

Examensarbete för kandidatexamen

Att vara spindeln i ett nät av restriktioner

En studie om mellancheferers förändrade
psykosociala arbetsmiljö under Covid-19

Emma Olsson

Gustaf Wendel

Antal ord: 12 465

Gruppenr: 71

Handledare:

Malin Andersson

Examensarbete

VT 2021

Förord

Under vår tid på Service Management vid Lunds Universitet har ett intresse för hållbart chefskap utvecklats, inte minst eftersom en stor del av studietiden omfattats av en pandemi. Vårt intresse för hur chefer upplever välmående i sin chefsroll ligger till grund för denna studie.

Vi vill framföra ett varmt tack till er chefer som tagit er tid att delta i vår studie. Det har varit ett privilegium att få ta del av era upplevelser och tankar och det är er medverkan som gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats.

Vi sänder även ett stort tack till vår handledare Malin Andersson och Ulla Urde för nyttig feedback, givande diskussioner och nyanserade perspektiv.

Slutligen vill vi även passa på att tacka våra familjer och vänner för ert stöd och uppmuntran under arbetets gång.

Sammanfattning

Titel: Att vara spindeln i ett nät av restriktioner. En studie om mellancheferers förändrade psykosociala arbetsmiljö under Covid-19

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2021, 15 HP.

Författare: Emma Olsson och Gustaf Wendel

Handledare: Malin Andersson

Bakgrund och problemdiskussion: Covid-19 är en kris som medfört drastiska förändringar både i stort och smått, såväl privat som i arbetslivet. Redan innan pandemins utbrott i Sverige har det funnits en negativ trend bland chefers välmående. Förändrad psykosocial arbetsmiljö till följd av Covid-19 tycks ha förvärrat denna trend, inte minst för mellanchefer som befinner sig mellan förändrade krav från både över- och underordnade. Inom tidigare forskning har vi identifierat en brist på kvalitativa studier som undersöker vad mellanchefer i organisationer som inte är direkt kopplade till hantering av pandemin behöver för att kunna uppleva välmående i sin chefsroll under en kris.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur mellanchefer uppfattar att de har påverkats av förändringar i chefsrollen till följd av den rådande pandemin. Vidare vill studien undersöka mellanchefernas uppfattning av omgivningens roll i att göra det möjligt att utöva ett hållbart chefskap i kristider.

Frågeställningar:

- Hur uppfattar mellanchefer sin psykosociala arbetsmiljö i sin chefsroll till följd av Covid-19?
- Hur kan organisationer stötta mellancheferers välmående ur ett arbetsmiljöperspektiv under en pandemi?

Metod och genomförande: Kvalitativ forskningsmetod i form av semistrukturerade intervjuer.

Teori: Psykosocial arbetsmiljö, krav, kontroll och stöd, känsla av sammanhang.

Slutsatser: Studien visar att många mellanchefer upplever utökat ansvar och ökade förväntningar till följd av Covid-19. De förändrade kraven i den psykosociala arbetsmiljön var främst påfrestande i början då många chefer upplevde minskad kontroll över sin arbetsmiljö, men förändringarna har över tid övergått till vardag och blivit mer hanterbara. De förändrade kraven kan leda till överbelastning och ökad arbetsrelaterad stress om organisationer inte bistår med resurser och stöd för att hantera de förändrade kraven. Slutligen har de formella stöden från organisationerna kommunicerats ut bättre till cheferna under pandemin, men det viktigaste stödet för mellanchefernas välmående under kris tycks vara det sociala stödet från omgivningen i sin arbetsmiljö.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, mellanchefer, kris, Covid-19, hållbart chefskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Chefsrollens utmaningar i kontexten psykosocial arbetsmiljö	8
2.2 Krav, kontroll och stöd i den psykosociala arbetsmiljön	9
2.3 Sammanhangets roll i den psykosociala arbetsmiljön	12
3. Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Datainsamling	15
3.3 Urval	16
3.4 Analys av insamlad data	17
3.4.1 Sortera	17
3.4.2 Reducera	18
3.4.3 Analysera	18
3.5 Etiska överväganden	19
3.6 Utmaningar	19
4. Analys	20
4.1 Synen på förändringar i den psykosociala arbetsmiljön	20
4.1.1 Större ansvarsområden och högre förväntningar	20
4.1.2 Svårigheter att leda när pingpong-samtalen försvinner	23
4.2 Större utmaningar i början av krisen?	25
4.3 Organisatorisk stöttning vid förändrad psykosocial arbetsmiljö	28
4.3.1 Uppfattningen av formella organisatoriska stöd	28
4.3.2 Uppfattningen av organisationens krav i förhållande till stöd	29
4.3.3 Uppfattningen av stöd från den egna chefen	32
5. Diskussion och slutsatser	34
5.1 Diskussion	34
5.2 Slutsatser	36
5.3 Förslag till vidare forskning	38
6. Källhänvisning	39
7. Bilagor	43
7.1 Informationsmejl till intervjupersoner	43
7.2 Intervjuguide	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Covid-19 har medfört drastiska förändringar både i stort och smått, såväl privat som i arbetslivet. Utifrån rapporter framgår det att majoriteten av chefer upplever att deras chefsroll har påverkats av Covid-19, både genom social distansering och individuellt arbete hemifrån (iPerspektiv, 2020). Sex av tio chefer uppger att de är mer stressade nu än innan pandemin (Chef, 2020). Det framgår att svårigheter för chefer i pandemin hänger samman med mer att göra på jobbet, stress över medarbetarnas hälsa, verksamheten går sämre, osäkerhet kring digitala verktyg och utmaningar med att leda när möten med medarbetare är digitala samt oro för sin egen och anhörigas hälsa (Chef, 2020; iPerspektiv, 2020). Samtidigt framgår det däremot att en fjärdedel av cheferna i Chefs undersökning upplevde mindre stress nu än innan pandemin. Merparten menade att orsaken till minskad stress var att de kunde arbeta mer fokuserat när de leder på distans (Chef, 2020). Dessa rapporter fokuserar alltså endast på chefer vars psykosociala arbetsmiljö förflyttats till hemmet. En rapport från innan pandemins utbrott visar att chefers ohälsa i Sverige ökat markant de senaste åren (Previa, 2019) Detta tydliggörs i statistik för långtidssjukskrivningar för chefer, vilket tycks korrelera med en generellt ökad psykiska ohälsa i samhället (Previa, 2019). Graf-Vlachy, Sun och Zhan (2020, s. 1) betonar även i sin studie att 31% av alla chefer någon gång har fått en diagnos relaterad till mental ohälsa. En kris i form av den rådande pandemin verkar utifrån den pågående samhällsdebatten ha påtagligt inflytande på chefers psykosociala arbetsmiljö och öka den redan höga ohälsan bland chefer. Även forskning betonar att pandemin tycks ha en markant påverkan på chefers hälsa (Graf-Vlachy et al., 2020).

Chefer är de anställda inom organisationer vars arbetsuppgifter innefattar beslutsfattande och ledande av andra (Graf-Vlachy et al., 2020, s. 1). Att som chef leda andra handlar i sin tur enligt Sandahl, Falkenström och Knorrning (2017, s. 19) om att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Chefens egen förmåga att utföra sina arbetsuppgifter kan enligt Sandahl et al., (2017, s. 127) ha avsevärd påverkan på medarbetarna och organisationen även om perioden för agerandet är kort. Enligt tidigare forskning finns det en föreställning om att mellanchefer är i en utsatt position eftersom de befinner sig mellan kraven från både överordnade och underordnade, ofta utan befogenheten

eller makten att lösa situationen (Westerberg och Armelius, 2000, s. 190; Dopson och Stewart, 1990). Detta tycks vara associerat till ökad arbetsrelaterad stress. Den arbetsrelaterade stressen kan även bero på den utsatta roll som det innebär att vara mellanchefer i form av motstridiga jobbkrav, inkompetenta ledare och alltför många arbetstimmar (Meško, Erenda, Videmšek, Karpljuk, Štihec och Roblek, 2013, s. 46). Över tid menar även Dopson och Stewart (1990, s. 13) att mellanchefers arbete generellt tycks ha blivit mer mångsidigt med både ökat ansvar och mer omfattande arbetsuppgifter. Det är därför intressant att undersöka hur nya och förändrade förutsättningar för arbetet till följd av Covid-19 påverkar mellanchefers uppfattning av sin psykosociala arbetsmiljö.

Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160, kap 3 § 2, 3) markerar arbetsgivarens roll i att beakta risken för ohälsa som kan uppstå vid ensamt arbete samt att vidta lämpliga åtgärder till hänsyn för arbetstagarens särskilda förutsättningar för arbetet. Organisationer har alltså formella krav på att stötta anställda vars förutsättningar förändras och i pandemin betonar Möller, Persson, Holmgren och Norin (u.å) att alla branscher i Sverige påverkas. I många organisationer finns katastrofberedskap med planer inför oväntade kriser, men Shufutinsky, DePorres, Long och Sibel (2020, s. 22) betonar att beredskap för pandemier blir förbisedda. Detta innebär att organisationer inte verkar vara vara beredda att tillämpa åtgärder i praktiken och trots katastrofberedskap i sin policy saknar de förmåga att hantera oväntade kriser (Ibid.). Kovoov-Misra (2002, s. 803) menar vidare att det finns forskning som visar hur krishantering bör skötas, men de modeller som finns är reaktiva, det vill säga de faller in först när en kris har uppstått. Annan forskning betonar att chefers välmående riskerar att bli förbiset under den kris som uppkommit genom pandemin (Graf-Vlachy et al., 2020). Ett större ansvar för medarbetarnas hälsa tycks läggas på chefer eftersom mer press läggs på uppgiften om att skapa förutsättningar för medarbetarna att utföra sina uppgifter. Mindre fokus tycks då läggas på att hantera chefens egen hälsa. En kris kan därför medföra att chefers hälsa förbises för att organisationen ska kunna fokusera på det som (ibid.) menar anses vara primärt fokus, exempelvis kvantitativa mätetal.

Tidigare forskning som behandlar chefers psykosociala arbetsmiljö i relation till kriser har ofta utgått från sektorn för vård- och omsorg och är i huvudsak kvalitativ (bl.a. Poortaghi, Shahmari & Ghobadi, 2021; Dellve, Andreasson & Jutengren, 2013). Dessa studier utgår alltså från branscher som är i direkt koppling till hantering av pandemin. I studierna betonas bland annat att ett stödjande privatliv, tidigare erfarenhet, möjlighet till kontroll och förmågan

till flexibilitet och situationsanpassat ledarskap visar sig ha stor betydelse för chefers hållbarhet. Det finns däremot få kvalitativa studier som undersöker vad mellanchefer i organisationer som inte är direkt kopplade till hantering av pandemin behöver för att kunna uppleva välmående i sin chefsroll, det vill säga ett hållbart chefskap. Studien utförd av Graf-Vlachy et al. (2020) undersöker däremot chefer som inte är kopplade till sektorn för vård- och omsorg, men är en kvantitativ studie som omfattar chefer i olika hierarkiska nivåer. Baserat på tidigare forskning kan vi därmed identifiera behovet av en kvalitativ studie som behandlar hur mellanchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö i organisationer som inte direkt påverkas av hantering av Covid-19. Detta behov är vad följande studies syfte och frågeställningar grundar sig i.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur mellanchefer uppfattar att de har påverkats av förändringar i chefsrollen till följd av den rådande pandemin. Vidare vill studien undersöka mellanchefernas uppfattning av omgivningens roll i att göra det möjligt att utöva ett hållbart chefskap i kristider. Uppsatsens ambition är på så sätt att nå djupare förståelse för vad som behövs för ett hållbart chefskap under en kris. Utifrån syftet har följande frågeställningar tagits fram:

- Hur uppfattar mellanchefer sin psykosociala arbetsmiljö i sin chefsroll till följd av Covid-19?
- Hur kan organisationer stötta mellancheferers välmående ur ett arbetsmiljöperspektiv under en pandemi?

