

Hybridledarskapets bidrag till medarbetarnas engagemang

Hybrid leadership's contribution to employee engagement

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet
Företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2022

Carina Jönsson

Katrin Hakopian

Handledare: Jonna Kilstam

Examinator: Nomie Eriksson

Hybridledarskapets bidrag till medarbetarnas engagemang


Examensrapport inlämnad av Carina Jönsson och Katrin Hakopian till Högskolan i Skövde,
för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2022-06-12

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Carina Jönsson

Signerat: 

Katrin Hakopian

Förord

Vårt varmaste tack till de medarbetare som aktivt deltagit i studien via intervjuer. Utan er medverkan hade inte vår studie varit möjlig att genomföra.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Jonna Kilstam som väglett oss genom skrivprocessen.

Tack även till vår examinator Nomie Eriksson för tydlig återkoppling avseende vår uppsats.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra familjer som stöttat oss under denna tid.

Carina Jönsson och Katrin Hakopian

Skövde, 12 juni 2022

Sammanfattning

Bakgrund och problem

Den pågående globaliseringen och digitaliseringen bidrar till en förändrad kontext för många organisationer och dess arbetsformer. Utvecklingen sker snabbt och utmaningen är för många organisationer de mjuka värdena såsom ledarskap, relationer, kommunikation, kultur och engagemang. Nya tekniska lösningar möjliggör för ständig närbarhet, vilket öppnar upp för att arbeta var som helst och när som helst. Steget från en traditionell- till en hybrid arbetsplats inbegriper såväl ledarskap som medarbetarskap där organisationens arbetssätt, roller och kommunikationsvägar kan komma att utvecklas beroende på vilken organisationskultur som råder. Hybridarbetsplats och hybridledarskap medför olika utmaningar för medarbetarna, vilka de behöver kunna hantera självständigt utan ledarens ständiga närvaro och vägledning.

Utmaningarna består bland annat i att medarbetarna behöver få de kompetenser, ansvar och befogenheter så att de skall kunna utvecklas till självgående och initiativtagande individer. Ett väl utvecklat medarbetarskap innebär att medarbetarna anser att arbetsuppgifterna är meningsfulla, vilket kan leda till medarbetarnas engagemang.

Syfte och metod

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. Baserat på studiens syfte används en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Studien är genomförd på en organisation som arbetar med folkbildning inom den ideella sektorn i Sverige.

Slutsats

Studien visar på att det finns tydliga indikationer på att hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang genom att skapa förutsättningar för ett fungerande medarbetarskap. Föreliggande studie visade på fyra teman med tillhörande faktorer som bidrar till medarbetarnas engagemang; kommunikation och tillgänglighet (digitala verktyg, lyhördhet och närvarande, flexibilitet och transparens), förväntningar på prestation (trygghet i arbetsroller, tydliga förväntningar, kontinuerlig uppföljning), självständighet (tydliga roller och ansvar, kunskap och kompetens, samverkan) och meningsfulla arbetsuppgifter (värderingar, delaktighet och göra skillnad).

Nyckelord; hybrid arbetsplats, hybridledarskap, distansledarskap, engagemang, medarbetarskap och medarbetarskapshjulet

Abstract

Background and problem

The ongoing globalization and digitalization contribute to a changed context for many organizations and their working methods. This development changes rapidly and the challenge for many organizations is often the soft values such as leadership, relationships, communication, culture, and commitment. New technical solutions enable constant accessibility, which opens up for working anywhere and anytime. Moving from a traditional workplace to a hybrid workplace includes both leadership and employees, where the organization's working methods, roles, and communication paths may be developed depending on the organizational culture. Hybrid workplaces and hybrid leadership pose various challenges for employees, which they need to be able to handle independently without the leader's constant presence and guidance. These challenges include the fact that employees need to give the skills, responsibilities, and powers so that they can develop into independent and initiative-taking individuals. A well-developed co-operation means that the employees consider the tasks to be meaningful, which can lead to employee engagement.

Purpose and method

The purpose of the study is to describe and analyze how hybrid leadership can contribute to 2employee engagement, in order to obtain in-depth knowledge. Based on the purpose of the study, a qualitative method is used with semi-structured interviews as a data collection method. The study was conducted at an organization that works with public education in the non-profit sector in Sweden.

Conclusion

The study shows that there are clear indications that hybrid leadership can contribute to employee engagement by creating the conditions for a functioning employeeship.

The present study identified four themes and associated factors that contribute to employee engagement; communication and accessibility (digital tools, responsiveness and presence, flexibility and transparency), expectations for performance (confident in job, clear expectations, continuous follow-up), independence (clear roles and responsibilities, knowledge and skills, collaboration) and meaningful tasks (values, participation and make a difference).

Keywords; hybrid workplace, hybrid leadership, distance leadership, commitment, co-operation, and the co-workers' wheel

Innehåll

1.	Inledning	1
1.1.	Problemområde	1
1.2.	Problemdiskussion	2
1.3.	Problemformulering	3
1.4.	Syfte	4
1.5.	Avgränsningar	4
2.	Teoretisk referensram	5
2.1	Hybridledarskap	5
2.2	Medarbetarskap	6
2.3	Medarbetarskapshjulet	8
2.4	Medarbetarengagemang	9
2.5	Sammanfattning	10
3.	Metod	13
3.1	Metod val	13
3.2	Datainsamlingsmetod	13
3.3	Intervjuguide	13
3.4	Urval	14
3.4.1	Val av organisation	14
3.4.2	Val av respondenter	14
3.5	Genomförande av intervjuer	15
3.6	Dataanalys	15
3.7	Metodkritik	17
3.7.1	Tillförlitlighet och trovärdighet	17
3.7.2	Forskningsetik	18
4	Empiri	19
4.1	Presentation av respondenter	19
4.2	Kommunikation och tillgänglighet	19
4.3	Förväntningar på prestation	21
4.4	Självständighet	21
4.5	Meningsfulla arbetsuppgifter	22
4.6	Sammanfattning	23
5	Analys och diskussion	25
5.1	Kommunikation och tillgänglighet	26

5.2	Förväntningar på prestation	28
5.3	Självständighet	29
5.4	Meningsfulla arbetsuppgifter	31
6	Slutsats	33
6.1	Hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang	34
6.2	Samhälleliga och etiska aspekter	36
6.3	Kritik till studien	36
6.4	Fortsatt forskning	37
7	Figurer och tabeller	38
8	Referenser	39
9	Bilagor	43
	Bilaga 1. Information till respondenter	43
	Bilaga 2. Intervjuguide	44
	Bilaga 3. Kodning av empiridata	45

1. Inledning

1.1. Problemområde

I takt med den pågående globaliseringen och digitaliseringen skapas nya former för hur arbetsuppgifter, kommunikation och service utförs (Alexander m.fl., 2020; Burnett m.fl., 2019; Gillberg, 2018; Hosseini m.fl., 2018). Nya tekniska lösningar möjliggör för ständig närhet, vilket öppnar upp för att arbeta var som helst och när som helst (Müller & Niessen, 2019). Dessa förändringar leder till att organisationer kan behöva anta nya arbetssätt som kan komma att påverka både ledare och medarbetare.

Ledarskap är ett begrepp som behöver hanteras varsamt beroende på hur det har utvecklats och använts. Ledarskap uppfattas ofta som en enskild person som på egen hand kan skapa förutsättningar för ledning och organisation. Enligt Andersson m.fl. (2020); Blomqvist och Åkesson Röding (2010) så kan ledarskap ses som en process av påverkan som skapar samsyn hos medarbetarna. Ledarskapsprocesser har oftast ett långsiktigt fokus och syfte att skapa förändring och förändringsprocesser (Andersson m.fl., 2020). För att uppnå önskade förändringar behövs ett aktivt medarbetarskap där medarbetarna upplever meningsfullhet och engagemang för att delta i förändringsprocessen, detta enligt Andersson m.fl. (2020).

Medarbetarskap som begrepp innebär olika beroende på individens referensram. Anledningen till begreppsförvirringen är att medarbetarskap, i jämförelse med ledarskap, är ett relativt outforskat begrepp. Det centrala i medarbetarskap är den relation som finns mellan medarbetare och kollegor, ledare och arbetsuppgifter. Medarbetarskap avser hur aktiv och ansvarstagande medarbetaren är i sin roll (Tengblad, 2010). Medarbetarskap tar hänsyn till flera aspekter avseende relation mellan ledaren och medarbetaren. Medarbetarskap som synsätt innebär ett kollektivt ledarskap som fokuserar på det kollektiva initiativtagandet och handlandet på en arbetsplats (Andersson m.fl., 2020). Utvecklingen av ett kollektivt ledarskap som avser olika tillvägagångssätt och former kallas hybridledarskap, detta enligt Gronn (2010a, 2010b, 2011).

Hybridledarskap avser en blandning av olika ledarskapsstilar som formas av såväl individuella som globala kulturella kontexter. Ledarskapet kan utföras på plats och på distans, allt beroende på vart medarbetarna befinner sig samt vilket behov de har. En av utmaningarna med hybridledarskap ligger i att förstå medarbetarnas behov så att medarbetarnas engagemang bibehålls eller förbättras (Gronn, 2010a, 2010b, 2011). Ett engagerat ledarskap som är

intresserad av sina medarbetare och deras utveckling, kan anses bidra till medarbetarnas engagemang (Andersson m.fl., 2013).

Engagerade medarbetare definieras som en person *“som är medveten om affärssammanhang och arbetar nära med kollegor för att förbättra prestanda inom jobbet till förmån för organisationen”* (Iddagoda m.fl., 2015, s. 12). Medarbetarnas engagemang kännetecknas vanligtvis av i vilken grad individen investerar sin fysiska, kognitiva och emotionella energi i sin prestation (Han & Chen, 2022). Engagerade medarbetare är intellektuellt och känslomässigt kopplade till organisationen, och är villiga att anstränga sig för att upprätthålla organisationens mål och värderingar (Anitha, 2014). Enligt Kahn (1990) finns tre psykologiska tillstånd relaterade till personligt engagemang; meningsfullhet, säkerhet och tillfredsställelse. Meningsfullhet avser innehåll i arbetsuppgifter och roller, säkerhet innebär att medarbetaren känner sig trygg i sin arbetsmiljö och arbetsroll, och tillfredsställelse handlar om att få möjlighet att nå mål och bidra till verksamhetens utveckling.

1.2. Problemdiskussion

Den digitala transformationen har utvecklats snabbt och utmaningen är de mjuka värdena som ledarskap, relationer, kommunikation, kultur och engagemang (Harter m.fl., 2002; Alexander m.fl., 2020). Steget från en traditionell- till en hybrid arbetsplats inbegriper såväl ledarskap som medarbetarskap där organisationens arbetssätt, roller och kommunikationsvägar kan komma att utvecklas beroende på vilken organisationskultur som råder (Alexander m.fl., 2020). En hybrid arbetsplats kombinerar arbete på plats och på distans, vilket kan upplevas som en fördel, detta enligt Petani och Mengis (2021). Hybridarbetsplatsen kan se olika ut beroende på organisationen och dess behov och är inte en standardlösning för alla organisationer. Nackdelen med det hybrida arbetssättet kan vara intrång i den privata sfären både i plats och tid, samt att gränsdragning mellan arbete och privatliv tenderar att bli svårare (Petani & Mengis, 2021). Negativa effekter kan uppstå avseende den psykosociala arbetsmiljön, detta genom bland annat minskat stöd i arbetet från kollegor och ledare. Minskat stöd i arbetet kan leda till hög frånvaro, utbrändhet, depression och andra liknande effekter (Gilbreath & Benson, 2004; Sardeshmukh m.fl., 2012). Finns det däremot socialt stöd i organisationen visar det sig ha en positiv effekt på medarbetarnas engagemang (Collins m.fl., 2016).

Såväl ledare som medarbetare behöver anta olika sätt att interagera med varandra beroende på om de är på plats eller på distans. På den hybrida arbetsplatsen behöver även medarbetarna anta nya normer och arbetssätt, detta om de ska kunna upprätthålla och förbättra produktivitet, samarbete och engagemang (Alexander m.fl., 2020; Delfino & van der Kolk, 2021). Utmaningen i detta innebär att hela organisationen behöver fokusera på struktur, kultur och medarbetarnas behov för att bibehålla medarbetarnas engagemang (Saks, 2006). Vid hybridledarskap behöver ledaren kunna hantera kulturfrågor då avståndet till medarbetarna är större än vid traditionellt arbete på plats. Det finns en risk att medarbetarna kommer längre ifrån organisation, ledare och kollegor, vilket leder till att medarbetarna inte identifierar sig med kollegor och organisation, detta enligt Darics (2020).

