

**Att leda i en Hybrid
arbetsplatskontext - Chefers
utmaningar vid Hybridarbete**

**Leading in Hybrid Work –
Managers' challenges in Hybrid
Work**

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2023

Student: Vesa Shala & Fatbardha Shala

Handledare: Miranda Kanon

Examinator: Börje Boers

[Att leda i en Hybrid kontext – Chefers utmaningar vid Hybridarbete]

Examensrapport inlämnad av Vesa Shala och Fatbardha Shala till Högskolan i Skövde,
för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-05-17]

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: _____



Namnförtydligande: Fatbardha Shala

Signerat: _____



Namnförtydligande: Vesa Shala

Sammanfattning

Bakgrund: Studien handlar om hur hybridarbete har påverkat arbetet på lokala bankkontor i Sverige under de senaste åren och chefers roll i att anpassa sig till denna förändring. Hybridarbete definieras som en flexibel arbetsform där anställda kan arbeta både på distans och på plats på kontoret. Covid-19 pandemin har påskyndat införandet av distansarbete och lett till en ökning av hybridarbete, vilket har förändrat hur människor arbetar. Inom banker har det traditionellt sett funnits en hög grad av fysisk närvaro på kontoret, vilket gör att det kombinerade arbetet kan ha en stor påverkan på branschen. Studien fokuserar på hur 10 chefer på olika lokala bankkontor har anpassat sig de nya ledarskapsutmaningar som uppstått till följd av ökningen av hybridarbete, såsom en uppluckring av gränsen mellan arbetsliv och privatliv samt-, stress och utmaningar i ledarskapet gällande att skapa teamsammanhållning och en fungerande kommunikation.

Syfte: Studien avser att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten samt analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterar dessa utmaningar.

Metod: Studien baseras på en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes med tio chefer från lokala bankkontor runt om i Sverige. Den kvalitativa metoden lämpar sig bäst då de deltagande kan ge sina perspektiv kring ledarskapsutmaningar och hur de hanteras av cheferna.

Resultat: Studien identifierade ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten inom lokala bankkontor inklusive kommunikation, teamsammanhållning, teamets effektivitet, teknologi och Work-life Balance. Cheferna hanterade dessa utmaningar genom att införa digitala kommunikationsverktyg, organisera virtuella möten och aktiviteter för att främja teamsammanhållning samt möjlighet till fysiska möten och kompetensutveckling.

Slutsats: För att framgångsrikt hantera utmaningarna med hybridarbete i banksektorn betonar studien vikten av att chefer investerar i digitala verktyg, kommunicerar tydligt,

balanserar arbete och privatliv samt skapar en stöttande arbetsmiljö. Genom att anpassa sitt ledarskap och vidta åtgärder för att möta dessa utmaningar kan chefer skapa en effektiv och välfungerande hybrid arbetsmiljö som främjar välbefinnande och produktivitet hos sina medarbetare.

Nyckelord: *Hybridarbete, kommunikation, effektivitet, sammanhållning, teknologi, Work-Life Balance.*

Abstract

Background: The study is about how hybrid work has affected the work at local bank offices in Sweden in recent years and the role of managers in adapting to this change. Hybrid work is defined as a flexible form of work where employees can work both remotely and on site in the office. The Covid-19 pandemic has accelerated the adoption of remote working and led to an increase in hybrid working, which has changed the way people work. Within banks, there has traditionally been a high degree of physical presence in the office, which means that the combined work can have a large impact on the industry. The study focuses on how 10 managers at different local bank branches have adapted to the new leadership challenges that have arisen as a result of the increase in hybrid work, such as a loosening of the boundary between work and private life as well as, stress and leadership challenges related to creating team cohesion and effective communication .

Purpose: The study intends to create understanding and investigate leadership challenges in the hybrid workplace context and analyze how managers at local bank offices in Sweden handle these challenges.

