

# Fördjupad analys av ledarskap

## Utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin.

Utvärderingsperiod februari 2020 till och med februari 2021



2021-09-01

Jeanette Ruzicka-Nilsson, Karin Hovlin & Linn Larsson

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

1.	Inledning.....	1
1.1.	BAKGRUND .....	1
1.2.	SYFTE OCH MÅL .....	2
1.3.	FRÅGESTÄLLNINGAR OCH AVGRÄNSNINGAR .....	3
1.4.	GENOMFÖRANDE OCH METOD .....	3
1.5.	DISPOSITION .....	5
2.	Chef i Stockholms stad.....	6
2.1.	ATT ARBETA FÖR STOCKHOLMARNAS .....	6
2.2.	CHEFER I STOCKHOLMS STAD .....	6
2.3.	CHEFSUPPDRAGET .....	7
2.4.	CHEFSUPPDRAGET VID KRIS .....	7
2.5.	REVIDERAD CHEFSPROFIL .....	7
3.	Teoretiskt ramverk .....	9
3.1.	CHEFSKAP, LEDARSKAP OCH NÅGRA ANDRA BEGREPP .....	9
3.2.	FULL RANGE LEADERSHIP MODEL .....	10
3.3.	ATT LEDA I KRIS .....	12
3.3.1.	Utstråla lugn och en positiv inställning.....	12
3.3.2.	Trovärdighet och transparens för att bygga förtroende.....	13
3.3.3.	Regelbunden kommunikation och involverande dialog.....	13
4.	Viktiga ledarskapsbeteenden under krisen .....	15
4.1.	KOMMUNIKATIV FÖRMÅGA .....	15
4.2.	FÖRMÅGA ATT SKAPA TRYGGHET OCH STABILITET .....	16
4.3.	LYHÖRDHET OCH EMPATI .....	17
4.4.	BESLUTS- OCH HANDLINGSKRAFT .....	18
4.5.	TYDLIGHET I INRIKTNING OCH PRIORITERING .....	19
4.6.	PLANERING OCH ETT STRUKTURERAT ARBETSSÄTT .....	19
4.7.	NÄRVARO .....	20
4.8.	FÖRMÅGA ATT SKAPA MOTIVATION .....	21
4.9.	FLEXIBILITET .....	22
4.10.	SAMMANFATTNINGSVIS .....	23
5.	Ledarskapet – vad har varit utmanande? .....	24
5.1.	PRIORITERA NÄR "ALLT" ÄR VIKTIGT .....	24
5.2.	SÄKERSTÄLLA AVLASTNING OCH ÅTERHÄMTNING .....	25
5.3.	INFORMERA OCH VARA TYDLIG NÄR FÖRUTSÄTTNINGARNA ÄR FÖRÄNDRIGA .....	26
5.4.	SÄKERSTÄLLA EN GOD ARBETSMILJÖ – BÅDE FYSISK OCH PSYKOSOCIAL .....	27
5.5.	HANTERA MEDARBETARENS ORO OCH FRUSTRATION .....	29
5.6.	BRISTANDE DIGITALA VERKTYG OCH DIGITAL KOMPETENS .....	30
5.7.	FINNA BALANS MELLAN CENTRALA DIREKTIV OCH LOKALA LÖSNINGAR.....	31
5.8.	SAMMANFATTNINGSVIS .....	32
6.	Chefernas lärdomar .....	33

6.1.	EN STARK INNEBOENDE OMSTÄLLNINGSFÖRMÅGA .....	33
6.2.	VIKTEN AV KOMMUNIKATION, NÄRVARO OCH LYHÖRDHET .....	33
6.3.	BEHOVET AV REFLEKTION FÖR UTVECKLING AV DET EGNA LEDARSKAPET .....	34
7.	Analys.....	36
7.1.	BETEENDEN SOM KÄNNETECKNAT LEDARSKAPET UNDER KRISEN .....	36
7.2.	HUVUDSAKLIGA UTMANINGAR OCH CHEFERNAS HANTERING AV DESSA .....	38
7.3.	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR CHEFERNA ATT LEDA UNDER KRISEN .....	40
7.4.	LEDAREGENSKAPER SOM UTVECKLATS UNDER KRISEN .....	44
7.5.	SAMMANFATTNINGSVIS .....	46
8.	Slutsatser och rekommendationer .....	48
8.1.	LEDARBETEENDENA ÄR DESAMMA UNDER KRISEN SOM FÖRE KRISEN – TEMPOT OCH INTENSITETEN ÄR DEN STORA SKILLNADEN.....	48
8.2.	CHEFERNA BEDÖMS I STOR UTSTRÄCKNING HA KLARAT AV SITT CHEFSUPPDRAG MEN INTE UTAN UTMANINGAR .....	48
8.3.	UTVECKLAD OMSTÄLLNINGSFÖRMÅGA GENOM KRISEN.....	49
8.4.	MÅNGA CHEFER HAR UTVECKLAT ETT MER FLEXIBELT OCH ANPASSAT LEDARSKAP .....	49
8.5.	SAMARBETE OCH INVOLVERING HAR VARIT BETYDELSEFULLT .....	49
8.6.	DIGITALA FÖRUTSÄTTNINGAR – I VISS MÅN BEGRÄNSANDE .....	50
8.7.	KOMMUNIKATIONSFÖRMÅGA HAR VARIT CENTRALT .....	50
8.8.	VIKTEN AV TRÄNING I KRISHANTERING .....	50
	FÖRSLAG OCH REKOMMENDATIONER.....	51
	AVSLUTNINGSVIS.....	53
	Referenser .....	54

# Sammanfattning

Stockholm stads kommunstyrelse beslutade den 17 juni 2020 att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas i flera steg. Utvärderingsarbetet inleddes med en processutvärdering av stadens initiala hantering av krisen, en stabsutvärdering av den centrala krisledningen samt en fördjupad analys av hanteringen inom äldreomsorgen. I processutvärderingen och den fördjupade analysen avseende äldreomsorgen lyftes ledarskapet fram som en viktig fråga i hanteringen av pandemin. Denna rapport avser således en fördjupad analys av ledarskapet i Stockholms stad under pandemin.

Syftet med denna fördjupade analys har varit att – med utgångspunkt i erfarenheterna under krisen – ge Stockholms stad ett underlag för att bidra till ett lärande för framtiden och ett underlag för att stärka chefers ledarskap i kris och vardag. Liksom samtliga utvärderingar inom Stockholms stad avseende hanteringen av pandemin, har denna fördjupade analys en lärande ansats med ett framåtblickande perspektiv.

Den fördjupade analysen har avgränsats till verksamhet i egen regi. Arbetet har bedrivits utifrån en kvalitativ metod där ett antal semistrukturerade intervjuer ägt rum med chefer och andra nyckelpersoner inom ett urval av Stockholms stads verksamheter. Totalt har 45 chefer och nyckelpersoner i 8 förvaltningar och bolag intervjuats. Medarbetarperspektivet har belysts genom att cheferna i sina intervjuer beskrivit sitt eget medarbetarperspektiv i förhållande till sina överställda chefer samt genom en analys av resultaten från stadens medarbetarenkät. En viktig utgångspunkt i arbetet har även varit att analysen kring ledarskapet utgått från befintlig forskning, och konsultteamet har under arbetets gång haft expertstöd av en forskare med stor erfarenhet av ledarskapsforskning.

Som teoretiskt ramverk i denna fördjupade analys har två teorier valts, vilka har legat till grund för analys av resultaten. Teorin kring Full Range Leadership Model har valts utifrån att det är en väl förankrad ledarskapsmodell som Stockholms stad utgått från i framtagandet av sin nya chefsprofil. Vidare har teorin kring att leda i kris valts då det ansetts högst relevant att, vid en analys av ledarskapet under krisen, knyta an till aktuell forskning kring att leda i kris.

Sammantaget har covid-19-pandemin ställt höga krav på cheferna i Stockholms stad. Vi kan också konstatera att det under pandemin funnits en stor variation gällande chefernas förutsättningar och uppdrag, vilket gjort att chefer inom olika verksamheter och på olika chefsnivåer till viss del hanterat krisen på olika sätt. Oavsett verksamhet och chefsnivå beskriver dock de chefer som intervjuats ett antal beteenden som visat sig vara särskilt viktiga under pandemin. Dessa är: kommunikativ förmåga, förmåga att skapa trygghet och stabilitet, lyhördhet och empati, besluts- och handlingskraft, tydlighet i inriktning och prioritering, planering och ett strukturerat arbetssätt, närvaro, motivation samt flexibilitet.

Att dessa beteenden varit viktiga innebär dock inte att de även varit enkla eller okomplikerade att leva upp till. I den fördjupade analysens resultatdel beskrivs därför

även vad cheferna upplever har varit svårt, och hur de valt att hantera dessa utmaningar. I intervjuerna lyfter cheferna utmaningar med att prioritera när "allt" är viktigt, att säkerställa avlastning och återhämtning, att informera och vara tydlig när förutsättningarna ständigt förändras, att säkerställa en god arbetsmiljö, att hantera medarbetares frustration och oro, att hantera bristande digitala verktyg och digital kompetens samt att finna en balans mellan centrala direktiv och lokala lösningar.

Under krisen har de intervjuade cheferna även dragit vissa lärdomar. Bland annat lyfter många av cheferna att deras verksamheter uppvisat en stark omställningsförmåga, vikten av kommunikation, närvaro och lyhördhet samt inte minst behovet av reflektion för utveckling av det egna ledarskapet.

Studiens slutsatser är att:

- ✦ Ledarbeteendena är desamma under krisen som före krisen – tempot och intensiteten är den stora skillnaden
- ✦ Cheferna har i stor utsträckning klarat av sitt chefsuppdrag men inte utan utmaningar
- ✦ Utvecklad omställningsförmåga genom krisen
- ✦ Många chefer har utvecklat ett mer flexibelt och anpassat ledarskap
- ✦ Samarbete och involvering har varit betydelsefullt
- ✦ Digitala förutsättningar – i viss mån begränsande
- ✦ Kommunikationsförmåga har varit centralt
- ✦ Vikten av träning i krishantering

I den fördjupade analysen lämnas avslutningsvis följande rekommendationer:

- ✦ Ta vara på omställningsförmågan i Stockholms stad
- ✦ Utveckla förmågan att leda i förändring
- ✦ Fortsätt nyttja digitaliseringens möjligheter
- ✦ Stärk förutsättningar för samarbete
- ✦ Löpande dialog kring innehåll och utveckling av chefsuppdraget
- ✦ Specifika utbildningsinsatser

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Covid-19-pandemin är en av de mer omfattande kriser som drabbat Sverige i modern tid och har inneburit stora prövningar för offentlig sektor, allmänhet och näringsliv. Många delar av Stockholms stads verksamhet har påverkats i stor utsträckning av pandemin.

I enlighet med Stockholms stads säkerhetsprogram ska varje krishantering vid händelse där stadens centrala krisledning (CKL) aktiverats utvärderas, detta för att säkerställa lärande, förbättring och utveckling. Stockholms stads kommunstyrelse beslutade den 17 juni 2020 att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas i flera steg. För att samordna de samlade utvärderingsbehoven tillsattes ett särskilt utvärderingssekretariat vid stadsledningskontoret (SLK). Utvärderingsarbetet syftar övergripande till att skapa förutsättningar för lärande för stadens verksamheter såväl i vardag som i kris.

Staden har valt att dela upp utvärderingsarbetet i flera steg för att säkerställa ett kontinuerligt lärande och anpassning till pandemins utveckling samt för att möjliggöra fördjupade analyser utifrån resultat av tidigare utvärderingar.

Utvärderingsarbetet inleddes i augusti 2020 med en processutvärdering av de första månadernas krishantering samt en stabsutvärdering av den centrala krisledningen. Kort därefter inleddes arbetet med en särskild fördjupning av stadens hantering av covid-19-pandemin inom äldreomsorgen. Under processutvärderingen och den fördjupade analysen avseende äldreomsorgen, har ledarskapet lyfts fram som en viktig fråga i hanteringen av pandemin. Ett väl fungerande ledarskap är viktigt i all verksamhet men i synnerhet i samband med en kris. I februari inleddes därför den här fördjupade analysen inom ledarskap.

Under pandemin har det ställts höga krav på både chefer och medarbetare i Stockholms stad. I den här analysen fokuserar vi alltså särskilt på cheferna och deras ledarskap. Vi kan konstatera att det finns en stor variation vad gäller chefernas förutsättningar och uppdrag. Vissa verksamheter har varit särskilt drabbade, exempelvis äldreomsorgen. Vissa har behövt ställa om i en ständigt föränderlig situation, exempelvis gymnasieskolan, och en del har ställt om för att bedriva i stort sett hela verksamheten på distans, exempelvis stora delar av stadsbyggnadskontoret. Det är värdefullt att fånga olika erfarenheter och lärdomar för att lära för framtiden. Det finns därför ett behov av att få en bättre bild av hur förutsättningar för chefer sett ut, vilka krav på ledarskapet som ställts under krisen och hur cheferna hanterat dessa krav.

Krisen har inte varit konstant utan har varierat i intensitet vilket också inneburit att ledarskapet har behövt förändras och utvecklas. En viktig utgångspunkt för cheferna har

varit den inriktning som den centrala krisledningen (CLK) beslutat om.<sup>1</sup> Genom att belysa denna typ av frågor i en fördjupad analys kan viktiga perspektiv identifieras som bidrar till att stärka stadens chefer i såväl kris som vardag

Managementkonsultföretaget Governo AB anlätades genom avrop på stadens ramavtal för att genomföra såväl den inledande processutvärderingen som de fördjupade analyserna. Samtliga utvärderingar redovisas i separata rapporter. Föreliggande rapport utgör redovisningen av den fördjupade analysen av stadens chefers ledarskap under krisen.

## 1.2. Syfte och mål

Governos uppdrag har haft följande syfte och mål:

**Syftet** med den fördjupade analysen rörande ledarskap har varit att – med utgångspunkt i erfarenheterna under krisen – ge Stockholms stad ett underlag för att bidra till ett lärande för framtiden och ett underlag för att stärka chefers ledarskap i kris och i vardag.

**Målen** har varit att ge Stockholms stad:

- ✦ En tydlig bild av vad som kännetecknat chefernas ledarskap under pandemin:
  - vilka beteenden som kännetecknat ledarskapet under krisen
  - vilket ledarskap som behövts under krisen och hur ledarskapet har utvecklats under krisen
  - styrkor och utvecklingsområden kopplade till Full Range Leadership Model<sup>2</sup>
  - hur förutsättningar sett ut för cheferna att leda i krisen
- ✦ Ett underlag med lärdomar från pandemin som kan fungera som underlag för att utveckla ledarskapet i både kris och vardag

Denna fördjupade analys av ledarskapet har, liksom samtliga utvärderingar inom Stockholms stad avseende hanteringen under pandemin, en lärande ansats. Det framåtblickande perspektivet har varit särskilt viktigt i denna fördjupning. Precis som i många andra offentliga verksamheter, arbetar Stockholms stad med chefsutveckling, bland annat genom att formulera en reviderad chefsprofil. Det har därför varit särskilt intressant att belysa hur erfarenheterna från pandemin kan nyttjas framåt för att tydliggöra både förväntningar och förutsättningar för cheferna och för att utveckla cheferna i sitt ledarskap.

---

<sup>1</sup> I processutvärderingen görs en granskning och analys av inriktningen under pandemin.

<sup>2</sup> Full Range Leadership Model är en väl beforskad och vanligt förekommande ledarskapsmodell. Denna utgör ett viktigt underlag för den chefsprofil som Stockholms stad nu utvecklar. I avsnitt 4.2 ges en översikt av modellen.

### 1.3. Frågeställningar och avgränsningar

Analysen har utgått från följande huvudsakliga frågeställningar. Dessa har sedan ytterligare utvecklats i datainsamling och analys.

- ✦ Vilka beteenden har karaktäriserat ledarskapet under krisen?
- ✦ Vilka förutsättningar har cheferna haft att leda under krisen?
- ✦ Hur har cheferna hanterat kraven kopplat till arbetsmiljö?
- ✦ Vilka har varit utmaningarna för chefer och hur har cheferna hanterat dessa utmaningar?
- ✦ Hur har cheferna utvecklat ledarskapet? Vilka är de viktigaste lärdomarna?
- ✦ Vilka lärdomar är viktiga att beakta för att utveckla ledarskapet i staden?
- ✦ Vilken typ av stöd skulle kunna vara värdefulla för cheferna i en kris?

Den fördjupade analysen har avgränsats till verksamhet i egen regi eftersom staden inte arbetar med frågor kring ledarskap hos privata utförare. Se vidare i avsnittet nedan för en beskrivning av urval.

### 1.4. Genomförande och metod

Vi har arbetat med olika datakällor för att belysa stadens chefers ledarskap under krisen och för att identifiera viktiga frågor för utveckling framåt. Inledningsvis genomfördes dokumentstudier för att orientera oss i stadens riktlinjer och förhållningssätt, exempelvis personalpolicyn, samt vissa forskningsrapporter (se referenslista).

En viktig utgångspunkt har varit att analysen utgår från befintlig forskning och beprövad erfarenhet. Efter att – i nära dialog med utvärderingssektariatet – ha utforskat några alternativa vägar för att inkludera ett forskningsperspektiv, beslutade vi att nyttja den så kallade Full Range Leadership Model (FRLM) tillsammans med teori kring att leda i kris som en ram för analysen. Teorin kring Full Range Leadership Model har valts utifrån att det är en väl förankrad ledarskapsmodell som Stockholms stad utgått från i framtagandet av sin nya chefsprofil. Vidare har teorin kring att leda i kris valts då det ansetts högst relevant att, vid en analys av ledarskapet under krisen, knyta an till aktuell forskning kring att leda i kris. I kapitel 3.2 och 3.3. beskriver vi dessa teorier mer utförligt.

Vi har under arbetet också haft expertstöd av Stefan Söderfjäll, forskare, författare och konsult med lång erfarenhet av ledarskapsforskning. Konsultteamet har haft löpande dialog med honom för att diskutera och reflektera över resultat och preliminära slutsatser. Stefan Söderfjäll har också gjort en översiktlig genomgång av senaste forskning och litteratur kopplat till ledarskap i kris och ledarskap under pandemin (se avsnitt 4.3 för en redovisning av resultaten av denna översikt).

I ett tidigt skede av arbetet genomfördes sonderande intervjuer med sju personer i olika delar av staden. Dessa utforskande intervjuer syftade till att få inspel för att ytterligare precisera upplägg och inriktning. Vilka är intervjupersonernas egna erfarenheter och vilka teman skulle kunna vara intressanta att fördjupa i analysen? De sonderande intervjuerna pekade bland annat på att följande teman torde vara intressanta: förmåga och kompetens, styrning, organisering, kultur samt uthållighet i krisen.



En viktig del av datainsamlingen har skett via kvalitativa semistrukturerade intervjuer (i huvudsak enskilda intervjuer men vissa har skett i form av parintervjuer). Urval av verksamheter och intervjupersoner har skett i nära dialog med utvärderingssektariatet.

Ambitionen har varit att få en bredd vad gäller verksamhet och därför har såväl stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och bolag inkluderats. Vidare har det varit viktigt att fånga både verksamhet som har bedrivits på plats och verksamhet som bedrivits på distans. Värt att notera är att den betydande majoriteten av anställda inom Stockholms stad under pandemin har fortsatt att arbeta på samma fysiska arbetsplatser som de hade redan innan. Många har ändrat och anpassat sina arbetssätt för att till exempel minska smittspridning, men den fysiska platsen har varit densamma.

