anställda varför de måste
vara på plats. Här sker en
förskjutning och vi måste
jobba mer aktivt för att
få lagkänslan på plats.
Det är en ledarskaps-
fråga.”

– Har man ett arbetssätt, där lärande finns inbakat så är det gynnsamt. Det kan handla om en daglig styrning där man visualiserar och avsätter tid för lärande.

Ett sådant arbetssätt gör också att när en kris väl inträffar, kan människor och organisationer ta med sig det man har lärt sig efter krisen, säger hon.



Det här är något som **Mattias Elg**, professor i kvalitetsteknik vid Linköpings universitet, instämmer i. När det finns utrymme för medarbetare att improvisera och att göra saker på nya sätt, ger det också bättre förutsättningar för organisationer att klara kriser, berättar han.

– Resilienta organisationer kännetecknas av att de är organisationer med en hög grad av tillit. Det vill säga, de är inte så hierarkiska, säger han.



”De företag och organisationer som jobbade strukturerat med arbetsmiljön kunde också möta pandemins utmaningar på ett bättre sätt.”



Foto: Adobestock (ai-redigerad)

I praktiken fick det tillitsbaserade ledarskapet ett mycket större inflytande under pandemin. När cheferna blev uppslukade i att lösa problem relaterade till omställningarna som skedde i samhället, ledde det till att cheferna måste lita på att medarbetarna kunde lösa sina uppdrag själva.

De företag och organisationer som jobbade strukturerat med arbetsmiljön kunde också möta pandemins utmaningar på ett bättre sätt, berättar han.

Skala upp och ned – ibland samtidigt

Även förmågan att kunna skala upp och ner, liksom engagemang och flexibilitet var viktiga faktorer för de orga-



Foto: Adobestock (ai-redigerad)

**”Den ömsesidiga för-
ståelsen för krisen
underlättades också
av partssamverkan.”**

nisationer som klarade pandemin bättre än andra, visar Mattias Elgs projekt. Vissa organisationer behövde också skala både upp och ner samtidigt, vilket blev tydligt i en av delstudierna i projektet.

Ett tydligt exempel på det är när ett fackförbund för tjänstemän snabbt behövde svara på regeringens beslut att införa möjligheten till korttidspermittering. Då behövde de skala upp och ner – samtidigt.

– All tillgänglig personal på förbundet mobiliserades för att jobba med förhandlingar kring korttidspermitteringen. Detta samtidigt som annan aktivitet som politisk påverkan och utbildning stannade upp, säger Mattias Elg.

Hans forskning visar också på vikten av partssamverkan. Organisationer som hade upparbetade strukturer för samarbete kunde lättare få fram resurser och fatta beslut under press. Det behövdes ett löpande samarbete mellan medarbetare, ledning och facken.

– Den ömsesidiga förståelsen för krisen underlättades också av partssamverkan. Parterna diskuterade mål och strategier gemensamt och på så sätt kunde de jobba mer sammanhållet mot gemensamma lösningar.

Hur kan organisationer då göra rent konkret för att klara nästa kris bättre? En lärdom framåt är just det tillitsbaserade ledarskapet.

– Du måste trycka ner beslutsfattandet, men samtidigt ge förutsättningar för att kunna ta ansvar och fatta beslut i den operativa verksamheten.

Tips & råd

- Hybridarbetet behöver organiseras, inte bara praktiseras. Att ta lite kontroll är bra, exempelvis genom att låta vissa dagar på kontoret vara obligatoriska, och så kan man utvärdera sen.
- Är det jaget eller laget? Organisationer måste jobba mer aktivt för att få lagkänslan på plats och det är i mångt och mycket en ledarskapsfråga.
- När organisationer jobbar med utveckling och förnyelse handlar det ofta om policys utan någon reell förändring i kärnverksamheten. Men under pandemin var kärnverksamheten i fokus. Ta lärdom av det för att göra det bättre i kärnverksamheten. Och minska ner på policyeffekten som ibland inte får effekt på operativ nivå.
- När en medarbetare jobbar hemifrån med viktiga personuppgifter, behöver organisationen fundera över var jobbet utförs – så att inte känsliga personuppgifter röjs om medarbetaren sitter i öppna lokaler. Både medarbetare och arbetsgivare har ansvar för detta.

Projekten

Projektledare	Projektnamn
Kristina Palm, Karlstads universitet	Covid-19s effekter på arbetsmiljön i digitalt medierat distansarbete – upplevd och faktisk
Marina Heiden, Högskolan i Gävle	(O)frivilligt distansarbete – hur påverkar det arbets- hälsan?
Andrea Eriksson, KTH Kungliga Tekniska högskolan	Hållbart lärande i radikal omställning – Interaktion Människa, Teknik och Organisation
Frida Pemer, Handelshögskolan i Stockholm	Att leda och samarbeta i team på distans – effek- ter av covid-19 i pr ojekt- baserade organisationer
Mattias Elg, Linköpings universitet	Förnyelseförmåga och hållbar arbetsmiljö vid snabba svängningar (SPINN-OFF)

Om utlysningen

I april 2020 fattade parterna beslut om att utöver de ordinarie och redan beslutade utlysningarna för året öppna en extra utlysning inom covid-19 och dess effekter på arbetsliv och hälsa.