Digitalisering bidrar till ökad rumslig och tidlig flexibilitet i arbetet, vilket kan leda till att såväl ledare som medarbetare kan arbeta från olika platser runt om i världen. Denna förändring innebär stora utmaningar för företagsledare då de behöver möjliggöra väl fungerande arbetsplatser avseende organisation, ledning, IT och säkerhet Petani och Mengis (2021). Distansarbete är numer vida utbrett och beräknas uppgå till 73% av anställda år 2028, detta enligt Mutha och Srivastava (2021a). Enligt 2018 års Gallup rapport framgår det att endast 15% av arbetsplatsens anställda är engagerade och enligt undersökning av Lister år 2020, så kan cirka 70% av anställda komma att arbeta på distans inom de närmaste sex åren (Mutha & Srivastava, 2021a). Baserat på dessa båda undersökningar konstaterade Mutha och Srivastava (2021a) att det finns ett behov av att få fördjupad kunskap om hur ledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang. Vidare menar Mutha och Srivastava (2021b) att de aspekter som skiljer digitala team från team som är på plats avser det begränsade sociala sammanhanget med övriga kollegor och ledare. Enligt Mutha och Srivastava (2021a) förändrar dessa aspekter dynamiken i medarbetarnas engagemang. Utifrån detta anses det vara av intresse att undersöka hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang.

1.3. Problemformulering

Det kan konstateras att digitaliseringen har bidragit till förändrade förutsättningar och möjligheter att arbeta oavsett var medarbetarna har sin geografiska placering eller avstånd till ledaren. Hybridledare behöver skapa förutsättningar för att bidra till medarbetarnas självständiga arbete och initiativtagande (Gronn, 2010). Denna påverkansprocess kan leda till ett ökat engagemang hos medarbetarna (Andersson m.fl., 2013). Hybridarbetsplats och hybridledarskap

medför olika utmaningar för medarbetarna vilka de bör kunna hantera självständigt och utan ledarens ständiga närvaro och vägledning. Utmaningarna består i att medarbetaren kan planera sitt arbete, ha en god kommunikation med sin chef, erhålla tydligt ansvar och befogenheter, samt uppleva att arbetsuppgifterna är meningsfulla (Baron, 2013). En annan utmaning kan innebära att medarbetaren får en distans till kollegor och ledning, vilket kan ha negativ inverkan på medarbetarnas engagemang (Darics, 2020).

Baserat på detta har vi valt att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. För att kunna undersöka medarbetarnas engagemang har följande problemformulering formulerats för denna studie:

Hur kan hybridledarskap bidra till medarbetarnas engagemang?

1.4. Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. För att få mer kunskap om hur hybridledarskap bidrar till medarbetarnas engagemang finns ett behov av ytterligare studier.

1.5. Avgränsningar

Studien är avgränsad till två av 51 avdelningar inom samma organisation som arbetar med folkbildning, det vill säga den ideella sektorn i Sverige. Avdelningarna är en egen juridisk enhet med fristående styrelse samt egna medlems- och samarbetsorganisationer. Organisationen har en hybrid arbetsplats med hybridledarskap och studien är avgränsad till två av avdelningarna.

2. Teoretisk referensram

2.1 Hybridledarskap

Ledarskap är ett svårdefinierat begrepp som har lika många definitioner som forskare.

“Ledarskap är en social påverkansprocess som handlar om att vägleda, strukturera och/eller möjliggöra beteende, aktiviteter och/eller relationer för att uppnå gemensamma mål”

(Andersson m.fl., 2013, s. 43). Denna definition avser att ledarskap är en ömsesidig påverkansprocess där både ledaren och medarbetaren medverkar av egen vilja, drivkraft och aktivitet.

Vidare anser Andersson m.fl. (2013) att definitionen lämpar sig oavsett vilken miljö som ledarskapet utövas i. Nya digitala plattformar och verktyg möjliggör arbete från vilken plats som helst som har digital uppkoppling (Müller & Niessen, 2019). Organisationer och dess ledarskap har i många fall expanderat sina gränser för vad arbetsplatsen avser, numer inkluderas ofta arbete som utförs på plats och på distans arbetsplatser, så kallade hybrida arbetsplatser. Detta kan betyda att medarbetare och ledare arbetar var som helst i världen där verksamheten behöver bedrivas (Petani & Mengis, 2021). Ledaren behöver bemöta medarbetarnas behov där de befinner sig för att kunna leda och styra verksamheten mot gemensamma målsättningar. De förändringar som genereras av hybridarbetsplatser och hybridledarskap bidrar till att organisationen kan behöva se över hur de kommunicerar, leder och engagerar sina medarbetare (Mutha & Srivastava, 2021a).

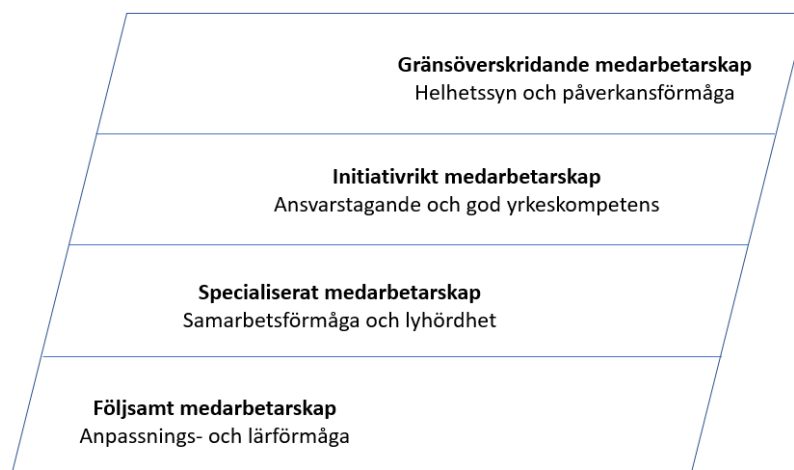
Hybridledarskap etablerades som ett nytt begrepp inom ledarskap av Peter Gronn (2010), vilket avser ledarskap på distans och ledarskap på plats i kombination (Gronn, 2010a, 2010b, 2011). Denna form av ledarskap främjar kunskapsutveckling i organisationen, vägledning, förebild i arbetsprestationer och stöd i arbetsuppgifter (Gronn, 2008, 2011). Det är viktigt att hybridledaren kan vara lyhörd och ge feedback, samt entusiasmera medarbetare för att uppnå en förbättrad prestation. Hybridledare behöver säkerställa att de är tillgängliga för medarbetarna, detta för att minska upplevelsen av distans till organisationen. Det är av stor vikt att ledaren kan leda genom en effektiv och tydlig kommunikation, detta för att minska missförstånd och otydliga budskap (Mutha & Srivastava, 2021b). Hybridledare behöver kunna uppfatta sammanhang för att förstå mönster och trender avseende konflikter eller missförhållanden, detta innan de leder till eskalering. Flexibilitet anses som en viktig ingrediens för en hybridledare, detta då plötsliga situationer kan uppstå som ledaren behöver kunna hantera och agera utifrån (Webster, 2018). De aspekter som skiljer digitala team från team som är på plats är det begränsade sociala sammanhanget med övriga kollegor och ledare. Dessa aspekter förändrar dynamiken i medarbetarnas engagemang, detta enligt Mutha och Srivastava (2021a). Att förstå relationen

mellan medarbetare består till stor del av att förstå nyanser och signaler, vilket hybridledaren behöver anpassa sig till för att på ett effektivt sätt förstå sammanhanget vid ledning av digitala team. Hybridledaren kan fånga upp nyanser och signaler genom att anta en något anpassad kommunikationsstil (Mutha & Srivastava, 2021b). Information är en stor del av ett företags organisationskultur och kan anses som en av de viktigaste egenskaperna för att medarbetare skall samverka och bidra till organisationens utveckling, detta enligt Mutha och Srivastava (2021b).

Hybridledarskap bygger förtroende för medarbetarna och deras kunskap, ansvarstagande och egna initiativförmåga, detta samtidigt som ledarskapet möjliggör utveckling och samverkan för medarbetarna (Habiballah m.fl., 2021). Enligt Tengblad (2010) kan ledarskapet fordra ett väl fungerande och utvecklat medarbetarskap, hög nivå av dialog, relation och förståelse mellan parterna.

2.2 Medarbetarskap

Medarbetarskap avser hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet (Andersson m.fl., 2020). Begreppet medarbetarskap betonar medarbetarnas medskapande, vilket betyder att medarbetaren själv är en aktivt tänkande person med egna åsikter, tankar och värderingar kopplade till hur arbete ska utföras, samt att de har förmåga att leda sitt eget arbete. För att medarbetarna skall kunna leda sitt eget arbete och bli självständiga behöver vissa förutsättningar tillskrivas av ledaren, exempelvis fördelning av arbetsuppgifter, roller och ansvar. Det goda medarbetarskapet handlar om att medarbetare gör vad hen kan för att relationen mellan ledaren och medarbetaren skall bli så god som möjlig. Vidare handlar medarbetarskap om hur medarbetare balanserar mellan upplevda krav och önskemål från arbetsgivare och ledare. Medarbetarskap kan anta olika varianter och former utifrån arbetsuppgifternas karaktär, och kan utformas enhetligt eller i hybridform, vilket innebär att det ena alternativet inte är bättre eller sämre än det andra (Andersson m.fl., 2020). Medarbetarskap inkluderar ett ansvar att bidra till enighet med kollegor, samt att visa omsorg, respekt och lojalitet för att bidra till sin egen arbetstillfredsställelse och till andras. Betydande aspekter avseende medarbetarskap kan vara motivation, feedback, kommunikation, interaktion, konflikter, karriär, och självkänedom, detta enligt Andersson m.fl. (2020).



Figur 1 Utvecklingsnivåer inom medarbetarskap (Tengblad, 2010)

Enligt Tengblad (2010) finns det fyra olika utvecklingsnivåer avseende medarbetarskap; följsamt, specialiserad, initiativrikt och gränsöverskridande medarbetarskap. Den första, *följsamt medarbetarskap*, kännetecknas på den här nivån av att medarbetare har ett ganska passivt förhållningssätt på arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Ett exempel kan vara en nyanställd som inte har full kontroll och självförtroende, och behöver därför noggranna instruktioner för att utföra arbetet.

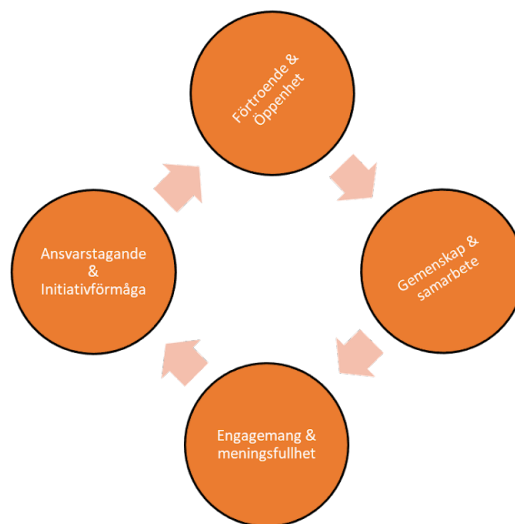
Det krävs en vilja att ta ansvar utan att se sig själv som ett offer, samtidigt som individen värdesätter andras kunskaper och erfarenheter. Detta bygger på anpassnings- och lärförmåga hos individen för att utvecklas till nästa nivå. Den andra nivån är *specialiserad medarbetarskap*. På den här nivån har medarbetaren lärt sig sina arbetsuppgifter och vågar vara självgående, samt ta ansvar för mer nischade och specialiserade arbetsuppgifter. Här krävs att medarbetarna bekräftar varandra, visar samarbetsförmåga och lyhördhet, samt kunna glädjas åt andras framgångar. Den tredje nivån på medarbetarskap, *initiativrikt medarbetarskap*, bygger på ansvarstagande och god yrkeskompetens. På den här nivån tar medarbetaren initiativ till att utveckla sitt eget arbete i relation till företagets mål och vision. Den fjärde nivån av medarbetarskap som individuell utvecklingsnivå är det *gränsöverskridande medarbetarskapet, eller medledarskapet*, som uppnås när medarbetaren tar stort ansvar i företaget. Denna nivå bygger på individens helhetssyn och påverkans förmåga, detta enligt Tengblad (2010).

Enligt Tengblad (2010) går de olika nivåerna av medarbetarskap att koppla till olika former av ledarskap. Följsamt medarbetarskap behöver en ledare som är väldigt rak, ger konkreta och

detaljerade instruktioner avseende arbetsuppgifter. Specialiserat medarbetarskap kräver ett direkt ledarskap med en ledare som koordinerar olika roller. Initiativrikt medarbetarskap behöver en målstyrande ledare som värdesätter personlig utveckling. Gränsöverskridande medarbetarskap (medledarskap) vill gärna se att det finns ett delat ledarskap på plats.

Fungerar arbetsmiljön, och kommunikationen med ledningen, kan det leda till att många av medarbetarna når sin fulla potential och bidrar efter bästa förmåga. Detta bidrar i sin tur till utveckling av verksamheten och ett större medarbetarengagemang (Andersson m.fl., 2013). Ett ökat medarbetarskap och engagemang kan erhållas genom att applicera medarbetarskapshjulet, en modell som Hällsten och Tengblad (2006) etablerat för att hantera relationer mellan ledare och medarbetare i organisationen (Andersson m.fl., 2013).