I de valda verksamheterna har det också varit önskvärt att intervjua flera chefsled för att få en bild av erfarenheterna från flera nivåer av organisationen. Vi har därför valt att intervjua samtliga chefsled med fullt ledningsansvar, det vill säga formellt ansvar för de tre ansvarsområdena verksamhet, ekonomi och personal.

Urvalet av förvaltningar och bolag samt antal intervjuer framgår av tabellen nedan. Totalt har 43 chefer; 7 förvaltningar och bolag intervjuats. Dessutom har två intervjuer skett med personalstrategiska avdelningen på stadsledningskontoret. Givet den rådande situationen med pandemin har samtliga intervjuer och möten skett digitalt (via Teams eller Skype).

<b>Förvaltning/bolag</b>	<b>Verksamhet</b>	<b>Antal intervjupersoner</b>
Farsta stadsdelsförvaltning	Äldreomsorg	4
Kulturförvaltningen	Kulturskola och bibliotek	7
Kungsholmens stadsdelsförvaltning	Äldreomsorg	4
Miljöförvaltningen	Livsmedelskontroll samt Plan och miljö	7
Stadsbyggnadskontoret	Bygglov och administration	7
Svenska Bostäder		6
Utbildningsförvaltningen	Gymnasieskola	8
<b>Totalt</b>		<b>43</b>

*Urval förvaltningar och bolag samt antal intervjupersoner*

Cheferna i urvalet skiljer sig åt vad gäller omfattningen av den verksamhet de är ansvarig för och hur många direktrapporterande medarbetare de har.

Under intervjuerna har vi fångat upplevelser och erfarenheter ur ett chefsperspektiv. Men hur ser medarbetarna på chefernas agerande och förmågor? Medarbetarperspektivet belyses på två sätt i denna studie. För det första har vi i intervjuerna diskuterat medarbetarperspektivet där cheferna dels redogjort för den feedback som de fått från sina medarbetare, dels beskrivit sitt eget medarbetarperspektiv i förhållande till sina

överställda chefer. För det andra har vi haft tillgång till resultat från stadens medarbetarenkät 2020 och 2021 för de studerade verksamheterna.<sup>3</sup>

För att verifiera, validera och utveckla resultat har två workshops genomförts. Den första workshopen genomfördes i april 2021 tillsammans med sex av de chefer som hade intervjuats inom ramen för studien. Syftet var att verifiera preliminära resultat och iakttagelser och att fördjupa förståelsen för vissa frågor och perspektiv. Den andra workshopen genomfördes i maj 2021 med ett tiotal förvaltnings- och bolagschefer. Målet för denna workshop var att validera huvudsakliga resultat, få ytterligare inspel rörande erfarenheter och lärdomar samt identifiera viktiga frågor och perspektiv för att fördjupa förståelsen och utveckla ledarskapet framåt.

Under uppdraget har vi haft en löpande dialog med utvärderingssekretariatet och genomfört regelbundna avstämningsmöten. Utöver två representanter från utvärderingssekretariatet har också en av medarbetarna vid stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning (PAS) deltagit.

Uppdraget har genomförts i fyra faser under perioden februari – augusti 2021.



Inledningsvis genomfördes projektplanering. Fasen innehöll möten med beställaren för att precisera inriktning, omfattning, avgränsningar och mål för analysen. De sju sonderande intervjuerna genomfördes i denna fas. Vidare genomfördes en riskanalys samt urval av verksamheter och intervjupersoner. Fasen resulterade i en projektplan.

I fas 2 skedde den huvudsakliga datainsamlingen i form av dokumentstudier, intervjuer och workshops i enlighet med vad som beskrivits ovan. I fas 3 genomfördes analys inklusive slutsatser och rekommendationer. Utkast till rapport utarbetades och diskuterades med utvärderingssekretariatet och faktagranskning skedde. I den fjärde och avslutande fasen togs dels en slutlig version av rapporten fram, dels skedde överlämning av resultaten och en gemensam erfarenhetsåtervinning.

## 1.5. Disposition

Rapporten är upplagd enligt följande. Efter detta inledande kapitel ges i kapitel 2 en övergripande beskrivning av vad det innebär att vara chef i Stockholms stad. I kapitel 3 redogör vi för det teoretiska ramverk vi valt att utgå från i den här fördjupade analysen. Kapitel 4 - 6 innehåller en resultatredovisning; vad upplever cheferna har varit viktigt under krisen (kapitel 4), vad har varit utmanande (kapitel 5) samt vilka lärdomar cheferna själva har dragit (kapitel 6). I kapitel 7 återfinns en samlad analys och avslutande kapitel 8 innehåller slutsatser och rekommendationer.

---

<sup>3</sup> Den årliga medarbetarenkäten genomförs i månadskiftet januari/ februari. Vid det senaste tillfället (2021) var svarsfrekvensen 86 procent.

## 2. Chef i Stockholms stad

I det här kapitlet ger vi en övergripande bild av att vara chef i Stockholms stad.<sup>4</sup> Vilka är stadens chefer och vilka är förväntningarna på cheferna?

### 2.1. Att arbeta för stockholmarna

I december 2020 fanns totalt 44 868 personer anställda i Stockholms stad. Av dessa var 41 708 anställda i stadens förvaltningar och 3 160 var anställda i stadens bolag.<sup>5</sup> Totalt arbetar dessa inom fler än 300 yrken. Stadens personalpolicy ger utgångspunkten för det gemensamma uppdraget:

*"Vi som arbetar i Stockholms stad bidrar till att forma ett Stockholm där alla kan växa. Tillsammans utvecklar vi stadens verksamheter med stockholmarnas bästa för ögonen. Vi är varsamma med de skattemedel och avgifter som finansierar verksamheten och vi strävar efter hög kvalitet i verksamheten och utnyttjar resurserna på bästa sätt."*<sup>6</sup>

En viktig hörnsten är att utgå från stockholmarnas behov idag och imorgon för att skapa värde och nytta. Personalpolicyn beskriver både förhållningssätt och förväntningar på både chefer och medarbetare. I avsnitt 3.3 utvecklar vi beskrivningen av dessa krav och förväntningar på cheferna.

### 2.2. Chefer i Stockholms stad

I mars 2021 fanns 2 239 chefer i Stockholms stads förvaltningar. I bolagssektorn fanns 373 chefer. Av cheferna i förvaltningarna har cirka hälften fullt ledningsansvar, det vill säga ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Den andra hälften har rollen som biträdande chef vilket oftast innebär ett begränsat ledningsansvar.

<b>Roll</b>	<b>Antal</b>
Stadsdirektör/Förvaltningschef	38
Avdelnings-/Verksamhetschef	185
Enhetschef/rektor	913
Biträdande chefer	1 093
<b>Totalsumma</b>	<b>2239</b>

Drygt en tredjedel av stadens chefer finns inom stadens största förvaltning, utbildningsförvaltningen. Andra stora verksamheter med många chefer är förskoleverksamhet, individ- och familjeomsorg samt äldreomsorg.

---

<sup>4</sup> Den statistik som redovisas i kapitlet kommer primärt från rapporten: Medarbetarna 2020

<sup>5</sup> Stockholms stad (2021) sid 6

<sup>6</sup> Stockholms stad (2019) sid 3

Andelen kvinnor bland stadens chefer är densamma som bland stadens medarbetare, cirka 75 procent.

### **2.3. Chefsuppdraget**

Att vara chef i Stockholms stad innebär att ha ett mångfacetterat uppdrag med formella befogenheter och ansvar för verksamhet, medarbetare och ekonomi. Utgångspunkten för verksamheten och för uppdraget som chef finns formulerat i stadens budget. Utöver den finns det främst lagar, riktlinjer, direktiv och delegationsordning som formar chefens uppdrag.

Dessutom uttrycker stadens personalpolicy vilka förväntningar som finns på chefer och medarbetare.<sup>7</sup> I den framgår exempelvis att cheferna ska arbeta mål- och resultatorienterat där de förmedlar tydliga mål och resultatkrav samt tydliggör förväntningar på medarbetarna. Cheferna har också ett viktigt uppdrag i att driva och skapa möjligheter för utveckling och lärande. I detta ligger bland annat ett ansvar att utveckla det egna ledarskapet och att säkra medarbetarnas kompetensutveckling.

Att arbeta för att skapa delaktighet och inflytande är ytterligare en del av chefsuppdraget.<sup>8</sup> Det gäller att se till att medarbetarna både ges möjlighet att påverka och att de tar vara på denna möjlighet. Dessutom är en viktig uppgift att arbeta för en god arbetsmiljö och ett gott arbetsklimat på arbetsplatsen genom tydliga mål och förväntningar på medarbetarna.

### **2.4. Chefsuppdraget vid kris**

Under en kris har många chefer kvar samma uppdrag som i vanliga fall, medan andra ingår i förvaltningens eller bolagets krisledning. Om en chef ingår i krisledningen så kan det vara med ordinarie ansvar, med utökat/justerat ansvar eller med ett helt annat ansvar. (Detta framgår av rollerna som beskrivs i organisationens krisplan.) För en chef som ingår i en krisledning med ett annat uppdrag än sitt ordinarie, så bör det finnas en plan för hantering eller delegering av ansvaret för den "vanliga" verksamheten, ekonomin och medarbetarna under krisen.

Förvaltningar och bolag i Stockholms stad har ansvar för sina respektive krisorganisationer. Det innebär bland annat att de övar sin krishantering, bedömer vilka chefer som ska övas och vilka chefer som ingår i en krisledning. Stadsledningskontorets säkerhetsenhet arbetar med övergripande strategi för krishantering och stöttar stadens verksamheter att bygga upp sin krishanteringsförmåga.

### **2.5. Reviderad chefsprofil**

Under senare tid har stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning arbetat med att både utveckla och förtydliga vilka krav och förväntningar som ställs på stadens

---

<sup>7</sup> Stockholms stad (2019)

<sup>8</sup> Ibid

chefer. Bland annat utarbetas en reviderad chefsprofil samt ett tydliggörande av stadens arbete med chefsförsörjning. Detta arbete implementeras under hösten 2021. Chefsprofilen utgår från nuvarande personalpolicy samt ledarskapsmodellen Full Range Leadership Model (se kapitel 4). Chefsprofilen ska tillämpas i samband med rekrytering och i utveckling av chefer. Chefsprofilen utgörs av fem grundkompetenser som kan kompletteras utifrån verksamhetens behov.

- ✦ Helhetssyn
- ✦ Utvecklingsinriktad
- ✦ Mål och resultatorienterad
- ✦ Tydlig
- ✦ Samarbetsförmåga

När det gäller chefsförsörjning utgör stadens kompetensförsörjningsprocess utgångspunkten. Processen består av fyra delar: analys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering. I processen ingår till exempel kartläggning och analys av befintlig chefskompetens och behov av framtida chefskompetens. Chefer erbjuds både stads-gemensamma och förvaltnings- eller bolagsspecifika utvecklingsinsatser.

## 3. Teoretiskt ramverk

I det här kapitlet beskriver vi det teoretiska ramverk vi valt för den här fördjupade analysen. Ramverket omfattar teorin kring Full Range Leadership Model (FRLM) samt teorier om att leda i kris. Det teoretiska ramverket ligger till grund för beskrivning av resultaten samt analys och slutsatser. Som nämntes i avsnitt 1.4, har FRLM valts dels eftersom det är en väl beforskad och empiriskt förankrad ledarskapsmodell, dels eftersom Stockholms stad reviderade chefsprofil tar sin utgångspunkt i denna modell. Vi har därmed valt att studera ledarskapet under krisen med utgångspunkt i stadens övriga arbete kring ledarskap. Därmed ingår båda dessa teorier i det teoretiska ramverket för den här studien. Kapitlet inleds med en beskrivning av vissa centrala begrepp.

### 3.1. Chefskap, ledarskap och några andra begrepp

I denna analys fokuserar vi på chefers ledarskap. Men vad är chefskap och vad är ledarskap? Chefskapet är en formell titel och ett formellt uppdrag och mandat som ges utifrån en anställning och uppdrag. Utgångspunkten för chefsrollen är ett definierat ansvar för att leda en verksamhet och ansvara för personal och ekonomi.

Ledarskap kan man förenklat beskriva som en social påverkan i en önskad riktning. Det handlar om att klargöra mål, förväntningar, regler, normer, värderingar, roller, krav och policyer för den enskilde medarbetaren samt att påverka medarbetaren så att dessa mål och förväntningar uppnås, regler och normer följs, att värderingar och roller efterlevs samt att den enskilde medarbetaren följer uppsatta krav och policyer.

Det finns ytterligare några begrepp som kan vara värdefulla att definiera när vi ska belysa krav och erfarenheter rörande chefernas ledarskap under pandemin. Ett första är kompetens. Den definition som används i Stockholms stad lyder: *förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter*. I detta kompetensbegrepp finns fyra centrala delar:

- ✦ Kunskap handlar om att veta: det rör sig om fakta och metoder kring hur man ska hantera en uppgift.
- ✦ Färdighet handlar om att göra: här handlar det om att i praktiken kunna utföra olika saker inom en uppgift.
- ✦ Förmåga handlar om att omsätta kunskap och färdigheter när man utför en uppgift – det rör sig om erfarenhet, förståelse och omdöme.
- ✦ Vilja handlar om förhållningssättet som en individ har när hen utför en uppgift – det rör sig om attityd, engagemang, mod och ansvar.

Ett annat begrepp är beteende – vi är ju intresserade av att få en bild av vilka beteenden som har karakteriserat ledarskapet under pandemin. Beteende handlar om hur vi beter oss och förhåller oss till vår omgivning – hur vi handlar, uppför oss och reagerar.

### 3.2. Full Range Leadership Model<sup>9</sup>

Det finns omfattande forskning om ledarskap och inom både akademi och annan verksamhet har olika ledarskapsmodeller utvecklats. En välbeforskad och empiriskt väl förankrad ledarskapsmodell är Full Range Leadership Model (FRLM). FRLM är den modell som legat till grund för flest vetenskapliga studier inom forskningen på ledarskap och den modell som fram till dags dato kan sägas ha erhållit mest konsekvent stöd avseende vad som är ett väl fungerande ledarskap.

Förenklat har ledarskapet två funktioner: dels en klargörande funktion – att tydliggöra vad som är förväntade och önskvärda beteenden och prestationer, dels en påverkande funktion – att få individer och grupper att också göra det de förväntas göra. FRL-modellen omfattar fyra olika typer av ledarskap: låt-gå-ledarskapet, det avvikelsebaserade ledarskapet, det villkorligt förstärkande samt det transformerande ledarskapet. Det avvikelsebaserade och det villkorligt förstärkande ledarskapet kallas samlat för det transaktionella ledarskapet. Dessa fyra typer av ledarskap karaktäriseras av olika grader av dels aktivitet, hur aktiv och engagerad jag är som ledare, dels effekt, det vill säga effekten som mina ledaregenskaper får på andras prestationer. Låg aktivitet ger låg effekt och hög aktivitet ger hög effekt.



Låt-gå-ledarskapet är den typ av ledarskap som har både en låg aktivitet och låg effekt på beteenden och prestationer. Det avvikelsebaserade ledarskapet har en högre aktivitet och effekt än låt-gå-ledarskapet, det villkorligt förstärkande ledarskapet ännu högre aktivitet och effekt och, slutligen, har det transformerande ledarskapet högst grad av aktivitet och också störst effekt på individers och grupperns beteenden. Nedan beskrivs var och en av de fyra ledarskapstyper lite mer utförligt.

**Låt-gå-ledarskapet** karaktäriseras av ett ledarskap som är undvikande, inkonsekvent och som inte tar ställning eller tydliggör förväntningar. Denna typ av ledarskap kommer ofta till uttryck genom att medarbetarna upplever att chefen är frånvarande och oengagerad. Medarbetarna har ofta också svårt att förstå vad som förväntas av dem. Det här är en ledarstil som helt och hållet bör undvikas.

<sup>9</sup> Vår beskrivning i detta avsnitt baseras på Söderfjäll, S. (2018)

**Det avvikelsebaserade ledarskapet** avser de beteenden som fokuserar på att hantera avvikelser från önskvärda beteenden, prestationer och resultat. Det handlar om de beteenden som en ledare uppvisar i syfte att identifiera, korrigera och dra lärdom av det som sker men som inte borde ha skett. Det avvikelsebaserade ledarskapet kan vara både reaktivt och proaktivt. Ett reaktivt avvikelsebaserat ledarskap handlar om att hantera och korrigera problem, misstag och avvikelser som redan hunnit uppstå. Ett proaktivt avvikelsebaserat ledarskap handlar om att undvika att sådana problem, misstag eller avvikelser uppstår och att ta tag i de problem, misstag eller avvikelser som redan uppstått. Både det reaktiva och det proaktiva avvikelsebaserade ledarskapet kan fungera bra och mindre bra. Det ligger således ingen värdering i vilken av dessa typer av avvikelsebaserat ledarskap som är bättre än den andra.

Det är inte alltid lätt att hantera avvikelser och det kan vara känsligt för både chef och medarbetare. Det avvikelsebaserade ledarskapet kan också utövas på bättre eller sämre sätt. Jämför en chef som skäller ut en medarbetare när något gått snett med en chef som försöker ta reda på varför det gick snett och hur man kan agera för att det inte ska hända igen. Det är alltså viktigt hur ledaren hanterar avvikelserna. Det kan vara mycket effektivt om det är en konstruktiv och positiv hantering, och det kan vara direkt destruktivt om det hanteras genom hot eller detaljstyrning. Det centrala är att på olika sätt nyttja lärdomar från avvikelser, fel och misstag så att dessa blir goda möjligheter till lärande och utveckling.

**Det villkorligt förstärkande ledarskapet** avser de beteenden som syftar till att klargöra för medarbetare vad som förväntas av dem samt vad de kan förvänta sig i gengäld, vilket kan betraktas som ett traditionellt målstyrt ledarskap. Det villkorligt förstärkande handlar om att ge medarbetare stöd och hjälp i utbyte mot deras ansträngningar. Det handlar om att tydliggöra mål, ansvar och vilka belöningar som kan förväntas vid goda prestationer samt att följa upp prestationer och ansträngningar, belöna och ge beröm. Det handlar helt enkelt om att förstärka önskvärda beteenden genom belöningar och feedback.

**Det transformerande ledarskapet**, slutligen, omfattar beteenden som syftar till att utveckla medarbetare och arbetsgrupper och skapa förutsättningar för ökad motivation och trivsel. Att transformera något handlar om att ändra form, exempelvis förändrade sätt att bedriva arbetet. I stor utsträckning avser det förändringar i medarbetarnas inställning och syn på sitt arbete. Det transformerande ledarskapet karaktäriseras av att chefen agerar förebild, är visionär, utmanar (till exempel invanda tankemönster, prövar nya arbetssätt, låter medarbetarna ifrågasätta chefen), frigör (tar reda på vad det är som begränsar varje enskild medarbetare och hjälper till att aktivt ta sig förbi dessa konflikter) samt uppmuntrar medarbetarna.