2. Teoretisk referensram

I det här avsnittet kommer tidigare forskning och teorier inom psykosocial arbetsmiljö, arbetsrelaterat krav, kontroll och stöd samt känsla av sammanhang att beskrivas. Genom att utgå ifrån valda teorier vid analys av det empiriska materialet ger det oss en god grund när vi analyserar intervjupersonernas svar. Det ger oss en teoretisk utgångspunkt i vad som anses gynna respektive missgynna den psykosociala arbetsmiljön samt organisationens roll i att upprätthålla ett hållbart chefskap.

2.1 Chefsrollens utmaningar i kontexten psykosocial arbetsmiljö

Karasek och Theorell (1992, s. 83) menar att forskning som har undersökt personliga- och psykologiska faktorer har fokuserat på individen och inte undersökt hur den psykosociala arbetsmiljön påverkar individen. Karasek och Theorell (1992, s. 116) understryker att det finns tydliga samband mellan den psykosociala arbetsmiljön och dess påverkan på psykologisk stress och beteende. Personlighet är även en faktor som spelar in hur den psykosociala arbetsmiljön påverkar den psykiska hälsan. Karasek och Theorell (1992, s. 104) menar bland annat att risken för ohälsa ökar när stress kombineras med låg kontroll.

Galea, Merchant och Lurie (2020) betonar att en följd av Covid-19 är att människor över hela världen utövar social distansering. Vidare beskriver författarna att en trolig följd av social distansering är konsekvenser för den mentala hälsan och det allmänna välmåendet, både på kort och lång sikt. Galea et al. (2020) lyfter att den minimala forskning som sedan tidigare finns kring mental hälsa och epidemier fokuserar mer på själva sjukdomen i sig, istället för konsekvenserna av social distansering. Vidare menar de att i samband med storskaliga katastrofer, oavsett om det handlar om traumatiska-, naturliga- eller miljökatastrofer, ökar risken för depression, posttraumatisk stresstörning, missbruksstörning och ett brett spektrum av andra mentala, beteendestörningar samt försämrad situation i hemmet.

För att förebygga ovan nämnda faktorer krävs att man planerar för att förebygga den ensamhet och de konsekvenser som den fysiska och sociala distansering kan resultera i (Ahmed, Zhao & Faraz, 2020, s. 2). Detta menar Galea et al. (2020) kan göras genom att använda digitala lösningar för att minska den social distanseringen. Vidare påpekar även

Galea et al. att arbetsgivare bör säkerställa att varje anställd har daglig kontakt under arbetsveckan, detta för att upprätthålla social kontakt. Westrup och Planander (2014, s. 167) betonar även att relationen till medarbetare är en viktig beståndsdel i ledarskap. Eftersom mellanchefer har chefer över sig appliceras även denna relation till dem och deras chefer. Vidare understryker Westrup och Planander (2014, s. 168) att relationen till chefen påverkar den underordnades arbete och tvärtom, vilket kan appliceras både på mellancheferens relation till sin chef och dennes relation till sina medarbetare.

Westerberg och Armelius (2000, s. 190) tar upp tre koncept som beskriver den utsatta position som mellanchefer ofta befinner sig i, tre faktorer som påverkar mellancheferers psykosociala arbetsmiljö och som är direkt kopplade till arbetsrelaterad stress. Det första är rollkonflikt, som refererar till olika, och ibland oförenliga krav eller förväntningar från andra. Det andra är överbelastning, det innebär inte en konfliktsituation där förväntningarna är oförenliga med vad som är rimligt, utan att det helt enkelt finns för många förväntningar. Det tredje konceptet är en tvetydig roll, som kan beskrivas som avsaknad av individuell kontroll och brist på förmåga att applicera sin kompetens i arbetet. Vidare menar Dopson och Stewart (1990, s. 13) att i många organisationer har antalet mellanchefer minskat och de som är kvar har fått ett större ansvarsområde och generellt större ansvar. Mellanchefer ses ofta som viktiga av toppchefer när organisationer står inför stora omställningar. Detta skulle ytterligare kunna öka den arbetsrelaterade stress som mellanchefer redan tycks vara utsatta för.

2.2 Krav, kontroll och stöd i den psykosociala arbetsmiljön

För att förklara varför individer upplever mental ansträngning i förhållande till arbetsplatsrelaterade kontexter fokuserar Karasek (1979) på begreppen krav och kontroll i The Job-Demand-Control Model. Arbeten med höga krav men lite kontroll riskerar att orsaka minskat upplevt välmående medan arbeten med låga krav och hög kontroll inte innefattar samma risk (ibid.). Modellen har dock blivit kritiserad för att inte använda sig av fler variabler som anses viktiga för att analysera mental hälsa i förhållande till arbete (Johnson & Hall, 1988, s. 1336; Hausser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010). Istället kommer The Job Demand-Control-Support Model (JDCS model) användas i denna studie, vilken inkluderar både kontroll, krav och stöd (Johnson & Hall, 1988, s. 1336). Anledningen till varför vi väljer att använda denna teori är för att förklara intervjupersonernas uppfattning av

den psykosociala miljön i förhållande till krav, kontroll och stöd som främst organisationen bistår med.

Krav i förhållande till arbete innefattar kvantitativa faktorer i form av bland annat tidspress och arbetsbelastning samt psykologiska och emotionella krav som kommer till följd av arbetsrollen (Karasek och Theorell, 1990). När organisationer möter kriser visar tidigare forskning att chefer kan ställas inför nya krav och påfrestningar (Graf-Vlachy et al., 2020). Graf-Vlachy et al. (2020, s. 4) belyser även att ett stort antal chefer visar tecken på oro, ångest och depression och chefers extra arbetsuppgifter som tillkommit till följd av pandemin visar sig i deras studie ligga till grund för samtliga tre. Vidare menar Poortaghi et al. (2021, s. 8-9) att pandemin medfört krav på flexibilitet och situationsbaserat ledarskap. Situationsbaserat ledarskap handlar om applicering av lämpligt ledarskap i olika situationer (Hersey & Blanchards, 1971). Teorin används omfattande inom organisatorisk ledarskapsutveckling och av ledarskapsforskare. Utifrån denna teori lyfter Schedlitzki och Edwards (2018, s. 47-48) att för att en ledare ska vara effektiv behöver ledaren anpassa sitt beteende beroende på vilken situation den möter. En ledare behöver anpassa graden av direktiv kontra support i sitt ledarskap i relation till de underordnades kompetens och självförtroende. En ledare behöver således analysera den enskilda underordnades grad av kompetens och självförtroende för att utifrån det använda rätt grad av direktiv kontra support. Vidare innebär situationsbaserat ledarskap även att en ledare måste vara medveten om att de underordnade kan förändras över tid och således kan graden av direktiv kontra support komma att ändras över tid (ibid.).

Kontroll handlar om individers förmåga till att kontrollera sina arbetsuppgifter och sitt dagliga arbete (Johnson & Hall, 1988, s. 1336). Kontrollen delas in i två aspekter, möjligheten att använda sin specifika jobb-skicklighet i sitt arbete samt möjlighet till att vara självstyrande i uppgiftsorienterat beslutsfattande (Hausser, Mojzisch, Niesel och Schulz-Hardt, 2010, s. 2). Kontroll innefattar även mer specifikt enligt Johnson och Hall (1988, s. 1337) individens möjligheter till bland annat flexibel arbetstid och internutbildningar samt frihet till att ta emot besökare på arbetsplatsen och svara i samtal under arbetstid. Dellve et al. (2013, s. 866) understryker även att möjlighet till kontroll kan ha stor betydelse för chefers välmående över tid. Vidare belyser Dellve et al. att chefers möjlighet till kontroll kan påverka i vilken utsträckning dessa upplever betydelsen av stödresurser för att kunna utöva hållbart chefskap.

Ett högt stöd kan enligt Johnson och Hall (1988, s. 1341) medföra mindre mental ansträngning i arbetsrelaterade kontexter. Stödet handlar om den sociala arbetsmiljön och individers möjligheter till att interagera med sina medarbetare. I kriser betonar Pelser, Bosch och Schurink (2016, s. 9) att det sociala stödet är väsentligt för att anställda ska kunna hantera krisen. Vidare understryker Pelser et al. även organisationens ansvar i att skapa möjligheter för socialt stöd och syftar då både på stöd mellan medarbetare samt rådgivning och terapi. Johnson och Hall (1988, s. 1337) menar att krav, kontroll och stöd är tre självständiga karaktärsdrag i arbete och inte nödvändigtvis korrelerar med varandra. Graden av krav, kontroll och stöd är alltså enligt denna teori avgörande för individers mentala påverkan av den psykosociala arbetsmiljön.

Att uppleva organisatoriskt stöd innebär att medarbetare tror på att organisationen anstränger sig och bryr sig om den anställdas välmående (Krywalski Santiago, 2020, s. 79-80). Upplevt organisatoriskt stöd tar sig uttryck när en anställd upplever att organisationen tillhandahåller resurser för att den anställda ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Vidare tycks det finnas ett positivt samband mellan intern kommunikation och tillfredsställelse med organisationen (Krywalski Santiago, 2020, s. 79-80). Det är alltså viktigt att det finns en fungerande kommunikation internt för att de anställda ska känna trivsel i organisationen. Vidare menar Sandahl et al. (2017, s. 126) att om man som chef har stöd från sin egen chef och uppfattar belöningar och sanktioner som rimliga och rättvisa så minskar risken för arbetsrelaterad stress. Författarna understryker att det är viktigt att man som chef har kontroll över sin arbetssituation samt att det finns en rimlig balans mellan ansträngning och belöning. Giaque (2016, s. 1275-1276) håller med om detta och menar att just graden av beslutsutrymme, flexibilitet och att man uppfattar att beslut är rimliga och rättvisa är faktorer som minskar graden av stress. Vidare lyfter Sandahl et al. (2017, s. 127) även att kraven som kommer till följd av en chefsroll är högre jämfört med icke-chefer. Som chef handskas man med dem genom den relativt höga graden av beslutsutrymme som det innebär att man kan planera sin tid självständigt och i högre utsträckning än sina medarbetare. I vissa fall kan chefer, i konfliktsituation med sina anställda, utmålas till gruppens syndabock vilket kan bli påfrestande och risken ökar därmed för utmattning eller depression.

2.3 Sammanhangets roll i den psykosociala arbetsmiljön

Känsla av sammanhang (KASAM) presenterades av Antonovsky år 1979 (Antonovsky, 2005, s. 43). Modellen är tänkt att förklara varför vissa människor klarar av att ta sig igenom motgångar i livet och andra inte gör det. Kritik mot KASAM menar att modellen är komplex och kan vara ett svårt analysverktyg eftersom orsak och process är sammankopplade och därför svåra att enskilt urskilja (Forskningsnämnden, 1998). Eftersom vår studie är kvalitativ använder vi oss inte av modellen som ett mätinstrument utan istället som ett teoretiskt perspektiv för vad som tycks vara behövligt för mellanchefernas förmåga att hantera förändringar som kommit till följd av pandemin.

Teorin är framtagen som ett komplement till det patogena synsättet på hälsa som innebär att hälsa och ohälsa ses som dikotomier och fokus ligger på vad som orsakar ohälsa. Det salutogena perspektivet som presenteras i KASAM-modellen förklarar hur hälsa och ohälsa istället är två motpoler på ett kontinuum som individer ständigt rör sig mellan. Fokus ligger till skillnad från det patogena synsättet på friskfaktorer snarare än riskfaktorer och Antonovsky menar att styrkan i en individs KASAM är den avgörande faktorn för var en individ befinner sig på kontinuumet (Antonovsky, 2005, s. 42). Individer med hög KASAM har utifrån detta synsätt en bättre förmåga att hantera stressorer än individer med låg KASAM, vilket innebär att en hög KASAM skapar förutsättningar för bibehållen hälsa under olika påfrestningar som kan påverka individen. Detta gäller inte minst mellanchefer som under Covid-19 tycks stöta på flertalet påfrestningar i sin förändrade arbetsmiljö till följd av pandemin.