2.3 Medarbetarskapshjulet



Figur 2 Medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad, 2006)

Medarbetarskapshjulet är en modell som används för att förstå medarbetarnas förhållningssätt och handhavande. Modellen har fyra begreppspar; ansvarstagande och initiativförmåga, gemenskap och samarbete, förtroende och öppenhet, engagemang och meningsfullhet. Modellen sammanlänkas via olika aktiviteter och om något utav dessa fyra begreppspar inte lyckas upprätthållas kan organisationen påverkas. Modellen bygger på att ledare och medarbetare gemensamt skapar en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel (Andersson m.fl., 2013).

Gemenskap och samarbete innebär att medarbetarna behöver känna att de är en del av gemenskapen för att tillhörighet och trivsel på arbetsplatsen skall uppnås. Även de anställdas kompetenser behöver tillvaratas för att på bästa sätt komplettera varandra, vilket bidrar till en ökad samverkan. För att få ett ökat ansvarstagande och initiativförmåga behöver ledningen känna till och ha kunskap om medarbetarnas förmågor och kompetenser, detta så att fördelning av ansvar och befogenheter avseende aktuella arbetsuppgifter sker enligt medarbetarnas förutsättningar (Andersson m.fl., 2013).

Mål, ansvar och engagemang har olika betydelse för olika individer, vilka ska följa företagets mål och vision utifrån egen vilja och inte av maktlöshet och ofrivilligt. Fördelning av ansvar och befogenheter leder till initiativförmåga, som i sin tur ökar relationen och förtroendet mellan ledare och medarbetare. Obalans i ansvar och befogenheter kan skapa missnöje bland medarbetarna. Förtroende och öppenhet avser huruvida parterna kan föra en öppen och respektfull dialog med varandra, detta där båda parter känner sig trygga oavsett meningsskiljaktigheter. Ovanstående begrepp spar syftar till att medarbetare upplever att arbetsuppgifterna är meningsfulla och känner delaktighet i organisationen, vilket leder till ett ökat engagemang (Andersson m.fl., 2013).

2.4 Medarbetarengagemang

Engagemang är ett mångtydigt begrepp och beskrivs på olika sätt inom litteraturen. Enligt Kahn (1990) finns tre psykologiska tillstånd relaterade till personligt engagemang; meningsfullhet, säkerhet och tillfredsställelse. *Meningsfullhet* handlar om att medarbetaren upplever att arbetsuppgifterna är viktiga och att de bidrar till organisationen med sina arbetsuppgifter. Medarbetaren blir mer motiverad och engagerad om de hittar meningsfullheten i sina arbetsuppgifter, samt att hen är delaktig i något större och något viktigt. *Säkerhet* handlar om att känna sig tillräckligt trygg på arbetsplatsen för att vara sig själv utan några farhågor att det kan påverka karriären negativt. *Tillfredsställelse* handlar om att medarbetaren känner sig fysiskt och känslomässigt tillfredsställd genom ett inkluderande ledarskap, process och organisationens normer. Tillfredsställelse kan avse att få energi samt engagera och involvera sig på arbetsplatsen. Kahn (1990) menar att medarbetare kontinuerligt utvärderar de tre psykologiska tillstånden genom att ställa ett antal frågor till sig själv avseende personligt engagemang eller oengagemang.

Schaufeli och Bakker (2010) avser att medarbetarengagemang innebär "det psykologiska tillstånd som åtföljer beteendeinvesteringen av personlig energi". Denna beskrivning innebär att medarbetare som är engagerade är intellektuellt och känslomässigt bunden till organisationen, känner passionerat för dess mål och är engagerad i att leva efter dess värderingar. Medarbetarnas engagemang är abstrakt och engagemang kan uppstå när arbetsklimatet är positivt, ledaren är inspirerande och medarbetarna får användning för sin kompetens (Wildermuth & Pauken 2008; Wallace & Trinkka, 2009).

I Aon Hewitt-modellen (Merry, 2013) framgår tre beteenden avseende medarbetarnas engagemang; säg, stanna och sträva, vilka tar hänsyn till både individens grad av engagemang såväl som organisationens. Medarbetarna pratar positivt eller negativt om organisationen (säg), har en stark känsla av tillhörighet och vill fortsättningsvis vara en del av organisationen (stanna), är motiverad och kämpar för att lyckas i sitt uppdrag för att utveckla organisationen (sträva). Dellve och Eriksson (2016) fann att ledarens roll för utveckling av engagemang är av stor betydelse. Ledaren kan aktivt stödja och bidra till att medarbetarna önskar göra ett bra arbete, detta genom en god samverkan, konsekventa handlingar och återkoppling mellan ledare och medarbetare, samt ett effektivt och målinriktat arbete (Wang & Hsieh, 2013). Enligt Anitha (2014) är medarbetarnas engagemang en bidragande faktor för att behålla medarbetarna och dess kompetens i organisationen. Medarbetare kan inte kopieras och därmed blir personalen en viktig konkurrensfördel för organisationer och dess utveckling. Detta leder till att medarbetarna kan ses som organisationens viktigaste tillgång (Anitha, 2014). Ett stort medarbetarengagemang bidrar till att medarbetarna önskar utföra sina arbetsuppgifter så bra som möjligt och aktivt bidrar till utveckling av såväl organisationen som individuella arbetsuppgifter (Andersson m.fl., 2020).

2.5 Sammanfattning

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. Följande problemformulering har identifierats; hur kan hybridledarskap bidra till medarbetarnas engagemang?

För att kunna beskriva och analysera studiens syfte och problemfråga har vi använt oss utav teorier avseende ledarskap, hybridledarskap, medarbetarskap och medarbetarnas engagemang.

Ledarskap är en ömsesidig påverkans process där både ledare och medarbetare medverkar av egen vilja, drivkraft och aktivitet, vilken kan lämpa sig oavsett miljö och ledarskap (Andersson

m.fl., 2013). För att erhålla fördjupad kunskap avseende hur påverkansprocessen fungerar på en hybridarbetsplats, behövde föreliggande studie använda sig utav teorier avseende hybridledarskap, detta för att kunna beskriva och analysera hybridledarens bidrag till medarbetarnas engagemang. Hybridledare behöver bemöta medarbetarnas behov där de befinner sig för att kunna leda och styra verksamheten mot gemensamma målsättningar. Hybridledare behöver skapa förutsättningar i form av digitala verktyg, tydlig kommunikation, ansvar och befogenheter, mål, uppföljning och feedback för att bidra till medarbetarnas självständiga arbete och initiativtagande (Gronn, 2010). Ledningen bör utveckla hur de kommunicerar, leder och engagerar sina medarbetare, detta enligt Mutha och Srivastava (2021a).

Parallellt med hybridledarskapets utveckling har även medarbetarskap fått en alltmer framträdande betydelse, detta då arbetsförhållanden har förändrats på grund av globalisering och digitalisering (Alexander m.fl., 2020; Burnett m.fl., 2019; Hosseini m.fl., 2018). Medarbetarskap avser hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. Begreppet medarbetarskap betonar medarbetarnas medskapande, vilket betyder att medarbetaren själv är en aktivt tänkande person med egna åsikter, tankar och värderingar kopplade till hur arbete ska utföras, samt att de har förmåga att leda sitt eget arbete (Andersson m.fl., 2020). I medarbetarskapet finns fyra olika utvecklingsnivåer enligt Tengblad, vilka är; *följsamt, specialiserad, initiativrikt och gränsöverskridande medarbetarskap* (se figur 2). Varje nivå kräver olika sorters ledarskap för att kunna engagera och motivera medarbetarna. Teorierna kring medarbetarskap var nödvändiga för föreliggande studie då de bidrog till fördjupad förståelse avseende det ömsesidiga bidraget mellan hybridledarskap och medarbetarskap. Hybridledarskap och medarbetarskap i god samverkan kan skapa känslan av meningsfullhet och engagemang. Baserat på detta valdes teorin avseende medarbetarskapshjulet som syftar till att ledare och medarbetare gemensamt skapar en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel. Modellen resulterar i att medarbetarna kan känna sig engagerade om hjulets alla begreppspar upprätthålls. Medarbetarskapshjulet är en modell som kan stödja hybridledarskap och medarbetarskap genom ömsesidig samverkan och utveckling av organisationen (se figur 2). Modellens fyra begreppspar stödjer varandra och skapar förutsättningar för ett högre engagemang bland medarbetarna (Andersson m.fl., 2013). Teorierna avseende medarbetarskap behövde kompletteras för att kunna beskriva och analysera medarbetarnas engagemang. För att medarbetarna skall vara engagerade behövs tre psykologiska tillstånd enligt Kahn - meningsfullhet, säkerhet, tillfredsställelse (se figur 1). När medarbetarna pratar positivt eller negativt om organisationen, har stark känsla av

tillhörighet och vill fortsättningsvis vara del av organisationen och arbeta för dess utveckling visar det sig om medarbetarna är engagerade eller inte, detta enligt Aon-Hewitt modellen. Vald teoretisk referensram anses vara relevant för att kunna beskriva och analysera föreliggande studies empiridata, samt ge fördjupad kunskap så att slutsatser kan fastställas för att besvara föreliggande studies syfte och problemfråga.

3. Metod

3.1 Metod val

Baserat på studiens syfte, skapa fördjupad kunskap och förståelse avseende relationen mellan hybridledarskap och medarbetarnas engagemang, används en kvalitativ metod. Kvalitativ metod möjliggör att undersöka förhållanden och att erhålla bättre förståelse inom det sammanhang som föreliggande studie genomförs (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ forskning använder exempelvis fallstudier och djupintervjuer, till skillnad från kvantitativ forskning som använder statistiska och kvantifierbara resultat, enkätundersökningar och randomiserade försök, detta enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014). I den kvalitativa metoden ligger fokus på icke numeriska data till skillnad för den kvantitativa metoden. Föreliggande studies teori återspeglas i empirin för att sedan analyseras och tolkas genom teorin. Syftet är att tolka hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang hos studieobjektet, samt bidra till ökad förståelse.

3.2 Datainsamlingsmetod

Då syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap anses semistrukturerade intervjuer vara bäst lämpad som kvalitativ datainsamlingsmetod. Intervju är en lämplig form vilken möjliggör insamling av individens synsätt, uppfattningar och känslor, samt besvarar studiens syfte och problemfråga. Semistrukturerade intervjuer valdes för den föreliggande studien då det ger frihet och flexibilitet till respondenterna för att uttrycka sina uppfattningar och upplevelser. Vidare kan studiens författare vara mer flexibla och lämna utrymme under intervjun för de individer som önskar ta upp ämnen som de anser vara av vikt, samt att det ges möjlighet till att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2017). Denna intervjuform är något mer styrd och kan lättare leda intervjun till studiens frågeställning, detta jämfört med en ostrukturerad intervjumetod. Ostrukturerade intervjuer kan däremot ge mindre konkreta och relevanta svar på studiens syfte och problemfråga då respondenterna får tolka fritt och berätta baserat på den frågeställning som intervjupersonen ställt (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Intervjuguide

Baserat på studiens syfte, problemformulering och teoretisk referensram har en intervjuguide tagits fram (se bilaga 2). Frågorna gör det möjligt för studiens författare att få information om hur respondenterna upplever sin värld och sitt liv, samt att det finns en flexibilitet under intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017). Intervjufrågorna formulerades utifrån föreliggande

studies val av att tematisera en av medarbetarskapshjulets delar som kallas “engagemang och meningsfullhet”.

3.4 Urval

3.4.1 Val av organisation

Vald organisation avser ett studieförbund med verksamhet i hela landet; sextiototal medlemsorganisationer, femtiotal organisationer med nationella samarbetsavtal och över sjuhundra tusen deltagare årligen. Organisationen har en nationell förbundsexpedition, tjugotals distrikt på regional nivå och femtiotal avdelningar på lokal nivå. Samtliga avdelningar är enskilda juridiska och självständiga enheter, vilka svarar mot sin respektive styrelse. Organisationen är verksam inom den ideella sektorn och arbetar med folkbildning.

Studiens intervjuer har avgränsats till två avdelningar som har likartad och jämförbar organisatorisk struktur. Avdelningarna har sammantaget ett tjugotal heltidsanställda. Organisationen har en lång erfarenhet av hybrid arbetsplats och hybridledarskap då både personal och lokaler är utspridda såväl fysiskt som digitalt.

3.4.2 Val av respondenter

Urvalsmetoden för studiens datainsamling är målstyrd, vilket innebär att respondenterna har valts baserat på ett strategiskt sätt. De respondenter som har valts ut ska spegla den aktuella organisationen (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa svar på studiens problemfråga, har följande kriterier fastställts avseende respondenterna;

Ledare: har arbetat minst ett år som avdelningschef i organisationen, har arbetat som ledare på plats samt på distans, det vill säga har erfarenhet av hybridledarskap.

Medarbetare: har arbetat minst ett år på avdelningens kontor (plats där ledaren har sitt kontor), har arbetat minst ett år på distans.