Method: The study is based on a qualitative method with semi-structured interviews. The interviews were conducted with ten managers from local bank offices around Sweden. The qualitative method is best suited as the participants can give their perspective on leadership challenges and how they are handled by the managers.

Result: The study identified leadership challenges in the hybrid workplace context within local bank branches including communication, team cohesion, team effectiveness, technology and work-life balance. Managers addressed these challenges by introducing digital communication tools, organizing virtual meetings and activities to promote team cohesion, as well as opportunities for physical meetings and skill development.

Conclusion: To successfully manage the challenges of hybrid working in the banking sector, the study emphasizes the importance of managers investing in digital tools, communicating clearly, balancing work and personal life and creating a supportive work environment. By adapting their leadership and taking action to meet these

challenges, managers can create an effective and efficient hybrid work environment that promotes the well-being and productivity of their employees.

Keyword: *Hybrid work, communication, efficiency, cohesion, technology, Work-Life Balance.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte & Frågeställning	4
2. Teoretisk referensram.....	1
2.1 Hybrid Workplace Model	1
2.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete.....	2
2.2.1 Kommunikation.....	2
2.2.2 Teamsammanhållning	4
2.2.3 Teamets effektivitet.....	5
2.2.4 Teknologi	6
2.2.5 Work-Life Balance.....	7
2.2.6 Sammanfattning av referensram	9
3. Metod	1
3.1 Kvalitativ metod.....	1
3.2 Metodkritik.....	1
3.3 Semistrukturerad intervju.....	2
3.4 Urval.....	3
3.5 Datainsamling & Dataanalys.....	4
3.6 Trovärdighet.....	6
3.7 Etiska överväganden	7
4. Empiri.....	1
4.1 Hybrid Workplace.....	1
4.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete.....	3
4.2.1 Kommunikation.....	3
4.2.2 Teamsammanhållning	5
4.2.3 Teameffektivitet	8
4.2.4 Teknologi	9
4.2.5 Work-Life Balance.....	10
5. Analys	1
5.1 Hybrid Workplace.....	1
5.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete.....	2
5.2.1 Kommunikation.....	2
5.2.2 Teamsammanhållning	4
5.2.3 Team effektivitet	5

5.2.4 Teknologi	6
5.2.5 Work-Life Balance.....	7
5.3 Sammanfattning av analys	10
6. Slutsats	1
6.1 Studiens bidrag samt praktiska implikationer	2
6.2 Teoretiska bidrag.....	3
6.3 Kritik till studien	3
6.4 Studiens förslag till framtida forskning.....	4
Källförteckning	1
Bilagor.....	1
Bilaga 1 - Individuella reflektioner	1
Bilaga 2 - Informationsbrev	1
Bilaga 3 - Intervjuguide	1

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Under de senaste decennierna har svenska banker möjlighet att integrera distansarbete med det arbete som tidigare utfördes på kontoret, vilket innebär att bankanställda nu kan kombinera båda metoderna. Avolio och Kahai (2003) menar att denna möjlighet har skapat en stor flexibilitet för chefer samt beskriver att allt mer arbete idag kan utföras digitalt. Halford (2005) benämner att hybridarbete definieras som en flexibel arbetsform där anställda kan arbeta både på distans och på plats på kontoret. Denna arbetsform definieras som en flexibel arbetsform, eftersom den utgörs av en kombination av att arbeta på distans och på en fysisk kontorsplats. Grzegorzcyk et al. (2021) studie påvisar att arbetare med lämpliga jobb på ett effektivt sätt kan arbeta via distans, utan att det innebär någon negativ inverkan på deras prestanda eller produktivitet. Kombinationen av hemarbete och distansarbete, som är en hybrid arbetsform, blir allt vanligare. Ökningen av hybridarbete inom banksektorn har i hög grad påverkat anställda och chefer, detta eftersom banksektorn är en bransch där det traditionellt sett har funnits en hög grad av fysisk närvaro på kontoret, både för att kunna möta kunder och för att samarbeta med kollegor.