Utöver syftet att finansiera projekt som undersökte smittspridningens påverkan på arbetsliv och hälsa var syftet även att dra lärdomar av den rådande situationen för framtida kriser. Utlisningen välkomnade ansökningar inom båda områdena arbetsmiljö och hälsa, och med målgrupper inom privat sektor och kommun och region.

Utlisningen öppnade 8 april 2020 och stängde 1 oktober 2020. Under den perioden fick FoU-avdelningen in 172 ansökningar enbart inom ramen för den specifika utlysningen. Parterna fattade beslut löpande under perioden för utlysningen och forskningsprojekt påbörjades därmed löpande allteftersom beslut fattats. Av alla inkomna ansökningar beviljades 37 projekt finansiering om totalt 100 miljoner kronor.

Av dessa 37 projekt rörde 8 projekt smitta, smittskydd och sjukfrånvaro, 16 projekt arbetsmiljö inom kommunal och regional omsorg och hälso- och sjukvård, 11 projekt om organisatorisk och social arbetsmiljö, och två projekt om rehabilitering och långtidscovid. Det var både kortare projekt på upp till ett år och fleråriga projekt upp till 4 år.

37

finansierade projekt



1

Kamerabaserad mätning av vitalparametrar och prioritering vid misstänkt covid-19-infektion

Ronny Gunnarsson,
Göteborgs universitet

Projektid: maj 2020–april 2021

2

Risk för psykisk ohälsa och behov av psykologiska stödinsatser hos vårdpersonal i samband med covid-19-pandemin

Aleksandra Sjöström Bujacz,
Karolinska Institutet

Projektid: maj 2020–april 2023

3

Åtgärder för minskad luftsmitta till vårdpersonal i möte med högriskpatienter

Jakob Löndahl,
Lunds Tekniska Högskola

Projektid: maj 2020–april 2023

4

Vårdpersonalens coronavardag – en intervjustudie om vårdpersonalens arbetssituation under den första tiden av smittspridning av coronaviruset i Sverige

Erika Wall,
Mittuniversitetet

Projektid: maj 2020–juni 2023

5

Covid-19-pandemin och småföretagare inom hälso- och sjukvård – arbetsmiljö, hälsa och ekonomi hos Sveriges kiropraktorer och naprapater

Iben Axén,
Karolinska Institutet

Projekttid: maj 2020–december 2023

6

Skyddsutrustning vid covid-19 – metodik för säker produktframtagning med visualiserade instruktioner för att förebygga smitta

Katrin Skagert,
RISE Research Institutes of Sweden

Projekttid: juni 2020–juni 2021

7

Disruption – hur påverkas primärvårdens arbete och psykosociala arbetsmiljö av coronapandemin?

Per Nilsen,
Linköpings universitet

Projekttid: juni 2020–december 2023

8

Covid-19:s effekter på arbetsmiljön i digitalt medierat distansarbete – upplevd och faktisk

Kristina Palm,
Karolinska Institutet

Projekttid: juni 2020–november 2024

9

**Utvärdering av särskild sjukvårds-
ledning under covid-19 – evidens-
baserad utveckling för resili-
ent ledning i framtida kriser**

Carl-Oscar Jonson,
Region Östergötland

Projekttid: juli 2020–december 2021

10

**Covid-19 i äldreomsorg i Göteborgs-
området**

Johan Ringlander,
Göteborgs universitet

Projekttid: juli 2020–januari 2022

11

**Omstruktureringar i besöksnäringen
i spåren av covid-19: konsekvenser
för individer och arbetsmiljöer**

Alexis Rydell,
Högskolan Dalarna

Projekttid: juli 2020–juni 2023

12

**Artificiell intelligens-baserad
EKG-analys för att prediktera
insjuknande i livshotande hjärtsjuk-
tillstånd hos patienter med covid-19-
infektion**

Carina Blomström Lundqvist,
Uppsala universitet

Projekttid: juli 2020–september 2023

13

**Covid-19-pandemins konsekvenser
för bussförare i lokal och regional
kollektivtrafik**

Anna Sjörs Dahlman,

Statens väg- och transportforsk-
ningsinstitut

Projekttid: augusti 2020–december 2023

14

**Arbetstider och återhämtning
under covid-19-pandemin: går det
att skapa hållbara arbetsvillkor inom
sjukvården under extrema arbets-
förhållanden?**

Anna Dahlgren,

Karolinska Institutet

Projekttid: augusti 2020–februari 2024

15

**Personalens erfarenheter och
upplevelser av en säker arbetsmiljö
i samband med insatser i ordinärt
boende under covid-19-pandemin**