Sammantaget intervjuades åtta personer inom organisationen där samtliga respondenter uppfyller ovan nämnda kriterier. Utifrån studiens syfte ansåg föreliggande studies författare att det var lämpligt att genomföra intervjuer med sex medarbetare och två ledare (med personalansvar), detta för att få båda sidors uppfattning av engagemanget i organisationen. Studiens författare upplever att respondenterna återger likvärdiga svar under intervjuerna och anser därmed att de åtta intervjuerna är tillräckligt för att uppnå mättnad. Enligt Bryman och Bell (2017) kan mättnad uppstå vid åtta till tio intervjuer.

Studiens författare upplever att respondenterna återger likvärdiga svar under intervjuerna och anser därmed att de åtta intervjuerna är tillräckligt för att uppnå mättnad. Enligt Bryman och Bell (2017) kan mättnad uppstå vid åtta till tio intervjuer.

3.5 Genomförande av intervjuer

Organisationen kontaktades via e-post med ett följebrev, se bilaga 2, där studiens författare presenterade sig själva, studiens syfte och samtyckeskravet för genomförandet innan de tackade ja till att medverka i studien. Efter godkännande från ansvariga ledare informeras medarbetarna om den aktuella studien, därefter bokades datum och tid för digitala intervjuer på cirka en timme, detta via Teams som är ett digitalt kommunikationsverktyg. I början av varje intervju fick respondenterna en genomgång av studiens syfte och dokumenthantering samt frågan om samtycke till att intervjun spelas in. Intervjuerna genomfördes under perioden 2022-03-28 till 2022-04-08. Inspelningen av intervjuerna bidrog till att både intervjuaren och respondenten hade möjlighet att fokusera på samtalet, vilket skulle resultera till djupare samtal. Intervjuerna började med bakgrundsfrågor där respondenterna fick berätta om sig själv, sin roll och arbetsuppgifter i organisationen, för att senare övergå till frågor kring hybridledarskap och medarbetar engagemang (för intervjufrågorna, se intervjuguide bilaga 2). Intervjufrågorna kompletterades delvis med följdfrågor utifrån respondenternas svar i olika intervjuerna. Efter avslutad intervju meddelades respondenterna att de kommer att kunna ta del av rapporten via mejl. Resultatet från intervjuerna genererar det empiriska materialet i föreliggande studie.

3.6 Dataanalys

Studien syftar till att erhålla fördjupad kunskap och förståelse avseende hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang. Enligt Bryman och Bell (2017) avser teoretiskt urval att öka förståelse och upptäcka teorins särdrag samt dess inbördes relationer. Intervjuerna spelades in, transkriberades och tematiseras för att underlätta analysen. Författarna till studien har läst igenom det transkriberade och tematiserade materialet för att säkerställa att den speglar en korrekt bild av respondenternas svar under intervjuerna. Analys av materialet innehåller gruppering av samtliga citat under respektive kod. Därefter har de mest framträdande koderna, med sina underteman, diskuterats utifrån teorierna (Bryman & Bell, 2017). Följande fyra teman framkom vid analysen; kommunikation och tillgänglighet, förväntningar på prestation, självständighet och meningsfulla arbetsuppgifter (se tabell 1).

De citat som presenteras i empirin är representativa för de uppfattningar som upptäckts under intervjuerna (se hela tabellen i bilaga tre).

Tabell 1 Meningsfullhet och Engagemang

Kod	Undertema	Tema
Kommunikationsmetoder och mötesstrukturer i digitala/fysiska/hybrida miljöer	Flexibilitet & transparens Lyhörddhet & Närvarande Digitala verktyg	Kommunikation och tillgänglighet
Motivering avseende arbetsuppgifter Trygghet i rollen genom tydliga ramar Förtydligande avseende arbetsuppgifter	Tydliga förväntningar Trygghet i arbetsrollen Återkoppling & feedback	Förväntningar på prestation
Egen planering och prioritering av arbetsuppgifter i samverkan med andra berörda Trygghet i rollen genom tydliga ramar och målsättningar Trygghet organisationen och den aktuella rollen	Samverkan Tydliga roller, ansvar, befogenheter Kunskap & kompetens	Självständighet
Arbetsuppgifterna bidrar till utveckling av samhället Värdegrunden stämmer överens mellan organisation och medarbetare Relationer och innehåll i arbetsuppgifterna skapar initiativtagande och engagemang	Göra skillnad Värderingar Delaktighet	Meningsfulla arbetsuppgifter

3.7 Metodkritik

3.7.1 Tillförlitlighet och trovärdighet

Kvalitativa metoder anses inte lika replikerbara och entydiga som kvantitativa metoder. Användandet av semistrukturerade intervjuer som metod innebär att de som intervjuar bidrar med sin kunskap om ämnet, hanteringen av intryck och dataanalys. Slutsatserna kan bli något påverkade av eventuella förkunskaper, såsom tidigare studier och arbetslivserfarenhet (Eisenhardt & Graebner, 2007). Studiens författare har haft rollen som ledare inom många organisationer under mer än tjugofem år, vilket ger en bred erfarenhet av ledarrollen och dess utmaningar. Att planera och genomföra intervjun anses inte ta så mycket tid i anspråk, däremot krävs det mer tid vid analysarbetet jämfört med enkätmetod som initialt tar mer tid än sammanställningen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Vid intervjuer behöver de som intervjuar ha fokus på frågeställningarna så att inte en fråga tar för mycket av tiden och det blir tidsbrist.

För att styrka genomförd studies överförbarhet krävs noggrann beskrivning av den miljö som studien har genomförts i för läsaren. Vidare skall läsaren kunna avgöra om resultatet av studien kan användas i andra sammanhang, detta enligt Bryman och Bell (2017). För att uppnå detta behövs en beskrivning av organisationen och respondenternas arbetssituation utan att sänka anonymitetskravet, detta för att läsaren skall förstå bakgrunden och kunna avgöra överförbarheten.

Enligt Bryman och Bell (2017) kan en kvalitativ studies trovärdighet stärkas genom en tydlig och åtkomlig beskrivning av studiens alla detaljer och tillvägagångssätt. För att uppnå detta har föreliggande studie granskats av handledaren och opponenter. Respondenterna har varit väl medvetna om anonymitetskravet, vilket har bidragit till att respondenterna har varit ärliga och berättat om sina erfarenheter. Semistrukturerade intervjuer har underlättat för respondenterna att forma sina svar utifrån sin egen synvinkel. Därefter har analysen utgått från en ordgrann transkribering av intervjumaterialet. Föreliggande studies författare har haft ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade datan, vilket bidrar till att ignorera och utelämna personliga värderingar.

3.7.2 Forskningsetik

Företagsekonomisk forskning behöver förhålla sig till grundläggande etiska frågeställningar vilka avser information, frivillighet, samtycke, integritet, konfidentialiteten och anonymitet (Bryman & Bell, 2017). Studiens författare har tagit hänsyn till att de etiska principerna efterlevs. Respondenterna fick en detaljerad skriftlig information om studiens syfte, mål, och arbetsgång innan de gav sitt samtycke till att delta i intervjuerna. Respondenterna skall på ett tydligt sätt ha fått information om sina rättigheter, om frivilligt deltagande och rätten att avbryta intervjun (Bryman & Bell, 2017). Respondenternas identitet och uttalande under intervjuerna har hållits anonyma, detta för att öka tilliten och förtroendet, behålla personens integritet, samt minska riskerna för såväl fysisk eller psykosocial skada orsakad av studien, detta enligt anonymitets- och konfidentialitetsprincipen (Bryman & Bell, 2017).

En av studiens författare har sin anställning i den utvalda organisationen. För att säkerställa konfidentialiteten genomfördes intervjuerna och kodningen av intervjumaterialet för denna avdelning av den andra författaren till studien. Inga direkttat med namn har förekommit i studien, detta för att upprätthålla anonymiteten i det insamlade intervjumaterialet samt att skydda identiteterna på respondenterna (Bryman & Bell, 2017; Ghauri m.fl., 2020).

Intervjuer i studien har genomförts digitalt och har spelats in efter samtycke från respondenterna, detta för att underlätta arbetet med analys av intervjumaterialet. Intervjumaterial har endast använts för studiens ändamål och har därefter förstörts (Bryman & Bell, 2017).

I studien har vi följt den nationella lagstiftningen avseende olika former av bedrägeri, falska förespeglingar och undanhållande av viktig information. Det är av största vikt att studien följer Lag (2003:460) etikprövningslagen och EU-direktivet GDPR (Lind, 2019). EU-direktivet reglerar att de uppgifter som samlats in för studien inte sprids på ett otillbörligt sätt och därmed skyddar uppgiftslämnaren i den mån att information om respondenterna inte kommer i fel händer (Lind, 2019). Det förekommer inga personuppgifter i den föreliggande studien.

4 Empiri

Resultatet från datainsamlingen har analyserats enligt den analysprocess som etablerats av Graneheim och Lundman (2004), vilket avser att intervjuerna spelades in, transkriberades och tematiseras för att underlätta analysen. Analys av materialet innehåller gruppering av samtliga citat under respektive kod. Därefter har de mest framträdande koderna, med sina underområden, diskuterats utifrån teorierna (Bryman & Bell, 2017). Följande fyra teman framkom vid analysen; kommunikation och tillgänglighet, förväntningar på prestation, självständighet och meningsfulla arbetsuppgifter. De citat som presenteras i empirin är representativa för de uppfattningar som upptäckts under intervjuerna.

4.1 Presentation av respondenter

Respondenterna är tillsvidareanställda i åldrarna 40 - 65 år och könsfördelningen 50/50 män och kvinnor. Respondenterna har olika ansvarsområden inom organisationen och deras arbetsplatser är geografiskt spridda på olika orter. Samtliga respondenter uppfyllde studiens ställda kriterier för deltagande i intervjuerna.

4.2 Kommunikation och tillgänglighet

I de intervjuer som genomförts framkom det från samtliga respondenter att kommunikation mellan ledaren och medarbetare inte upplevdes som ett problem i det dagliga arbetet. Samtliga respondenter uppgav att deras ledare var tillgänglig vid behov och hade bra kommunikation via mejl, telefon eller Teams. I båda organisationerna användes delningsfunktionen för kalendern som verktyg för att på ett snabbt sätt ta reda på om den aktuella personen är tillgänglig eller ej. För samtliga respondenter var det viktigt att få en överblick avseende tillgängligheten för att kunna avgöra hur personen bör kontaktas, exempelvis via mejl eller telefon.

“Jag behöver bara kolla kalendern för att se om chefen är tillgänglig eller ej. Ringer upp om jag ser att hen är tillgänglig annars skriver jag ett kort meddelande till hen och vet att hen ringer så fort hen har tid.” Respondent # 3, medarbetare.

Samtliga respondenter har nämnt att de är vana att använda olika kommunikationsverktyg för att nå varandra och ledaren i deras hybridorganisation. Vidare har flera respondenter uppgivit att arbetsgruppens relation har stärkts under corona pandemin då de börjat använda digitala plattformar (Teams) istället för att resa till varandras kontor. Till följd av detta har även

frekvensen avseende arbetsmöte mellan medarbetarna och ledaren ökat, vilket upplevs som positivt av flera respondenter. I de intervjuer som genomförts framkom att respondenterna föredrar enhetliga möten, det vill säga fysiska eller digitala, för att diskutera frågor. Flera respondenter uppgav att hybrid möte inte passar riktigt för att diskutera, detta då personer som deltar på mötet via en digital plattform missar samtalet som sker under pauserna. Däremot om alla mötesdeltagare deltog digitalt upplevde respondenterna att mötet upplevs mer jämlikt. De flesta respondenterna nämnde att i dagsläget sker diskussionsmöten antingen fysiskt eller digitalt. Information gällande viktiga beslut kommuniceras först i gemensamt möte, vilket kan vara hybrid, men därefter skickas alltid ett mejl till samtlig personal för att säkerställa att alla har tagit del av den viktiga informationen.

” jag är osäkert att hybridmöten passar till diskussionsmötena. Veckomöten och informationsmöten sker hybrid, och det funkar alldeles utmärkt. Vi informerar om vad vi har gjort och vad som kommer att hända under kommande veckan.” #3, medarbetare.

Samtliga respondenter har nämnt att de hade kontinuerliga träffar med sin ledare med varierande regelbundenhet. Tre respondenter som arbetar på en annan plats än deras ledare uppgav att ledaren besöker dem och verksamheten regelbundet. Tre respondenter som hade sin arbetsplats på samma plats som ledaren uppgav att de hade möjlighet att ta upp frågor av mindre karaktär under kaffepauser utan att behöva boka möte.

“ Kontinuerliga Teams möten underlättar arbetet självklart, men jag föredrar att träffa medarbetarna på plats. Vi missar en del uttryck som kan läsas av på kroppsspråket och kroppshållning.” Respondent # 2, ledare.

Samtliga respondenter tyckte att, om hybridarbetsplas och hybridledarskap ska fungera så behöver ledaren och medarbetarna ha god, tydlig och regelbunden kontakt samt kommunikation med varandra. En av respondenterna nämnde att ledarens lyhördhet till medarbetarnas behov och utmaningar är en viktig aspekt för att lyckas och trivas med hybridarbetsplas och hybridledarskap.