Det förändrade arbetet har haft en stor framfart till följd av Covid-19 pandemin, som påtvingade distansarbete inom många branscher (Hilberath & Kilmann, 2020). Detta på grund utav de smittskyddsrestriktioner som utgavs, vilket i många fall ledde till att verksamheter insåg att ökningen av distansarbetet även medföljde betydande fördelar. Det kombinerade arbetet har medfört att bankverksamheter utvecklats samt skapat nya kommunikationsverktyg (Blackburn et al., 2020). I takt med mer implementerade digitala tjänster samt hybridarbete menar Blackburn et al. (2020) att bankanställda blivit allt mer kunniga om teknologi, detta eftersom nya kommunikationsverktyg skapats, såsom Zoom och Teams. Den digitala transformationen har underlättat verksameters kärnkompetens, såsom effektiv teknikhantering, organisatoriskt lärande samt strategisk flexibilitet (Stonehouse & Konina, 2020).

Begreppen chefskap och ledarskap har inte samma betydelse och mellan dessa begrepp finns skillnader. Skillnaden mellan chef och ledare är att en chef vanligtvis har en

formell auktoritet och är ansvarig för att hantera verksamheten och uppnå specifika mål (Lilliehöök, 2022). En chef definieras som en person som har personalansvar och som besitter den formella rollen att leda arbetet i ett eller flera arbetsteam i en organisation. Ett ledarskap bygger på att ledaren har förtjänat sina följares förtroende (Malten, 2000).

1.2 Problemdiskussion

Den hybrida arbetskontextens inverkan på anställda och chefer på bank kan ses som både positiv och negativ. Ökat hybridarbete kan bidra med effektivare arbetsprestationer hos de bankanställda. Ökningen av digitala tjänster har visat sig ge möjlighet samt ökat graden av chefers övervakning av anställdas prestation i arbetet. Likaså möjligheten för de anställda där de själva kan följa sin personliga utveckling. Giguari (2020) skriver att övervakade arbetsuppgifter kan uppmuntras samt resulteras i ett större ansvarstagande hos medarbetarna i de arbetsuppgifter som skall utföras. Men detta har även negativa följder som leder till en större press hos medarbetaren för att alltid prestera då bevakningen över deras arbetsprestation ökar. Även stress bildas lätt vid dessa situationer då medarbetaren kan uppleva att de konstant måste ha arbetet igång för att visa prestation för ledaren (Giguari, 2020). Ledarens tillit till sina medarbetare kan även minska då det inte skapas ett förtroende mellan chef och medarbetare, utan ledaren enbart förlitar sig på den data som syns för arbetet som utförs av medarbetare.

Hybrida arbetsplatser, där anställda har möjlighet att arbeta både på kontoret och på distans, har medfört förändrade förutsättningar för bankverksamheter. Enligt Hill et al. (2022) är det viktigt att företag tillhandahåller bärbara hjälpmedel och verktyg för att möjliggöra att medarbetarna kan utföra sitt arbete oavsett vart de befinner sig. Det ökade antalet hybridarbetsplatser har även medfört ett behov att införa säkerhetsåtgärder inom bankverksamheter för att skydda medarbetarnas välbefinnande och upprätthålla en balans mellan arbete på plats och distansarbete, enligt Grzegorzcyk et al. (2021). Trots detta är medarbetare ofta mer positivt inställda till distansarbete i jämförelse med deras chef (Wang et al. 2020) Detta eftersom den hybrida arbetsformen har skapat svårigheter samt utmaningar för chefen när det gäller att leda under denna typ av arbetsform. Criscuolo et al., (2021) beskriver hur den hybrida arbetsplatskontexten skapat ett försämrat kommunikationsflöde samt relationsuppbyggnad mellan chef och medarbetare samt brist på sammanhållning bland arbetsteamet. Det ökade distansarbetet kan påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse och påverka produktiviteten samt engagemanget hos dem (Umans et al., 2018) då ökat distansarbete kan leda till att

samarbetet kollegor emellan eller med ledaren minskar. Detta kan i sin tur leda till upplevelser av ensamhet på arbetsplatsen (Rintala & Suolanen, 2005). Ledarskapet kräver även att bli individanpassat till samtliga medarbetare då digitala arbetssätt ställer större krav, behöver ledaren därmed anpassa sig till de anställda för att maximera effektiviteten i verksamheten (Lindström & Bolter, 2016).