Dessa fyra ledarskapstyper är inte att betrakta som varandra uteslutande, med undantag för låt-gå-ledarskapet som inte i något sammanhang är att föredra som ledarskapstil. Inom FRLM betraktas både det transaktionella och det transformerande ledarskapet som viktiga komponenter i ett väl fungerande ledarskap. Som god ledare anses det alltså viktigt att behärska *båda* ledarskapstyperna och också kunna avgöra när vilket beteende behövs.



I många organisationer ligger stort fokus på det transformerande ledarskapet med en ambition att driva utveckling, vara visionär, entusiasmera och motivera enskilda medarbetare och grupper. Detta är viktiga ledarfunktioner, i synnerhet om utvecklingsbehoven är stora. Man får dock inte riskera att genom detta exkludera de transaktionella ledarskapsbeteendena som är viktiga och inte sällan det som medarbetarna efterfrågar (mer än transformerande ledarbeteenden).<sup>10</sup> Det gäller alltså att säkerställa att chefer och ledare har förmågor och förutsättningar att utöva samtliga av dessa tre ledarskapsbeteenden.

Att hantera avvikelser och förstärka önskade beteenden kan vi bara göra under förutsättningen att vi vet vad som är önskat beteende. Här kan det vara intressant att reflektera över hur det hanteras i situationer som präglas av snabb förändring, exempelvis en pandemi eller en annan kris. Eftersom läget ständigt förändras behöver chefen kontinuerligt skapa ny förståelse av förväntade beteenden genom dialog med medarbetarna och tydliggöra nya förväntansbilder som sedan följs upp. Chefen behöver arbeta med tätare avstämningar och kortare tidshorisonter än i vanliga fall. Vi återkommer till dessa frågor i senare kapitel.

### **3.3. Att leda i kris<sup>11</sup>**

Som komplement till Full Range Leadership Model har vi i den här analysen även inkluderat teorier om att leda i kris. Vi kan konstatera att dessa teorier till stora delar lyfter liknande beteenden som viktiga. Att leda i kris har definierats av Boin, m.fl. (2013) som summan av aktiviteter som syftar till att minimera krisens påverkan. Påverkan mäts i termer av skada för människor, kritisk infrastruktur samt offentliga institutioner. Effektiv krishantering sparar liv, skyddar infrastruktur och bevarar förtroende för offentliga institutioner. Litteraturen kopplat till att leda i kris talar i huvudsak om följande områden.

#### **3.3.1. Utstråla lugn och en positiv inställning**

Att hantera stress handlar om att medarbetare, särskilt under kriser, förväntar sig av chefer att vara lugna och övertygande i sina beslut och handlingar. Boin, m.fl. (2013) menar att det handlar om att fatta beslut på ett övervägt sätt där man analyserat problemet, vägt för- och nackdelar och utgått ifrån en tydlig metod för beslutsfattande. Chefer som reagerar på ett känslomässigt sätt i stressade situationer kan bidra till medarbetares stress och oro. För att undvika detta behöver chefer, även i riktigt svåra tider, ta paus för att få återhämtning och återta fokus.

Att dela information med empati och optimism handlar om att chefer i sin kommunikation bör fånga den osäkerhet och oro som medarbetarna upplever. Att kommunicera

---

<sup>10</sup> I en kartläggning som gjordes i sociala medier under november-december 2020 av LeadForward svarade ca 450 medarbetare på frågor om vilka utvecklingsområden deras närmaste chef hade. Utvecklingsbehovet bedömdes generellt vara större för det avvikelsebaserade och villkorligt förstärkande ledarskapet i jämförelse med det transformerande ledarskapet.

<sup>11</sup> Detta avsnitt baseras på en översiktlig litteraturgenomgång som Stefan Söderfjäll genomfört inom ramen för uppdraget. Den gör inga som helst anspråk på att vara fullständig men ger en indikation på viktiga ledarskapsförmågor.

med empati och optimism är särskilt viktigt när chefer kommunicerar beslut som kan öka medarbetarnas stress. Det handlar om att lyssna på medarbetarna (Klann, 2003), att fånga den osäkerhet och oro som medarbetare upplever och att se att de medarbetare som är oroliga, behöver sina chefer för att ingjuta hopp och en känsla av kontroll. Det handlar vidare om att kommunicera en hoppfull och optimistisk bild av framtiden efter krisen (Boin m.fl., 2013) samt att tydliggöra vision och värderingar (Klann, 2003). Klann (2003) menar att ett sätt att göra detta på är att använda berättelser som har en positiv påverkan på situationen.

Chefer bör tydliggöra att det finns en väg till en bättre framtid och låta medarbetarna förstå hur de kan bidra till det. En avsaknad av kontroll kan bidra till en känsla av hjälplöshet. Genom att tydliggöra vilka specifika steg som medarbetarna kan ta, kommer det att hjälpa dem att hantera stress och oro och bygga hopp framåt. Weber, m.fl. (2020) talar om vikten av att chefer klargör mål och förväntningar på teamet som helhet men också på enskilda individer och att hen löpande följer upp verksamheten. Författarna kallar den här struktureringen av arbetet för uppgiftsorienterat beteende.

### **3.3.2. Trovärdighet och transparens för att bygga förtroende**

---

Trovärdighet är en kombination av expertis och pålitlighet. Chefer kan nå trovärdighet när de visar att de förstår riskerna och arbetar strukturerat i situationen. Samtidigt bör chefer inte förvänta sig att de ska ha alla svar. Kompetenta chefer erkänner när de inte har svar på en fråga och hänvisar i stället till andra experter. Det är, enligt Boin m.fl. (2013), viktigt att vara öppen med egna tillkortakommanden avseende hur krisen hanterats (före, under och efter) för att skapa förtroende bland medarbetarna. Klann (2003) menar till exempel att det efter en kris är angeläget att reflektera över hur relationer påverkats under krisen och vad som kan behöva återuppbyggas och/eller förstärkas. När medarbetare inte är säkra på hur de bör agera ser de chefer som förebilder. Chefer måste bete sig i enlighet med vad de ber andra att göra. Chefer behöver vara de första att omfamna nya policys. Medarbetare kommer att följa chefer de respekterar som exempel.

För att bygga förtroende bör chefer leverera negativa nyheter på ett tydligt och rakt sätt, för då undviker man att ge en falsk uppfattning om att allt är okej (Klann, 2003). Hoyt (2020) talar om vikten av sanningsenlig kommunikation utan skönmålningar. Effektiva chefer döljer inte dåliga nyheter som sällan ändå förblir dolda. Det är viktigt att chefen aktivt håller organisationens medarbetare uppdaterade med aktuell och relevant information om läget (Boin m.fl., 2013). Chefer som inte delar all fakta snabbt blir mindre trovärdiga och den typen av ledarskap kan leda till mer panik och överreaktion. Det handlar enligt Hoyt (2020) om pragmatisk optimism, vilket innebär att inte ge glädjekalkyler och ändå kommunicera vad man faktiskt kan göra och åstadkomma.

### **3.3.3. Regelbunden kommunikation och involverande dialog**

---

Kompetenta chefer etablerar kommunikationsrutiner som medarbetare ser som pålitliga. När kommunikationen uteblir har medarbetare en benägenhet att tänka det värsta. Hoyt (2020) menar att det handlar om chefens närvaro, att visa sig frekvent i

fysiska och/eller digitala miljöer bland sina medarbetare, tät kommunikation där medarbetare har aktuell och relevant information samt tillräcklig kommunikation som innebär att hellre kommunicera för mycket än för lite. Klann (2003) menar att det handlar om att behandla medarbetarna utifrån ett genuint intresse och visa det genom att tillbringa tid med medarbetarna och ställa frågor. Klan (2003) menar att det handlar om att visa medarbetaren respekt och förtroende.

Medarbetare kommer att ha frågor och vilja komma med förslag. Chefer får förtroende när medarbetare upplever sig involverade och hörda. Under covid-19-pandemin har det varit viktigt att låta medarbetare få frihet att påverka hur och var de vill sköta sitt jobb, att låta medarbetarna få bidra med sina förslag på hur man kan jobba digitalt (Weber m.fl., 2020).

I de situationer där chefer inte kan samla och respondera på allas återkoppling kan chefer se till att det finns bra och relevanta kanaler för frågor och förslag. Det är enligt Klann (2003) också viktigt med ett kontinuerligt lärande där ny information eller validerad information samlas in och analyseras.

## 4. Viktiga ledarskapsbeteenden under krisen

I det här kapitlet redogörs för de beteenden som visat sig vara viktiga under krisen och grundar sig i de beteenden som intervjupersonerna har beskrivit. I kapitlet lyfter vi också fram likheter och skillnader i den mån det funnits mellan de chefsnivåer samt de verksamhetsområden som ingått i den fördjupade analysen. De ledarskapsbeteenden som visat sig vara viktiga under krisen är följande; kommunikativ förmåga, förmåga att skapa trygghet och stabilitet, lyhörddhet och empati, besluts- och handlingskraft, tydlighet i inriktning och prioritering, planering och ett strukturerat arbetssätt, närvaro, förmåga att skapa motivation samt flexibilitet.

### 4.1. Kommunikativ förmåga

Kommunikation har under krisen varit särskilt viktigt. Det handlar om kommunikation ur ett antal olika aspekter. Det har varit ett mycket stort informationsflöde under krisen där ny informationen spridits inom organisationen. I detta stora informationsflöde har det varit viktigt för cheferna att sortera och filtrera informationen, vilket tagit mycket tid i anspråk för chefer på olika nivåer. Cheferna, särskilt på enhetschefs nivå, har behövt lägga mycket tid på att sortera, filtrera och bearbeta informationen för att sedan kunna kommunicera vidare ut i den egna verksamheten. Det har ställt höga krav på chefer att snabbt kommunicera ut ny information till verksamheten.

**"Det var nya beslut hela tiden – kunde vara tre gånger om dagen. Jag bestämde mig för att sortera och värdera – är detta verkligen relevant? Behövde sälla – vi behövde ha arbetsro."**

Det har varit viktigt att kommunikationen varit tydlig, både kommunikationen i ord och i handling. Det innebär att det som sägs och skrivs också behövt speglas i chefernas agerande för att kommunikationen ska bli konsistent och tillförlitlig. Det som kommunicerats i ord har oftast speglats i handling, vilket varit viktigt för att skapa tillit till att det som uttrycks i ord gäller.

Tydligheten i kommunikationen har också handlat om att kommunicera prioriteringar och att visa på en riktning för verksamheten, vilket också bekräftas i medarbetarenkäten. På frågan "Jag är insatt i min arbetsplats mål" instämmer en majoritet av medarbetarna hos samtliga förvaltningar som ingått i den här fördjupade analysen. Någon större skillnad mellan mätningarna 2020 och 2021 kan inte konstateras. Detta har ställt höga krav på cheferna i en situation där omvärlden har varit osäker och förändringstakten snabb. Chefer har vittnat om ett behov av att skaffa sig en egen uppfattning om riktningen trots den höga graden av osäkerhet i omvärlden. Det har gällt alla de chefsnivåer som ingått i den här studien.

Givet de snabba förändringarna har en kontinuerlig dialog mellan chefer och medarbetare varit nödvändig. Det har både handlat om att delge medarbetarna ny information och för chefen att ta till sig information från medarbetarna. Informationen från

medarbetarna har handlat om både medarbetarens behov i olika avseenden och inspel kopplat till verksamhetens arbete. I ett läge där det varit nödvändigt att utveckla nya arbetssätt har medarbetarnas kunskap och insikt i frågor som rör verksamheten varit värdefull.

**"Vi som chefer kände inte att vi hade alla svaren heller, men man kände att det var viktigt att man gick ut med mycket information och hela tiden uppdaterade medarbetarna om vad det var som hände, hur vi tänkte och vad vi planerade att göra"**

Att lyssna på medarbetarna har således varit centralt för chefer inom staden under krisen, särskilt i ett läge där chefen inte sitter på alla svaren. I medarbetarenkäten framgår också att medarbetarna i hög grad upplever att cheferna har skapat förutsättningar för delaktighet under krisen. På frågan "Min chef skapar förutsättningar för delaktighet" instämmer en majoritet av medarbetarna hos samtliga berörda förvaltningar och bolag. Några större skillnader mellan mätningarna 2020 och 2021 kan inte utläsas, men en något större andel instämmer i påståendet 2021 jämfört med året innan.

#### **4.2. Förmåga att skapa trygghet och stabilitet**

För att utstråla trygghet och stabilitet under den turbulenta tid som präglade krisen har cheferna behövt att själva behålla lugnet. Flera av de intervjuade cheferna har understrukit vikten av att själv ha en tydlig idé om riktning för verksamheten. De har själva tagit ägarskap över situationen och den egna verksamhetens hantering av krisen. I en situation där osäkerheten varit stor och med en oro för den egna hälsan, har det visat sig viktigt att chefen står stadigt och utstrålar ett lugn och en stabilitet. Det har varit särskilt viktigt för första linjens chefer, enhetscheferna som i många fall själva behövt agera på operativ nivå för att visa på lugn och mod i svåra och krävande situationer. (Se vidare avsnitt 6.5 kring att möta oro och frustration.)

**"Det viktigaste av allt är egentligen stabilitet i ledarskapet, alla behövde en stabil ledare att luta sig mot på något sätt."**

Det har till stora delar handlat om att sortera och skapa en struktur för det arbete i den egna verksamheten där chefen tar ansvar för de beslut som fattas. Det har till exempel handlat om att ta ansvar för att verksamhetens leverans inte kan möta de kvalitetskrav som råder under ordinarie omständigheter och understött att leveransen hållit en tillräckligt god kvalitetsnivå. Det har som chef handlat om att hjälpa medarbetarna att prioritera och att anpassa ambitionsnivån till rådande omständigheter.

Något som intervjuerna visar, är att erfarenhet av tidigare kriser och/eller tidigare träning och övning i krishantering har varit en fördel under krisen. De chefer som haft tidigare erfarenhet av verkliga kriser eller tränat krishantering, har själva upplevt att de haft bättre förutsättningar för att hantera krisen än om de inte hade haft den erfarenheten eller träningen innan pandemin bröt ut.

Att vara mer förberedd genom att träna krishantering har också kommit upp som ett önskemål från flera av de intervjuade cheferna. De menar att de då hade varit tryggare i hur de skulle agerat och att det hade kunnat bidra till en bättre hantering av krisen. Cheferna har nu tillsammans med verksamheten behövt utveckla formerna för hantering under krisens gång. Genom mer krisövning hade chefer och medarbetare varit mer förberedda för en krissituation såsom en pandemi.

### **4.3. Lyhördhet och empati**

Under krisen har cheferna i högre grad än under mer normala omständigheter behövt vara lyhörd och empatisk för att få en förståelse för den enskilda medarbetarens behov, utmaningar och funderingar samt för att kunna möta medarbetarens behov av stöd. Att chefen visar empati och förståelse för medarbetarens situation har också behövts med omtanke om den enskilda medarbetarens välmående och utifrån arbetsmiljöansvaret. Förståelse för att medarbetare kan ha olika behov har också varit viktigt för chefernas möjligheter att möta medarbetarnas varierade behov.

Ur medarbetarenkäten kan utläsas att cheferna uppfattats som lyhörda och inlyssnande. På frågan "Min chef stöttar mig när jag ber om det" instämmer en majoritet av medarbetarna hos samtliga berörda förvaltningar. Skillnaden mellan åren är liten, men en något högre andel instämmer i påståendet 2021, jämfört med mätningen 2020.

#### **"Det har handlat mycket om att diskutera, lyssna, förstå och erbjuda möjligheter till hjälp"**

Flera av de intervjuade cheferna vittnar om vikten av att visa på ett genuint intresse för den enskilda medarbetaren och att medarbetaren upplever sig blivit sedd av chefen. Det har ställt höga krav på cheferna i en situation där arbetsbördan generellt varit hög och tiden varit en knapp resurs.

Delar av staden har också övergått till hemarbete under pandemin, vilket ställer andra krav på cheferna i att se sina medarbetare när interaktionen sker digitalt. Dialogen har delvis behövt bli mer direkt med direkt ställda frågor och svar, till exempel avseende hur medarbetaren mår eller om det finns några särskilda utmaningar kopplat till medarbetarens utförande av sina arbetsuppgifter.

Flera chefer pekar dock på att det finns en positiv aspekt av kommunikationen och dialogen på distans. Eftersom dessa chefer under krisen inte haft möjlighet att prata med den enskilda medarbetaren fysiskt på arbetsplatsen har det ställts krav på cheferna att på ett strukturerat och systematiskt sätt ta kontakt med varje medarbetare för uppföljning och eventuellt behov av stöd. Under ordinarie omständigheter när avstämning skett på arbetsplatsen har det, enligt vissa av de intervjuade cheferna, kunnat hända att medarbetare i vissa fall missats eller fått betydligt mindre tid för uppföljande samtal och dialog med chefen.

#### 4.4. Besluts- och handlingskraft

Cheferna har under pandemin i högre grad än under ordinarie omständigheter behövt fatta beslut och visa på handlingskraft. Trots en osäker omvärld och där förutsättningar ständigt förändras har cheferna i staden behövt fatta beslut och att agera med handlingskraft. Det har ställt höga krav på cheferna att i en situation med ständigt nya direktiv kunna fatta snabba beslut. Det har inneburit att cheferna behövt att på kort tid skaffa sig en uppfattning om situationen och vilka beslut som situationen kräver. Vissa chefer har beskrivit sitt eget agerande som en ständig avvägning mellan vilka signaler man som chef ska agera på och vilka signaler man med fördel kan förbise för att inte skapa förvirring för medarbetarna i den egna verksamheten.

Pandemin har skapat vad som ofta kallas för "a sense of urgency". I det här fallet har det inte bara handlat om en upplevd krissituation, det har varit en verklig och stor kris. Det har för stadens verksamheter inneburit att det helt enkelt inte funnits några egentliga alternativ till att ställa om sina verksamheter på olika sätt och cheferna har behövt fatta de beslut som har krävts. Krisen har därmed visat sig utgöra en pådrivande förutsättning för att påskynda viss utveckling och visst omställningsarbete.

Flera chefer beskriver också en situation där det varit viktigt att fatta beslut även om underlaget och grunderna för beslut varit högst osäkert. Det har även varit viktigare att fatta beslut även om de visat sig inte vara rätt beslut, än att inte fatta beslut alls. Det har förutsatt en prestigelöshet hos cheferna i att kunna ompröva och ändra tidigare felaktigt fattade beslut.

**"Man har varit som en gående beslutsmaskin, ungefär som en rondell i rusningstrafik där du inte har haft utrymme till så mycket reflektionstid."**

Krisen har ställt krav på chefernas beslutsförmåga genom att de tvingats fatta beslut på betydligt lösare grunder än under ordinarie omständigheter samt genom att antalet beslut varit betydligt större än under normala förhållanden. Det har också ställt krav på cheferna att ta hjälp av de egna medarbetarna för att skaffa sig information om situationen och underlag för beslut. Det har inneburit att många av de intervjuade cheferna i högre grad än före pandemin ökat medarbetarnas delaktighet och involvering i olika frågor, vilket resultatet av den tidigare nämnda frågan "Min chef skapar förutsättningar för delaktighet" i medarbetarenkäten stärker.

Cheferna beskriver också en situation där de haft stort stöd av chefskollegor i den egna verksamheten, ofta genom den ledningsgrupp där cheferna ingår. Cheferna har kunnat diskutera och resonera med sina chefskollegor kring olika frågeställningar under pandemin. I vissa fall har chefer också tagit hjälp av chefskollegor inom andra delar av Stockholms stad. Ett sådant exempel är äldreomsorgen där det funnits samarbetsforum för chefer över verksamhetsgränserna och som cheferna använt som stöd under pandemin.