“ I början vara jag skeptisk till den hybrida men med chefens stöd lärde jag mig använda digitala verktyg och var bekväm att föra diskussion på distans.” Respondent # 4, medarbetare.

Intervjuerna visade att medarbetarna värdesätter ledarens flexibilitet genom att få besök av ledaren då de får möjlighet till avstämningar och mer fokus på deras utmaningar och verksamhetsutveckling inom aktuellt ansvarsområde.

4.3 Förväntningar på prestation

Under intervjuerna framkom det från samtliga respondenter att det behövs tydliga och klara förväntningar mellan ledare och medarbetare, detta för att lyckas med sitt arbete och uppnå målen. Flertalet av respondenterna nämnde att de har en tydlig bild på vad som förväntas av dem och deras prestation. Uppföljningar och återkopplingar sker regelbundet under årliga medarbetarsamtal mellan ledare och medarbetare. Respondenterna anser att detta är viktigt för att kunna uttrycka sina behov och önskemål avseende förändringar i arbetsuppgifter, uppföljning, erkännande och uppmärksamhet. Intervjuerna visade att medarbetarnas samtal och relation med ledaren var prestigelös och bekväm, samt att det finns tolerans att ta upp olika mindre bekväma frågor och ärende. Flera av respondenterna nämner att tydligt uppsatta mål togs fram i dialog mellan dem och ledaren.

“ Jag började tröttna på arbetsuppgifter som jag har haft under längre tid och började bli nyfiken på andra uppgifter. Tog upp detta med min chef under medarbetarsamtalet. Chefen kollade på möjligheterna och nu arbetar jag med de nya arbetsuppgifterna.” Respondent # 4, medarbetare.

“Vi har uppföljningar och avstämningar men om jag har fortfarande funderingar och frågor efter avstämningar, brukar jag ringa chefen för att få förtydligande. Respondent # 5, medarbetare.

4.4 Självständighet

Intervjuerna visade att självständigt arbete, där medarbetarna planerar och prioriterar arbetsdagen, hade en positiv påverkan på arbetsinsats. Det visade sig att det geografiska avståndet till kollegor och ledare inte hade någon större effekt avseende utförande av arbetsuppgifter. Några av respondenterna uppgav att de arbetar mer effektivt när de arbetar självständigt. Samma respondenter uttrycker att de saknar spontana samtal och det sociala sammanhanget. Vidare nämner respondenterna att de gör en mängd olika arbetsuppgifter som inte ingår i deras roll.

“ Här är jag allt i allo, utför många arbetsuppgifter, men ibland saknar jag mina kollegor för ett spontant samtal och fika ” respondent # 4, medarbetare.

Flertalet respondenter uppgav att tydliga roller, ansvar och befogenheter var grunden till ett fungerande självständigt arbete.

“Alla har sina speciella arbetsområden och utvecklingsområde, förutom det kan alla hoppa in i olika arbetsgrupper för att lösa och utveckla olika verksamheter. Då samarbetar man med flera olika personer i laget.” respondent # 1, ledare.

Samtliga respondenter uppgav att de var självgående och kände sig trygga i sina roller och kunde utföra sina arbetsuppgifter, detta då det fanns tydligt uttalade ramar avseende ansvar och befogenheter.

“När jag väl har kommit överens med chefen om ramarna dvs. vilka mål, mandat och ansvar jag har att driva verksamheten så arbetar jag oftast själv för att genomföra, utveckla och hitta nya samarbetspartner till verksamheten. Annars är det svårt att driva verksamhet”.
Respondent # 2 , medarbetare.

I intervjuerna framkom att flertalet respondenter ingår i mindre arbetsgrupper med kollegor från olika delar av organisationen. Enligt respondenterna genererar arbetsgrupperna en naturlig plattform för inspiration, tankar och idéer, vilket främjar samverkan och bidrar till en ökad känsla av trygghet för att arbeta självständigt.

“ Jag vet ganska mycket om organisationen och vår verksamhet runt i avdelningen. Jag känner alla mina kollegor och vet vem jag ska kontakta om jag behöver hjälp.”
Respondent # 7 medarbetare.

4.5 Meningsfulla arbetsuppgifter

Under intervjuer framkom att det av samtliga respondenter att deras arbetsuppgifter var meningsfulla och skapar värde för både organisationen och dess verksamhet. Flertalet av respondenterna nämnde att den delen av arbetsuppgifterna som skapar nytta för andra människor

var källan till meningsfullhet och stolthet även om det fanns mindre roliga arbetsuppgifter såsom rapportering och administration.

“ Jag älskar mitt jobb!! jag känner att varje dag bidrar jag till andra människors utveckling och hoppas att det leder till ett bättre samhälle. ” Respondent # 8, medarbetare.

Intervjuerna visade att respondenternas värderingar stämmer överens med organisationens värderingar och kärnvärde. Flera respondenter nämnde att när de är med och startar eller utvecklar verksamheter, som gör nytta för människor eller samhälle, så ger det en djup känsla av meningsfullhet hos dem. Vidare ansåg respondenterna att relationen till medlemmar i medlemsorganisationen eller deltagarna var också en bidragande anledning till deras känsla av arbetsglädje.

“ jag tycker det är en så härlig känsla av att se och uppleva att människor växer och lär sig nya saker i de verksamheter jag har varit initiativtagare till eller varit med och utvecklat. ” Respondent # 6, medarbetare.

Intervjuerna visade att ledaren inte hade direkt påverkan på meningsfullhet. Däremot tyckte respondenterna att ledaren ökade känslan av meningsfullhet genom att se till att de har de verktyg och ramar som behövs för att utföra sitt uppdrag, ramar i form av tydliga roller, mandat och befogenhet. Samtliga respondenter uppgav att ledaren bör ha stor insyn i verksamheten, deras arbetssituation, möjligheter och utmaningar, vilket skapar grunden till en ömsesidig förståelse, respekt och tillit.

“Jag tycker att jag har ett meningsfullt arbete. Min chef med sitt hybridledarskap ser till att jag har det jag behöver för att genomföra mina arbetsuppgifter oavsett var hen har sitt kontor. Om något går fel, ja det händer ibland, så vet jag att jag kan vända mig till chefen för att rätta till felet.” Respondent # 5, medarbetare.

4.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att respondenterna trivs med hybridarbetsplats och hybridledarskap. De hinder och utmaningar med hybridarbete som uppgavs avsåg icke fungerande digitala verktyg. Samtliga respondenter var överens om att fysiska träffar behövdes

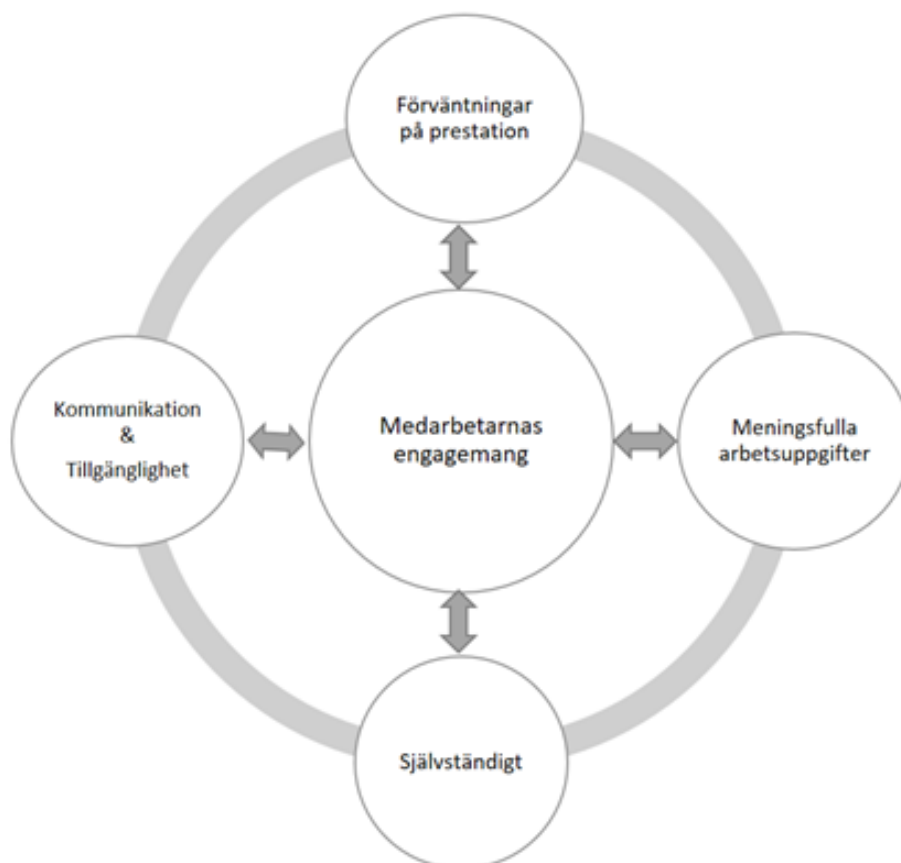
för att stärka gruppens gemenskap och tillhörighet. Känslan av att arbeta självständigt med meningsfulla arbetsuppgifter skapade ett högt engagemang hos medarbetarna. Det framkom att otydliga strukturer, ramar, roller och befogenheter var anledningen till minskat engagemang.

“Jag behöver veta exakt vilka mandat och ansvar jag har för att känna att jag gör ett bra jobb och få arbetsglädje.” Respondent # 3, medarbetare.

Organisationens värdegrund, samhällsengagemang och självständiga arbete var viktiga aspekter för respondenterna då de sökte sina tjänster. Karaktären på arbetsuppgifterna var i stort sett källan till deras engagemang.

5 Analys och diskussion

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. De fyra begreppsparen i medarbetarskapshjulet (se figur 2); gemenskap och samarbete, ansvarstagande och initiativförmåga, förtroende och öppenhet, engagemang och meningsfullhet bygger på att ledare och medarbetare gemensamt skapar en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel (Andersson m.fl., 2013). Föreliggande studie resulterade i fyra teman avseende hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang; kommunikation och tillgänglighet, förväntningar på prestation, självständighet och meningsfulla arbetsuppgifter. De fyra teman och dess förhållande har visualiserats genom en egenhändigt utformad modell av föreliggande studies författare, vilken bygger på medarbetarskapshjulet av Andersson m.fl., (2013).



*Figur 3 Hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang
(Egen modell baserad på medarbetarskapshjulet av Andersson m.fl. 2013)*

Analysen visar på att hybridledaren arbetar enligt en påverkansprocess vilket avser att vägleda, strukturera och/eller möjliggöra beteende, aktiviteter och/eller relationer för att uppnå gemensamma mål, se till exempel Andersson m.fl. (2013). God kommunikation med medarbetare, hög tillgänglighetsgrad, tydliga förväntningar på prestation, meningsfulla arbetsuppgifter och självständigt arbete leder till ett ökat medarbetarengagemang.

5.1 Kommunikation och tillgänglighet

Föreliggande studie visar att ledarna är tillgängliga vid behov och har bra kommunikation via mejl, telefon eller Teams. Kommunikation med både ledare och andra kollegor sker dagligen, vilket ger en ökad känsla av närhet och tillgänglighet. Utifrån Tengblad (2010); Andersson m.fl. (2013) teorier om medarbetarskap så behöver inte ledaren fysiskt närvara på arbetsplatsen för att upplevas som tillgänglig. Detta kan tolkas som om intern kommunikation bidrar till en ökad känsla av närhet och tillgänglighet. Kommunikationen bör vara baserad på medarbetarnas och organisationens behov, se till exempel Mutha och Srivastava (2021a, 2021b). Brist på kommunikation mellan ledare och medarbetare kan påverka känslan av närhet och tillgänglighet negativt. Studiens resultat visar på att hybridledaren har anpassat mötesformerna baserat på syfte, vilket kan vara information- eller diskussionsmöten. Föreliggande studie visar på att informationsmöten är normalt sett hybrid möten, vilket avser att mötesdeltagarna är såväl fysiskt på plats som digitalt. Under diskussionsmöten skall samtliga mötesdeltagare ges lika förutsättningar för att delta i samtalet, därför skall alla vara antingen fysiskt på plats eller digitalt. Enligt Mutha och Srivastava (2021a) behöver ledaren förändra sin kommunikationsstil, detta för att tillgodose medarbetarnas behov. Det är av stor vikt att ledaren kan leda genom en effektiv och tydlig kommunikation, detta för att minska missförstånd och otydliga budskap, se till exempel Mutha och Srivastava (2021b). Således kan det tolkas att hybridledaren har anpassat sin kommunikationsstil till det förändrade arbetssättet, samt medarbetarnas behov.