KASAM definieras som en global hållning som uttrycker till vilken grad en individ har tillit till att de inre och yttre stimuli upplevs genom livet är förutsägbara, strukturerade och går att begripa. Dessa stimuli medför krav på individen och begreppet innefattar att individen har åtkomliga resurser för att möta dessa krav (Antonovsky, 2005, s. 46). Teorin kan därför vara relevant för att undersöka hur anställda uppfattar att de resurser som organisationen bistår med stöttar deras välmående (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012, s. 164). Vidare handlar teorin om huruvida dessa krav ses som utmaningar snarare än oöverkomliga hinder och därför värda investering och engagemang när individen möter på dem (Antonovsky, 2005, s. 46). De tre komponenterna i KASAM som Antonovsky (2005, s. 43-46) belyser är 1.

Begriplighet 2. Hanterbarhet och 3. Meningsfullhet. Begriplighet innebär att individen förstår de inre och yttre krav som individen ställs inför. På en arbetsplats kan det innebära att exempelvis få feedback. Hanterbarhet kollar på om det finns resurser tillgängliga för att individen ska kunna hantera de krav som ställs (Antonovsky, 2005, s. 44-45). På en arbetsplats kan det handla om att det finns utbildningar, stöd och påverkningsmöjligheter. En individ med låg hanterbarhet kan enligt Jakobsson (2008, s. 53) känna sig som ett offer för sina omständigheter. Meningsfullhet är enligt Antonovsky (2005, s. 50) den viktigaste komponenten. Det handlar om att individen ser krav som utmaningar som är värda att lägga resurser och engagemang på. Vidare menar Antonovsky (2005, s. 46.) att denna komponent avgör huruvida utmaningar antingen välkomnas eller ses som en tyngd av individen.

3. Metod

I denna del förklarar och motiverar vi hur vi gått tillväga för att genomföra studien för att besvara våra frågeställningar. Inledningsvis presenteras valet av metod och vårt synsätt på kunskapsteori. Följaktligen förklaras hur vi samlat in data till studien, hur urvalet till studien sett ut och hur vi har analyserat den insamlade datan. Slutligen redogör vi för hur vi har förhållit oss till de etiska principerna för samhällsvetenskaplig forskning och de utmaningar vi mött under insamlandet av data.

3.1 Val av metod

Följande forskning handlar om att förstå chefs upplevelser av pandemins påverkan på deras chefsroll och hälsa. Målet med studien är att nå djupare förståelse och inte att komma fram till ett "rätt" eller "fel" svar. Studiens frågeställningar besvaras genom förståelse och tolkning vilket innebär att vi har ett tolkande synsätt på kunskapsteori (Bryman, 2018, s. 62).

Materialet presenteras utifrån konstruktionism, en ontologisk ståndpunkt vilken innebär att individens synsätt på sin sociala verklighet grundar sig i social konstruktion i ständig förändring (Bryman, 2018, s. 58). Vårt antagande är att intervjupersonerna betraktar och konstruerar sin sociala verklighet genom sociala samspel utifrån den föränderliga kontext de befinner sig i. Bryman (2018, s. 62) betonar att en kvalitativ forskningsstrategi grundar sig i både ett tolkande synsätt och konstruktionism. Eftersom detta är i linje med vårt synsätt på kunskapsteori och ontologiska ståndpunkt har vi valt en kvalitativ ansats för vår studie.

Vidare menar Bryman (2018, s. 454) att en kvalitativ ansats riktar in sig mot ord snarare än siffror, vilket vi anser lämpligt för att besvara studiens frågeställningar.

Innan vi genomförde intervjuer togs det fram potentiella teorier men i samband med att empiri samlats in har anpassningar gjorts i val av teori. De teorier som tagits fram från början har fungerat som en vägledning vid utformning av intervjuerna men förändrats i samband med de svar som intervjuerna gett oss. Bryman (2018, s. 478) menar att kvalitativ forskning utmärks av en induktiv syn på förhållandet mellan teori och insamlad empiri där teorin tas fram utifrån den empiri som samlas in. Alvehus (2013, s.109) betonar däremot att ett induktivt förhållningssätt är skäligen ohållbart eftersom viss teoretisk förförståelse skapar förutsättningar för att tolka det empiriska materialet. Eftersom teorin inte genererades utifrån

empirin utan i samspel med den använder denna studie istället ett abduktivt synsätt på förhållandet mellan teori och empiri. Det innebär enligt Bryman (2018, s. 478) att teori tas fram innan empirin för att skapa förståelse för vad som ska studeras och anpassas sedan utifrån förståelse av intervjupersonernas perspektiv och synsätt.

3.2 Datainsamling

Vid insamling av det empiriska materialet använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna varade mellan 55 och 85 minuter och genomfördes med nio intervjupersoner. Vi utgick från en intervjuguide (se Bilaga 2) som fokuserar på olika teman men utöver de teman vi ville beröra kunde frågorna som ställdes under intervjuerna variera beroende på vad intervjupersonerna talade om. Vårt mål med intervjuerna var att samtala om intervjupersonernas upplevelser och det mest produktiva sättet att få subjektiva svar ansågs vara semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018, s. 562) menar att semistrukturerade intervjuer tenderar att vara flexibla och följa i den riktning som intervjupersonernas svar leder den i. Det var därför viktigt att vara aktiva lyssnare under intervjuerna för att kunna ställa lämpliga följdfrågor baserade på samtalen, vilket Alvehus (2013, s. 83) menar är av vikt för att få uttömmande semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna byggdes upp med inledande del för att lära känna intervjupersonen, huvuddel där våra teman togs upp och avslutande del där intervjupersonerna fick möjlighet att tillägga mer eller ändra i sina svar om de önskade. De teman som intervjuerna utgick från var; *det egna chefsarbetet och pandemins påverkan på det, psykisk hälsa innan och under pandemin, förändringar i privatlivet under pandemin och organisatoriska stöd och motsättningar för hållbart chefskap under pandemin.*

Ett alternativ för intervjuer hade istället kunnat vara observationer. Genom observationer hade vi kunnat se hur den psykosociala arbetsmiljön faktiskt ser ut för mellancheferna. Detta hade kunnat motiveras av att det kan finnas skillnader mellan vad intervjupersoner berättar och hur det faktiskt ser ut i praktiken (Göransson, 2019, s 108). Eftersom vi befinner oss i en pandemi ansåg vi även att den moraliska aspekten, vilket innefattar risken för ökad smittspridning och mellanchefernas integritet vid hemarbete, vägde tyngre än det potentiella värde som observationerna hade gett studien. Vårt mål med studien var att förstå mellanchefernas subjektiva upplevelser av förändrad arbetsmiljö på grund av pandemin och som Bryman (2018, s. 563) betonar är intervjuer det mest effektiva sättet att samla data om

åsikter och uppfattningar. Att endast observera hade alltså inte gett oss data om dessa åsikter och uppfattningar, vilket var väsentligt för syftet med studien.

Intervjupersonerna fick själva välja plats för genomförandet av intervjun. Med anledning av den rådande pandemin valde åtta av nio intervjupersoner att utföra intervjun digitalt och dessa gjordes därmed via Teams. Vi var till en början osäkra över att tilliten mellan intervjupersonerna och oss skulle vara mindre om intervjuerna genomfördes digitalt. Bryman (2018, s. 592) understryker däremot att det inte finns något som tyder på att det skulle vara svårare att skapa denna tillit med digitala än direkta intervjuer. För att enklare kunna analysera samtalen spelades de in med hjälp av mobiltelefon för att sedan transkribera dem. Innan intervjuerna påbörjades var vi angelägna om att ställa etiska frågor för att få samtycke om inspelning. Efter att majoriteten av intervjuerna genomförts upplevdes mättnad i form av att det inte framkom överraskningar som tydde på nya teoretiska insikter (Bryman, 2018, s. 501). Vidare menar däremot O'Reilly och Parker (refererad i Bryman, 2018, s. 501) att mättnad är svårdefinierat eftersom antal teman som kan komma upp i insamling av data är obegränsad. Efter nio intervjuer ansåg vi att den empiri som samlats in under intervjuerna var tillfredsställande för att kunna analysera och besvara våra frågeställningar och vi valde därför att avsluta vårt aktiva sökande av intervjupersoner till studien.

3.3 Urval

I studien har mellanchefer valts ut av anledning att de utifrån tidigare forskning finns föreställningar om att dessa befinner sig i en särskilt utsatt situation mellan kraven från högre chefer och underordnade (Westerberg & Armelius, 2000, s. 190). Mellanchefernas särskilt utsatta position riskerar därför att försämrats av en pandemi som medför ökade krav. För att besvara de formulerade frågeställningarna ansåg vi att det var relevant för chefen att ha besuttit en ledande roll sedan innan utbrottet av Covid-19 för att intervjupersonerna skulle kunna jämföra sin roll och sitt välmående både innan och under pandemin. Genom att intervjua chefer i varierande ålder och tidigare arbetslivserfarenhet inom olika verksamheter kan en större förståelse av variation i urvalsgruppen ges. Insamling av svar med en bred spridning är i linje med vad som karakteriserar ett målstyrt urval (Bryman, 2018, s. 496). Vi valde däremot att inte inkludera chefer i organisationer inom vård- och hälsosektorn eftersom detta fokuserats på i tidigare forskning. Vårt syfte med urvalet var att intervjua mellanchefer

inom organisationer som inte är direkt kopplade till hantering av pandemin för att fylla den kunskapslucka som presenterats. Vi valde därför att utesluta chefer inom organisationer som direkt hanterar människors hälsa under pandemin.

Valet av intervjupersoner gjordes genom ett målstyrt urval för att uppnå empirisk mättnad. Det innebär att deltagare i studien inte valdes ut slumpmässigt utan valdes på ett strategiskt sätt för att kunna besvara frågeställningarna (Bryman, 2018, s. 496). Vidare menar Bryman att målstyrda urval ofta görs för att spegla variationen i urvalsgruppen. Vi utgick utifrån kriterierna att intervjupersonen var mellanchefer inom organisationen och besatt chefsroll sedan innan pandemin fick en påtaglig påverkan på det svenska samhället. Urval baserat på en eller flera kriterier benämner Bryman (2018, s. 497) som ett kriteriestyrt urval. Vid valet av målstyrt urval finns medvetenhet om att forskningen inte går att generalisera till alla mellanchefer i Sverige. Detta är av anledningen att det är ett icke-sannolikhetsurval (Bryman (2018, s. 496).

3.4 Analys av insamlad data

Efter att intervjuerna genomförts började vi med att transkribera materialet. Vi kom till insikt vid transkriberingarna att det inte fanns någon ordning på materialet eftersom samtalen hade rört sig mellan olika teman och därför inte hade någon konkret struktur. När vi förstod att materialet kom i oordning mötte vi vad Rennstam och Wästerfors (2016, s. 69) benämner *kaosproblemet*. Vi förstod även att vi inte kunde använda allt det insamlade materialet i vår analys utan behövde prioritera vad vi ville ha med i just detta arbete. Vi mötte då på vad Rennstam och Wästerfors (2016, s. 103) kallar för *representationsproblemet*. Följaktligen stod vi inför *auktoritetsproblemet*, då vi reflekterade över vad vår studie skulle kunna bidra med i förhållande till befintlig forskning inom ämnet. För att kunna bemöta dessa problem vid hantering av det insamlade materialet använde vi oss av sortering, reducering och argumentering (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 12).

3.4.1 Sortera

För att möta kaosproblemet började vi först med att lära känna materialet genom att läsa igenom transkriberingarna flera gånger och försöka hitta både liknelser och överraskningar i det. Genom att göra detta menar (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 80) att man umgås med

materialet. Vi var noggranna med att lära känna materialet ordentligt och såg flera återkommande teman i det. Det gjorde då vad (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 69) benämner som tematisk kodning. Vi gjorde rubriker för varje återkommande tema vi kunde utläsa i materialet och använde olika färger för att koda i dokumenten med transkriberingar. En del kodningar överlappande olika rubriker och utifrån det gjorde vi nya övervägningar och förändrade i rubrikerna och sorteringen. Genom att ta fram olika teman som istället slingrade sig runt varandra kunde vi få en ordning och överblick av huvudinnehållet i materialet (ibid.).