Det finns chefer som inte haft ett naturligt forum där de träffat andra chefskollegor, så kallade chefsforum. Dessa chefer har påtalat detta som något som de till stora delar saknat under pandemin. De har under intervjuerna uttryckt ett behov av att kunna

diskutera och resonera med andra kollegor för att uppleva en större trygghet i de egna besluten.

Kravet på ökad handlingskraft hos chefer inom staden under pandemin har i vissa fall tagit sig uttryck i att cheferna blivit mer operativa än under normala förhållanden. Inom till exempel äldreomsorgen har såväl avdelnings- som enhetschefer själva införskaffat skyddsutrustning såsom munskydd och visir och chefer inom biblioteksverksamheter har skaffat plexiglaslösningar.

#### **4.5. Tydlighet i inriktning och prioritering**

Att som chef vara tydlig i riktning och prioritering har ställt höga krav på stadens chefer under pandemin när omvärlden varit högst osäker och när förutsättningarna för staden olika verksamheter ständigt förändrats. Chefer har behövt skaffa sig en egen uppfattning om riktningen trots stundtals mycket osäkra grunder för beslut.

En del i att peka ut riktningen för verksamheten handlar om att stötta medarbetarna i prioritering av verksamheten. Flera av de intervjuade cheferna inom staden har lyft vikten av att vara tydlig i kommunikationen till medarbetarna avseende vilka prioriteringar som gäller. Här har det också handlat om att kontinuerligt över tid utvärdera situationen och göra nödvändiga eventuella omprioriteringar av verksamheten.

**”Ledarskapet måste vara tydligt, strikt och enkelt under en kris. Det gäller att hela tiden förtydliga, förenkla och påminna”**

Stadens chefer har upplevt ett behov av att stå stadigt i den utpekade riktningen. Cheferna har vid vissa givna tidpunkter utvärderat hur väl riktningen fungerat och vilka eventuella justeringar som behövt göras. Dessa tidpunkter för utvärdering har under pandemin kunnat vara med mycket korta tidsintervall.

Tydlighet i riktning för verksamheten har i mångt och mycket handlat om chefers kommunikation till verksamheten, vilket beskrivits i ett av avsnitten ovan. Här handlar det både om kommunikation i ord och i handling. Förutom beskrivning av vad som gäller för verksamheten har det under pandemin inom vissa verksamheter också funnits ett behov av att chefen varit tydlig i hur arbetsuppgifter ska utföras. Inom vissa verksamheter har medarbetarna också i hög grad varit involverade och delaktiga i utveckling av hur arbetsuppgifter med fördel utförs givet situationen. I dessa situationer har det dock varit chefs uppgift att fatta beslut om hur arbetsuppgifter ska utföras och att i kommunikationen till medarbetarna vara tydlig med detta.

#### **4.6. Planering och ett strukturerat arbetssätt**

Både för chefer som ansvarat för en verksamhet som under pandemin genomförts på distans och i ordinarie fysisk arbetsmiljö har pandemin ställt ökade krav på planering och struktur. Den höga graden av osäkerhet och snabba förändringstakten har inneburit krav på anpassning av mötesstrukturer och arbetssätt för den dagliga verksamheten. Det har i sin tur ställt krav på ökad planering och strukturering av möten och arbetssätt.



Som beskrivits under avsnitt 5.1 ovan, har krisen ställt krav på de chefer som ansvarar för en verksamhet som under pandemin arbetat hemifrån, att systematiskt boka och genomföra löpande avstämningar med sina medarbetare. Det har i sin tur ställt krav på längre framförhållning och planering avseende avstämningar med medarbetare. Det har också inneburit högre krav på förberedelse inför sådana avstämningsmöten. Under normala omständigheter har flera av de intervjuade cheferna kort stämt av läget med sina medarbetare genom att fysiskt på plats stämma av hur arbetet fortlöper.

**"Mer tid har behövt läggas på förberedelse. Jag har behövt arbeta många sena kvällar efter arbetstid bara för att förbereda sig inför morgondagen"**

Även för chefer som ansvarar för en verksamhet som fortsatt arbetar i den ordinarie fysiska arbetsmiljön har det varit viktigt att planera arbetet. Inom till exempel äldreomsorgen och inom delar av Svenska Bostäders verksamhet har pandemin ställt ökade krav på planering genom att arbetssätten måste genomföras "corona-säkert" och präglas av en god hygien. Det har ställt krav både på god planering och på noggrann uppföljning.

Ständigt nya rekommendationer och ny information har också ställt krav på en god struktur för anpassning av förväntningarna på medarbetarna. Hur påverkas förväntansbilden på medarbetarna utifrån nya riktlinjer och ny information?

#### **4.7. Närvaro**

Genomgående för chefer inom staden har under pandemin varit vikten av att vara närvarande. Det handlar både om att vara fysiskt närvarande och att vara tillgänglig. Inom verksamheter såsom till exempel äldreomsorgen, utbildningsförvaltningen och kulturförvaltningen har den fysiska närvaron som enhetschef varit avgörande för att verksamheten har fungerat. För andra verksamheter och chefsroller har det varit tillräckligt att vara tillgänglig via digitala kanaler.

**"Ledarskapet handlar om att vara närvarande, chefer som finns nära, stöttar och är förebilder. Att finnas där för att förklara, stötta och lyssna."**

Det närvarande ledarskapet har tagit sig lite olika uttryck beroende på chefsnivå. För avdelningschefer har den fysiska närvaron som chef inte varit avgörande. För dessa chefer har det närvarande ledarskapet i stället handlat om att vara närvarande via digitala kanaler genom kontinuerliga avstämningsmöten och dialog på distans. Här har det handlat om att säkerställa ett närvarande ledarskap genom att hitta formerna för avstämning och uppföljning med den enskilda medarbetaren på distans. För dessa chefer har det också varit viktigt att finnas tillgänglig för att snabbt kunna svara på frågor via mejl, telefon eller Skype.

Det har varit viktigt att som chef gå först och visa vägen, att agera förebild, för att upprätthålla arbetsmoralen i verksamheten. Det har till exempel handlat om att själv följa basala hygienrutiner eller att själv visa på modet att stå stadigt och kunna fatta beslut

trots osäkert beslutsunderlag. Inom till exempel äldreomsorgen har det också varit viktigt att visa på mod att vårda en covid-19-sjuk brukare på äldreboende för att ingjuta mod hos medarbetarna att själva våga utföra arbetet.

**"Förebild är grunden för mig i ledarskapet, jag kan inte säga till någon att göra något om jag inte själv gör det. Jag som chef går först och visar vägen – det är viktigt."**

Att agera som en förebild har varit viktigt på alla chefsnivåer inom staden under pandemin, hela vägen från förvaltningschefer till enhetschefer. Däremot har det tagit sig lite olika uttryck. I mångt och mycket har det dock inneburit att chefer periodvis har agerat mer operativt än under normala förhållanden.

#### **4.8. Förmåga att skapa motivation**

Under krisen har cheferna behövt att på olika sätt motivera medarbetarna att orka med den tunga arbetsbelastningen både fysiskt och mentalt. För de verksamheter som omfattats i den här fördjupade analysen har krisen också inneburit en betydande omställning. För vissa verksamheter har det handlat om att övergå till hemarbete och för andra verksamheter har det handlat om att upprätta nya arbetsätt och rutiner. Oavsett hur omställningen tagit sig uttryck har övergången till nya arbetsätt och rutiner ställt krav på cheferna att arbeta med att motivera sina medarbetare att ställa om.

Det faktum att pandemin varit så långvarig har också ställt särskilt stora krav på att motivera medarbetarna. Under våren 2020 var det många som hade kraft och energi att klara av den tunga arbetsbelastningen. Under hösten 2020, när pandemin pågick under flera månader, ställde situationen dock ännu högre krav på cheferna att skapa motivation och energi hos medarbetarna. Under hösten belastades även verksamheter såsom äldreomsorgen av en andra våg, vilket ställde ytterligare krav på cheferna att motivera sina medarbetare.

De chefer vi intervjuat inom ramen för den fördjupade analysen har på olika sätt arbetat med att själv ha en positiv attityd trots stora utmaningar och svårigheter i vardagen. För att bevara och bygga på en positiv inställning i medarbetargruppen har cheferna också behövt kunna hantera de medarbetare som burit på en negativ inställning till situationen och som riskerar att sprida den till övriga medarbetare. Flera av cheferna har beskrivit att de haft individuella samtal med enskilda medarbetaren i situationer där medarbetare uttrycker en oroväckande negativ inställning exempelvis under gemensamma möten. I dessa fall har det handlat om situationer där en medarbetare vid upprepade tillfällen uttryckt en negativ inställning och där chefsens bedömning har varit att det negativa beteendet hos den enskilde medarbetaren riskerar att påverka övriga medarbetares motivation på ett negativt sätt.

Många chefer har också arbetat med att på olika sätt visa sina medarbetare uppskattning. Det har till exempel handlat om att lyfta fram goda exempel för att skapa en stolthet hos dem som arbetat i en positiv riktning och på så vis motivera medarbetarna att arbeta mer lösningsorienterat framåt. Det har också handlat om att anordna digitala

fikor och liknande. Cheferna har på olika sätt försökt öka motivationen hos medarbetarna under krisen men utrymmet för detta har till delar också varit begränsat, exempelvis när det kommer till att kunna ge medarbetarna lite mer i julklapp, vilket av vissa chefer lyfts som ett önskemål. Det kan dock påpekas att centrala krisledningen fattade beslut om att alla medarbetare i staden skulle få en julklapp till ett värde av 1000 kr, vilket är det högsta belopp som tillåts enligt Skatteverkets regler. Genom medarbetarenkäten kan vi dock konstatera att merparten av medarbetarna har upplevt det egna arbetet som meningsfullt. De har också sett fram emot att gå till arbetet, här visar mätningen 2021 en högre siffra än året innan.

**"Att ha roligt på jobbet, att skratta och vara positiv. Att uppskatta sina medarbetare, att köpa in godis då och då för att visa sin uppskattning. Att skicka ut veckobrev där vi lyfter goda exempel, och trycker på det positiva. Det är viktigt med en god kommunikation för att skapa motivation"**

Under början av 2021 handlade det om att motivera medarbetarna i att börja blicka framåt och att börja anpassa verksamheten för ett nytt normalläge. Då har det handlat om att återigen ställa om verksamheten till nya förutsättningar. Flera av de intervjuade cheferna har talat om att ställa om verksamheten till ett nytt normalläge som är något annat än så som situationen var både före och under pandemin.

För verksamheter som under pandemin arbetat kvar fysiskt på plats men med andra arbetssätt och rutiner handlar det om att hitta arbetssätt och rutiner som är anpassade efter de förutsättningar som kommer att gälla efter pandemin. För de verksamheter som under pandemin arbetat hemma har det till exempel handlat om att fundera över relationen mellan att arbeta fysiskt på plats på arbetsplatsen och att arbeta hemma.

#### **4.9. Flexibilitet**

Pandemin har inneburit höga krav på stadens verksamheter att anpassa sig till en situation där förutsättningarna hastigt blivit väldigt osäkra och snabbt förändrats. Det har på olika sätt ställt krav på omställning av arbetssätt och rutiner för verksamheterna. Oavsett hur denna omställning tagit sig uttryck, har omställningen inneburit behov av ett snabbt agerande i att utveckla nya arbetssätt och praktiska lösningar i det dagliga arbetet. För att kunna göra det har cheferna för dessa verksamheter behövt skapa förutsättningar för utveckling av arbetssätt och nya innovativa lösningar, vilket medarbetarenkäten indikerar också har skett. På frågan "På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten" instämmer en majoritet av medarbetarna hos samtliga berörda förvaltningar. Vid en jämförelse mellan åren verkar en något högre andel instämna 2021 jämfört med 2020.

I den utveckling och omställning av stadens verksamheter som varit nödvändig under pandemin, har medarbetarna haft en central roll i att utifrån sin kunskap, kompetens och erfarenhet aktivt delta i framtagande av nya lösningar i det dagliga arbetet. En förutsättning för det har varit att cheferna kunnat ge medarbetarna ett utrymme för att utveckla och testa nya lösningar. Det har handlat om att cheferna behövt skapa ett klimat där det betraktas som positivt där medarbetare tar egna initiativ till utveckling av

arbetssätt och praktiska lösningar i vardagen. Det har också byggt på att det från chefs sida är ok att misslyckas för att våga fortsätta utveckla, testa och pröva nya idéer. Det har handlat om att ständigt pröva och ompröva olika lösningar.

**"En viktig lärdom är att lita på processen, att våga prova – att göra något är bättre än att göra inget."**

Att involvera medarbetarna i utvecklingen av nya lösningar har varit värdefullt under pandemin eftersom cheferna själva sällan suttit inne med svaren och därmed varit beroende av medarbetarnas delaktighet i utvecklingen av nya lösningar. Medarbetarna har också besittit insikter, kompetens och erfarenhet som varit värdefull för utvecklingen av lösningar som fungerar i det dagliga arbetet.

Under rådande situation har det varit nödvändigt att snabbt kunna ställa om verksamheten efter nya förutsättningar. Det har ställt krav på en snabb anpassning av arbetssätt och rutiner. Det har också inneburit att planeringshorisonten blivit betydligt kortare än under normala omständigheter. Det har inneburit kortare planerings- och uppföljningscykler för stadens verksamheter där aktiviteter i närtid planeras, följs upp, utvärderas och anpassas framåt. På så vis har en ständig anpassning av verksamheten kunnat ske.

#### **4.10. Sammanfattningsvis**

I kapitlet har de beteenden beskrivits som varit särskilt viktiga för cheferna under krisen. Av dessa beteenden har kommunikation varit i särklass viktigast. Krisen har ställt krav på chefernas förmåga att vara tydliga i sin kommunikation trots ett stort informationsflöde samt snabbt ändrade förutsättningar. Cheferna har under krisen behövt fatta många och snabba beslut, ofta utifrån begränsat beslutsunderlag. Chefernas vardag har under pandemin till stora delar handlat om att kontinuerligt skaffa sig en bild av nuläget, fatta nödvändiga beslut samt kommunicera det i den egna verksamheten.

Cheferna har under krisen också behövt planera kommunikationen med medarbetarna på delvis nya sätt under krisen. Det har ställt krav på ett mer strukturerat arbetssätt kring kommunikation. Det har också varit viktigt att vara närvarande och lyhörd i dialogen med medarbetarna för att kunna fånga upp och möta medarbetarnas olika behov under krisen. Det har varit viktigt för cheferna att kunna anpassa sitt ledarskap och bemötande utifrån medarbetares olika behov. Ett flexibelt ledarskap har varit viktigt för att skapa förutsättningar för verksamheten att ställa om och anpassa sig till nya förutsättningar. I omställningen till nya arbetssätt och rutiner har det varit viktigt för cheferna att på olika sätt arbeta med att motivera medarbetarna, inte minst utifrån att krisen varit så pass utdragen i tid.

## 5. Ledarskapet – vad har varit utmanande?

I föregående kapitel beskrev vi olika beteenden och vad cheferna upplevt varit viktigt under pandemin. Att något har varit viktigt innebär dock givetvis inte att det har varit enkelt eller okomplicerat. I intervjuerna med cheferna har vi ställt frågor kring vilka som har varit de största utmaningarna under krisen och hur intervjupersonerna har hanterat dessa. Vi har också resonerat kring om man har behövt stöd i sitt ledarskap under krisen och i så fall inom vilka områden. I detta kapitel redovisar vi ett antal områden som cheferna lyfter fram som särskilt utmanande. I den mån det funnits tydliga likheter och skillnader mellan chefsnivåer och mellan verksamheter, redovisas också dessa. Generellt har vi kunnat se relativt få skillnader utan det som upplevs utmanande är i hög grad desamma oavsett var man arbetar och vilket chefsuppdrag man har.

### 5.1. Prioritera när "allt" är viktigt

Pandemin har för många chefer varit en period med hög arbetsbelastning. Äldreomsorgen stod till exempel tidigt i fokus under pandemin och trycket var högt på både chefer och medarbetare. Flera chefer vittnar om mycket hög arbetsbelastning under våren 2020 där de arbetade långa dagar, nätter och helger. Men även andra verksamheter i staden beskriver en situation där det både har varit ett högt tempo med snabb händelseutveckling och en hög belastning.

Många chefer beskriver det som att de har behövt hantera en kris samtidigt som de har hanterat alla andra ordinarie arbetsuppgifter. Hur väljer man då vilka uppgifter som är viktigast och som behöver prioriteras? Här nämner vissa att det har varit utmanande att förhålla sig till olika styrsignaler där det ibland föreligger potentiella målkonflikter. Ett exempel är när den ordinarie styrningen, i form av exempelvis budget och ägardirektiv, kommer i konflikt med mer kortsiktiga mål kopplade till pandemin. Vilken styrsignal får då företräde?

**"Samtidigt som du är ute i verksamheten och svarar på frågor, stöttar och är med så ska du se till att allt annat fungerar. Du har ingen annan som sköter dina administrativa uppgifter."**

Flera chefer beskriver att de upplever att det har varit svårt att driva utvecklings- och lärandeprocesser under pandemin. En bild som framträder är att den utveckling som man hade planerat många gånger fått stå tillbaka till förmån för det mer operativa arbetet. Den höga arbetsbelastning som många haft har helt enkelt gjort att man inte har haft förutsättningar att prioritera utveckling. I de verksamheter som i hög utsträckning arbetat på distans och kommunicerat digitalt, beskriver cheferna också att det har varit svårt att hitta former för att bedriva mer kreativa processer. Vissa chefer upplever att de tekniska förutsättningarna inte alltid varit tillräckliga och att det är svårt att få till en dynamik när man inte ses fysiskt.

Samtidigt kan vi konstatera att för de verksamheter som omfattats av den föreliggande analysen, har krisen i praktiken inneburit omställning och att det skett ett betydande utvecklingsarbete. Många verksamheter har börjat arbeta på nya sätt och genomföra nya uppgifter.

Detta kan te sig motsägelsefullt – å ena sidan upplever många att det varit svårt att bedriva utvecklingsarbete, å andra sidan har det skett avsevärd utveckling. Vår bild är att snabb utveckling skett i många verksamheter som svar på nya och föränderliga behov som uppstått som en följd av pandemin. Det som i vissa fall fått stå tillbaka är det planerade utvecklingsarbetet som vanligen tar sikte på behov på lite längre sikt. Detta behöver givetvis inte betyda att det är "fel" utveckling som skett, men det är inte nödvändigtvis det planerade utvecklingsarbetet.

Vissa intervjupersoner har pekat på att det har varit viktigt att driva "det vanliga" verksamhetsutvecklingsarbetet för att inte tappa motivationen och för att inte tappa motivationen.

I medarbetarenkäten framgår att en majoritet i de studerade förvaltningarna instämmer i påståendet: "På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten". Det är inte några större skillnader mellan år 2020 och 2021, men en något högre andel instämmer i årets undersökning

**"Att hålla i verksamhetsutvecklingen samtidigt som man hanterar krisen har varit svårt – men det är viktigt att inte tappa de andra processerna, det skulle döda motivationen hos många"**

När det gäller utmaningen att prioritera när många frågor bedöms vara viktiga, indikerar intervjuerna att enhetschefer upplevt sin största utmaning i balansen mellan att vara närvarande i verksamheten och att sköta administrativa uppgifter.