Enligt föreliggande studie framgår det att digitala möten upplevs som effektiva, men det kan finnas en risk att missförstånd uppstår avseende verbala och icke verbala signaler. Fysiska möten underlättar samtal då kroppssignaler kan tolkas mellan ledare och medarbetare, framförallt rörande känsliga ämnen, detta enligt Andersson m.fl. (2013). Det kan visa på att hybridledare bör vara lyhörda för att kunna läsa av medarbetarnas signaler och behov, detta för att förstå vilket stöd medarbetarna behöver för att motverka misstro och oengagemang, se till exempel Mutha och Srivastava (2021b). Vidare tolkar studiens författare att hybridledare behöver kunna uppfatta

sammanhang för att förstå mönster och trender innan dessa kan leda till eskaleringar av olika former.

Enligt studien ger delningsfunktionen i kalendern ledare och medarbetare en snabb och tydlig överblick avseende varandras tillgänglighet, vilket underlättar kommunikationen då det bidrar till korta ledtider för att stämma av frågeställningar, detta för att komma vidare i arbetet. I de fall ledaren inte är tillgänglig när behov uppstår, så upplever respondenterna en viss frustration då det kan bli stopp i arbetsuppgifterna om svar inte erhålls i närtid. På den hybrida arbetsplatsen bör medarbetarna anta nya normer och arbetssätt för att kunna upprätthålla en god kommunikation, detta för att de ska kunna förbättra produktivitet, samarbete och engagemang, se exempelvis Alexander m.fl. (2020); Delfino och van der Kolk (2021). Vidare kan det uppfattas som om ledarens fysiska närvaro kan kompletteras med digitala verktyg för att erhålla en god tillgänglighet och kommunikation, se till exempel Darics (2020). Vidare tolkar studiens författare att det kan finnas ett ökat krav på användning av digitala verktyg, vilket kan leda till ett ökat behov av ny kompetens.

Sammanfattningsvis kan det tolkas att hybridledarens förmåga att anpassa kommunikationsverktyg och kommunikationsstil efter medarbetarnas behov kan bidra till ökad flexibilitet. En ökad flexibilitet kan upplevas som ökad tillgänglighet, detta då hybridledaren bör vara transparent med sin tid. Således kan denna transparens öka medarbetarnas förtroende för ledaren, vilket kan leda till medarbetarnas engagemang, se till exempel Vilhelmson och Thulin (2016); Webster (2018); Andersson m.fl., (2020). Vidare visar föreliggande studie på att hybridledaren behöver vara lyhörd och närvarande för att kunna uppfatta signaler och mönster, detta är än mer viktigt vid en hybrid arbetsplats där avståndet till varandra kan upplevas som större, se exempelvis Darics (2020). En ökad lyhördhet och närvaro kan upplevas som ökad känsla av närhet, detta då hybridledaren bör vara tillgänglig för medarbetarna. Således kan denna tillgänglighet öka medarbetarnas förtroende för ledaren, vilket kan leda till medarbetarnas engagemang, se till exempel Andersson m.fl., (2020). Ett förnyat arbetssätt med avseende på kommunikation innebär en utveckling av kunskap och kompetens såväl för ledare som medarbetare, se till exempel Mutha och Srivastava (2021a). En ökad kunskap och kompetens hos hybridledaren och medarbetarna kan leda till en effektiv kommunikation. En ökad kommunikation bidrar till ökad tillit på arbetsplatsen, vilket kan leda till medarbetarnas engagemang, se till exempel Andersson m.fl., (2020).

5.2 Förväntningar på prestation

Föreliggande studie visar på att medarbetarna känner sig trygga med sin kunskap och sin relation till ledare och kollegor. Detta stärker Kahns (1990) teori om psykologiska tillstånd avseende säkerhet, där Kahn menar att när medarbetare upplever att de är trygga i sina roller så de kan genomföra sina arbetsuppgifter. Studiens författare tolkar att ledaren och medarbetarna har ett stort förtroende för varandra och kan föra en öppen och respektfull dialog där båda parter känner sig trygga oavsett meningsskiljaktigheter. Det här visar på vikten av en trygg relation mellan hybridledare och medarbetare, vilket ligger till grund för att medarbetaren skall kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt, detta enligt Andersson m.fl. (2013). Brist på känslan av trygghet kan leda till ett minskat engagemang hos medarbetarna, vilket kan påverka produktivitet i organisationen, se till exempel Kahn (1990).

Föreliggande studie visar på att medarbetarna efterfrågar ledarens insyn i verksamheten, samt förståelse för medarbetarnas arbetssituation, möjligheter och utmaningar. Utifrån Gronn's (2008, 2011) teori främjar hybridledarskap kunskapsutveckling i organisationen genom vägledning, vara en förebild avseende prestation, samt ge stöd till medarbetarna. Enligt Webster (2018) kan detta visa på att hybridledaren bör ha insyn i verksamheten för att skapa förståelse, respekt och tillit avseende medarbetarnas insatser. Vidare kan det argumenteras att om hybridledaren saknar insyn i verksamheten och medarbetarnas behov kan det leda till missförstånd, vilket i värsta fall innebär intressekonflikt mellan hybridledare och medarbetare, vilket även kan styrkas av Mutha & Srivastava (2021a). Resultatet från studien visar på att tydliga förväntningar, samverkan och återkoppling bidrar till individens ökade prestation. Tydliga förväntningar omfattar även prestation av måluppfyllnad och genomförda aktiviteter, vilket är viktigt för att lyckas med uppsatta mål. Vidare bör ledaren anta rätt nivå av stöd gentemot sina medarbetare för att medarbetaren skall kunna uppnå förväntade mål, detta enligt Andersson m.fl. (2020). Således kan det vara viktigt att ledaren har förståelse för medarbetarnas arbetsuppgifter så att rimliga förväntningar ställs avseende prestationer. Föreliggande studie belyser även att uppföljning och återkoppling är viktigt för att förstå var prestationen förhöll sig i jämförelse med förväntningarna. Hybridledaren bör aktivt stödja medarbetarnas arbete genom återkoppling samt ett effektivt och målinriktat arbete, vilket stärks av Gronn (2008, 2011). Detta kan visa på betydelsen av en kontinuerlig uppföljning mellan hybridledare och medarbetare, detta för att få samsyn avseende förväntningar.

Sammanfattningsvis kan det tolkas att hybridledarens tydliga förväntningar i form av mål och prestationer, vilka följs upp kontinuerligt för att ge samsyn mellan ledare och medarbetare, kan leda till trygghet i arbetsrollen, vilket styrks av Kahn (1990). De tydliga förväntningarna mellan ledare och medarbetare kan leda till en ökad meningsfullhet, som i sin tur kan bidra till medarbetarnas engagemang, se till exempel Andersson m.fl. (2020).

5.3 Självständighet

Föreliggande studien visar på att medarbetarna är självgående och känner sig trygga i sina roller, vilket de anser vara en bidragande faktor till att de kan utföra sina arbetsuppgifter. Säkerhet handlar om att känna sig tillräckligt trygg på arbetsplatsen för att vara sig själv utan några farhågor att det kan påverka karriären negativt, detta enligt Kahn (1990). Således kan det uppfattas att när medarbetarna känner trygghet i sin roll kan de arbeta självständigt, vilket kan ha en positiv påverkan på medarbetarnas medskapande, se exempelvis Andersson m.fl. (2020). Studien visar även på att medarbetarna utför en mängd olika arbetsuppgifter som ligger utanför det ordinarie uppdraget, samt att de saknar utbildning för dessa uppgifter. I dessa fall kan hybridledaren behöva bidra med stöd och tydliga ramar för att medarbetaren skall kunna göra rätt prioritering, se till exempel Tengblad (2010). Studiens författare tolkar att det kan finnas en risk då självständiga medarbetare tenderar att göra alla arbetsuppgifter själva utan att fråga efter stöd hos ledaren. I de fall där tydliga ramar för arbetsuppgifter saknas kan detta leda till att medarbetarna tar på sig arbetsuppgifter som inte ligger inom ramen för rollen eller uppdraget, se till exempel Andersson m.fl. (2013).

Föreliggande studie påvisar att medarbetarna får uppdrag fördelat till sig som innebär att de behöver arbeta med andra kollegor i mindre arbetsgrupper för att lösa olika uppgifter. För att medarbetarna skall kunna leda sitt eget arbete och bli självständiga behöver vissa förutsättningar tillskrivas av ledaren, exempelvis fördelning av arbetsuppgifter, roller och ansvar, detta enligt Andersson m.fl. (2013). Detta kan visa på att en tydlig arbetsfördelning från ledaren möjliggör såväl självständigt arbete som samverkan med kollegor. Dessutom kan arbetsgrupperna vara en källa till energifyllda, roliga och innovativa mötesplatser där man kan samarbeta och få kontakt med kollegor, vilket ytterligare gynnar organisationskulturen, se till exempel Alexander m.fl. (2020). Studien visar även på att medarbetarna arbetar mer effektivt när de arbetar enskilt, samtidigt som samma personer uttrycker att emellanåt saknar de spontana samtal och det sociala sammanhanget. Gemenskap och samarbete innebär att medarbetarna behöver känna att de är en

del av gemenskapen för att tillhörighet och trivsel på arbetsplatsen skall uppnås, vilket stärks av Andersson m.fl. (2013). Detta kan tolkas som att medarbetarna klarar sina arbetsuppgifter självständigt, men den bristande sociala gemenskapen kan ha stor betydelse för medarbetarnas upplevelse av tillhörighet till arbetsplatsen.

Föreliggande studie påvisar att samtliga medarbetare uttrycker sig positivt om organisationen, samt deltar aktivt i utvecklingen av organisationens syfte och mål. Enligt Andersson m.fl. (2013) innebär detta att medarbetarna är engagerade och strävar efter att vara delaktiga i organisationens utveckling. Merry (2013) menar att medarbetarnas engagemang kan upptäckas genom hur medarbetarna beskriver (säg), känner tillhörighet (stanna), och hur motiverad att utveckla organisationen (sträva). Genom medarbetarnas ordval, vilka används för att beskriva sin arbetsplats och sina arbetsuppgifter, kan det tolkas att medarbetarna strävar för att bidra till organisationens utveckling, se exempelvis Merry (2013). Detta kan tolkas som att medarbetarna är engagerade.

Studien visar även på att det sker en kontinuerlig fortbildning så att de kan ta sig an nya arbetsuppgifter och utmaningar. Anställdas kompetenser behöver tillvaratas för att få ett ökat ansvarstagande och initiativförmåga, detta så att fördelning av ansvar och befogenheter avseende aktuella arbetsuppgifter sker enligt medarbetarnas förutsättningar, detta enligt Andersson m.fl. (2013). Således kan det tolkas att hybridledaren bör skapa förutsättningar för medarbetarnas kompetensutveckling som kan leda till ökat ansvarstagande och självständigt arbete.

Sammanfattningsvis tolkar studiens författare att medarbetarna visar stor tillhörighet till organisationen, och tar egna initiativ för att genomföra sitt eget arbete, samt lösa större arbetsuppgifter via intern samverkan. Utifrån Tengblad (2010) teori om utvecklingsnivåer för medarbetarskap beskrivs de olika nivåerna av utveckling, samt vilken ledarskapsform som kan behöva appliceras. Detta kan tolkas som att medarbetarna befinner sig på den tredje medarbetarskapsnivån, initiativrikt medarbetarskap, vilken bygger på ansvarstagande och god yrkeskompetens. Vidare uppfattar studiens författare att ledarna är målstyrda, vilket innebär att de värdesätter personlig utveckling hos medarbetarna, sätter tydliga mål samt har en realistisk bild över hur målen skall nås. Medarbetarskap på tredje nivån innebär en hög grad av självständighet, vilket kan leda till ett större medarbetarengagemang, se exempelvis Tengblad

(2010). Saknas målstyrt arbete så tappar medarbetarna fokus på arbetet och får svårare att uppnå målen.

5.4 Meningsfulla arbetsuppgifter

Föreliggande studie visar på att medarbetarnas arbetsuppgifter är meningsfulla och skapar värde för organisationen och dess kunder, vilket bidrar till att medarbetarna känner en stolthet över sitt bidrag. Utifrån Kahn (1990) teori om psykologiska tillstånd avseende meningsfullhet, blir arbetsuppgifterna meningsfulla när medarbetarna tycker att uppgifterna är viktiga och de upplever att arbetsuppgifterna ger ett ökat värde till organisationen. Vidare anser Kahn (1990) att när arbetsinsatserna skapar nytta till andra människor leder detta till utveckling av interna och externa intressenter. Humphrey m.fl. (2007) menar på att meningsfullhet i arbete inte endast är kopplat till arbetsplatsen, utan även till en individuell nivå. Således kan det tolkas att när medarbetare kan bidra till organisationens syfte kan det leda till ökad känsla av meningsfullhet. Vikten av att kunna göra nytta för andra visade sig vara källan till medarbetarnas meningsfullhet, motivation och engagemang. Studien resulterar även i att medarbetarna nämner att känslan av att vara delaktig i något större skapar motivation och engagemang. Baserat på Hällsten och Tengblad (2006) modell, medarbetarskapshjulet, innebär att när medarbetarna upplever arbetsuppgifterna meningsfulla och känner delaktighet i organisationen, vilket kan bidra till ett ökat engagemang. Detta kan visa på hur viktigt det är att hybridledaren förklarar medarbetarnas bidrag i det större sammanhanget, vilket skapar förståelse för helheten. Vidare tolkar studiens författare att förståelse för helheten innebär en ökad delaktighet i organisationen och med det en ökad känsla av meningsfullhet och engagemang.