3.4.2 Reducera

Efter sortering stod vi inför representationsproblemet. Vi förstod att allt material som sorterats ut inte var lämpligt att analysera utifrån studiens syfte och reducerade materialet för att göra det mer hanterligt. Detta gjordes främst med kategorisk reducereing, vilket innebär att vissa kategorier i materialet valdes ut över andra (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 105). Vi hade tagit fram ett flertal kategorier genom tematiseringen som ansågs kunna förklara det förändrade chefskapet under pandemin. Rennstam och Wästerfors (2016, s. 106-107) menar däremot att användandet av ett brett urval av kategorier minskar forskningens möjligheter till att komma fram till en tydlig poäng. Även om samtliga kategorier innehöll intressanta infallsvinklar valde vi att välja ut de som ansågs mest lämpliga för forskningsfältet. Exempelvis valdes teman som rörde uppfattningar av medarbetarnas perspektiv på chefernas påverkan bort för att vi ville ha ett skarpt fokus på chefernas perspektiv.

3.4.3 Analysera

Efter sortering och reducereing betonar Rennstam och Wästerfors (2016, s. 137) vikten av att kunna hävda något med den forskning som gjorts i förhållande till tidigare forskning inom ämnet. För att bemöta detta auktoritetsproblem påbörjades aktiviteten med att argumentera för vad vår forskning bidrar med (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 138). Det resultat som tas fram utifrån den insamlade empirin kan antingen ifrågasätta eller komplettera tidigare teorier och begrepp inom ämnet, genom att argumentera för det resultat empirin kommer fram till blir således teoretisk (Ibid.). I inledningen av arbetet presenterades den kunskapslucka som vi upptäckt i forskningsfältet. Vid sortering och reducereing skedde argumentation genom att vi tematiserade datan utifrån vad vi ansåg skulle kunna sätta namn på empirin (Rennstam och Wästerfors, 2016, s. 140-141). Vi hade då redan invärtes börjat

argumentera för vad vi skulle kunna tänkas hävda utifrån vår empiri, men först när det sattes i förhållande till befintliga begrepp och teorier kunde vi hävda hur vår framtagna teori fyller denna lucka.

3.5 Etiska överväganden

I uppsatsen görs etiska överväganden genomgående. Det värde som det insamlade materialet ger vägs kontinuerligt vid analysprocessen mot möjliga risker för de personer som studien berör (Göransson, 2019, s. 46). Information som ges under intervjuer kan vara känslig och studien har inte i avsikt att placera intervjupersonerna i en negativ situation gentemot sin arbetsgivare eller medarbetare.

De fyra grundläggande etiska principerna vid samhällsvetenskaplig forskning tas konsekvent i beaktning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2018, s. 170-171). Informationskravet innebär att intervjupersonerna blir informerade om undersökningens syfte, moment, frivillighet till att delta och möjlighet till att dra tillbaka sitt deltagare om de önskar (Bryman, 2018, s. 170). Samtyckeskravet handlar om att deltagarna i studien har rätt att själva bestämma över sin medverkan i studien (Bryman, 2018, s. 170). Konfidentialitetskravet innebär att det material som samlas in från intervjupersoner skyddas från att delas utanför studien och nyttjandekravet innebär att uppgifterna som ges från deltagarna endast utnyttjas för vårt specifika forskningsändamål (Bryman, 2018, s. 170-171). Deltagarna informerades om dessa etiska principer både vid förfrågan om att vara med i studien och i inledande etiska frågor vid intervjuernas start.

3.6 Utmaningar

Under studiens gång kunde några utmaningar identifieras. Vid ett intervjutillfälle under intervjuprocessen upplevde vi att en av oss riktade en fråga baserat på vilka svar vi fått under tidigare intervjuer. Vi noterade detta direkt under intervjun och påminde oss själva om att inte göra detta utan att hålla oss till intervjuguiden och ställa öppna följdfrågor. Ytterligare en utmaning som vi stod inför var tekniska utmaningar. Detta är något som Bryman (2018, s. 593) lyfter och menar att möjliga begränsningar med att genomföra intervjuer digitalt kan vara teknologiska problem. Under två intervjuer försvann uppkopplingen. På en av dessa kom

den tillbaka efter en stund och på den andra fick vi fortsätta intervjun per telefon. Båda intervjuerna kunde fortsätta utan besvär och kunde senare transkriberas utan några komplikationer.

4. Analys

För att göra analysen tydlig och begriplig så kommer den att delas upp i tre huvuddelar som vi identifierade utifrån intervjupersonernas berättelser. För att tydliggöra och försöka förstå intervjupersonernas berättelser har vi tagit hjälp av de teorier som presenterats ovan. De tre huvuddelarna är: synen på förändringar i den psykosociala arbetsmiljön, förändringar över tid och omgivningens stöd vid förändrad psykosocial arbetsmiljö. Analysen riktar sig först till att skapa förståelse för hur mellancheferna upplever förändringar i den psykosociala arbetsmiljön, följaktligen riktar den sig till att skapa förståelse för hur organisationerna har och kan stötta dem under pandemin utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.

4.1 Synen på förändringar i den psykosociala arbetsmiljön

I denna del analyseras den empiri som huvudsakligen omfattar förändringar i intervjupersonernas psykosociala miljö. De förändringar som upplevdes påtagliga i olika grad av samtliga mellanchefer var förändringar i ansvar och förväntningar samt frånvaron av det vardagliga mötet mellan medarbetare.

4.1.1 Större ansvarsområden och högre förväntningar

Samtliga intervjupersoner är överens om att deras psykosociala arbetsmiljö har förändrats till följd av de restriktioner som införts på arbetsplatsen på grund av Covid-19. Detta tar sig uttryck genom att intervjupersonerna i olika grad har fått förändrade arbetsuppgifter, fler arbetsuppgifter och genom att beslut har tagits utan att intervjupersonerna har varit delaktiga. Det har även inneburit hemarbete för några intervjupersoner, och nästan alla uttrycker att det dagliga mötet med medarbetarna har förändrats till följd av restriktioner.

Vidare uttrycker nästan alla intervjupersoner att en följd av dessa förändringar i den psykosociala arbetsmiljön innebär ökade stressmoment i sin arbetsroll, i de dagliga situationerna. Följande citat tydliggör detta genom att beskriva nya moment som tillkommit till följd av Covid-19 och vilka konsekvenser detta innebär.

... så där ligger stressen att titta på - har jag gjort riskbedömningar? har jag haft APT och samtal med mina medarbetare? har jag styrt upp när jag ser att de är på fler än åtta i personalrummet? har jag tillåtit dem arbeta hemma? har jag satt in digitala utvecklingssamtal, alltså hela den.

Det har ju blivit ett utökat, absolut, ansvarsområde det har det blivit, ehh, och ställt ett stort krav på att liksom kunna vara en, inte bara en chef, man är lite psykolog och lite, man får ta flera roller liksom ehh i detta.

Denna känsla av stress stämmer överens med Karasek och Theorells (1992, s. 116) teori som understryker att det finns tydliga samband mellan den psykosociala arbetsmiljön och dess påverkan på psykologisk stress och beteende. De stressmoment som intervjupersonerna uttrycker är kopplade till att de inte har kontroll över vad som händer i organisationen, vilka beslut som kommer att tas av deras överordnade. Nästan alla intervjupersoner känner också någon form av stress över sina medarbetares psykiska hälsa och det minskade utrymmet att ha kontroll över denna. Samtidigt upplever några intervjupersoner att de känner att de har ett inofficiellt ansvar över sina anställdas hälsa utan att kunna kontrollera den till följd av de restriktioner som tillkommit på grund av Covid-19. Här kan vi alltså se emotionella krav som placeras på mellanchefen, vilket utifrån Karaseks (1979) teori kan förstås som att höga krav men lite kontroll riskerar att orsaka minskat upplevt välmående. Det går att tolka detta som att intervjupersonernas stress över att de känner ett ansvar över medarbetarnas hälsa i kombination med att de inte känner att de kan göra allt de vill bidrar till minskat upplevt välmående.

Några intervjupersoner uttrycker att den psykosociala arbetsmiljön har förändrats genom att förväntningarna på dem har ökat betydligt. Det är förväntningar från deras egen chef där några uttrycker att chefen har lagt över ett större ansvar på dem till följd av den förändrade arbetssituationen. Det handlar även om förväntningar från medarbetare underifrån som har ökat. De som uttryckte detta tydligast var de intervjupersoner som fortfarande jobbade på plats medan deras egen chef jobbade hemifrån.

Det har påverkat väldigt mycket, ehmm, det är väldigt lätt för dom att sitta hemifrån och bara kasta in saker liksom... så att vi har fått ta rätt så mycket mer saker som då inte skulle ligga på oss annars.

Men dom la över väldigt mycket arbete på oss med att fixa fram saker och att utbilda personal i... just corona-material och liknande, och samtidigt sköta våra egna arbetsuppgifter.

Det verkar alltså som att de intervjupersoner som har varit på plats medan deras egna chefer har jobbat hemifrån upplever att detta leder till att mer ansvar läggs över på dem. Det innebär förväntningar på intervjupersonerna som upplevs bli för mycket för att hantera. Utifrån Westerberg och Armelius (2000, s. 190) teori om mellancheferers utsatta position, där mellancheferen utsätts för överbelastning genom att det finns för många förväntningar för att kunna möta dessa, verkar det som att detta blivit ännu mer påtagligt under pandemin. Det verkar alltså som att pandemin har bidragit till att ytterligare försvåra för mellancheferens redan komplicerade roll och har gjort den utsatta position de redan befinner sig i ännu mer utsatt. Detta stämmer även överens med Dopson och Stewart (1990, s. 13) som poängterar att toppchefer ser mellancheferer som viktiga i tider av förändring och får därför mer att göra, vilket även vår studie pekar på. Några intervjupersoner berättar att det har fallit över mer och mer saker på deras bord. Samtidigt har de på grund av detta inte kunnat möta de krav som har kommit underifrån i organisationen. Exempelvis uttrycker sig några intervjupersoner som följande:

Man hamnar ju själv i skottlinjen på saker som du inte styr över, av personalen då... Så ja, lite frustrerad.

... och man blir själv den onde av personalen när det går långsamt, när det egentligen ligger på någon annan, men.. så ja det skapar faktiskt stress det gör det.

Jag kan känna mig ganska ensam ibland, och känner att jag får ta alldeles för mycket ansvar... för att det är grejor som inte... egentligen ligger på mitt bord som teamchef utan som kanske ligger ett steg upp som rör hela verksamheten.

Utifrån empirin verkar det som att mellancheferens roll blir som "en spindel i nätet" där de förväntas ta ett större ansvar och samtidigt sköta sina ordinarie arbetsuppgifter. Detta tycks leda till en ökad stress hos intervjupersonerna som kan uppleva oförmåga att möta de förväntningar som ställs och på så vis blir de mer stressade i sitt arbete. Samtidigt har de högre cheferna höga förväntningar på intervjupersonernas roll i den nya förändrade psykosociala arbetsmiljön vilket leder till ökad arbetsrelaterad stress.

4.1.2 Svårigheter att leda när pingpong-samtalen försvinner

Samtliga intervjupersoner beskriver att det vardagliga mötet har förändrats till följd av Covid-19. För några har det förändrats betydligt mer än andra, men det har för samtliga inneburit någon form av förändring i det vardagliga mötet. De som är på plats i sina organisationer beskriver tydliga restriktioner och riktlinjer som de måste förhålla sig till. Dessa innebär social distansering som försvårar det vardagliga mötet med andra medarbetare i organisationen. För de som arbetar på distans flyttar det vardagliga mötet till digitala plattformar, där vissa intervjupersoner menar att samtal bytts ut mot mejl. De korta samtalen som innan pandemin skedde sporadiskt under arbetsdagar uttrycks vara "pingpong-samtal" som hjälpt intervjupersonerna att bland annat hålla koll på sitt arbetsteam och behoven i det. Det framgår tydligt under många intervjuer att dessa pingpong-samtal till stor del försvunnit till följd av pandemin, vilket har haft en tydlig påverkan på intervjupersonernas psykosociala arbetsmiljö. Några exempel på hur detta tar sig till uttryck är som följer:

Det är ju ett annat sätt bygga eller hålla relation på, alltså att sitta så här och liksom underhålla relationer är ju lite annat givetvis än vad det är att bara lite spontant gå till kaffemaskinen med någon och snicksnacka lite på vägen. Det här är ju mycket mer, liksom okej nu ska vi prata, så det är oerhört strukturerat så.