## **5.2. Säkerställa avlastning och återhämtning**

Många chefer har alltså arbetat intensivt under olika skeden av pandemin. Vissa beskriver att det varit utmanande att få avlastning samt utrymme för vila och återhämtning då det varit svårt att prioritera bort uppgifter. Pandemin har inneburit att trycket ökat på många verksamheter och att arbetsbelastningen därmed ökat. De menar att det inte funnits utrymme att delegera uppgifter utan de har helt enkelt arbetat ännu mer.

**"Ett stort bekymmer är att det inte är så mycket som har fått stå tillbaka under pandemin – arbetsbelastningen har i stället varit den dubbla"**

En annan situation är att vissa chefer har fått fler medarbetare under pandemin. Detta är främst tydligt inom äldreomsorgen där man under våren och sommaren 2020 tillförde stora personella resurser till verksamheten. Det tillsattes dock inga fler chefer utan enhetscheferna fick i allmänhet fler direktrapporterande medarbetare. Någon intervjuperson beskrev att hen gick från att ha 60 direktrapporterande medarbetare till ungefär det dubbla som då primärt utgjordes av timavlönade.

På grund av hög arbetsbelastning har det funnits begränsat med tid för reflektion, vila och återhämtning.

**"En stor utmaning är att det har varit en sjätte växel ilagd hela tiden"**

Flera intervjupersoner menar att det vore värdefullt om det fanns modeller där chefer kan få avlastning i den här typen av kriser. Det skulle till exempel kunna finnas chefer "stand-by" som kan täcka när ordinarie chefer behöver avlastning och vila. Vissa pekar också på möjligheten att arbeta mer i grupp där man kan hjälpas åt att växeldra och dela på uppgifterna, något man upplevt varit värdefullt under pandemin. Ytterligare några understryker vikten av att omge sig med individer som kompletterar ens egna förmågor.

Några chefer reflekterar över det egna ansvaret. Hur mycket har de bett om stöd och avlastning och hur mycket har de bara jobbat på? När vi ställt frågor i intervjuerna är det relativt få som beskriver att de aktivt bett om hjälp med exempelvis avlastning. Det är också få som beskriver att de fått erbjudanden om stöd. I medarbetarenkäten framgår dock att en majoritet av respondenterna i samtliga förvaltningar instämmer i påståendet "Min chef stöttar mig när jag ber om det".

**"Jag måste bli bättre på att signalera om hjälp och att sätta upp gränser för mig själv."**

Vissa chefer upplever således att de inte har haft möjlighet att få avlastning men har samtidigt inte heller efterfrågat det. Hade det varit möjligt för cheferna att erhålla stöd för avlastning och vad var orsaken till att de inte efterfrågade sådant stöd?

### **5.3. Informera och vara tydlig när förutsättningarna är föränderliga**

I avsnitt 5.1 pekade vi på betydelsen av information och kommunikation och beskrev att många chefer lagt mycket tid inom detta område. Här menar också många chefer att det är något som varit utmanande. Hur säkerställer man som chef att alla i en verksamhet har tillgång till aktuell och enhetlig information när det är både ett stort informationsflöde och snabb utveckling?

**"En utmaning är informationen – att alla ska få enhetlig information och att den ska tolkas enhetligt. Det är uppenbart att information går att tolka på olika sätt, så det gäller att vara tydlig i informationen."**

Det finns några perspektiv som lyfts fram av intervjupersonerna. Ett handlar om hastigheten. Här upplever många chefer att det har funnits en förväntan från medarbetare att snabbt ha tydliga svar.

Ett annat perspektiv handlar om att det finns många informationskällor och att cheferna upplevt en förväntan att kunna svara på nya rön: "NN läser att forskare X säger Y, organisation A säger B, tidning C säger D – vad är det som gäller?" Hur smittsamt är viruset? Vad gäller kring skyddsutrustning? Osv. Det har också varit en hel del ryktes-

spridning som cheferna har behövt hantera, vilket många chefer upplevde var utmanande. Ett perspektiv i detta var också att hantera medarbetarnas oro (se vidare avsnitt 6.5 nedan).

Ett tredje perspektiv handlar om att nå ut med enhetlig information i hela organisationen men också att se till att den även tolkas enhetligt. Denna utmaning är det främst förvaltnings- och avdelningschefer som lyfter fram. Dessa pekar på att informationen behöver flöda från politiken till första linjens chefer – då är det flera led och många som ska ta del av informationen.

Många chefer, på alla nivåer, beskriver att de infört olika former av nyhetsbrev och samlad information. I vissa fall och tidigt i krisen kunde det handla om dagliga nyhetsbrev, i andra fall veckovisa. Några chefer pekar på att i och med detta har ledarskapet blivit mer personligt. I nyhetsbrev kunde chefen göra mer personliga reflektioner och kommentarer vilket upplevdes var värdefullt i en tid av oro.

**”Att bryta ner all information så att siste man längst ut i linjen vet vad som gäller - hur får vi all information att rinna ner i organisationen?”**

Ytterligare något som många chefer upplever har varit utmanande är att vara tydlig i en situation med förändrade direktiv och förutsättningar. Det har varit viktigt att vara stabil och kunna peka ut riktningen. Men när det blåser hårt, är en snabb utveckling och man faktiskt inte vet vad som gäller – då är det inte helt lätt. Här beskriver cheferna strategier som till exempel att vara tydlig och fokusera på uppdraget, att vara rak och ärlig och att söka kunskap för att kunna ge vissa svar. De har också synliggjort att det är osäkert men att det är det man har att förhålla sig till.

#### **5.4. Säkerställa en god arbetsmiljö – både fysisk och psykosocial**

Arbetsmiljö är alltid ett viktigt område för stadens chefer och det har varit särskilt viktigt under pandemin. Cheferna har arbetat för att säkerställa en god och säker arbetsmiljö men har samtidigt upplevt att detta inte alltid varit okomplicerat.

En fråga som varit utmanande handlar om balansen mellan att trygga en smittfri miljö för medarbetarna och inte bidra till smittspridning å ena sidan och behovet av att säkerställa att verksamheten bedrivs mer eller mindre som vanligt å den andra. Inledningsvis fanns generellt en brist på skyddsutrustning och material och också oro från många medarbetare (se nedan). Det är särskilt chefer i äldreomsorgen, miljöförvaltningen (tillsynsverksamhet) och Svenska Bostäder (fastighetsskötsel och bovärdar) som tar upp denna utmaning.

**”Arbetsmiljöfrågor har varit svåra. Nya krav har uppkommit kring hantering av skyddsutrustning. Det handlar både om medarbetare som vägrar använda munskydd och medarbetare som kräver skyddsutrustning trots att det inte finns att tillgå.”**

I många av de verksamheter vi intervjuat inom ramen för denna studie, har dialogen med de fackliga organisationerna och skyddsombuden intensifierats. Möten med fack



och skyddsombud har genomförts mer frekvent med ökad möjlighet att kunna fånga frågor tidigt i processen.

För de chefer som leder medarbetare på distans har andra – och nya – arbetsmiljöfrågor varit aktuella. En handlar om den fysiska arbetsmiljön. Hur säkerställer man exempelvis en god ergonomisk arbetsmiljö? Kan man ta hem en kontorstol eller en skärm? Hur väl utrustat ska hemmakontoret vara? Många chefer upplevde initialt en svårighet och en otydlighet om vad som skulle gälla och hur man skulle prioritera mellan att utrusta hemmakontor samtidigt som kontoret behövde fungera och vara utrustat. Vissa verksamheter var mycket restriktiva med att låta medarbetarna låna hem utrustning medan andra var mer flexibla. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning har lämnat vissa rekommendationer kring exempelvis lån av IT-utrustning och möbler. Inriktningen har varit att möbler inte ska tas hem till bostäder men att det finns mer flexibilitet kring IT-utrustning. Det är dock upp till respektive förvaltning och bolag att avgöra inriktningen.

**"Det har funnits en utmaning i att bedöma vilka medarbetare som har en tillräckligt tuff arbetsmiljö för att få möjlighet att ta hem skrivbord/stol – det har känts tungt att neka vissa"**

Det kan också vara intressant att få se hur medarbetarna har upplevt arbetsmiljön. I medarbetarenkäten finns exempelvis påståendet: "Jag har en bra arbetssituation". En majoritet i samtliga förvaltningar instämmer i detta och det går inte att se några större skillnader mellan 2020 och 2021. Ett annat påstående är: "På min arbetsplats har vi ett gott arbetsklimat". Även här instämmer en majoritet hos samtliga förvaltningar. Här kan man se en svag tendens att det är fler som instämmer år 2021 än 2020 med något undantag. Det här skulle kunna tolkas som att cheferna har varit relativt duktiga på att hantera de utmaningar de själva upplevt vad gäller arbetsmiljö.

Vissa chefer reflekterar också över att det inte alltid varit enkelt att agera som en förebild i sitt ledarskap. Är det att arbeta på distans och visa att man på så sätt bidrar till att minska smittspridning et cetera, eller är det att vara fysiskt närvarande och visa att man delar medarbetarnas situation och vardag? Hur kan jag som chef vara förebild och bidra till lugn om jag inte är fysiskt på plats?

En annan aspekt som många chefer tar upp handlar om den psykosociala arbetsmiljön. Detta är ett område som under senare år fått allt mer uppmärksamhet, inte minst efter att Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) började gälla 2016. Här upplever många att det har varit svårt att fånga hur medarbetarna mår när man endast träffas digitalt. Det är svårare att se på kroppsspråket, att fånga nyanser och de lite mer subtila signalerna som kan indikera om en medarbetare kanske inte mår bra, genom skärmen. Som vi beskrev i avsnitt 5.1 ovan, har många chefer hanterat detta genom att ha tätare avstämningar där inte bara själva arbetet stått i fokus utan också välmående. Många har också försökt att schemalägga mer socialt inriktade aktiviteter till exempel gemensamma fikor, "walk-and-talks" och quiztävlingar.

**"En utmaning att fånga upp trivsselfrågorna. Produktion och nyckeltal är mycket enklare att stämma av – det svåra är att fånga upp det mjuka."**

För de som arbetar hemma finns en risk att det blir svårare att sätta gränser mellan vad som är arbete och vad som är fritid. Den flexibilitet som många upplever och värdesätter, där det är enklare att få ihop det så kallade livspusslet, kan förbytas i en mer gränslös tillvaro där arbetet konstant pågår. Här beskriver cheferna att det har varit viktigt att ha en dialog kring detta.

**"Det är en utmaning att man inte ser hur folk mår, men också att många inte klarar av friheten som hemmakontoret skapar."**

Ett par chefer lyfter också fram att det har varit svårare att följa upp om en medarbetare inte presterar enligt förväntan. Vissa medarbetare förefaller ha haft svårare att leverera på sina uppdrag, andra har undvikit kontakter. Att följa upp bristande insatser och uteblivna leveranser har upplevts särskilt utmanande i det digitala formatet.

### **5.5. Hantera medarbetares oro och frustration**

Pandemin har för många varit en tid av osäkerhet och av oro. Oron för smittspridningen har varit stor. Kunskapsläget har utvecklats kontinuerligt och utvecklingen har varit snabb. Cheferna vi intervjuat har haft en viktig uppgift att möta sina medarbetare i denna situation, något som inte alltid är enkelt. Kanske är man själv också orolig och osäker – hur möter man då medarbetares oro på ett bra sätt?

**"Att schemalägga tiden och att ägna två timmar per dag bara åt att bemöta personalens oro."**

Cheferna – i synnerhet många enhetschefer – beskriver att man som chef fått möta både oro och ilska. Det kan handla om att medarbetare efterfrågar svar på frågor (trots att de kanske inte finns), om att medarbetare inte tycker om de beslut som har fattats eller att de helt enkelt är osäkra och rädda. Cheferna beskriver olika strategier för att möta denna oro och frustration där flera understryker vikten av att "bara lyssna". Det har handlat om att vara närvarande, att lyssna på oron och att försöka trygga den enskilde medarbetaren. Vissa har försökt möta oron genom att skaffa så mycket kunskap som möjligt i olika frågor. Men också genom att vara tydliga med att hen inte har svar eller kunskap i alla frågor. Ytterligare en strategi har varit att tydliggöra verksamhetens mål och uppdrag – att det även under krisen, eller kanske på grund av krisen, är viktigt att fullgöra vissa roller och uppgifter.

Oro kopplat till bemanning är en fråga som är särskilt tydlig bland cheferna i äldreomsorgen. Dessa chefer har ofta också många medarbetare och följaktligen många nyanser av oro och frustration som de kan komma att möta.

**"Det fanns en stor oro att alla andra inte skulle vilja komma till jobbet och att man skulle stå ensam kvar till slut."**

Ytterligare en utmaning som vissa chefer lyfter fram rör krisens långvarighet. Under våren 2020 var det slitsamt men det fanns ingen tid för reflektion utan man bara "gjorde". I takt med insikten om att detta inte är en kris som är snabbt övergående blev det också tuffare att motivera medarbetare att orka arbeta vidare.

**"En annan utmaning har varit att motivera medarbetarna när man känner att vissa mer eller mindre tappar suget efter ett tag."**

I debatten om arbete under pandemin är det lätt att få intrycket att väldigt många i samhället i dag arbetar hemifrån. I den kommunala verksamheten behöver dock majoriteten av de anställda vara fysiskt på plats för att arbeta med undervisning, omsorg, sköta våra parker, bedriva inspektionsverksamhet eller möta hyresgäster. En särskild utmaning som några chefer pekade på, handlar om att hantera den känsla av orättvisa som de medarbetare som behövde arbeta på plats, gav uttryck för.

**"En annan utmaning har varit att hantera känslor av orättvisa från de som fortfarande måste arbeta på plats"**

## **5.6. Bristande digitala verktyg och digital kompetens**

Generellt har pandemin inneburit en snabb utveckling när det gäller att nyttja digitaliseringens möjligheter i många delar av samhället. Vi har till exempel mötts digitalt både professionellt och privat, vi har börjat handla på nätet i högre utsträckning och vi har tagit del av kulturutbud digitalt. Många av de intervjuade cheferna, bland annat vid stadsbyggnadskontoret, kulturförvaltningen och utbildningsförvaltningen, beskriver att det har erfarit en betydande utveckling vad gäller digitalisering och användningen av digitala verktyg. Det handlar bland annat om att tillhandahålla undervisning på distans, om att genomföra kontroller på distans eller om att ha möten på distans. Genom digitalisering har man kunnat arbeta och utveckla verksamheten på nya sätt.

**"Den digitala mognaden var inte på topp i verksamheten – det är en positiv sak som krisen fört med sig."**

Men det finns också vissa utmaningar kopplade till digitala verktyg och digital kompetens. En sådan utmaning handlar egentligen om information. Några chefer pekar på att det varit utmanande att nå ut till alla medarbetare när inte alla har tillgång till, eller använder, datorer och smarta telefoner. En chef beskrev det som att det är svårt att kommunicera i en organisation där medarbetare har deltidsanställningar och inte läser mejl kontinuerligt. En annan beskrev att hen informerade genom att skriva ut informationen och sätta upp den i fikarummet vilket innebär att det kan ta lång tid innan alla tagit del av den. Det har också varit utmanande att se till att underställda chefer och medarbetare känner sig trygga i att verka i en digital miljö när man inte tidigare har så stor erfarenhet.

Flera av de chefer som leder medarbetare som arbetar hemifrån menar att de tekniska förutsättningarna till viss del saknats men också att kompetensen bland medarbetarna brister i vissa fall. I en situation där en viss del av verksamheten övergått till att arbeta och kommunicera på distans via digitala verktyg behövs väl fungerande teknik. Det handlar till exempel om att ha tillgång till en stabil nätverksuppkoppling för att kunna koppla upp sig. Det handlar också om tillgång till digitala verktyg som möter verksamhetens behov såsom behovet av att kunna genomföra möten utan störning samt att kunna arbeta i grupper med tillgång till digitala grupprum.

I vissa verksamheter upplever cheferna att de digitala verktyg som staden erbjuder är bristfälliga och inte fullt ut stöttat verksamheternas behov. Det handlar till exempel om att man inte upplever att Skype har tillräckligt bra funktionalitet, om att den hårdvara man haft tillgång till varit bristfällig (saknat webbkameror, gamla datorer) eller om att man inte har tillgång till verktyg för att arbeta med interaktivitet och delaktighet digitalt (exempelvis verktyg som Miro och Mural). Alla chefer och medarbetare har inte heller haft tillgång till en stabil nätverksuppkoppling, vilket skapat svårigheter för dessa chefer och medarbetare att utöva sitt arbete på ett bra sätt.

Men det handlar också om att vissa medarbetare helt enkelt inte har nödvändig teknikkompetens för att arbeta digitalt vilket har ställt krav på en hel del stöttning. Exempelvis beskriver några intervjupersoner att de har utarbetat lathundar för att underlätta för medarbetarna. Inom utbildning och kulturskola har det varit särskilt viktigt att medarbetarna har nödvändig teknisk kompetens för att säkerställa att man kan upprätthålla undervisning på distans. Att kunna arbeta på distans samt för att kunna leverera stadens tjänster, såsom till exempel utbildning, på distans, har det varit viktigt att chefer och medarbetare haft kompetens för att kunna använda tekniken och de digitala verktygen på ett bra sätt. Kompetensnivån avseende användning av digitala verktyg har i vissa fall varit förhållandevis låg.

### **5.7. Finna balans mellan centrala direktiv och lokala lösningar**

Slutligen pekar cheferna på att ett område som varit utmanande har varit att få till en balans mellan att få tydliga direktiv och riktlinjer från stads- och/eller förvaltningsövergripande håll å ena sidan och att finna lösningar lokalt å den andra. En generell inriktning i många offentliga verksamheter är att verksamhetsfrågor ska hanteras så långt ut i verksamheten, och så nära de verksamheten är till för, som möjligt. Detaljerad centralstyrning hör till historien, i stället gäller att det finns en tydlig inriktning kring vad som ska åstadkommas där verksamheten kan avgöra *hur* det ska göras.

I intervjuerna med cheferna är det flera som lyfter fram att de hade velat ha tydligare och mer detaljerad styrning och riktlinjer i vissa frågor. Detta är en uppfattning som är särskilt tydlig bland de enhetschefer i utbildnings- och kulturförvaltningarna som vi har intervjuat. Det kan exempelvis handla om hur direktiven om balansen mellan fjärr- och närundervisning ska tillämpas i den enskilda skolan (hur många elever kan fysiskt vara på plats?) eller om frågor kopplade till den fysiska arbetsmiljön på hemmakontoret.

Vissa upplever att de har blivit ganska ensamma när de ska göra en tolkning och anpassning till den specifika verksamheten. Detta gäller inte minst rektorerna på utbildningsförvaltningen som pekar på att olika lokala förutsättningar har gjort det svårt att avgöra hur en skola ska gå till väga och att de har känt sig ganska utelämnade.

Samtidigt finns det en viss oro från vissa chefer över att om det blir för tydliga direktiv, kommer man då att frånhända sig det ansvar man som chef har och underlåta att göra en egen bedömning? Detta är givetvis ingen fråga med ett enkelt svar men vi kan konstatera att flera intervjupersoner anser att det varit bättre med fler och tydligare centrala direktiv.