Studiens resultat visar på att organisationens värderingar och kärnvärde stämmer överens med medarbetarnas egna värderingar. Utifrån Schaufeli och Bakker (2010) teori om medarbetarnas engagemang innebär att medarbetarna kan vara intellektuellt och känslomässigt knutna till organisationen och dess värderingar. Organisationens värderingar och normer är av stor vikt för att medarbetarna skall känna meningsfullhet och engagemang i sitt arbete, se till exempel Schaufeli och Bakker (2010). Således kan det tolkas att det finns en samstämmighet mellan organisationens och respondenternas värderingar. Vidare resonerar studiens författare att det kan finnas en fara med en starkt värdegrundsdreven organisation och dess medarbetare, detta då individer med andra normer och värderingar inte söker sig till en sådan arbetsplats. En annan aspekt kan vara att befintliga medarbetare, med avvikande normer eller värderingar, kan ha svårt

att komma till tals och vara delaktig i organisationen, vilket kan leda till ett minskat engagemang. Denna tolkning stärks av Schaufeli och Bakker (2010) som visar på det motsatta förhållandet i sin teori om medarbetarnas engagemang.

Sammanfattningsvis

Slutligen tolkar studiens författare att hybridledaren kan bidra till en ökad meningsfullhet avseende arbetsuppgifterna, detta genom att synliggöra hur de individuella arbetsuppgifterna sammanlänkas med organisationens mål och visioner. Hybridledaren kan behöva vara en förebild för medarbetarna avseende värderingar och normer, detta för att få medarbetarskapshjulet att rulla framåt enligt Andersson m.fl. (2013).

6 Slutsats

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang, detta för att erhålla fördjupad kunskap. Baserat på föreliggande studies syfte har följande problemformulering tagits fram; hur kan hybridledarskap bidra till medarbetarnas engagemang? Det kan konstateras att det behövs ytterligare kunskap och studier avseende hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang.

Den digitala förändringen som pågår i samhället kommer med all sannolikhet att bidra till att det hybrida arbetssättet blir mer etablerad på arbetsmarknaden. Med förändringar kommer även utmaningar och möjligheter för både arbetsgivare och medarbetare. Utmaningarna för arbetsgivare som kan anta en hybridform (arbetssätt, medarbetarskap och ledarskap) framöver kan vara gränsdragningar avseende arbetsmiljöansvar, förändrade arbetsvillkor, bibehållna normer och värderingar, medarbetarnas hälsa och välmående samt engagemang. Vidare kan det uppstå två grupp kulturer inom arbetsgruppen, en kultur för de medarbetare som finns på plats samt en annan kultur som finns för medarbetare på distans. Hybridledaren behöver i sådana fall skapa en hybridmodell med tillhörande kultur som passar organisationen med avseende på stabilitet, social sammanhållning, identitet och tillhörighet. Utmaningarna för medarbetare är att anta ett hybridformat som kräver självständigt arbete där stor vikt kommer att ligga på struktur, prioriteringsförmåga, ansvarstagande och kommunikationsförmåga. De framtida utmaningarna för hybridledare och medarbetare avser ett mer utvecklat medarbetarskap där medledarskap, det vill säga gränsöverskridande medarbetarskap, uppnås när medarbetaren tar stort ansvar i organisationen.

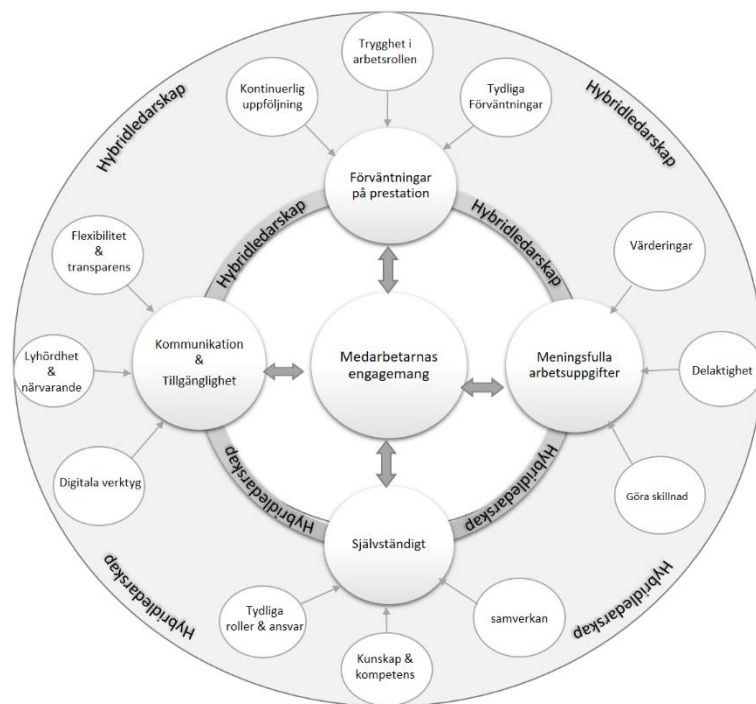
Dagens utmaning med psykisk ohälsa kan bli en än större utmaning i hybridorganisationer där signaler och tecken behöver upptäckas i tid. Det är av stor vikt att arbeta med organisationens välmående då detta påverkar individens hälsa och engagemang. En viktig ingrediens avseende det hybrida arbetssättet är flexibilitet, där arbetsuppgifter kan genomföras när som helst och var som helst. Flexibilitet kan även skapa utmaningar då plötsliga situationer kan uppstå som gör att det blir förändrade prioriteringar för individen, vilka kan leda till en ökad stress och psykisk ohälsa. Flexibilitet och tillgänglighet utmanar ledarnas och medarbetarnas tillit till varandra samt deras prestation över tid. Flexibilitet att arbeta var som helst kan öka eller minska medarbetarnas engagemangsnivå då delaktighet och tillhörighet kan påverkas av avstånd till organisationen och kollegor. En sådan situation kan leda till att medarbetarna inte identifierar sig med kollegor och

organisationen För att minska avståndet mellan medarbetare och organisation behöver hybridledaren fokusera på struktur och kultur, detta för att bibehålla medarbetarnas engagemang.

Studiens författare resonerar vidare att det kan finnas en fara med en starkt värdegrundsdreven organisation och dess medarbetare, detta då individer med andra normer och värderingar inte söker sig till en sådan organisation. En annan aspekt kan vara att befintliga medarbetare, med avvikande normer eller värderingar, kan ha svårt att komma till tals och vara delaktig i organisationen, vilket kan leda till ett minskat engagemang. En sådan situation kan leda till att medarbetarskapshjulet stannar av då medarbetarna inte engagerar sig i organisationens utveckling. Vidare framgår det av föreliggande studie att medarbetarna är med och startar och utvecklar verksamheter som ger nytta för samhället, vilket de ansåg gav dem en djup känsla av meningsfullhet.

6.1 Hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang

Studiens författare tolkar att det finns tydliga indikationer på att hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang genom att skapa förutsättningar för ett fungerande medarbetarskap. Förutsättningar som bidrar till medarbetarnas engagemang är fyra teman som framkommit i föreliggande studie, vilka är; kommunikation och tillgänglighet, förväntningar på prestation, självständighet och meningsfulla arbetsuppgifter. Studien visar även på ett antal faktorer som bidrar till de fyra teman. Det finns ett ömsesidigt samspel och bidrag mellan respektive teman och dess faktorer, vilka bidrar till medarbetarnas engagemang. Detta samspel och bidrag har beskrivits i den föreliggande studiens egen modell (se fig. 3) som har vidareutvecklats (se fig. 4). Den egenritade modellen har utvecklats utifrån föreliggande studies analys och diskussionen för att förklara hur hybridledarskapet kan bidra till medarbetarnas engagemang på en mer djupare nivå. Modellen bygger på att ledare och medarbetare gemensamt skapar en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel. Detta innebär att hybridledaren med sitt hybridledarskap i samverkan med medarbetarna bidrar till medarbetarnas engagemang (se fig. 4).



Figur 4 Hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang
(Egen modell- utvecklad nivå baserad på medarbetarskapshjulet av Andersson m.fl. 2013)

För kommunikation och tillgänglighet finner vi faktorerna; flexibilitet och transparens, lyhörighet och närvarande, digitala verktyg. Hybridledarskapets förmåga att anpassa sin kommunikationsstil efter medarbetarnas behov kan bidra till ökad flexibilitet. Hybridledarskapet bör vara lyhörd och närvarande för att uppmärksamma och stödja medarbetarna när behov uppstår. Hybridledarskapet bör ha kunskap om hur digitaliseringen påverkar organisationen och individen på arbetsplatsen samt kompetens om användningen av digitala verktyg och medier för att öka kommunikation och tillgängligheten.

Förväntningar på prestation innehåller faktorerna; trygghet i arbetsrollen, uppföljning och återkoppling, samt tydliga förväntningar. Hybridledarskapet har ansvaret att se till att det finns tydliga förväntningar som bidrar till att skapa en realistisk och tydlig bild över vilka mål och aktiviteter som skall uppnås. Hybridledarskapet behöver skapa förutsättningar för uppföljning och återkoppling så att såväl hybridledarskapet som medarbetare har samsyn avseende mål och resultat. Den relation som finns mellan hybridledarskapet och medarbetaren behöver bygga på trygghet i arbetsrollen, detta för att medarbetaren skall kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt.

Självständighet omfattar faktorer som; tydliga roller och ansvar, kunskap och kompetens, samt samverkan med andra intressenter. Hybridledarskapet bör ge medarbetaren en tydlig beskrivning med tillhörande ansvar och befogenheter för att kunna utföra arbetet effektivt och självständigt. Hybridledarskapet behöver även skapa förutsättningar till utveckling av kunskap hos medarbetarna. Hybridledarskapet behöver ge förutsättningar och uppmuntran för att medarbetarna skall kunna samverka.

Meningsfulla arbetsuppgifter innehåller faktorer såsom värderingar, delaktighet och göra skillnad för andra. Hybridledarskapet behöver förklara medarbetarnas bidrag i det större sammanhanget, vilket skapar förståelse för helheten och samhörighet med organisationens värderingar. Detta kan innebära en ökad delaktighet i organisationen och med det en ökad känsla av meningsfullhet.

Slutligen anser föreliggande studies författare att syftet med uppsatsen har uppfyllts genom att studien har beskrivit och analyserat hur hybridledarskapet kan bidra till medarbetarnas engagemang. Detta har lett till att föreliggande studie har bidragit till en fördjupad kunskap inom det aktuella området.

6.2 Samhälleliga och etiska aspekter

Studien gjordes för att få en ökad förståelse för hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang. Hybridledarskap kan bidra till engagemang hos medarbetarna genom att kommunicera tydligt och konkret avseende deras arbetsbeskrivningar, uppdrag och befogenheter. Dessutom bör hybridledarskapet vara tillgängligt där och då medarbetarna behöver stöd med att lösa olika utmaningar och prövningar. Digital utveckling medför nya och ökade möjligheter avseende hybrida arbeten, vilket betraktas som en modern arbetsform.

Den föreliggande studien är viktig utifrån ett samhällsperspektiv då hybridledaren har ett stort ansvar och påverkan på organisation och samhälle. Det är hybridledarens ansvar att se till att alla medarbetare får de förutsättningar de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

6.3 Kritik till studien

Studien har utgått från hur hybridledarskap bidrar till ett av begreppsparen i medarbetarskapshjulet, meningsfullhet och engagemang, vilket kan kritiseras då det finns tre andra begreppspar. Övriga begreppspar i medarbetarskapshjulet har inte varit i fokus för studien,

vilket skulle kunnat påverka studiens resultat. Studiens datainsamlingsmetod har genomförts via semistrukturerade intervjuer som var begränsad till åtta personer, vilket kan kritiseras. Studiens empiri resultat kunde påverkats av en annan datainsamlingsmetod, som exempelvis enkät, vilket kunde gett fler respondenter. Studiens urval var målstyrt då respondenterna var seniorer avseende hybridarbetssätt och hybridledarskap, även detta kan kritiseras då ett slumpmässigt urval hade kunnat ge ett annat resultat då även nyanställd personal hade ingått bland respondenterna. Val av organisation kan kritiseras då den är starkt värdegrundsdriven, vilket kan bidra till att resultatet blir för likartat då respondenterna har liknande värderingar och normer. Studien skulle kunnat omfatta ytterligare en organisation inom en annan bransch för att få en jämförelse avseende studiens resultat. Vidare skulle studien kunna ifrågasätta om medarbetarskap kan anta formen av en gruppkultur, detta då överengagemang blir likt en statussymbol för god prestation.