Ökat distansarbete har lett till nya utformningar av arbetsmiljö, organisationer samt processer som i sin tur skapat utmaningar för chefer att möta. Cortellazzo et al. (2019) menar att de utmaningar som chefer ställs inför är att stödja, motivera samt handleda sina medarbetare inför de utmaningar som de ställs inför vid ökat arbete hemifrån. Ytterligare situationer där dessa utmaningar kan uppstå är vid upplevelser av otrygghet samt ökad segregation arbetsgrupper emellan. Cortellazzo et al. (2019) menar att bransch och storlek inte har någon bidragande roll för verksamheter vid omvandling från platsförlagt arbete till distansarbete och digitala arbetsplatser. Det ökade distansarbetet kräver dock kunskap samt förmåga att utnyttja de digitala tjänsterna hos ansvariga ledare.

För att övervinna dessa utmaningar krävs en kombinerad kunskap av såväl mänsklig som digital färdighet och fokus för ledaren bör främst ligga på kommunikation i en hybrid arbetskontext (Cortellazzo et al., 2019). Att utveckla ledarskapskompetenser menar Lenka (2021) är en viktig förutsättning för att kunna hantera samt leda en hybrid arbetsmiljö. Inklusiva förmågan att kunna bygga ett förtroende, tydligt kunna kommunicera samt skapa en kultur i verksamheten av samarbete och inkludering. Genom den utvecklade ledarskapskompetenser kan detta bidra till en effektiv hybridmodell som även kan bli en framgångsrik lösning för att kunna balansera fördelarna med det traditionella arbetssättet och det digitala arbetet.

Det är viktigt att fortsätta studera hybridarbete och dess utmaningar samt lösningar eftersom det är en relativt ny arbetsform som har blivit allt vanligare i takt med att tekniken har gjort det möjligt att arbeta på distans. Hybridarbete, som definieras som en kombination av distansarbete samt arbete på plats, har blivit alltmer vanligt i många verksamheter, inklusive banker (Halford, 2005). Studier om hybridarbete behövs för att förstå hur detta arbetssätt kan påverka arbetsprestationen, produktiviteten och välbefinnandet, samt för att identifiera de tekniska och organisatoriska faktorer som krävs för att kunna upprätthålla en god hybrid arbetsmiljö (Cortellazzo et al., 2019).

Trots att det finns viss kunskap och forskning om utmaningar som medföljer hybridarbete behövs kunskapen samt riktlinjerna för hur dessa bör hanteras, till exempel hur man kan upprätthålla kommunikation och samarbete mellan anställda som arbetar på distans och på plats parallellt (Golden et al., 2020). Wang et al (2021) bekräftar att ett framgångsrikt hybridarbete i stor del påverkas av ledarskapet och menar att det behövs en ökad kunskapsutveckling kring hur chefer hanterar de utmaningar som uppstår i och med ökningen av hybridarbete.

1.3 Syfte & Frågeställning

Studien avser att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterar dessa utmaningar.

- Hur bemöter chefer på lokala bankkontor ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten?

En chef definieras som en person som har personalansvar och som besitter den formella rollen att leda arbetet i ett eller flera arbetsteam i en organisation. Ett lokalt bankkontor definieras som en fysisk plats där en bank bedriver sin verksamhet inom ett specifikt geografiskt område. Det är en plats där kunder kan genomföra olika bankärenden och få personlig service från bankpersonalen.