**”Vissa saker som jag tycker att jag har sagt och mejlat ut behöver upprepas många gånger. De har varit oroliga för att göra avvägningarna själva – de har idén klar själv men de måste få bolla den med mig i stället för att göra det de vet är bäst.”**

Ytterligare ett perspektiv som vissa chefer lyfter fram är att de upplever att det funnits en ökad osäkerhet hos medarbetare och underställda chefer att agera och fatta beslut på det sätt man vanligtvis gör. När osäkerheten i omvärlden är stor finns en risk att det smittar av sig på andra medarbetare. Cheferna beskriver att en bra och tillitsfull relation där det råder ett högt förtroende mellan chef och medarbetare, har förändrats under pandemin. Exempelvis har de behövt vara mer delaktiga i beslut som medarbetarna i vanliga fall fattar själva och också ”manifestera sin tillit” i ord och handling.

## **5.8. Sammanfattningsvis**

I detta kapitel har vi beskrivit vad de intervjuade cheferna upplever har varit utmanande under pandemin och hur de har hanterat dessa utmaningar. Vi kan konstatera att många utmaningar är kopplade till det faktum att pandemin har varit en period av tidvis snabb förändring. Det har inneburit att cheferna har behövt agera utifrån nya förutsättningar och hantera frågor de kanske inte mött i lika hög utsträckning tidigare. Exempelvis har behoven av information och kommunikation varit större än tidigare och arbetsmiljöfrågor mycket viktiga.

Arbetsbelastningen har för många varit hög och vissa har upplevt att det varit svårt att få utrymme för återhämtning. Cheferna förefaller dock i många fall ha funnit vägar för att hantera utmaningarna. Resultaten från medarbetarenkäten ger heller ingen indikation på att cheferna helt fallerat inom några områden.

Sammantaget visar cheferna på sin omställningsförmåga. Samtidigt finns det frågor som det torde vara intressant att få en fördjupad förståelse för och arbeta vidare med. En sådan fråga handlar om balansen mellan chefernas eget ansvar och handlingsutrymme å ena sidan och centrala direktiv å den andra. En annan om att säkerställa kontinuerlig reflektion och lärande. Vi återkommer till dessa frågor i kapitel 8 och 9.

## 6. Chefernas lärdomar

Under krisen har de intervjuade cheferna dragit vissa specifika lärdomar. I följande kapitel redogörs för huvudsakliga lärdomar som cheferna har lyft fram. Det handlar om en stark omställningsförmåga, om vikten av kommunikation, närvaro och lyhördhet samt om utvecklingen av det egna ledarskapet.

### 6.1. En stark inneboende omställningsförmåga

En första lärdom som många av intervjupersonerna lyfter fram handlar inte om ledarskapet specifikt, utan om att en viktig lärdom från pandemiåret är den generella förmåga till omställning som organisationen visat. I intervjuerna är det många chefer som reflekterar över att det var möjligt att förändra snabbt när krisen kom och att verksamheterna visade en mycket stark omställningsförmåga. Många pekar på den kapacitet som både medarbetare och chefer hade att möta nya och snabbt förändringsbara behov. Någon pekar på att en lärdom är att man ofta klarar mer än vad man tror, när det krävs finns en växel till och ännu lite kapacitet kvar. Någon annan understryker att man som chef i en långvarig kris måste ha förmåga att växla mellan att trycka på och pressa sina medarbetare och att stanna upp, lyssna in och reflektera.

Kopplat till omställningsförmågan, framhålls också den utveckling vad gäller digitala arbetssätt som i synnerhet verksamheterna som övergått till hemarbete erfarit. Många upplever att man tagit stora kliv på kort tid och att det har fungerat mycket bra. Utveckling som tidigare gått lite trögt har nu skett snabbt. (Som vi pekade på i avsnitt 6.6. har det givetvis också funnits utmaningar.) Att arbeta hemma kan innebära både för- och nackdelar där många pekar på effektivitetsvinster och att det är enklare för medarbetarna (och cheferna) att få ihop livspusslet men att det också finns utmaningar inte minst vad gäller kreativa processer.

### 6.2. Vikten av kommunikation, närvaro och lyhördhet

En annan lärdom handlar om betydelsen av kommunikation och att man som chef behöver avsätta (mycket) tid för kommunikation med verksamheten och sina medarbetare och med chefskollegor. Flera av de intervjuade cheferna pekar på att de har ändrat beteende från att ha regelbundna men inte så frekventa möten till kortare och mer frekventa möten – från veckomöte till daglig avstämning, från månadsmöte till information i olika kanaler varje vecka. Många pekar också på behovet att vara nära nog övertydlig, man kan aldrig få för mycket information. Här nämner också vissa att dialogen med de fackliga organisationerna och skyddsombuden varit viktig.

Många har också fått en större förståelse för hur viktig den sociala aspekten av arbetet är. Cheferna beskriver hur man har ställt om sitt arbete och lagt mer tid på incheckningar, på att, explicit, fråga hur medarbetarna mår och inte bara hur arbetet går. De som har lett sina medarbetare på distans har erfarit hur svårt det kan vara att få ett bra socialt samtal över en digital fika på Skype och där man utforskat andra vägar som quiz och promenadmöten. De som har lett medarbetare som varit på plats har inte

heller kunnat prioritera ett socialt perspektiv, dels på grund av arbetsbelastningen, dels på grund av att det inte är lämpliga aktiviteter givet pandemin och dess restriktioner. För alla chefer har det varit viktigt att hitta på saker som muntrar upp och att sprida glädje.

Det är viktigt att en chef har förmåga att vara flexibel och kunna anpassa sitt ledarbete utifrån vad som krävs i en specifik situation. Detta är också något som är tydligt i FLRM där modellen tydliggör vikten av att en ledare behärskar såväl det transaktionella som det transformerande ledarskapet. Är det snabb utveckling och en snabbt föränderlig situation måste också ledare kunna vara snabb i anpassning. Det här är nog ett perspektiv som många chefer har både insikter i och erfarenhet av sedan tidigare. Många pekar dock på att erfarenheten är att förmågan att anpassa sig utifrån sina medarbetares behov har varit ännu viktigare under pandemin, till exempel att bemöta oro och att såväl utstråla lugn men också våga visa att man inte har svar på alla frågor och att det kan vara en svår situation.

Flera chefer lyfter också fram att ledarskapet under en kris måste vara tydligt och enkelt. Det gäller att tidigt välja strategi och våga fullfölja den men också att visa mod och säkerställa ett lärande som gör att det går att ändra riktning om det behövs. Det är också viktigt att agera förebild – det chefen signalerar och gör har stor betydelse för att få verksamheten att gå i samma riktning. Det gäller att hela tiden förtydliga, förenkla och påminna.

### **6.3. Behovet av reflektion för utveckling av det egna ledarskapet**

Många chefer har haft en arbetsam tid – man har under mer än ett år arbetat många timmar och under hög press. Som vi nämnde ovan har vissa chefer beskrivit att det varit utmanande att hitta tid för återhämtning men också för avlastning. En lärdom några chefer lyfter fram är att det är viktigt att stanna upp och reflektera – och inte bara göra. Det handlar där också om att signalera och be om hjälp när man behöver det. Vissa chefer som har upplevt att de saknat stöd, ser nu att de borde ha bett om hjälp och gjort det tidigare.

Vi har tidigare nämnt att många chefer beskrivit att de har varit mer operativa än de vanligtvis är och att detta har gällt chefer på alla nivåer i de studerade verksamheterna. Något som vissa, inte minst högre, chefer reflekterar över är att detta har inneburit att man fått en bredare inblick i verksamheten vilket kommer att vara mycket värdefullt också framåt. Det finns en ökad förståelse för enhetschefernas situation och för det verksamhetsnära arbetet i förvaltningar och bolag. Det blir ännu tryggare och enklare att kunna visa tillit till underställda chefer att styra och leda sin verksamhet.

En lärdom är också att vissa förutsättningar behöver vara på plats innan krisen – när väl krisen börjar är det för sent att sätta vissa strukturer. Har man i grunden en organisation som levererar med hög kvalitet kommer man klara en kris mycket bättre, det går inte att hantera tidigare brister när det bränner till. Ett viktigt perspektiv här är att det finns en förståelse i alla delar av verksamheten om verksamhetens "varför". Vilket är vårt uppdrag? För vem finns vi till?



## 7. Analys

I det här kapitlet analyseras resultaten från den fördjupade analysen där vi kopplar resultaten till det teoretiska ramverk som presenterades i kapitel 3. I kapitlet redovisar vi också eventuella likheter och skillnader mellan de chefsnivåer respektive de verksamheter som ingått i analysen. Vi kan konstatera att det är svårt att se några betydande skillnader i ledarskapet mellan olika chefsnivåer samt mellan olika verksamheter. Däremot kan vi konstatera att olika verksamheter har påverkats på olika sätt av pandemin. Kapitlet är strukturerat utifrån analysens centrala frågeställningar: beteenden som karakteriserat ledarskapet under krisen, hur cheferna lyckats att hantera krisen och dess utmaningar, förutsättningar för cheferna att hantera krisen samt hur ledarskapet har utvecklats under krisen.

### 7.1. Beteenden som kännetecknat ledarskapet under krisen

En av frågeställningarna handlar om vilka beteenden som karakteriserat ledarskapet inom Stockholms stad under krisen och huruvida dessa beteenden liknar eller skiljer sig från de beteenden som karakteriserar ledarskapet under ordinarie omständigheter.

#### 7.1.1. De ledarbeteenden som anses viktiga i vardag har även varit viktiga under krisen

---

De ledarbeteenden som behövs under pandemin skiljer sig inte från de beteenden som är viktiga under ordinarie omständigheter. Under pandemin har dock ledarskapets grundläggande beståndsdelar accentuerats. Det handlar exempelvis om behovet av tydlighet, kommunikation samt beslut- och handlingsförmåga.

Pandemin har ställt krav på cheferna att lägga mer fokus på kommunikation, både avseende mängden kommunikation, dialog och frekvensen i avstämningar men också vad gäller tydlighet. Cheferna har behövt fatta betydligt fler och snabbare beslut, vilket har ställt krav på en förmåga att snabbt skaffa sig en bild av situationen och våga fatta beslut på mer lösa grunder än normalt. Kopplingar kan göras till det transformerande ledarskapet inom FRLM (Söderfjäll, 2018) som lyfter vikten av att våga fatta beslut även om det riskerar att bli ett felaktigt beslut och som man senare kan behöva ändra.

Teorin kring att leda i kris lyfter fram förmågan att kommunicera som den i särklass viktigaste förmågan hos chefer i krissituationer. Vid en jämförelse av teorin och det som framkommit i våra intervjuer, finner vi likheter. Teorin pekar på att väl fungerande chefer etablerar kommunikationsrutiner som medarbetarna ser som pålitliga. Detta handlar bland annat om att vara närvarande i både fysiska och digitala miljöer, och att i sin kommunikation fånga den oro som medarbetarna upplever genom att dela information med empati och optimism (se Hoyt, 2020).

Teorin lyfter även fram vikten av att i kris hellre kommunicera för mycket än för lite. Flera av de chefer som intervjuats upplever att de under pandemin kommunicerat mer än någonsin, men vittnar samtidigt om att de trots detta har haft medarbetare som hade

önskat ännu mer information. Tydligt är således att det sällan går att kommunicera för mycket i en kris.

Teorin pekar också på vikten av att bemöta medarbetare med lyhördhet och empati. Under pandemin har vissa delar av stadens verksamheter arbetat digitalt. Detta har medfört att cheferna behövt ha en förmåga att anpassa sin kommunikation till digitala kanaler. Det har inneburit vissa utmaningar att visa lyhördhet och empati när kommunikationen är mer direkt och avskalad än via fysiska möten. Exempelvis har kroppsspråk och reaktioner varit svårare att fånga via digitala kanaler än vid fysiska möten. Vi ser att kommunikativ förmåga blir allt viktigare och att det därför är ett utvecklingsområde för chefer i staden. Förmågan att stärka den kommunikativa förmågan ser vi som ett utvecklingsområde för chefer i staden.

Vikten av kommunikation går även att knyta an till det villkorligt förstärkande ledarskapet i FRLM, som handlar om att tydliggöra mål och förväntningar på medarbetarna (se Söderfjäll, 2018). Även i detta avseende spelar kommunikation en central roll, vilket också är något som framkommer i intervjuerna. Flertalet chefer lyfter vikten av att vara tydlig i kommunikationen till medarbetarna gällande verksamhetens mål och inriktning, samt kring vilka prioriteringar som gäller under krisen.

Att som chef tydliggöra verksamhetens mål och inriktning är alltid viktigt, även till vardags. I takt med att krisen blev alltmer långvarig ökade dock kraven på stadens chefer att motivera sina medarbetare till fortsatt arbete bland annat genom att påminna medarbetarna om det värde som skapas för invånarna i Stockholms stad. Även i detta avseende har kommunikationen spelat en central roll och bidragit till chefens roll som meningsskapare. Att motivera och skapa entusiasm hos medarbetarna genom att som chef hjälpa till att förtydliga meningen med verksamheten är en styrka som är viktig att förvalta i staden även framöver.

### **7.1.2. Intensiteten i ledarskapet – den stora skillnaden**

---

Vi kan konstatera att ledarbeteendena som sådana inte skiljer sig åt mellan kris och vardag men däremot tempot och intensiteten i tillämpning av dessa beteenden. Den snabba förändringstakten under krisen har inneburit att cheferna agerat som ett ständigt snurrande nav i flödet av kommunikation och nya förutsättningar där cheferna förväntats att på kort varsel fatta nya beslut om riktningen framåt.

Redan innan krisen talades det inom offentliga organisationer om behovet av ökad flexibilitet och ett snabbt agerande för att kunna möta snabba förändringar i omvärlden. Detta är också något som lyfts fram i FRLM. Under krisen har det behovet blivit tydligt för cheferna inom Stockholms stad.

Vi kan se att behovet av ökad flexibilitet och ett snabbt agerande har funnits på alla de chefsnivåer inom staden som vi har studerat. I det avvikelsebaserade ledarskapet lyfts vikten av att som chef vara tydlig gentemot sina medarbetare avseende de förväntningar som ställs på medarbetaren och påtala eventuella avvikelser från förväntat beteende (Söderfjäll, 2018). Under krisen när förutsättningarna ständigt förändrats har

stadens verksamheter försatts i nya "nulägen". Även om omvärlden var snabbt föränd-  
erlig redan före krisen så har förutsättningarna för verksamheterna under krisen ofta  
förändrats i ännu snabbare takt.

Det avvikelsebaserade ledarskapet har inneburit att cheferna ofta, ibland på daglig  
basis, behövt beskriva det nya "nuläget" för sina medarbetare. De har också behövt  
vara tydliga avseende hur detta förändrar förväntningarna på den enskilde medarbet-  
aren. Det har betytt att cheferna ofta behövt utvärdera den aktuella situationen och  
vad som krävts för att möta den.

De intervjuade cheferna beskrivit en situation där de behövt planera och följa upp  
verksamheten i betydligt kortare cykler än normalt. Det har ställt krav på cheferna att  
fortlöpande under krisen planera, utvärdera och bedöma huruvida verksamheten  
behöver styras om eller inte. Detta har varit ett kontinuerligt arbete.

Vi ser här ett behov av att stadens chefer ges möjlighet att utveckla förmågan att  
anpassa sitt ledarskap efter förändringshastigheten i omvärlden och för att skapa en  
tydlighet i förväntningarna gentemot medarbetarna.

## **7.2. Huvudsakliga utmaningar och chefernas hantering av dessa**

Cheferna inom Stockholms stad har under krisen behövt hantera en mängd utmaning-  
ar och svårigheter. Chefsrollen är även under ordinarie omständigheter en krävande  
roll som förutsätter en förmåga att behärska ett brett spektrum av ledaregenskaper.  
Under krisen har situationen ställt ytterligare krav på cheferna att kunna uppvisa bete-  
enden som omfattas av ett väl fungerande ledarskap.

### **7.2.1. Rollen som chef är komplex både i vardag och i kris**

---

Under krisen har stadens chefer behövt hantera såväl chefsrollens administrativa upp-  
gifter samt krav på omställning, vilket kan jämföras med det transaktionella respektive  
det transformerande ledarskapet inom FRLM.

Det transaktionella ledarskapet förutsätter att vi vet vad som är det förväntade eller  
önskade beteendet. Men vad gör vi i en situation där förutsättningarna – i hög eller  
mindre hög grad – är föränderliga? Här gäller det att kontinuerligt, och med kortare  
tidshorisonter, arbeta för att medarbetarna ska få en förståelse för situationen, uppgifter  
och förväntningar för att de i sin tur ska kunna ta ansvar för sitt arbete. Detta är något vi  
också har sett att cheferna gjort under pandemiåret, bland annat vid tätare avstäm-  
ningar med medarbetare och när de har gjort mer frekventa justeringar av verksam-  
hetens inriktning.

Att kunna möta kravet på att kombinera det transaktionella och det transformerande  
ledarskapet innebär att cheferna behöver ha flera förmågor. Cheferna behöver kunna  
arbeta strukturerat med en god administrativ förmåga samtidigt som de bör vara vision-  
ära ledare med en förmåga att få med sig medarbetarna. Utifrån FRLM finns alltså en  
förväntansbild som omfattar ett brett spektrum av ledaregenskaper och förmågor och  
som sammantaget ställer höga krav på chefer.

Många av de intervjuade cheferna beskriver utmaningar men ger samtidigt en bild av att dessa utmaningar till stora delar kunnat hanteras. Vår uppfattning är att cheferna i huvudsak har klarat av att anpassa sitt ledarskap till de nya förutsättningarna. Låt-gå-ledarskapet som beskrivs i FRLM och som karaktäriseras av att ledaren är inkonsekvent, undvikande, inte tar ställning eller tydliggör förväntningar, har vi inte sett några exempel på. Resultaten från medarbetarenkäten indikerar inte heller att cheferna har brustit på ett allvarligt sätt inom några områden. Vår bild är snarare att de chefer som ingått i analysen i hög utsträckning har tagit sitt chefsansvar.

En del chefer har beskrivit att de själva ägnat tid åt att reflektera över hur det egna ledarskapet behövt anpassas efter nya förutsättningar. Även de som inte beskrivit att de reflekterat över sitt eget ledarskap kan givetvis ändå ha gjort det. Vår bild är att det varit viktigt att som chef ägna tid åt reflektion och lärande men uppfattar att relativt många inte avsatt tid för detta. Oavsett om det råder en pandemi eller inte – behöver chefer stanna upp och reflektera. Det handlar om att ge sig tid att lyfta blicken och att kanske få nya perspektiv på verksamheten och på sitt eget ledarskap. Vad är det vi gör i verksamheten? Gör vi rätt prioriteringar? Hur fungerar mitt ledarskap? Behöver jag göra saker annorlunda för att få bättre genomslag?

Anledningen till att cheferna inte tycks ha prioriterat reflektion kan möjligen handla om att de inte upplever att de har tid (tid har för vissa varit en begränsad resurs inte minst under pandemin), inte har särskilt stor vana av, eller ser värdet av, att reflektera över det egna ledarskapet eller att det inte finns tillräckligt inarbetade strukturer för reflektion. Oavsett anledning, är vår uppfattning att det är viktigt att arbeta för ökad grad av reflektion bland cheferna inom staden.