Om jag tänker på jobbet liksom så får jag ju mina kickar, alltså mina kickar är ju de bra mötena med personalen till exempel och det upplever jag nu att även om det är via skärmen och även om det inte alls är samma som att träffas på riktigt.

Men det var ju lite enklare för mig när jag kunde som chef ta mig mellan sajterna så jag fick träffa folk face to face så, så det är väl lite begränsande.

Citaten visar att de vardagliga mötena med medarbetare är viktigt för mellancheferna. Galea et al. (2020) lyfter visserligen att för att minska den sociala distanseringen kan man ta hjälp av digitala lösningar. I vår empiri går det däremot att se att det digitala mötet inte upplevts tillräckligt för att möta de förändringar som har skett i deras psykosociala arbetsmiljö. Många intervjupersoner uttrycker att de upplever att även om det finns digitala hjälpmedel så är det inte detsamma som att mötas i verkligheten. Den sociala distanseringen är ändå påtaglig och medför svårigheter i att underhålla relationer på samma sätt som tidigare. Westrup och Planander (2014, s. 167) betonar att relationen mellan chef och medarbetare är väsentlig för att kunna leda. Avsaknaden av dessa pingpong-samtal upplevs utgöra en märkbar begränsning för mellanchefernas förmåga att hålla koll på sina anställdas välmående, vilket

många uttrycker att dessa spontana samtal bidrar till. Många av mellancheferna upplever som tidigare nämnt ett utökat ansvar för sina medarbetares välmående under Covid-19, vilket utifrån Karasek och Theorells (1990) teori kan tolkas som ett ökat emotionellt krav på mellancheferna. Pingpong-samtalen verkar ha upplevts som en viktig resurs för chefernas förmåga att hantera detta krav innan pandemin, men som till stor del försvunnit till följd av restriktioner. I empirin kan vi även utifrån Schedlitzki och Edwards (2018, s. 47-48) teori se att den sociala distanseringen mellan chef och medarbetare utgör ett hinder för anpassningen av graden av direktiv kontra support. Detta eftersom det tycks vara svårare för mellancheferna att känna av medarbetarnas behov när det vardagliga mötet begränsats.

I sammanhanget med hemarbete kan vi utifrån empirin se att det blir svårare för mellancheferna att hålla koll på sina medarbetares välmående, vilket kan påverka deras förmåga att leda dem. De digitala resurserna upplevs av flera inte vara tillräckliga för att kunna uppfatta och fånga sina medarbetares mående. Utifrån Antonovskys (2005, s. 50) teori kan vi alltså se att digitala möten inte är en tillräcklig resurs för att möta krav, vilket kan påverka mellanchefernas upplevelse av huruvida det är något som är värt att lägga tid och energi på. Detta visas när en intervjuperson uttrycker att motivationen till att "bry sig om" sina medarbetare riskerar att minska när allt är på distans. Detta beskrivs som följande:

Nu har det ju blivit ganska normalt så nu är det såhär det är men det är klart att det påverkar hur mycket man orkar ha fokus på dem i teamet. Ja om jag ska vara riktigt ärlig så att orka bry sig.... Jag hade en situation med en medarbetare som jag insåg hade väldigt svårt att hantera stress och att hitta sin väg ut. Jag tyckte att hon fått hjälp men hon kunde inte själv hitta reda i hur situationen kunde lösas. Här kunde jag tänka men herregud hur svårt kan det vara? Men det blev ju väldigt svårt när man är på distans för jag kände inte henne så väl för hon är rätt så ny i vårt team så att när man plötsligt inser att hon verkligen behöver hjälp med att reda ut det här att verkligen ha dialoger med henne och orka det, för att det är så mycket annat.

Pingpong-samtalen understryks viktiga för chefskapet och utan någon likvärdig resurs för att uppehålla det sociala stödet mellan medarbetare kan det utifrån citatet minska motivationen för chefen att uppehålla sin relation till sina underordnade. I citatet understryks vikten att att finna meningsfullhet i de krav som innefattar relationen mellan medarbetare när det sociala stödet endast äger rum på distans. Empirin pekar mot svårigheter i att läsa av hur viktig olika situationer är på distans när det kommer till att leda sina underordnade. Utifrån Antonovskys (2005, s. 43-46) teori tycks det alltså vara svårare att begripa vikten av omständigheter när mellancheferna leder på distans. När det blir svårt att avgöra vikten av olika händelser kan det

utifrån citatet ovan medföra minskat engagemang, vilket tycks förhindra chefens förmåga till att möta emotionella krav under krisen.

4.2 Större utmaningar i början av krisen?

Ett annat tydligt återkommande tema under intervjuerna var pandemins påverkan på chefen över tid. Detta är intressant eftersom uppfattningen av den psykosociala arbetsmiljön som chef kan ha förändrats efter hand som pandemin har pågått. Alla intervjupersoner hade en gemensam uppfattning av att pandemin upplevdes svårare att hantera som chef i början jämfört med nu, det vill säga när organisationerna först införde restriktioner. Några av intervjupersonerna beskriver det som följande:

I början när det var väldigt hypat, då tänker jag förra våren igen, då var det nog rätt mycket tankar och funderingar, innan saker och ting föll på plats liksom, och hur vi ska tänka och agera och bemanna upp för att kunna... det var väl några tuffa månader där kände jag. Men sen efter det så tycker jag att det har känts lugnt och tryggt, vi har koll på läget.

Vi har alla funnit oss i situationen och lever med den som den nu är och det är mycket lättare. Det är inte så mycket spekulationer och funderingar utan vi vet ju alla vad som gäller nu.

Intervjupersonernas uppfattning om pandemins påverkan på deras psykosociala arbetsmiljö tycks ha förändrats över tid. Situationen som Covid-19 försatte organisationerna i verkar ha blivit mer lätthanterlig i takt med att intervjupersonerna får bättre koll på situationen. Alla intervjupersoner var överens om att det i början av pandemin rådde mycket osäkerhet både från dem själva i hur deras chefskap skulle påverkas av restriktioner men även i deras ledande av sina medarbetare. Många intervjupersoner berättade om en osäkerhet i hur de skulle kunna hjälpa sina medarbetare och undvika spekulationer kring pandemin när de själva inte satt på den kunskapen. Flera intervjupersoner underströk att de upplevde en press på att ständigt hålla sig uppdaterade om pandemin främst i början av denna, eftersom de kände sig ansvariga för att sitta på denna kunskap gentemot sina medarbetare. Utifrån Johnson och Halls (1988, s. 1336) teori kan detta tolkas som förändrade krav i chefsrollen till följd av pandemin.

Eftersom en pandemi inte är något som cheferna upplevt tidigare i sin arbetsroll och innebar restriktioner i deras dagliga arbete kan det upplevas som en tappad kontroll utifrån JDSC (Johnson & Hall, 1988, s. 1336). Enligt teorin bör ökade krav och minskad kontroll medföra

förvärrat välmående, vilket flera intervjupersoner uttryckt i form av en ökad stress när restriktioner till följd av pandemin infördes. Den minskade kontrollen tycks utifrån empirin ha förbättrats över tid när intervjupersonerna kommit in i de förändrade rutiner som restriktionerna medfört. Även om kraven fortfarande uttrycks som påtagliga av samtliga intervjupersoner uttrycks kontrollen över dessa ökat i samband med pandemins tidsspann. Även rutiner utanför arbetet tycks ha påverkats av förändringar i den psykosociala arbetsmiljön, vilket följande citat ger exempel på:

Man har blivit lite arbetsskadad faktiskt. Förr hade man ju aldrig handsprit i bilen till exempel när man gick och handlade och liknande men, nu tar man ju handsprit vafan oavsett var man går känns det som.

Många intervjupersoner pekar på att den ökade kontrollen kommit från deras förmåga till att anpassa sig till restriktionerna, anpassning som verkar innebära att förändrade rutiner applicerats som vardagliga rutiner över tid. En intervjuperson sätter ord på detta när den berättar att “efter ett helt år så är jag så van att sitta här så för mig är det här det nya normala.” Utifrån Poortaghi et als. (2021, s. 8-9) teori kan detta förstås som krav på chefer för att hantera det förändrade chefskapet under pandemin. Schedlitzki och Edwards (2018, s. 47-48) menar att det situationsanpassade ledarskapet handlar om att förmågan till att leda sina medarbetare behöver vara flexibel beroende på situation. Detta kan utifrån empirin även appliceras på chefernas ledarskap gentemot sig själva, desto mer cheferna lyckas anpassa sig själva utefter yttre omständigheter desto mindre stress tycks de uppleva i sitt chefskap under pandemin.

Vidare belyser flera intervjupersoner en trötthet på pandemin. Under intervjuerna uppmärksammade vi att flera intervjupersoner använde sig av begrepp som “uttjatat” och “pandemi-trötthet” när de beskrev hur de upplevde situationen nu i jämförelse med början av pandemin. Följande citat uppmärksammar hur attityden till pandemin förändrats från att till en början upplevas påfrestande men efter tid övergått till att upplevas som “tjatig”:

Det har blivit alldeles för mycket. Jag blir så lätt informations-trött. Upprepning är det värsta jag vet. Kanske lite raljerande men... lite så har ni sagt det en gång då har jag hört. Men det har varit mycket på samma tema, och jag tycker man ska vara varsamma med folks uppmärksamhet. Man ska inte överladda dem med sånt som de redan har fått reda på.

Alla intervjupersoner som huvudsakligen endast arbetar hemifrån uttrycker en längtan att komma till en arbetsplats där de kan möta sina medarbetare fysiskt. Samtidigt betonar vissa intervjupersoner att det skett påtaglig positiv skillnad i retoriken kring den psykosociala arbetsmiljön i samband med pandemin. Exempelvis uttrycker flera intervjupersoner att utmaningar i form av övergång till hemarbete kunde upplevas som påfrestande för deras chefskap i större utsträckning i början av pandemin än nu. Detta understryks främst i osäkerhet kring digitala verktyg och upplevelsen av att chefens fysiska närvaro spelar stor roll för medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. Flera intervjupersoner menar att både deras egen och organisationens inställning till att arbeta som chef på distans blivit mer positiv efter hand som pandemin fortgått. Följande citat belyser detta:

Jag skulle inte ha några problem med att säga när pandemin över att, till exempel nu tar vi alla möten i Teams denna veckan eller "jag är förkyld, jag behöver jobba hemma, men jag kommer ändå jobba så vi behöver ta mötena i Teams, för det är jag som ska leda mötena." Vi kan ta dem hemma, det skulle jag inte gjort för ett år sedan. Det fanns liksom inte.

Innan var vi ju väldigt så här att man fick ju absolut göra det om det behövdes och så men det var ju absolut inget som man kunde göra flera dagar i veckan eller så och det är ju inga som helst problem så det tycker jag absolut har blivit en megamöjlighet som gör att livet blir ju mycket mer flexibelt för oss alla Det var inget man funderade på innan.

Detta kan utifrån Antonovskys (2005, s. 43) teori om känsla av sammanhang ses som att komponenten för begriplighet förändras över tid. Det tycks ha skett en förändrad generell uppfattning i retoriken kring till vilken grad det är okej för mellancheferna att vara flexibla i sitt val av att arbeta hemma eller på den fysiska arbetsplatsen. Detta stödjer även teorier om att ökad kontroll över sitt eget vardagliga arbete är positivt för välmåendet (Karasek & Theorell, 1992, s. 104; Johnson & Hall, 1988, s. 1337). Flexibilitet har både tagits upp tidigare som en möjlighet men även som ett krav under pandemin (Poortaghi et al., 2021, s. 8-9) och mellancheferns utsatta position kan innebära brist på individuell kontroll (Westerberg & Armelius, 2000, s. 190). Utifrån vår empiri tycks flexibilitet gällande val av arbetsplats vara positivt för mellanchefernas arbetsrelaterade stress och något som önskas appliceras även efter pandemin är över.