6.4 Fortsatt forskning

Studien bidrar till ökad förståelse för hur hybridledarskap kan bidra till medarbetarnas engagemang. Den empiriska datan till studien har samlats in från en organisation inom folkbildning. Studiens författare ser möjlighet till vidare studier inom andra branscher där organisationens värdegrund inte är lika synlig. Vidare kan fler faktorer inkluderas i studien exempelvis olika demografiska aspekter såsom kön eller utbildningsnivå, vilka kan bidra till medarbetarnas engagemang. Framtida studier kan även inkludera frågan om hur överengagemang kan bidra till gruppkultur.

7 Figurer och tabeller

Figur 1. Utvecklingsnivåer inom medarbetarskap (Andersson & Tengblad, 2014)

Figur 2. Medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad, 2006)

Figur 3. Egen modell (baserad på medarbetarskapshjulet av Andersson m.fl., 2013).

Figur 4. Egen modell - utvecklad nivå (baserad på medarbetarskapshjulet av Andersson m.fl., 2013).

Tabell 1. Meningsfullhet och Engagemang

8 Referenser

- Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*, 3, 1–9.
- Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2013). Uppdrag butikschef - att leda i butik. (1:1 uppl.) Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-09703-6.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). Chefskap, ledarskap och medarbetarskap. Studentlitteratur.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Baron, A., 2013. What do engagement measures really mean?. *Strategic HR Review*, 12(1), s. 21-25.
- Blomqvist, C & Åkesson Röding, P. (2010). Ledarskap. Lund: Studentlitteratur. ISBN 9789144056548.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber. Erks, R., Nyqvist, E., Joseph, A. & Rogelberg, S. (2017). Regulating emotions in response to power distance in meetings. *Journal of Management Development*,
- Burnett, Jennifer R och Timothy C Lisk. (2019). "The Future of Employee Engagement: RealTime Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce." *International Studies of Management & Organization* 49 (1): 108-119
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29.
<https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2016). Hållbart ledarskap: i vardag och förändring.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). Att utreda forska och rapportera. (10) Stockholm: Liber. ISBN 9789147111695

Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.

Gilbreath*, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress, 18*(3), 255-266. Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 161-175.

Gillberg, N. (2018). Nya sätt att organisera arbete – betydelse för arbetsmiljö och hälsa. Hämtad från Arbetsmiljöverket.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today, 24*(2), 105-112.

Gronn, P. (2010a). Leadership: its genealogy, configuration and trajectory. *Journal of Educational Administration and History, 42*(4), 405-435

Gronn, P. (2010b). Where to Next for Educational Leadership? In T. Bush, L. Bell & D. Middleton (Eds.), *The Principles of Educational Leadership and Management*. London: Sage

Gronn, P. (2011). Hybrid configurations of leadership. *The SAGE handbook of leadership, 2011*, 437-454

Habiballah, S., Bibu, N., & Danaiata, D. (2021). Educational Leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector - towards a Model of Hybrid Leadership. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International, 22*(1), 74-86. [https://DOI: 10.24818/RMCI.2021.1.74](https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.1.74)

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268

Han, X., Chen, S., & Chen, B. (2022). From employee engagement to customer engagement: A multilevel dual-path model of engagement spillover effects in service ecosystems. *Journal of Retailing and Consumer Services, 64*, 102815.

Hosseini, M. R., Bosch-Sijtsema, P. 1971, Arashpour, M., Chileshe, N., & Merschbrock, C. (2018). A qualitative investigation of perceived impacts of virtuality on effectiveness of hybrid construction project teams. *Construction Innovation, 18*(1), 109–131. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2016-0052>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1332.

- Iddagoda, A., Opatha, H. H. P., & Gunawardana, K. (2015, December). Employee engagement: conceptual clarification from existing confusion and towards an instrument of measuring it. In 12th International Conference on Business Management (ICBM).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 9789144093826
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention?. *Strategic HR Review*.
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021a). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021b). Engaging Virtual Teams: Do Leadership & Trust Matter?. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4).
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898. (Lister, 2020)
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work and employment*, 31(1), 77-96.
<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.jretconser.2021.102815>
- Wallace, L., & Trinka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624.

Webster, S. (2018). *Flexible work arrangements: Technology enabling emerging populations of Millennials and Baby Boomers*. Temple University.

Wildermuth, C.M.S., and Pauken, P.D. 2008. A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part II: Engaging Jobs and Individuals. *Industrial and Commercial, Training*, vol. 40, pp.206-210.

9 Bilagor

Bilaga 1. Information till respondenter

2022-03-10

Syfte med kandidat uppsats - hybridledarskapets påverkan på medarbetarnas engagemang

Globalisering och digitalisering har bidragit till att förändra förhållanden för arbete, organisering, arbetsvillkor och ledarskap. Globaliseringen och digitaliseringen bidrar till ökad rumslig och tidlig flexibilitet i arbetet, vilket leder till att såväl ledare som medarbetare kan arbeta från olika platser runt om i världen. Under corona krisen har distansarbetet ökat med mer än 400 procent i yrkesgruppen som har förutsättningar att jobba hemifrån. Denna förändring innebar stora utmaningar för företagsledare att möjliggöra väl fungerande arbetsplatser avseende organisation, ledning, IT och säkerhet. Ett led i att utveckla arbetsplatsen under de förändrade förhållanden är att införa hybrida arbetsplatser, vilket innebär en kombination av att utföra arbete både på fysiska- och digitala arbetsplatser. Hybridledarskap avser ledarskap på distans och ledarskap på plats i kombination. Hybridledarskap avser en blandning av olika ledarskapsstilar som är formade av såväl individuella som globala kulturella kontexter. För att en hybrid arbetsplats med hybridledarskap är medarbetarnas engagemang en viktig del. Medarbetarnas engagemang kännetecknas vanligtvis av i vilken grad individen investerar sin fysiska, kognitiva och emotionella energi i sin prestation. Engagerade medarbetare är intellektuellt och känslomässigt kopplade till organisationen och är villiga att ansträngningar för att upprätthålla organisationens mål och värderingar.

För att få mer kunskap om relationen mellan hybridledarskap och medarbetarnas engagemang finns ett behov av ytterligare studier. Vår studie syftar till att öka förståelsen och analysera relationen mellan hybridledarskap och medarbetarnas engagemang, därför önskar vi att få möjligheten att utföra studien tillsammans med XXXXX. Vårt förslag är att genomföra digitala intervjuer med två ombudsmän och fyra medarbetare inom respektive avdelning. Intervjuerna beräknas ta ca 45 minuter och planera att genomföra under veckorna 12 och 13.

Vi ser fram emot ett givande samarbete

Med vänliga hälsningar

Carina Jönsson & Katrin Hakopian

0730-611898 / 0733-46161

Bilaga 2. Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Berätta lite kring dig och din roll i företaget

Hur länge har du arbetat på den här arbetsplatsen?

Vart är du placerad? och var är huvudkontoret?

Har du arbetskollaborator/chef nära dig på arbetsplatsen?

Vad är din roll på arbetsplatsen och avdelningen?

Intervjufrågor

1. Vad innebär hybrid arbetsplats för dig?
2. Hur upplever du att hybridarbetsplats fungerar och hybridledarskap?
 - . Vad anser/upplever du att fördelar är med hybridarbetsplats och hybridledarskap?
 - a. Vad anser/upplever du att fördelar är med hybridarbetsplats och hybridledarskap?

Erfarenheter av hybridarbetsplats och ledarskap för och efter pandemin (kontrollfråga)
Ser du någon skillnad i arbetet, ledarskap, kommunikation etc. under covid pandemin jämfört med tidigare? Beskriv gärna.

Engagemang

Vilka utmaningar finns för att skapa engagemang på en hybridarbetsplats? Hur hanterar ni det?

Vilka aspekter (kommunikation, tillgänglighet och förväntningar) tycker du är viktiga för att behålla ditt engagemang på en hybrid arbetsplats?

Kommunikation (lyhörd, tydlighet, närvarande)

Hur kommunicerar (ex. telefon, mail, teams) du och din närmsta ledare (chef)?

Hur upplever du tillgängligheten hos din närmsta ledare (chef)?

Förväntningar på prestation (återkoppling, feedback)

Vad anser du om förväntningarna på ditt arbete och din prestation?

Hur fångar ledaren (chefen) medarbetarnas utmaningar? Hur hanterar ledaren detta?

Självständighet (tydliga roller, ansvar och befogenheter)

Hur ser dina ansvarsområden och befogenheter ut för att genomföra dina arbetsuppgifter?

Hur mycket frihet har du att bestämma över ditt arbete?

Meningsfulla arbetsuppgifter (värderingar)

Upplever du att dina arbetsuppgifter är meningsfulla? Beskriv gärna.

Övrigt

Finns det något annat du skulle vilja lägga till?

Bilaga 3. Kodning av empiridata

Meningsbärande Enhet	Kod	Undertema	Tema
<p><i>“Jag behöver bara kolla kalendern för att se om chefen är tillgänglig eller ej. Ringer upp om jag ser att hen är tillgänglig annars skriver jag ett kort meddelande till hen och vet att hen ringer så fort hen har tid.” Respondent # 3, medarbetare.</i></p> <p><i>“ Kontinuerliga Teams möten underlättar arbetet självklart, men jag föredrar att träffa medarbetarna på plats. Vi missar en del uttryck som kan läsas av på kroppsspråket och kroppshållning.” Respondent # 2, ledare.</i></p> <p><i>“ I början vara jag skeptisk till den hybrida men med chefens stöd lärde jag mig använda digitala verktyg och var bekväm att föra diskussion på distans.” Respondent # 4, medarbetare.</i></p>	<p>Kommunikationsmetoder och mötesstrukturer i digitala/fysiska/hybrida miljöer</p>	<p>Flexibilitet & transparens</p> <p>Lyhördhet & Närvarande</p> <p>Digitala verktyg</p>	<p>Kommunikation och tillgänglighet</p>
<p><i>“Jag började tröttna på arbetsuppgifter som jag har haft under längre tid och började bli nyfiken på andra uppgifter. Tog upp detta med min chef under medarbetarsamtalet. Chefen kollade på möjligheterna och nu arbetar jag med de nya arbetsuppgifterna.” Respondent # 4, medarbetare.</i></p> <p><i>“Vi har uppföljningar och avstämningar men om jag har fortfarande funderingar och frågor efter avstämningar, brukar jag ringa chefen för att få förtydligande. Respondent # 5, medarbetare.</i></p>	<p>Motivering avseende arbetsuppgifter</p> <p>Trygghet i rollen genom tydliga ramar</p> <p>Förtydligande avseende arbetsuppgift</p>	<p>Tydliga förväntningar</p> <p>Trygghet i arbetsrollen</p> <p>Återkoppling & feedback</p>	<p>Förväntningar på prestation</p>

<p><i>“Alla har sina speciella arbetsområden och utvecklingsområde, förutom det kan alla hoppa in i olika arbetsgrupper för att lösa och utveckla olika verksamheter. Då samarbetar man med flera olika personer i laget.” Respondent # 1, ledare.</i></p> <p><i>“När jag väl har kommit överens med chefen om ramarna dvs. vilka mål, mandat och ansvar jag har att driva verksamheten så arbetar jag oftast själv för att genomföra, utveckla och hitta nya samarbetspartner till verksamheten. Annars är det svårt att driva verksamhet”. Respondent # 2 , medarbetare.</i></p> <p><i>“ Jag vet ganska mycket om organisationen och vår verksamhet runt i avdelningen. Jag känner alla mina kollegor och vet vem jag ska kontakta om jag behöver hjälp.” Respondent # 7 medarbetare.</i></p>	<p>Egen planering och prioritering av arbetsuppgifter i samverkan med andra berörda</p> <p>Trygghet i rollen genom tydliga ramar och målsättningar</p> <p>Trygghet i organisationen och den aktuella rollen</p>	<p>Samverkan</p> <p>Tydliga roller, ansvar, befogenheter</p> <p>Kunskap och kompetens</p>	<p>Självständighet</p>
<p><i>“ Jag älskar mitt jobb!! jag känner att varje dag bidrar jag till andra människors utveckling och hoppas att det leder till ett bättre samhälle.” Respondent # 8, medarbetare.</i></p> <p><i>“ jag tycker det är en så härlig känsla av att se och uppleva att människor växer och lär sig nya saker i de verksamheter jag har varit initiativtagare till eller varit med och utvecklat.” Respondent # 6, medarbetare.</i></p> <p><i>“Jag tycker att jag har ett meningsfullt arbete. Min chef med sitt hybridledarskap ser till att jag har det jag behöver för att genomföra mina arbetsuppgifter oavsett var hen har sitt kontor. Om något går fel, ja det händer ibland, så vet jag att jag kan vända mig till chefen för att rätta till felet.” Respondent # 5.</i></p>	<p>Arbetsuppgifterna bidrar till utveckling av samhället</p> <p>Värdegrunden stämmer överens mellan organisation och medarbetare</p> <p>Relationer och innehåll i arbetsuppgifterna skapar initiativtagande och engagemang</p>	<p>Göra skillnad</p> <p>Värderingar</p> <p>Delaktighet</p>	<p>Meningsfulla arbetsuppgifter</p>