### **7.2.2. Behovet av tydlig och underbyggd chefsroll**

---

Vi kan konstatera att en till vardags komplex chefsroll, under pandemin blivit än mer påtaglig. För att underlätta för cheferna i deras framtida utveckling bedömer vi att det är angeläget att säkerställa att chefsrollen är tydlig för cheferna så att de har en klar bild av vad som förväntas av dem som chefer i Stockholms stad. Här pågår ett arbete inom Stockholms stad för att tydliggöra förväntningarna på stadens chefer, bland annat i form av en reviderad chefsprofil. Detta utgör en viktig utgångspunkt för att fortsatt klargöra vad som ligger i ett chefsuppdrag i Stockholms stad samt för att säkerställa att förväntan på chefer är relevant och realistisk.

Vi ser också ett behov av att förväntningarna på cheferna underbyggs med förutsättningar för cheferna att kunna leva upp till uppdraget. Det kan till exempel handla om att säkerställa att cheferna har tillräcklig kompetens för uppdraget genom olika former av kompetensutvecklande insatser. Det kan också handla om att säkerställa att cheferna har ändamålsenliga digitala verktyg för att kunna utföra sitt uppdrag.

För att säkerställa att förväntan på cheferna är relevant och realistisk menar vi att det är värdefullt att reflektera över ambitionsnivå och förväntningar på cheferna. De förmågor och kompetenser cheferna förväntas ha behöver vara relevanta för dagens och morgondagens chefer. På så sätt kan den fungera som ett viktigt verktyg och

sporre både för den enskilde chefen i hans utveckling och för staden som helhet. Det är viktigt att inte förväntansbilden uppfattas som en idealbild utan som en plattform för att utveckla stadens chefer. Här bedömer vi att det är värdefullt att föra dialog och reflektera kring chefsuppdraget.

### **7.3. Förutsättningar för cheferna att leda under krisen**

Vilka förutsättningar har då cheferna haft för att leda under krisen? I analysen framkommer att följande har varit betydelsefullt: samarbete och involvering, förutsättningar kopplat till digitala verktyg och kompetens samt tydlighet i direktiv respektive eget handlingsutrymme.

#### **7.3.1. Samarbete och involvering**

Under krisen har cheferna ställts inför nya situationer som bland annat inneburit att cheferna inte alltid haft alla svar. Detta är givetvis något som också gällt innan krisen men som accentuerats under krisen i många verksamheter. I intervjuerna har vissa chefer beskrivit att de i högre utsträckning än före krisen, tagit hjälp av medarbetarna för att finna lösningar på frågeställningar och utmaningar kopplade till den dagliga verksamheten. Det har inneburit att medarbetarnas delaktighet och involvering i förbättring och utveckling av verksamheten har ökat. Den samlade kunskapen hos chefer och medarbetare varit en viktig tillgång för att utveckla nya arbetssätt och rutiner samt skapa innovativa lösningar där så har behövts.

En förutsättning för att skapa delaktighet och involvering har varit chefernas förmåga att skapa ett gott samarbetsklimat samt att skapa möjligheter för medarbetarna att våga pröva nya tankar och idéer. Det stämmer väl överens med det som inom FRLM ingår i att skapa förutsättningar för utveckling av nya arbetssätt, att ge medarbetare utrymme att testa nytt samt att visa att det är tillåtet att misslyckas. Det har även varit viktigt att tydligt visa för medarbetarna inom vilka ramar det funnits utrymme för att testa och pröva nya lösningar. Här finns tydliga paralleller både med FRLM och med teorin kring att leda i kris som lyfter vikten av att chefer låter medarbetare få frihet att påverka sin arbetssituation, och bidra med egna förslag kring hur verksamheten kan arbeta framåt.

I intervjuerna har det också givits exempel på att chefer sammanfört olika nyckelkompetenser i verksamheten för att förbättra förutsättningarna under krisen. Medarbetare som innehaft kompetens inom digitala verktyg har till exempel stöttat medarbetare som haft behov av kompetensutveckling inom detta område. Verksamhetens samlade förmåga har härigenom stärkts genom en förhöjd kompetensnivå inom gruppen som helhet. Flera chefer har vittnat om ett ökat fokus på gruppens samlade förmåga och prestation, snarare än på den enskilda individens prestation under krisen.

En ökad grad av involvering av underställda chefer och medarbetare har även minskat avståndet mellan olika chefsnivåer samt mellan chef och medarbetare. Chefer på alla nivåer som ingått i den här fördjupade analysen, har periodvis gått in i mer operativa roller än den ordinarie chefsrollen. Det har varit en förutsättning för att under krisen

kunna hantera kritiska situationer i verksamheten. Att lösa praktiska problem, till exempel att kliva in och skaffa skyddsutrustning, kan liknas vid vad som inom FRLM lyfts fram som vikten av att agera förebild, att utmana samt att agera utanför det ordinarie ramverket för att lösa uppgiften (Söderfjäll, 2018).

Det operativa ledarskapet har bidragit till ett lärande mellan olika delar av verksamheten, samt mellan chefsnivåer respektive mellan chef och medarbetare. Chefer på förvaltnings- och avdelningsnivå vittnar exempelvis om hur de under krisen fått en större förståelse för hur verksamheten fungerar, vilket de även menar har ökat tilliten mellan de olika nivåerna i verksamheten. Att komplettera det strategiska ledarskapet med ett mer operativt ledarskap ser vi som en styrka som med fördel skulle kunna utvecklas framöver. Det gäller framför allt för förvaltnings- och avdelningschefer som inte är lika nära den operativa verksamheten som till exempel en enhetschef. Det skulle som exempel kunna handla om att cheferna i högre grad rör sig mellan strategisk och operativ nivå, att cheferna under korta perioder kan gå in mer operativt i verksamheten. Det är dock viktigt att cheferna i sådana situationer är tydliga med när de kliver in respektive ur en mer operativ roll för att undvika en otydlighet i roll- och ansvarsfördelningen. Som alternativ till ovan kan också ett nära ledarskap fylla samma syfte.

Många av de intervjuade cheferna har funnit stöd i sina chefskollegor och/eller i den ledningsgrupp de ingått i. Men det finns chefer som inte upplever att de fått det stöd från chefskollegor eller ledningsgrupp som de behövt. Dessa chefer har oftare känt sig ensamma och efterlyst ett sådant stöd i hög grad. Samtidigt visare medarbetarenkäten att en majoritet i samtliga förvaltningar instämmer i påståendet om att de får stöd från sin chef när de ber om det. Sammantaget är vår bedömning att möjligheten att kunna stötta varandra som chefskollegor har varit en viktig förutsättning för chefer inom staden att stärka det individuella ledarskapet och förmå leda sina respektive verksamheter under krisen.

Ett annat perspektiv som varit viktigt under krisen och som några chefer pekat på, är att fundera över verksamhetens uppdrag och hur man bäst löser det. Ytterst handlar det om individens syn på sitt uppdrag – agerar enskilda medarbetare utifrån vad som är bäst för medarbetaren som individ eller vad som är bäst för de som verksamheten är till för ("stockholmarna")? Här upplever vissa chefer – i synnerhet de som leder verksamheter som arbetat på distans – att det under pandemin varit mycket fokus på vad som fungerar bra för individen, inte nödvändigtvis för det gemensamma uppdraget. För cheferna har detta inneburit att de i högre grad har behövt uppmuntra sina medarbetare att lyfta blicken och att se sitt arbete som en del i en större helhet.

### **7.3.2. Förutsättningar kopplat till digitala verktyg och kompetens**

Precis som i många andra offentliga organisationer i Sverige, och även internationellt för den delen, har pandemin för Stockholms stad inneburit att digitaliseringen har fått en rejäl skjuts framåt. Det var givetvis inte så att digitala verktyg var något främmande i den kommunala verksamheten innan pandemin, tvärt om – Stockholm har drivit utveckling med stöd av digitalisering under lång tid. Men pandemin har ändå inneburit

en snabbare utveckling i tillämpningen av teknik och chefer och medarbetare har behövt utveckla sin förmåga att använda digitala verktyg.

I intervjuerna som genomförts inom ramen för denna studie finns många exempel på hur digitaliseringen möjliggjort för förvaltningar och bolag att utföra sina uppdrag under pandemin trots begränsningar i att kunna genomföra sitt arbete fysiskt på plats. Det handlar till exempel om att bedriva fjärrundervisning eller om möjligheterna till hemarbete. Förutom att faktiskt kunna genomföra sitt arbete finns också positiva effekter som till exempel tidsvinster när man inte behöver förflytta sig fysiskt mellan möten eller från bostad till arbetsplats. Flera chefer och medarbetare upplever att det är enklare att hantera det så kallade livspusslet.

Men det finns också tydliga utmaningar kopplade till digitaliseringen, vilket vi pekat på i avsnitt 6.6. Det handlar främst om två perspektiv: tillgången till olika digitala lösningar och verktyg som stöttar verksamheternas behov samt den digitala mognaden och kompetensen att använda digitala verktyg.

Den digitala utvecklingen går snabbt och nya produkter och lösningar introduceras kontinuerligt på marknaden. Här behöver Stockholms stad fundera över hur de ska förhålla sig till utvecklingen. Ska de ligga i framkant och testa nya tjänster som precis lanserats eller ska de avvakta något för att vara trygga i att tjänsterna är stabila och verkligen tillför värde i verksamheten? Offentliga verksamheter verkar ytterst på uppdrag av medborgarna och finansieras via skatter och avgifter. Här gäller det givetvis att vara vaksam så att resurserna används effektivt och på ett rättssäkert sätt. Inom IT-utvecklingen är inte minst frågor kring säkerhet och integritet högaktuella.<sup>12</sup> Detta innebär ofta att man behöver finna en balans mellan att testa nytt och att nyttja beprövade lösningar samt reflektera över skyddsvärdet i den information som hanteras i de digitala kanalerna.

I Stockholms stads Vision 2040 om möjligheternas Stockholm, framgår att Stockholm ska vara en smart och innovativ stad. Stockholm är och ska vara en av de städer i världen som bäst tar vara på digitaliseringens möjligheter. Staden ska erbjuda digitala verktyg och tjänster som är trygga, säkra och tillgängliga för alla att använda. Strategin för Stockholm som smart och uppkopplad stad syftar till att stimulera, vägleda och samordna insatser för att göra Stockholm till världens smartaste stad genom digitalisering. Det finns alltså höga ambitioner och Stockholm har också ett mycket gott utgångsläge.

För att nå dessa ambitioner ser vi dock att ytterligare arbete behöver ske. Samtliga chefer och medarbetare behöver ha goda förutsättningar att nyttja digitaliseringens möjligheter. I intervjuerna beskriver vissa chefer att alla medarbetare i sina roller inte har tillgång till en egen smart telefon eller en dator och att detta försvårar för cheferna att utöva sitt ledarskap. Det kan till exempel handla om medarbetare inom äldreomsorgen eller förskolan. Här torde det vara angeläget att se över behovet av telefoni och IT-stöd

---

<sup>12</sup> Bland annat de sk Schrems-domarna kring hantering av personuppgifter, se exempelvis <https://skr.se/skr/ekonomijuridik/juridik/nyhetsarkivjuridik/arkivjuridik/nyeudomomoverforingochhanteringavpersonuppgifterfarstorpaverkan.52890.html>

i verksamheten. Var finns luckorna och kan man arbeta för att fylla dessa? Hur påverkar detta chefernas förutsättningar att leda?

Digitaliseringen kommer fortsatt att möjliggöra nya sätt att arbeta och nya sätt att leverera tjänster. Här är det viktigt att det finns ändamålsenliga verktyg för att kunna arbeta med både hög effektivitet och kreativitet. Vilka verktyg och lösningar kan då användas givet dagens ramar och riktlinjer? Vilka möjligheter finns det att testa nya digitala verktyg, inom ramen för upphandlingslagstiftningen? Här menar vi att det är viktigt att fortsatt utforska olika möjligheter, givetvis med beaktande av krav på bland annat informationssäkerhet och personlig integritet.

Här bör dock understrykas att det inte bara handlar om att mötas eller arbeta på distans utan också om att nyttja digitaliseringen för att kunna arbeta och utveckla verksamheten på nya sätt. Finns det till exempel digitala lösningar som kan komplettera eller ersätta ett fysiskt möte så att resurserna kan användas till annat?

### **7.3.3. Tydlighet i direktiv respektive eget handlingsutrymme**

---

Under intervjuerna med cheferna har behovet av ökad tydlighet från centrala funktioner inom staden lyfts. Det har efterfrågats än tydligare riktlinjer och direktiv kring hur cheferna och deras medarbetare förväntas agera i olika situationer. Samtidigt ger cheferna uttryck för att inte vilja ha för detaljerad styrning utan utrymme att själva kunna göra avvägningar och bedömningar av vad som är mest lämpligt i varje enskild situation. Detta är i linje med ansvarsprincipen, det vill säga att det ansvar cheferna har i vardag även gäller under kris, att verksamhetsfrågor bäst hanteras i verksamheterna där chefer och medarbetare både vill och förväntas hantera olika frågor. Här har vi alltså något av en paradox – det finns både en efterfrågan på mer och på mindre styrning.

Ett ökat behov av tydlighet i kommunikation och riktlinjer är vanligt förekommande när osäkerheten i omvärlden är hög. Då ökar behovet av klargörande avseende vad som förväntas i termer av resultat och prestation, vad som ska prioriteras samt riktningen framåt. Liksom har framkommit i den här fördjupade analysen är det också vanligt att chefer och medarbetare även efterfrågar tydliga riktlinjer kring hur de förväntas utföra arbetet (se Weber m.fl., 2020).

Behovet av ökad tydlighet i riktlinjer både kopplat till vad som förväntas av chefer och medarbetare samt hur arbetet förväntas genomföras, kan vara svårt att möta för stora organisationer som Stockholms stad. I snabb förändring är det utmanande för stora organisationer att på kort tid skaffa sig en bild av situationen, översätta den till förändrade förutsättningar för olika delar av verksamheten samt kommunicera ut detta till verksamhetens olika delar. När förutsättningarna förändras snabbt, blir det nästintill en omöjlig uppgift för en organisation som Stockholms stad, att hinna omsätta förändringar i omvärlden till nya förutsättningar och förväntansbilder på verksamheten och också kommunicera detta. Det finns en risk att förutsättningarna redan hunnit förändras när informationen når chefer och medarbetare i verksamheten.



I kriser är behovet att snabbt informera stort (se Hoyt, 2020). I stora organisationer innebär det ett behov av att så mycket som möjligt av beslutsfattandet sker lokalt i verksamheten. Ett sådant behov stöds av stadens ansvarsprincip. Inhämtning av information om förändringar i omvärlden och att omsätta det i behov av förändring av arbetsätt och rutiner, behöver i högre grad ske inom verksamheten lokalt. Det är också där mycket av kunskapen finns om hur verksamheten bäst anpassas till de nya förutsättningarna. Det ökar därmed också möjligheten att skapa väl fungerande lösningar för den enskilda verksamheten.

När stora organisationer söker utveckla riktlinjer för hur olika delar av verksamheten ska arbeta, är risken stor att dessa lösningar inte fullt ut möter de behov och de förutsättningar som finns inom de olika verksamheterna. Det är helt enkelt en naturlig konsekvens av att den djupa kunskapen om de olika verksamheterna inte finns på central nivå.

Det har också medfört ett ökat behov av eget handlingsutrymme lokalt i stadens verksamheter. Till exempel har chefer beskrivit att de har ett behov av att ha mandat att fatta egna beslut men inom givna ramar. Under krisen har en del av cheferna upplevt ett begränsat handlingsutrymme genom de övergripande riktlinjer som funnits inom staden under krisen. Det har till exempel handlat om möjligheten att erbjuda medarbetare viss kontorsutrustning såsom datorskärmar eller kontorsstolar vid hemarbete under pandemin.

Vi kan således konstatera att det finns något av en paradox mellan behovet av tydligare riktlinjer från centralt håll inom staden och behovet av ökat handlingsutrymme lokalt. Detta kan till stora delar hänföras till pandemin som kris, vilket också styrks i teorin kring att leda i kris (se Weber m.fl., 2020). Även om en ökad förväntan från chefer och medarbetare av tydligare styrning är typiskt för krissituationer såsom pandemin, är vår bedömning att det finns anledning för staden att se över balansen mellan styrning och chefens eget handlingsutrymme. Det handlar om att tydliggöra ramarna för det utrymme som lämnas till verksamheterna att själva fatta beslut om hur mål och resultat nås.

## **7.4. Ledaregenskaper som utvecklats under krisen**

I analysen har vi kunnat se att det är vissa ledaregenskaper som cheferna särskilt utvecklat under krisen. Det handlar framför allt om förmågan att på kort tid ställa om verksamheterna för att möta förändringar i omvärlden samt att utveckla ett mer flexibelt ledarskap med en förmåga att agera när osäkerhet råder.

### **7.4.1. Förstärkt omställningsförmåga**

---

Krisen har för stora delar av verksamheten på olika sätt inneburit ett behov av att ställa om. På kort tid har chefer och medarbetare anpassat verksamheten till nya förutsättningar. Man har behövt avlära gamla beteenden och ersätta dessa med nya sätt att arbeta.

Det har i många verksamheter visat sig vara möjligt att genomföra förändringar av befintliga arbetssätt och rutiner på mycket kort tid eftersom situationen helt enkelt krävt

det. Det har till exempel handlat om att anpassa arbetssätt och rutiner inom äldreomsorgen för att minimera smittspridningen, att genomföra tillsynskontroll på distans eller om att erbjuda fjärr- eller distansutbildning i stället för fysiskt på plats för att det ska vara möjligt att fortsatt bedriva sin verksamhet.

Teorin om att leda i kris talar just om den effekt som ofta uppstår vid en krissituation där förändring och omställning ofta drivs på av det som ofta kallas för "a sense of urgency". En känsla av kris eller som i det här fallet, en verklig kris, skapar på kort tid en förståelse bland medarbetarna att en snabb omställning är nödvändig. Frågan "varför förändringen är nödvändig" har sin tydliga förklaring.

Före pandemin hade staden arbetat på olika sätt för att utveckla förmågan att använda digitala kanaler i högre grad – så väl i mötet med medborgarna som i det interna arbetet. Genom pandemin övergick delar av verksamheten på bara några veckor till att arbeta mer digitalt. Det har trots vissa utmaningar fungerat mycket väl. Mognaden inom staden att tillämpa digitala verktyg har därmed genom krisen vuxit betydligt.

Stadens chefer har också utvecklat sin förmåga att leda sina medarbetare i omställning. Även om omställningen drivits på av det faktum att pandemin inneburit en krissituation, har cheferna utvecklat sin förmåga att få medarbetarna att övergå till nya arbetssätt och rutiner. Det har förutsatt att cheferna tydligt kunnat beskriva övergången till nya arbetssätt, att kompetensutveckla sina medarbetare för att kunna arbeta på nya sätt samt att skapa motivation hos sina medarbetare att *vilja* ställa om sitt sätt att arbeta.

Vikten av att motivera genom att visa uppskattning och att lyfta goda exempel lyfts inom till exempel FRLM med hänvisning till både det transformerande ledarskapet med fokus på att uppmuntra och att agera förebild, men även det avvikelsebaserade ledarskapet genom att anpassa förväntansbilden och att hantera oönskade beteenden (Söderfjäll, 2018).