Många intervjupersoner berättade att de var positiva till hur förändringar i privatlivet påverkat deras arbete. Tidigare forskning visar att kriser kan följas av försämrad situation hemma (Galea et al., 2020). Vår studie indikerar dock på att den sociala distanseringen över tid har skapat ett bättre familjeliv och har tagit bort stress från andra saker i mellanchefernas

privatliv. Exempelvis uttrycker några intervjupersoner att de upplever mindre stress inför att planera aktiviteter för helgen, vilket uttrycks skapa ett förbättrat fokus på arbetet. Detta är i kontrast med Galea et als. (2020) teori då vår studie visar att pandemin istället förbättrat situationen hemma för majoriteten av intervjupersonerna. Även om förändringar i det privata livet till följd av den sociala distanseringen samtidigt uttrycks vara tråkigt för intervjupersonernas privata sociala liv, kan det alltså ses som positivt för chefsrollen.

4.3 Organisatorisk stöttning vid förändrad psykosocial arbetsmiljö

Vi har hittills sett att förändringar i den psykosociala arbetsmiljön påverkat mellancheferna men även att inställningen till förändringarna har förändrats över tid. Vidare frågade vi hur organisationen stöttat intervjupersonerna i deras förändrade psykosociala arbetsmiljö för att främja deras välmående under pandemin.

4.3.1 Uppfattningen av formella organisatoriska stöd

Ett återkommande tema som alla intervjupersoner berättar om är att det finns organisatoriska stöd i sin organisation, ett stöd som de upplever har funnits såväl innan som under pandemin. Intervjupersonerna upplever dessa som formella krav på organisationen som finns till för att stödja de anställda. Det ser olika ut beroende på vilken typ av organisation mellanchefen befinner sig i, men nästan alla intervjupersoner nämner att företagshälsovård finns som ett tydligt stöd dels för sig själva men också för sina underordnade. Flera mellanchefer pratade om att detta visar att organisationen bryr sig om deras välmående, vilket Krywalski Santiago (2020, s. 79-80) beskriver som att intervjupersonerna upplever organisatoriskt stöd. Följande citat talar för hur många intervjupersoner upplever att detta organisatoriska stöd ser ut:

...Vi har företagshälsovård, där kan man vända sig både för att få läkarvård eller om man behöver gå till en terapeut för att prata om någonting man känner, det har vi och det beviljar cheferna, jag till mina medarbetare och min chef till mig...

Man har marknadsfört det ganska väl både på intranätet och bjudit in all personal till såna utbildningar via Teams där man verkligen har puffat för det och berättat hur det fungerar och vad man kan nyttja utan att prata med chefen och vad man kan nyttja om man pratar med sin chef och sådär.

Det verkar alltså som att de flesta intervjupersonerna upplever att organisationer har nödvändiga organisatoriska stöd för att kunna stötta sina anställda, vilket stödjer Johnson och Halls (1988, s. 1341) argument om att det är viktigt att det finns stöd för att minska mental ansträngning i arbetsrelaterade kontexter. Det verkar med andra ord som att samtliga organisationer är duktiga på att kommunicera ut de stöd som finns och hur de fungerar. Detta ligger i linje med Krywalski Santiago, J. (2020, s. 79-80) argument om att det finns ett positivt samband mellan intern kommunikation och tillfredsställelse med organisationen. Många intervjupersoner upplever att de formella organisatoriska stöd som finns kommuniceras ut på ett tillfredsställande sätt.

Flera intervjupersoner berättar att organisationen har stöttat dem genom att bistå med stöd som kan *förväntas* av dem, genom hemlån av exempelvis arbetsdatorer och stolar. Vår empiri pekar på att dessa typer av stöd uppfattas av många mellanchefer som formellt stöd under en kris och därför kategoriseras tillsammans med friskvårdsbidraget och företagshälsovård. Hemlån av exempelvis datorer till följd av hemarbete upplevs således av många som en förväntad självklarhet under pandemin.

4.3.2 Uppfattningen av organisationens krav i förhållande till stöd

Nästan alla intervjupersoner uttrycker att de organisatoriska stöd som finns har blivit mer synliga nu, vilket tycks vara en följd av att organisationerna under pandemin tydligare har informerat och kommunicerat vilka stöd som finns att tillgå. Flera intervjupersoner berättar däremot att de inte upplevt jämn balans mellan de krav och det stöd de fått i deras psykosociala miljö. Det är relevant och intressant att skilja på det formella organisatoriska stödet och andra typer av stöd som kommer både från organisationen och de högre cheferna. Utöver de formella stöd som många intervjupersoner beskriver så är ett återkommande tema avsaknaden av socialt stöd. Även om de upplever att det finns formella stöd som blivit tydligare är det inte dessa stöd som tycks vara avgörande för intervjupersonernas mentala välmående under pandemin. Trots att intervjupersonerna utifrån Krywalski Santiagos (2020, s. 79-80) teori kan uppfattas ha ett tillfredsställande organisatoriskt stöd kan vi alltså se att så inte är fallet. Empirin tyder på att det krävs stöd utöver de formella som kan stötta mellanchefer i sin roll i den förändrade psykosociala arbetsmiljön.

Återkommande berättelser handlar om hur det sociala stödet till stor del upplevts icke existerande och inte tagit hänsyn till mellancheffen. Exempelvis beskriver en intervjuperson hur den vill stödja sina anställda och hjälpa dem att må bra genom att belöna dem på samma sätt som gjorts tidigare innan pandemin, men på grund av de restriktioner som organisationen har infört så tillåts inte detta, organisationen försvårar alltså det arbetet genom en avsaknad av handlingsfrihet i organisationen.

Det var mycket lättare att göra något bra för att visa uppskattning. Nu ska vi fira detta eller vad det kunde vara. Det kan jag tycka är synd för det hade vi också behövt nu. Möjlighet att fira. Det är väldigt inramat så att säga.

Det vi kan se är att organisationen i detta fallet har blivit sämre på att se den enskilda medarbetaren och erbjuda det stöd som behövs. Intervjupersonen efterfrågar handlingsfrihet för att kunna belöna sina medarbetare och vill göra mer än vad organisationen tillåter och vi kan se att organisationen inte har lyckats anpassa sig till den nya situationen och de stöd som den nya situationen kräver. Detta är någonting som flera intervjupersoner uttrycker, det faktum att sådana typer av stöd från organisationen borde ha anpassats bättre till den nya situation som är. Det verkar som att det största fokuset ligger på en mer övergripande nivå i organisationen vilket innebär att den enskilda mellancheffens välmående hamnar mellan stolarna. Det faktum att dessa typer av stöd inte har anpassats utifrån pandemin tyder på att många organisationer inte prioriterar dessa typer av stöd. De verkar inte förstå vikten av det icke-formella stödet för att minimera individens mentala påverkan av den psykosociala förändringen i arbetsmiljön, något som exempelvis Johnson och Hall (1988, s. 1337) samt Krywalski Santiago (2020, s. 79-80) lyfter som centralt. Eftersom många intervjupersoner uttrycker att organisationerna har varit sena och inte tillräckliga är det ett tecken på att många av organisationerna har agerat reaktivt. Detta stöds av Kovoov-Misra (2002, s. 803) som menar att så ofta är fallet.

De organisatoriska krav som cheferna har på sig när det handlar om monetära incitament verkar enligt vissa personer inte ha korrelerat eller anpassats i enlighet med de krav som pandemin medfört, vilket är ett exempel på en stressor kopplad till Covid-19. Här syns en påtaglig skillnad mellan de intervjupersoner som arbetar inom offentlig och privat verksamhet. Inom privat faktor var personalkostnader en faktor som kunde utgöra ett stressmoment för chefernas mätetal till incitament. Ingen av intervjupersonerna som arbetar

inom offentlig sektor talade om någon sådan faktor. Ett tydligt exempel från empirin som beskriver en bristande korrelation mellan krav och kontroll i arbetet till följd av pandemin är följande:

... (bonusbaserade måltal) blev ju också en viss stress och press till en början, men sen så släppte jag på det. Alltså vi mäts ju i produktivitet, jag ska få ut så mycket som möjligt av så lite personal som möjligt ... den har ju drabbat såklart, det är ju ett av mina bonusmätetal som gick... käpp rätt liksom eh, när pandemin drog igång, som jag upplever inte alls är rättvist för det skulle man exkludera helt och hållet den, den kostnaden liksom som det har medfört... så ja, det blev en viss tid en viss stress och press, men sedan tillslut så släppte jag på det. Det får vara värt dom tusenlapparna liksom.

Detta vänder sig emot Sandahl et al. (2017, s. 126) resonemang som menar att organisationer bör sätta belöningar och sanktioner som är rimliga och rättvisa för att minska risken för arbetsrelaterad stress och belyser behovet av att anpassa dessa när organisationer möter kriser. Belöningar är en aspekt som flera intervjupersoner lyfter som orättvisa och orimliga i förhållande till de förändrade krav som pandemin medfört. Intervjupersonen i ovanstående citat har för att kunna kontrollera den stress som oförändrade mätetal medför krävt att intervjupersonen själv behövt övervägt kraven i relation till den kontroll som personen har över dem. Följaktligen har kravet upplevts ouppnåeligt och ett hållbart chefskap kunde inte utföras om detta skulle följas. Detta har inneburit att intervjupersonen själv valt att bortse från det för att undvika stressen som det medför, på bekostnad av sina egna monetära incitament. För att mellanchefer i citatet ovan ska kunna röra sig mot hälsopoolen under pandemin krävdes det alltså att denne prioriterade bort det stimuli som upplevdes som ett ouppnåeligt krav snarare än en hanterbar utmaning. Intervjupersonen uttryckte inte heller någon förmåga att påverka detta mätetal. Detta kan kopplas till Antonovskys (2005, s. 44-45) teori om att möjligheter till att påverka är väsentligt för att kunna hantera utmaningar. För mellanchefer under pandemin kan vi utifrån empirin utläsa att många av mellancheferna inte upplever att de haft någon större förmåga att påverka eller influera kvantitativa mätetal som kommit från högre chefer i organisationerna, vilket inneburit att dessa krav upplevts som orättvisa. Följande citat beskriver detta:

Ja man skulle gjort det, man skulle, man skulle...alltså... skulle loggat det bättre och på något sätt fört en lite schysstare statistik över det.

Intervjupersonen uttrycker en upplevd orättvisa över hur krav som ställts inte tagit hänsyn till det förändrade arbetet. Citatet kan förklaras med hjälp av det som Sandahl et al. (2017, s. 126) och Giauque (2016, s. 1275-1276) lyfter i sina resonemang om att belöningar och sanktioner måste upplevas som rimliga och rättvisa för att undvika stress. Vidare kan vi tyda den ökade stressen som att det finns avsaknad av kontroll som intervjupersonen upplever. Beslutet om hur mätetal ska bedömas, trots kristid, tas över huvudet och inkluderar inte intervjupersonen. Detta kan förklaras med hjälp av Giauque (2016, s. 1275-1276) som uttrycker att just graden av beslutsutrymme och flexibilitet är faktorer som påverkar stress.

4.3.3 Uppfattningen av stöd från den egna chefen

Även om intervjupersonerna var överens om att det organisatoriska stödet blivit mer uppmärksammat under pandemin var många däremot eniga över att de inte känt ett ökat stöd från deras egen chef. Flera beskriver att de hade velat bli mer sedda av sina egna chefer och de uttrycker att deras chef borde "checka in" oftare. I den insamlade empirin är nästintill alla överens om att de upplever att minimalt fokus har lagts på att uppmärksamma hur intervjupersonerna upplever och hanterar deras förändrade psykosociala arbetsmiljö. Följande citat belyser detta:

Det har absolut varit mer fokus nedåt. Förmodligen för att min chef aldrig haft de diskussioner med mig som jag har med mina medarbetare. Men jag känner själv att jag är en inkännande person i det stora hela så att jag är ganska säker på att hade jag känt ett behov av att prata med någon då hade jag tagit action på det.