Cecilia Pettersson,

Örebro universitet

Projekttid: september 2020–december 2021

16

**Påverkar ökad handhygien till följd av
vid covid-19 arbetsrelaterat hand-
eksem och risk för kontaktallergier?**

Anneli Julander,

Karolinska Institutet

Projekttid: september 2020–augusti 2024



17

SARS-CoV-2 på ytor i sjukhusmiljö

Erik Senneby,
Lunds universitet

Projekttid: oktober 2020–oktober 2021

18

Effekter av en extern kris på arbetsmiljö, hälsa och jämlikhet bland svensk och utlandsfödd arbetskraft: en fallstudie på ett tvätteri

Jennie Jackson,
Högskolan i Gävle

Projekttid: oktober 2020–september 2022

19

Distansarbete och psykosocial hälsa under covid-19-pandemin

Adesuwa Omorede,
Mälardalens universitet

Projekttid: oktober 2020–mars 2023

20

(O)frivilligt distansarbete – hur påverkar det arbetshälsan?

Marina Heiden,
Högskolan i Gävle

Projekttid: oktober 2020–september 2023

21

Småföretag och covid-19 – ledares lärdomar inför framtida kriser

Stig Vinberg,
Mittuniversitetet

Projekttid: oktober 2020–december 2023

22

Förnyelseförmåga och hållbar arbetsmiljö vid snabba svängningar (SPINN-OFF)

Mattias Elg,

Linköpings universitet

Projekttid: oktober 2020–juni 2024

23

Covid-19-pandemins påverkan på arbetsmiljön för kommunal hem-sjukvårds- och hemtjänstpersonal: lärande för framtiden och för ett mer mobilt arbetssätt

Christofer Rydenfält,

Lunds universitet

Projekttid: november 2020–april 2023

24

T-cellssvar mot SARS-CoV-2 antigen hos personal vid Infektionskliniken Region Västmanland

Emeli Månsson,

Region Västmanland

Projekttid: januari 2021–januari 2023

25

Palliativ vård under covid-19-pandemin – Arbetsmiljöns betydelse för vårdens kvalitet och vårdpersonals hälsa

Maria Larsson,

Karlstad universitet

Projekttid: januari 2021–mars 2023



26

Betydelsen av organisatoriska förändringar, varsel och permitteringar i spåren av coronakrisen för social situation, psykisk hälsa och sjuk-skrivning

Linda Magnusson Hanson,
Stockholms universitet

Projekttid: januari 2021– december 2023

27

Professioner i pandemins skugga – organisering och styrning av arbete inom offentlig sektor i tider av osäkerhet och oro

Josef Pallas,
Uppsala universitet

Projekttid: januari 2021– december 2023

28

Vård- och omsorgspersonals erfarenheter av att arbeta på särskilt boende och inom hemtjänst vid covid-19-pandemin i Sverige

Annica Lövenmark,
Mälardalens universitet

Projekttid: januari 2021– december 2023

29

En extrem arbetsmiljösituation under covid-19-pandemin: Förebyggande insats efter traumatiska händelser i frontlinjen

Emily Holmes,
Uppsala universitet

Projekttid: januari 2021–januari 2024

30

**Att leda och samarbeta i team
på distans – effekter av covid-19
i projektbaserade organisationer**

Frida Pemer,

Handelshögskolan i Stockholm

Projekttid: januari 2021–juni 2024

31

**Hållbart lärande i radikal omställ-
ning– interaktion Människa, Teknik
och Organisation**

Andrea Eriksson,

Kungliga Tekniska högskolan

Projekttid: januari 2021– september 2024

32

**Intensivvård i samband med covid-19
– stress, samarbete och säkerhets-
klimat**

Lisbet Meurling,

Karolinska Institutet

Projekttid: januari 2021–no vember 2024

33

**Covid-19-uppföljning efter hemgång
i Göteborg**

**Katharina Stibrant Sunnerhagen,
Göteborgs universitet**

Projekttid: januari 2021– december 2024



34

Sjuksköterskor i frontlinjen av covid-19-pandemin: Vilka blev konsekvenserna?

Ann Rudman,
Högskolan Dalarna

Projekttid: januari 2021– december 2024

35

**Covid-19 och hemtjänsten:
Dyrköpta erfarenheter och mat-
nyttiga lärdomar?**

Fredrik Norström,
Umeå universitet

Projekttid: januari 2021–juni 2025

36

**Sjukfrånvaro bland arbetare inom
handel i relation till covid-19-pandemin: prospektiva kohortstudier**

Kristin Östlund Farrants,
Karolinska Institutet

Projekttid: maj 2021– oktober 2025

37

**Rehabiliteringsprofil hos post-
covid-19-patienter**

Yvonne Freund Levi,
Örebro universitet/Universitets-
sjukhuset, Örebro

Projekttid: januari 2021– december 2025





Skribent:

Leila Zoubir

Redaktion:

Anna Williamsson, Maria Schütt,
Charlotte Jorlén

Grafisk form:

Magdalena Taubert

Tryck:

Lenanders Grafiska AB

© Afa Försäkring 2025