Många av de intervjuade cheferna beskriver att de har stärkts av det faktum att det visat sig möjligt att ställa om verksamheten på så kort tid. Detta gäller sannolikt också deras medarbetare. Det här skapar en insikt om att det finns en underliggande förmåga inom verksamheten att snabbt anpassa sig efter nya förutsättningar i omvärlden. Detta är en insikt och en styrka som bör både förvaltas och utvecklas medan den ännu är aktuell.

Det är angeläget att det finns utrymme för chefer och medarbetare att utveckla, innovera, pröva och testa. Vad krävs för att skapa denna kultur och vilka krav ställer detta på ledarskapet? Vad krävs för att den omställningsförmåga som varit tydlig under krisen blir mer beständig? Detta menar vi är viktiga frågor att arbeta vidare med. Det handlar bland annat om att säkerställa att det finns insikter i betydelsen av och kompetens att driva förändringsarbete och om att det finns strukturer, exempelvis avdelade resurser, rutiner och arbetssätt, som stöttar arbetet.

#### **7.4.2. Ett mer flexibelt och anpassningsbart ledarskap framåt**

Vi kan konstatera alltså att stadens verksamheter under pandemin har visat på en betydande omställningsförmåga där både chefer och medarbetare har ställt om till nya förutsättningar. Många chefer har utvecklat sitt ledarskap för att svara mot snabba förändringar i omvärlden och förändrade förutsättningar.

Vi befinner oss nu i ett läge där vi börjar blicka framåt mot en övergång till ett nytt normalläge. Det blir sannolikt inte en återgång till den situation vi hade innan krisen utan något nytt. Övergången från ett krisläge till någon form av normalläge kommer sannolikt ställa krav på ytterligare anpassning av stadens verksamheter. Vad i nya arbetssätt och rutiner som utvecklats under krisen är värdefullt att bevara och eventuellt utveckla, och vad kommer att med fördel återgå till det läge vi hade innan krisen alternativt till helt nya arbetssätt och rutiner? Här blir det viktigt att fundera över hur det nya normalläget kommer att se ut och vilka krav det ställer på ledarskapet.

Vi har tidigare pekat på att det inte har varit nya beteenden som behövts under krisen utan att det snarare är vissa beteenden som behövt förstärkas. Vi lever i en tid där utvecklingen går snabbt, komplexiteten generellt ökar och där oförutsägbarhet ofta råder. Denna utveckling accentuerades genom pandemin, vilket bidragit till att stadens chefer behövt stärka förmågan att leda i stark förändring och hög osäkerhet.

Det kommer även framåt att vara viktigt att ha förmåga att leda i osäkerhet och att kontinuerligt kunna anpassa verksamheten till nya situationer och verkligheter. Chefer behöver kunna fatta beslut baserade på antaganden, snarare än etablerade fakta och kunna arbeta i kortare, iterativa processer där man kontinuerligt provar, lär och anpassar. Det här är ett ledarskap där medarbetarna ges stort utrymme att utveckla och utvecklas genom att pröva och testa nya lösningar men där chefsens roll och ansvar fortfarande är att fatta beslut i övergripande frågor.

De möjligheter att genom ett mer flexibelt ledarskap snabbt kunna svara på växlande behov och nya situationer som sådana arbetssätt innebär, kommer att vara viktigt i en fortsatt föränderlig värld. Vi ser därmed ett behov av att de lärdomar som dragits kring ledarskapet inom staden nyttjas på sådant sätt att stadens chefer står väl rustade för att föra sina olika verksamheter mot ett nytt normalläge.

#### **7.5. Sammanfattningsvis**

Sammanfattningsvis kan konstateras att samma ledarbeteenden som är viktiga under normala omständigheter även varit viktiga under krisen. Det som skiljer är att dessa beteenden behövt förstärkas samt att intensiteten i ledarskapet varit betydligt högre under krisen än under ordinarie omständigheter.

Krisen har inneburit en hel del utmaningar för cheferna inom Stockholms stad under pandemin och på det hela taget är vår bild att cheferna hanterat dessa utmaningar och i huvudsak kunnat upprätthålla den löpande verksamheten. Under krisen har också vissa ledarförmågor utvecklats. Det handlar framför allt om förmågan att ställa om och

att anpassa sig efter snabba förändringar i omvärlden. Trots denna utveckling finns utrymme för vidare utveckling av ledarskapet både i kris och i vardag. I kapitlet som följer ger vi våra slutsatser och rekommendationer framåt.

## 8. Slutsatser och rekommendationer

I detta avslutande kapitel redovisar vi våra samlade slutsatser samt våra rekommendationer för fortsatt utveckling av ledarskapet i både kris och vardag.

### 8.1. Ledarbeteendena är desamma under krisen som före krisen – tempot och intensiteten är den stora skillnaden

Vi kan konstatera att de ledarbeteendena som behövs under pandemin inte skiljer sig från de beteendena som är viktiga under ordinarie omständigheter. Däremot har en del av dessa beteendena blivit ännu mer betydelsefulla. Det handlar som exempel om behovet av tydlighet, kommunikation samt besluts- och handlingsförmåga. Ledarbeteendena som sådana skiljer sig därmed inte åt mellan kris och vardag. Däremot har tempot och intensiteten i tillämpning av dessa ledarbeteendena ökat betydligt jämfört med under ordinarie omständigheter.

Även i ett nytt normalläge kommer förmågan att leda i förändring vara central eftersom förändring snarare är ett konstant tillstånd än någonting tillfälligt. Det handlar om en förmåga att som chef ständigt hålla sig uppdaterad om förändringar i omvärlden, att bedöma vad det betyder för den egna verksamheten, att kunna fatta snabba beslut samt att kommunicera fattade beslut till den egna verksamheten.

### 8.2. Cheferna bedöms i stor utsträckning ha klarat av sitt chefsuppdrag men inte utan utmaningar

Vår slutsats är att de chefer som ingått i den här fördjupade analysen har klarat sitt chefsuppdrag under krisen. Med det menar vi att cheferna har klarat av att hantera krisen, ställa om verksamheterna samt upprätthålla den löpande verksamheten inklusive arbetsmiljöperspektivet. Det har för många chefer varit ett svårt och utmanande uppdrag. Även om cheferna klarat av uppdraget finns givetvis utrymme för utveckling.

Vi kan konstatera att chefsrollen är komplex både i vardag och under kris. För att underlätta för cheferna att klara av sitt chefsuppdrag ser vi att det är viktigt att förväntan på cheferna är tydlig. Det ökar chefernas förståelse för vad som krävs av dem för att kunna leva upp till uppdraget. Det är också angeläget att förväntansbilden är realistisk för att cheferna ska uppleva det som möjligt att klara av chefsuppdraget. För att förväntan ska vara realistisk behöver förväntan på cheferna underbyggas med förutsättningar för att kunna möta förväntan. Förväntansbild och förutsättningar behöver gå hand-i-hand.

### **8.3. Utvecklad omställningsförmåga genom krisen**

Under krisen har flera av de chefer som vi intervjuat inom ramen för den här fördjupade analysen utvecklat den egna omställningsförmågan, vilket vi beskrivit i analysen. Det har visat sig vara möjligt att på kort tid ställa om verksamheter till nya arbetssätt och rutiner. Cheferna har visat på en förmåga att stärka och motivera medarbetarna att ställa om till nya arbetssätt.

En inneboende omställningsförmåga i organisationen har synliggjorts under krisen. Som vi beskrev i kapitel 6 är detta också en av de lärdomar cheferna själva lyfter fram som viktig. Denna omställningsförmåga anser vi bör kunna nyttjas i stadens utvecklingsarbete framåt. Det handlar om att dra nytta av insikten om att det är möjligt att ställa om verksamheten till nya arbetssätt och rutiner

### **8.4. Många chefer har utvecklat ett mer flexibelt och anpassat ledarskap**

Det har varit viktigt för cheferna under krisen att anpassa sitt ledarskap till snabba förändringar i omvärlden. Det har också handlat om att anpassa ledarskapet efter enskilda medarbetares behov av till exempel stöd och avstämning. Att reflektera över det egna ledarskapet och hur jag som chef behöver anpassa mig till nya situationer och ändrade förutsättningar, har varit centralt under krisen. Vi ser ett behov av att stadens chefer fortsätter att utveckla förmågan att anpassa sitt ledarskap efter förändringar i omvärlden för att skapa en tydlighet i förväntningarna gentemot medarbetarna.

Vår bedömning är att sådan reflektion och situationsanpassning är en viktig förutsättning för ett gott ledarskap även framåt, både i kris och i vardag. Stadens chefer behöver ha utrymme och finna former för att utveckla sin förmåga att reflektera över det egna ledarskapet och att anpassa det egna ledarskapet efter rådande situation.

### **8.5. Samarbete och involvering har varit betydelsefullt**

Cheferna har i högre grad än under normala omständigheter behövt involvera medarbetarna i att utveckla nya arbetssätt och rutiner. Krisen har således inneburit ett ökat samarbete mellan chefer och medarbetare inom staden. Det har ställt krav på en förmåga hos cheferna att skapa ett gott samarbetsklimat där medarbetarna ges möjlighet att pröva nya tankar och idéer.

För att skapa ännu bättre förutsättningar för cheferna att arbeta med involvering och delaktighet hos medarbetarna ser vi ett behov av att stärka chefernas förmåga att skapa ramar för medarbetarna att våga pröva nya tankar och idéer, att skapa ett klimat för samarbete och gemensam utveckling.

För att chefer ska kunna dra nytta av varandras kompetens och erfarenheter i ännu högre grad framåt ser vi också ett behov av att samarbetet i befintliga samarbetsstrukturer såsom till exempel ledningsgrupper på olika nivåer utvecklas och förstärks. Det kan också finnas ett värde i att se huruvida det finns ett behov av att utveckla ny tvärfunktionella samarbetsforum som stöd för cheferna i staden.

## **8.6. Digitala förutsättningar – i viss mån begränsande**

Digitaliseringen har gjort stora framsteg under pandemin. Det är angeläget att fortsätta denna utveckling och ta till vara de möjligheter som digitaliseringen medför till exempel genom att skapa värde för olika målgrupper eller bidra till effektivisering av verksamheter. Digitalisering och tekniska förutsättningar upplevs dock vara utmanande för många chefer. Här vore det värdefullt att få en bättre bild av behovet i staden. Var finns de största behoven och potentialen?

Frågor för Stockholms stad att beakta är huruvida de ska ligga i framkant och testa nya tjänster som precis lanserats eller avvakta något för att vara trygg i att tjänsterna är stabila och verkligen tillför värde i verksamheten. Offentliga verksamheter verkar ytterst på uppdrag av medborgarna och finansieras via skatter och avgifter. Här gäller det att vara vaksam så att resurserna används effektivt och på ett rättssäkert sätt. Inom IT-utvecklingen är inte minst frågor kring säkerhet och integritet högaktuella.

Det finns också ett behov av att stärka cheferna i användningen av digitala verktyg för att härigenom utveckla chefernas förmåga att leda på distans. Det faktum att cheferna har klarat av att hantera de digitala verktygen under krisen har inneburit ett fall framåt kopplat till den digitala mognaden bland stadens chefer. Genom den utveckling avseende digital mognad som skett under krisen så finns nu också en god grund för att fortsatt utveckla den förmågan hos stadens chefer.

## **8.7. Kommunikationsförmåga har varit centralt**

Kommunikationen har varit en viktig förmåga för chefer under krisen. Det har till exempel handlat om att vara tydlig i kommunikationen av vad som förväntas av medarbetarna, att kunna anpassa kommunikationen till olika behov hos medarbetarna, att kunna förmedla information med empati och optimism, etcetera.

Kommunikationen via digitala kanaler har också ställt särskilda krav på den kommunikativa förmågan. I kommunikationen via digitala kanaler blir kommunikationen per automatik mer avskalad, vilket innebär att cheferna utifrån vissa aspekter behöver utveckla denna kommunikativa förmåga. Den kommunikativa förmågan är grundläggande för ledarskap i såväl vardag som i kris och vi ser därför ett detta är ett viktigt område att stärka framåt för att utveckla chefernas ledarskap både i kris och i vardag.

## **8.8. Vikten av träning i krishantering**

De chefer som innan krisen hade tidigare erfarenheter av att leda i kris och/eller hade övat krishantering upplevde sig relativt väl rustade för att hantera krisen. Många av de chefer som ingått i den här studien saknade djupare erfarenhet av krishantering. Överlag var erfarenheten begränsad avseende hantering kriser som varit så utdragna i tid som pandemin varit.

Det finns därför ett behov av att i högre grad träna stadens chefers förmåga att agera i kris. För att kunna möta kommande kriser, finns det anledning att fortsatt utveckla chefernas förmåga till krishantering. Övning i krishantering har också lyfts av cheferna som

ett utvecklingsområde att arbeta med framåt. Nu finns också ett bra tillfälle att samla lärdomarna från krisen för utveckling av särskilda kristräningsinsatser.

## **Förslag och rekommendationer**

Utifrån vår analys och våra slutsatser ger vi följande förslag och rekommendationer.

### **Ta vara på omställningsförmågan i Stockholms stad**

---

Krisen har synliggjort verksamheternas stora omställningsförmåga och här finns viktiga erfarenheter och lärdomar. Vår rekommendation är att ta vara på denna förmåga och nyttja det momentum som nu finns. Vi anser att alla verksamheter och alla chefer bör göra en egen analys av vad det är man har utvecklat under krisen, exempelvis synsätt och arbetssätt, rutiner, processer osv, vad det är som har fungerat bra respektive mindre bra och, slutligen, förklaringsfaktorer till varför det är så. En sådan analys kan utgöra grunden för att fortsatt utveckla den egna verksamheten. Denna typ av analys kan också vara relevant att göra på stadsövergripande nivå för att identifiera faktorer som är viktiga för att säkerställa en förmåga till förändring och att ställa om i staden som helhet.

### **Utveckla förmågan att leda i förändring**

---

Vår rekommendation är att ta tillvara den förmåga att leda i förändring som stadens chefer utvecklat under krisen och att utveckla den ytterligare för att stärka cheferna i att utöva ett mer aktivt ledarskap där det handlar om att på kort tid samla in information, utvärdera, reflektera, fatta beslut samt kontinuerligt ompröva fattade beslut. På så vis skulle stadens chefer vara bättre rustade för att möta snabba förändringar i omvärlden, både i kris och i vardag. Vi föreslår att det görs genom att låta stadens ledarskapsprogram omfatta kompetensområdet att leda i förändring i det fall det inte redan görs.

### **Fortsätt nyttja digitaliseringens möjligheter**

---

Digitaliseringen har gjort stora framsteg under pandemin. Det är angeläget att fortsätta denna utveckling och ta till vara de möjligheter som digitaliseringen medför till exempel genom att skapa värde för olika målgrupper eller bidra till effektivisering av verksamheter. Vår rekommendation är att se över behoven och förutsättningarna för utveckling av digitala lösningar samt kartlägga hur väl behovet möts i dag. Detta inkluderar också den digitala kompetensen och mognaden.

Rekommendationen vänder sig både till stadens chefer avseende reflektion kring vilka möjligheter digitalisering medför i den egna verksamheten, och till SLK som ur ett stadsövergripande perspektiv bör säkerställa att chefers och medarbetares behov av digitala verktyg och digital kompetens möts.



### **Stärk förutsättningar för samarbete**

---

Erfarenheter från pandemin har visat på betydelsen av samarbete. Det har både handlat om samarbetet och involvering av medarbetare i omställning av verksamheter, samt ett kollegialt samarbete mellan chefer. För att utveckla samarbetet mellan chef och medarbetare genom att öka graden av involvering är vår rekommendation att stärka chefers förmåga att arbeta med involvering och delaktighet i verksamheten. Det görs förslagsvis genom att låta det ingå som en del i stadens insatser för ledarutveckling.

Vår rekommendation är vidare att stärka samarbetet inom ledningsgrupper på alla nivåer inom staden genom till exempel teamutvecklingsinsatser för ledningsgrupper inom staden. Rekommendationen vänder sig framför allt till staden centralt att se över behov och möjligheter till den här typen av utvecklingsinsatser.

### **Löpande dialog kring innehåll och utveckling av chefsuppdraget**

---

Chefsuppdraget är både mångfacetterat och komplext där förutsättningar och behov kan förändras. Vi bedömer att det är angeläget att reflektera över både innehåll och utveckling för att stämma av måluppfyllelse men också för att identifiera styrkor och utvecklingsområden. Detta är en dialog som varje chef behöver ha med sin överställda chef för att tydliggöra förväntningar och förutsättningar, men det kan också finnas anledning att reflektera utifrån staden som helhet. Vi vill också understryka att varje chef har ett eget ansvar att tolka vad chefsuppdraget betyder för det egna ledarskapet

Till hösten kommer en reviderad chefsprofil som utgår från ledarskapsmodellen Full Range Leadership Model att introduceras i staden. Vi ser att det kan vara ett utmärkt tillfälle för att på ett samlat sätt initiera denna typ av dialog och reflektion. Vi ser att stadsledningskontoret har en viktig roll för att skapa ramar för ett sådant arbete.

### **Specifika utbildningsinsatser**

---

Vi ser också att det finns vissa områden där det kan finnas behov av särskilda insatser för att höja kompetensen. Krisen har till exempel ställt delvis nya krav på chefers kommunikativa förmåga. Eftersom den kommunikativa förmågan är grundläggande för ledarskap i såväl vardag som i kris och rekommenderar vi att stadens chefer ges möjlighet att utveckla sin kommunikativa förmåga. Vi föreslår därför att staden centralt tar fram förslag till utbildningsinsatser för utveckling av chefernas kommunikativa förmåga.

Övning i krishantering ser vi som ett tydligt utvecklingsområde för chefer inom staden. Vår rekommendation är därmed att införa obligatorisk utbildning i krishantering samt genomförande av krisövning med vissa givna intervall. Det bör ingå som en del i uppdraget som chef inom Stockholms stad. Rekommendationen vänder sig både till stadsledningskontoret och till stadens chefer att själva ta ansvar för att öva i krishantering.

## **Avslutningsvis**

Efter denna fördjupade analys av ledarskapet under krisen kan vi konstatera att cheferna inom staden har en central roll i att upprätthålla och att driva utveckling av verksamheten. Under krisen har ledarskapet satts på prov och vi kan konstatera att stadens chefer på det hela taget klarat eldprovet. Krisen har också inneburit utveckling av ledarskapet i vissa avseenden, vilket vi ser som en möjlighet för staden att fortsatt utveckla framåt. Det handlar om att nyttja lärdomarna under krisen och omsätta för att ytterligare stärka ledarskapet inom staden.

# Referenser

Boin et al. (2013) Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment, *International Review of Public Administration*, vol. 18, nr. 1

Hoyt, D. (2020) Looking Forward – July 2020, Bulletin of the American College of Surgeons, 2020-07-21

Klann, G. (2003) Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, Center for Creative Leadership

Stockholms stad (2021) Medarbetarna 2020, Dnr KS 2021/387, Stadsledningskontoret, mars 2021

Stockholms stad (2019) Personalpolicy, Beslutad av kommunfullmäktige 2019-12-16

Söderfjäll, S. (2018) En liten bok om ledarskap, Stockholm: Type and tell

Weber, E. et al. (2020) Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *Journal of Service Management*