Jag tror att det här är så tydligt, alltså dels är det en personlighetstyp, men framförallt ju högre upp du kommer i stora organisationer så finns det så många lager av chefer, alltså ju mer senior management desto mer förväntar du dig att folk bara löser och sitt eget och räcker upp handen när är någonting, ju högre jag själv kommer upp i organisationen, jag har sett det så tydligt genom åren, desto mindre fokus blir det liksom på det här omvårdande och mer fokus bara på business goals.

Det verkar alltså som att intervjupersonerna upplever att de inte får det stöd de behöver från den närmsta chefen. Flera intervjupersoner menar även att det nu är försent för detta till följd av att pandemin fortgått så pass länge. Speciellt i de större organisationerna kan vi se att det finns upplevelser om att den närmsta chefen är långt ifrån och är mindre benägen att "checka in". Detta är något som beskrivs tydligt i citatet ovan. Sandahl et al., (2017, s. 126) menar i

sin teori att det är viktigt att man i sin chefsroll har stöd av sin egen chef för att undvika arbetsrelaterad stress. I vår empiri kan vi däremot se att flera organisationer inte fokuserat på denna aspekten. Det verkar alltså inte som att det finns något proaktivt arbete från den närmaste chefen i många fall. Mellanchefer förväntas själv kontakta sin chef samtidigt som chefen lägger ett stort ansvar på mellanchefer, istället för att chefen är proaktiv och stöttar sina underchefer på ett rimligt sätt. Även det faktum att en intervjuperson indikerar att denna inte hade gått till chefen förrän det hade "gått för långt" tyder på ett bristande stöd och ett bristande förtroende för den närmaste chefen. Ansvar för att intervjupersonerna ska behålla sin mentala hälsa under pandemin tycks ha placerats i princip enbart på intervjupersonerna, medan organisationerna huvudsakligen i olika grader har infört restriktioner för att förhindra smitta.

5. Diskussion och slutsatser

Följande del inleds med diskussion där vi lyfter material från analysen tillsammans med våra egna reflektioner och tankar som uppkommit under arbetets gång. Följaktligen presenteras slutsatser som besvarar våra frågeställningar: *Hur uppfattar mellanchefer sin psykosociala arbetsmiljö i sin chefsroll till följd av Covid-19? Hur kan organisationer stötta mellancheferns välmående ur ett arbetsmiljöperspektiv under en pandemi?* Slutligen ges förslag på vidare forskning.

5.1 Diskussion

Med hjälp kvalitativa djupintervjuer med nio mellanchefer i olika branscher och organisationer, har vi nu fått en djupare förståelse för hur de uppfattar att deras psykosociala arbetsmiljö har förändrats till följd av Covid-19. Vi har även fått en djupare förståelse kring vilka typer av organisatoriska stöd som behövs för att stötta ett hållbart chefskap under en kris.

I arbetets inledning presenterades den rådande pandemins utmaningar som chefer ställts inför och då framförallt mellanchefer som befinner sig mellan kraven från underordnade och sina egna chefer. Covid-19 har inneburit förändringar för samtliga mellancheferns psykosociala arbetsmiljö och hur de har påverkats av dessa förändringar beror till stor del på huruvida kraven som pandemin medfört har upplevts meningsfulla och hanterbara. Ett tydligt resultat för studien är att mellanchefer som inte upplevt stöd från sin organisatoriska omgivning för att hantera den förändrade arbetsmiljön har svårare att finna pandemi-orsakade förändringar värda att lägga energi på. Detta kan vidare påverka mellanchefernas inställning till organisatoriska måltal och medarbetare negativt. När presenterade teorier appliceras på mellanchefer under Covid-19 kan vi utläsa att mellanchefer behöver både formellt och informellt organisatoriskt stöd för att kunna behålla uppfattningen av kontroll och engagemang i sin arbetsroll till följd av de krav som ställs under pandemin. När mellanchefer inte upplever att de får resurser, stöd och påverkansmöjligheter i organisationen för att hantera förändringar som krisen medför löper de risk för minskad känsla av sammanhang samt minskad upplevelse av arbetsmiljön som meningsfull.

Tidigare forskning (Galea et al., 2020) pekar på att digitala lösningar är en lösning på den sociala distanseringen. Vår studie visar dock att digitala forum för kontakt mellan medarbetare inte är ett tillräckligt substitut för den sociala kontakten på en vanligtvis fysisk arbetsplats. Graf-Vlachy et al. (2020, s. 4) forskning visar att pandemins påverkan på ökat ansvar medför oro. Vår studie visar att den oro som kan uppstå vid ökat ansvar till följd av pandemin är speciellt påtaglig för mellanchefer som till största del befinner sig på den fysiska arbetsplatsen under pandemin. I studien ser vi att ökat ansvar i sin chefsroll under pandemin utan den organisatoriska omgivningens stöd för att begripa, hantera och kontrollera situationen medför utmärkande mentala ansträngningar i den förändrade psykosociala arbetsmiljön. I kontrast till tidigare forskning (Galea et al., 2020) som pekar på att kriser ofta följs av försämrade situation hemma var det intressant att vår studie visade det motsatta. Många upplevde ett förbättrat familjeliv till följd av pandemin, vilket kan ha underlättat mellanchefernas hantering av pandemins påfrestningar. Vi kunde även se en positiv förändring i retoriken kring till vilken grad det är okej för mellanchefer att vara flexibel i sitt val av arbetsplats för flera intervjupersoner. En ökad frihet i sitt val av arbetsmiljö är något som flera mellanchefer ser som en positiv utveckling till följd av pandemin för att främja deras välmående och något som de hoppas fortgår efter restriktionerna släpper.

Under arbetets gång har det uppmärksammats att majoriteten av organisationerna har agerat reaktivt på mellanchefernas förändrade arbetsmiljö under pandemin, vilket överensstämmer med Kooor-Misras (2002, s. 803) teori om reaktivt agerande av organisationer vid kriser. Vid frågor om organisatoriska stöd beskrev samtliga de formella stöden som tillfredsställande men att det uppfattades vara förväntat av organisationen. Utifrån Krywalski Santiagos (2020, s. 79-80) teori bör det innebära att samtliga mellanchefer känner att organisationen bryr sig om deras välmående. Vår studie pekar däremot på att det sociala stödet, som uttrycks vara mer informellt och kopplat till rollen som chef snarare än arbetsuppgifter, är minst lika avgörande för upplevelsen av att organisationen bryr sig om mellanchefernas välmående, speciellt under kriser.

Frågor om vad intervjupersonerna upplevde att organisationen hade gjort för att stötta dem mentalt under pandemin var den fråga som skapade tystnad under nästintill alla intervjuer. Få intervjupersoner verkade uppleva att organisationen arbetade med denna fråga alls, varken innan eller under pandemin. Detta indikerar därför att organisationer behöver arbeta proaktivt med stöd och anpassningar. Det innebär att organisationer bör arbeta med resursfördelning

och handlingskraft för att minska risken för mellanchefer att hamna i “kläm” mellan krav på bland annat pandemi-anpassningar uppifrån och emotionella krav från underordnade.

Exempelvis skulle det kunna innebära att tydliggöra mellanchefernas roll för att undvika en upplevd orättvis och mentalt påfrestande arbetsfördelning. Detta för att mellancheferna ska kunna utöva hållbart chefskap under en kris.

Eftersom vi har gjort tolkningar utifrån subjektiva upplevelser kan inte resultatet generaliseras till att alla mellanchefer har samma upplevelser av pandemins påverkan. Den kunskap kring mellanchefernas upplevelse som vår studie bidrar med kan däremot vara av intresse på både organisatorisk och samhällslig nivå, genom att skapa förståelse för vikten av att arbeta proaktivt för att främja hållbart chefskap under kriser. Covid-19 utgör en kris som inte kunnat förutses och det går inte heller att utesluta att fler pandemier kan komma att påverka samhället och organisationer i framtiden. Vi hoppas därför att denna studie kan utgöra inspiration för vidare forskning.

5.2 Slutsatser

Analysen identifierar ett antal företeelser som visar att intervjupersonerna upplever att deras psykosociala arbetsmiljö har förändrats. En huvudsaklig företeelse som vi ser är att de upplever att de har fått ta ett större ansvar jämfört med innan pandemin. Detta i form av bland annat ökat ansvar för medarbetarnas välmående, högre förväntningar på dem från deras närmaste chef samt organisatoriska krav som kommit till följd av den utsatta roll som mellanchefer befinner sig i. Vidare kan vi se att utökat ansvar och ökade förväntningar lett till överbelastning och på många av intervjupersonerna även en ökad arbetsrelaterad stress.

Studien visar att den sociala distanseringen har inneburit svårigheter i det dagliga arbetet för intervjupersonerna. Att ta hand om och se till att sina anställda mår bra, är någonting som verkar ligga i rollens natur som mellanchefer. Pandemin har lett till att många intervjupersoner upplever ett ökat ansvar för sina anställda samtidigt som det uppdraget har blivit svårare som en konsekvens av pandemin vilket även det leder till en ökad arbetsrelaterad stress. Vidare kan vi konstatera att det har skett en skiftning över tid gällande intervjupersonernas uppfattning av den förändrade psykosociala arbetsmiljön. I början av pandemin upplevdes en stress kring den nya situation som höll på att utvecklas som en följd av låg kontroll inför situationen. Bland annat det vardagliga utförandet av arbetsuppgifterna förändrades för

samtliga av mellancheferna i olika stor utsträckning. Det ledde till en ökad arbetsrelaterad stress och ett sämre upplevt välmående för majoriteten av mellancheferna. Under tiden som pandemin har fortlöpt har nya rutiner blivit till vardag och vi kan snarare se att en "pandemitrötthet" har infunnit sig.

Vidare visar analysen mellanchefernas utsatta roll i form av begränsad förmåga att påverka organisationens krav och restriktioner som sätts från organisationen, exempelvis individuella måttetal som är direkt kopplade till mellancheferns prestationer. Vi kan konstatera att mellancheferns välmående och behov av stöd ofta faller mellan stolarna som en konsekvens av att organisationens fokus ligger på organisationen i stort. Studien pekar på att få organisationer tar mellanchefernas egna önsknings och åsikter i beaktning när beslut tas om mellancheferns förändrade psykosociala arbetsmiljö. Besluten tas uppifrån och mellancheferna får "gilla läget." Detta kan medföra att mellancheferna känner sig instängda, utan påverkansmöjligheter, mellan kraven både ovanifrån och underifrån. Genom att istället ta mellanchefernas välmående i beaktning tidigt under krisen och ge dessa ökad handlingskraft för beslutsfattande kan detta leda till att kriser ses som överkomliga utmaningar snarare än mentalt ansträngande hinder.

De stöd som organisationen erbjuder upplevs inte vara anpassade till pandemins förutsättningar och upplevs även ha kommit för sent. Även om de formella stöden som organisationen bistår i form av företagshälsovård, friskvårdsbidrag och möjlighet att låna hem exempelvis datorer upplevs tillfredsställande av många intervjupersoner tycks det sociala stödet inte varit tillräckligt. Vi kan därför konstatera att organisationen i stort behöver fokusera på det sociala stödet och även situationsspecifika stöd som stöttar mellanchefer i sin arbetsroll. Dessa stöd handlar bland annat om den närmaste chefens stöd och stöd för att underhålla relationerna mellan medarbetarna för upplevt välmående i intervjupersonernas chefsroll. Konsekvensen av brister i dessa stöd innefattar bland annat en upplevd ökad stress när den närmsta chefen inte ser intervjupersonens behov av exempelvis minskad arbetsbelastning, vilket kan medföra minskat upplevd kontroll och således minskat upplevt välmående hos mellancheferna. Vi ser alltså att det är direkt avgörande att organisationen tar mellanchefernas önsknings, åsikter och behov i beaktning för att undvika arbetsrelaterad stress och minskat upplevt välmående. Konsekvenser av långvarig stress och minskat välmående är faktorer som på sikt gör ledarskapet ohållbart. Därför vill vi även belysa vikten av att organisationer tar mellanchefernas önsknings och åsikter vad gäller den psykosociala

arbetsmiljön i beaktning för att ur ett arbetsmiljöperspektiv stötta deras välmående för ett hållbart chefskap under en kris.

Vi kan även konstatera med hjälp av analysen att intervjupersonernas närmaste chef i många fall inte har bidragit med något anpassat stöd. Det är snarare så att intervjupersonerna, som tidigare nämnt, upplever att deras närmaste chef har lagt över mer ansvar på dem. Vi ser att den närmaste chefen fungerar som ett typ av stöd för mellanchefer och under pandemin har det tydliggjorts att chefens stöd är en viktig friskfaktor för att undvika arbetsrelaterad stress och minskat välmående. Vi kan därför se att den närmaste chefens stöd är centralt för att stötta ett hållbart chefskap under en kris.

5.3 Förslag till vidare forskning

Efter genomförd studie har vi fått djupare förståelse för hur mellanchefer uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö i förhållande till den rådande pandemin. Studien har omfattat chefer inom både privat och offentlig sektor men har inte gått in på detalj i skillnader mellan uppfattningen beroende på vilken av dessa sektorer som chefen befinner sig i. I vidare forskning hade det varit intressant att undersöka dessa skillnader närmare. Hur skiljer sig chefernas uppfattning av den förändrade psykosociala miljön beroende på om de är verksamma inom offentlig eller privat sektor? Finns det någon diskrepans mellan vilket stöd organisationer bistår mellanchefer med i pandemin beroende på vem organisationen står ansvarig inför? Vidare hade det varit intressant att utföra undersökningen på chefer som befinner sig i riskgrupp för Covid-19. I vår studie har det inte framkommit att någon av intervjupersonerna befinner sig i riskgrupp. Hur påverkas uppfattningen om de hade gjort det? Detta hade varit intressanta aspekter att ha med i vidare forskning för att fördjupa förståelsen för hur mellanchefers psykosociala arbetsmiljö påverkats av pandemin.

6. Källhänvisning

Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2020). How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. *Frontiers in Psychology, 11*. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01898

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. (2. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Hammarkrantz, S. (29 oktober 2020). Chefer mer stressade nu än före pandemin: ”Tickande ohälsa”. *Chef*. Hämtad från <https://chef.se/chefen-mer-stressade-nu-fore-pandemin-tickande-ohalsa/>

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk Tidskrift, 90*(6), 866–877. ISSN: 0037-833X

Dopson, S & Stewart, R (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management, 1*(1), 3-16. doi: 10.1111/j.1467-8551.1990.tb00151.x

Forskningsnämnden (1998). *Röster om KASAM 15 forskare granskar begreppet känsla av sammanhang*. Ord och vetande AB: Uppsala.

Galea, S., Merchant, R. M., & Lurie, N. (2020.). The Mental Health Consequences of COVID-19 and Physical Distancing: The Need for Prevention and Early Intervention. *JAMA Internal Medicine, 180*(6), 817–818. doi: 10.1001/jamainternmed.2020.1562

Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization & Management, 30*(8), 1259–1283. doi: 10.1108/JHOM-06-2016-0111

Graf-Vlachy, L., Sun, S. & Zhang, S. (2020). Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1). doi: 10.1080/20008198.2020.1834195

Göransson, K. (2019). *Etnografi: sjösätt, navigera och ro i land ditt projekt*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Hausser, JA., Mojzisch, A., Niesel M., & Schulz-Hardt S. (2010). Ten years on: a review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. doi: 10.1080/02678371003683747

Hersey, P., & Blanchard, K. H., (1971). *The management of organizational behaviour* (3 uppl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Enström, A. (2 september 2020). Förändrad chefsroll i Coronapandemins spår. *iPerspektiv*. Hämtad från <https://www.iperspektiv.se/artiklar/2020-09-02-forandrad-chefsroll-i-coronapandemins-spar>

Jakobsson, U. (2008). KASAM-instrumentets utveckling och psychometriska egenskaper - en översikt. *Vård i Norden*, 28(1), 53–55. doi: 10.1177/010740830802800114

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. doi: 10.2105/AJPH.78.10.1336

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. doi: 10.2307/2392498

Kovoor-Misra, S. (2002). Boxed-in:: Top managers' propensities during crisis issue diagnosis. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(8), 803–817. ISSN: 0040-1625

Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42(4), 70–98. doi: 10.22367/jem.2020.42.04

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Meško, M., Erenda, I., Videmšek, M., Karpljuk, D., Štihec, J., & Roblek, V. (2013). Relationship between Stress Coping Strategies and Absenteeism among Middle-Level Managers. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 45–57. ISSN: 1331-0194

Möller, P., Persson, E., Holmgren, G., & Norin, A. (u.å) *Hur har företagen påverkats av COVID-19?* Region Dalarna. Från <https://www.regiondalarna.se/contentassets/28aedcd54a634dc7b73a0858f7a846cc/hur-har-foretagen-paverkats-av-covid-19.pdf><https://www.regiondalarna.se/contentassets/28aedcd54a634dc7b73a0858f7a846cc/hur-har-foretagen-paverkats-av-covid-19.pdf>

Nilsson, P., Andersson I. H., Ejlertsson, G., & Troein, M. (2012). Workplace health resources based on sense of coherence theory. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 156–167. doi: 10.1108/17538351211268809

Pelser, H. J., Bosch, A., & Schurink, W. (2016). An organisational coherence model to maintain employee contributions during organisational crises. *South African Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–11. doi: 10.4102/sajhrm.v14i1.725

Previa (2019). Chefshälsorapporten. *Sammanställning av sjukskrivningar och bakomliggande orsaker bland Sveriges chefer år 2014–2019*. Från <https://www.previa.se/globalassets/pdf/chefshalsorapporten-2019.pdf>

Poortaghi, S., Shahmari, M., & Ghobadi, A. (2021). Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: a content analysis study. *BMC Nursing*, 20(1), 1–10. doi: 10.1186/s12912-021-00546-x

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Sandahl, C., Falkenström, E., & Von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft : om professionalism och etik i ledarskapet* (2 uppl.). Natur Kultur Läromedel.

Schedlitzki, D., & Edwards, G. (2018). *Studying leadership: Traditional and critical approaches* (2 uppl.). SAGE Publications.

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Hämtad 14 April, 2021, från Riksdagen, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmilj-olag-19771160_sfs-1977-1160

Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1), 20–42. ISSN: 1943-1813

Westerberg, K., & Armelius, K. (2000). Municipal middle managers: psychosocial work environment in a gender-based division of labor. *Scandinavian Journal of Management*, 16(2), 189–208. doi: 10.1016/S0956-5221(99)00018-4

Westrup, U., & Planander, A (2014). Organisationsformer inom hälsosektorn, Ett modernt ledarskap i hälsosektorn. I A. Loodin, H & Nordgren, L (Red.), *Health Management. Att leda hälsoverksamheter med service i fokus* (s. 143-163). Stockholm: Sanoma utbildning.

7. Bilagor

7.1 Informationsmejl till intervjupersoner

Hej X!

Våra namn är Gustaf Wendel och Emma Olsson och vi studerar Service Management på Lunds Universitet. Vi håller nu på att skriva ett examensarbete som kommer att studera hur chefer påverkas av Covid-19. Det råder en stor samhällsdebatt om ökad ohälsa bland chefer, men vi upplever att det saknas kvalitativ forskning om pandemins inverkan på chefer i Sverige.

Vår förhoppning är att kunna bidra till att skapa förståelse för hur en pandemi påverkar chefens roll i organisationen och vilken inverkan detta har på hälsan. Studien kan således bli en byggsten för hur organisationer under kriser kan arbeta gentemot chefer i framtiden.

Jag har bifogat en PDF-fil med mer information. Vi hade verkligen uppskattat om du tog dig tid att delta i vår studie, det innefattar en intervju (60 minuter) någon gång under v.16,17,18. Vi väljer självklart en tid som passar dig bäst.

Tacksam för svar,

Allt gott!

7.2 Intervjuguide

Del 1: Inledande etiska frågor

1. Ger du ditt samtycke till att vi intervjuar dig?
 - Du har rätt att inte besvara en fråga och kan när som helst avbryta din medverkan i studien.
2. Ger du ditt samtycke till att vi spelar in samtalet för att kunna transkribera för att på ett enklare sätt analysera materialet?
3. Dina uppgifter behandlas med sekretess och kommer enbart användas i forskningssyfte, känns det okej för dig?

Del 2: Inledande frågor

1. Hur gammal är du och vad är det för sorts företag du arbetar inom?
2. Kan du berätta lite om din ledande roll i företaget och hur länge du haft denna rollen? (titel)
 - Vilka arbetsuppgifter ingår i din ledande roll?
3. Har du haft denna ledande rollen tidigare i andra organisationer?

Del 3: Mellanliggande frågor

Det egna chefsarbetet och pandemins påverkan på det:

1. Hur skulle du beskriva ditt chefskap gentemot dina medarbetare?
2. Hur skulle du beskriva ditt chefskap gentemot dig själv?
3. Vilka begränsningar och möjligheter har kommit till följd av pandemin i ditt chefskap?
4. Har arbetsgivaren infört några restriktioner i samband med Covid-19? Vilka?
 - a. Hur har det påverkat din ledande roll?
 - b. Hur har det påverkat din förmåga att ta beslut i organisationen?
5. Har du ändrat hur du utför dina arbetsuppgifter under pandemin?
 - a. Har det tillkommit "inofficiella" arbetsuppgifter i samband med Covid-19 - som inte är direkt kopplade till din roll som chef? Isåfall- vad och hur?
6. Hur upplever du att dina ansvarsområden som chef har förändrats till följd av pandemin?
 - a. Upplever du att du fått större ansvar för exempelvis dina medarbetares hälsa eller annat? Isåfall- vad och hur?

Psykisk hälsa innan och under pandemin:

1. Vad innebär psykisk hälsa för dig?
2. Hur skulle du beskriva din hälsa innan pandemin?
3. Hur upplever du att pandemin har påverkat din hälsa?

- a. Ser du några skillnader i hur du tog hand om din mentala hälsa nu i förhållande till innan pandemin? Vilka? Hur?
- b. Har det uppdragats någon/några nya rädslor hos dig till följd av pandemin? (Exempelvis rädd för att bli sjuk, sociala rädslor etc)

Förändringar i privatlivet under pandemin:

1. Finns det nya faktorer du måste ta hänsyn till nu under pandemin? (typ barn, inte kunna träffa familj och vänner, nya stressmoment i vardagen)
2. Om ja, hur tror du att det har påverkat din psykiska hälsa?
3. Hur tror du att förändringar i ditt privatliv under pandemin har påverkat din roll som chef?

Organisatoriska stöd och motsättningar för hållbart chefskap under pandemin:

1. Hur upplever du att organisationen har stöttat (eller missgynnat) dig i din chefsroll med de nya krav som tillkommit på grund av pandemin?
2. Hur har organisationen stöttat dig för att du ska kunna behålla din mentala hälsa under pandemin?
3. Upplever du att det finns saker som organisationen gjort som missgynnat din mentala hälsa under pandemin?
4. Vad upplever du att organisationen hade kunnat göra mer eller annorlunda för att stötta dig som chef under pandemin?
5. Känner du att pandemin är mer hanterbar nu eftersom det inte är i "krisläge" på samma sätt - mer vardag?

Del 4: Avslutande frågor

1. Har du ytterligare erfarenheter kring pandemins påverkan på dig i din roll som chef som du vill berätta om?
2. Är det något du tycker att vi har missat att fråga eller något du vill tillägga?
3. Finns det något som var otydligt som du vill förtydliga?