2. Teoretisk referensram

2.1 Hybrid Workplace Model

Hybrid workplace model innebär att anställda i en organisation har möjlighet att välja hur arbetet fördelas på arbetsplatsen samt på distans (Lenka, 2021). Norsbro (2021) framhåller att en hybrid arbetsplats kräver tillit, uppkoppling, samarbete samt kommunikation. Olika behov krävs att tillfredsställas då alla individer har olika behov samt vanor, därav fungerar möjligheterna på olika sätt för de arbetande beroende på exempelvis de arbetsuppgifter som den anställde står inför. Att arbeta på sin arbetsplats ger möjlighet till att träffa kollegor, skapa relationer samt ha möjlighet till att få hjälp ifall det skulle behövas, men idag finns möjligheter att närvara digitalt ifall det behövs (Avolio & Kahai, 2003).

Peters och Dulk (2003) beskriver hur organisationers implementering av hybrida arbetsmodeller har påverkan på individers välmående, som framtida forskning bör fokusera ytterligare på. De skriver även att implementering av distansarbete kan påverka balans mellan privatliv och arbetsliv för både chefer själva och deras anställda. Chefer behöver inte befinna sig på samma plats som sina medarbetare utan kan befinna sig på en annan plats, men ändå ha möjlighet till att leda. Chefens närvaro blir inte densamma vid arbete på distans. En utmaning som kan förekomma när möten blir digitala är att det kan leda till missförstånd i kommunikation mellan chef och medarbetare (Avolio & Kahai, 2003). Eftersom chefer inte har krav på att vara på plats och leda innebär det att ledarskapet kan förändras och se annorlunda ut i den hybrida arbetsplatskontexten. Avolio och Kahai (2003) skriver att en viktig faktor för ett bra ledarskap är tillit, oavsett hur mycket av arbetet som ersätts av digitala verktyg och tjänster. Holland och Bardoel (2016) fann att hybridarbete kan leda till minskad samarbetsförmåga, mindre teamkänsla och försämrade kommunikation mellan de anställda. De försämrade sociala interaktionerna leder i sin tur till social isolering. Även minskat band till kollegor är en utmaning som kan skapas vid hybridarbete. Arbetsplatsen investerar på arbetarna för att behålla en god ergonomi vilket arbete på distans skapar utmaningar för då brist i kontorsdesign kan uppstå i hemmakontoret (Babapour Chafi et al., 2022).

För att hantera dessa vanligt förekommande utmaningar fann Lenka (2021) att tydliga riktlinjer samt policys kring hybridarbete behövs för att kunna skapa klarhet för både chefer samt anställda. Lenka (2021) betonar även vikten av att kunna ge anställda möjligheten till att välja den arbetsplats som bäst fungerar för individen baserat på deras roll och uppgifter. Detta eftersom olika chefer anser sig vara effektiva på olika platser. Vissa upplever sig vara mer produktiva när de har möjlighet att utföra arbete via distans, medan andra anser sig vara mer produktiva fysiskt på kontoret.

2.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete

Nedan följer en konceptualisering av vanligt förekommande utmaningar som forskningslitteraturen lyfter fram gällande ledarskap i hybrida arbetskontexter. Ramverket bygger framförallt på de mest väl citerade och därmed inflytelserika artiklar som vi funnit inom området ledarskap och-, hybridarbete. Ramverket utgör det analysverktyg som kommer att användas för att uppnå studiens syfte, vilket avser skapa förståelse, beskriva samt analysera ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten.

2.2.1 Kommunikation

Kommunikation är en process vars huvudsakliga syfte är att dela känslor, erfarenheter samt tankar. Processen involverar såväl en avsändare som en mottagare och innebär en interaktion mellan att tala samt lyssna (Ruben & Gigliotti, 2016). Kommunikation ses som en grundläggande faktor i alla former av ledarskap som skapar struktur samt möjliggör för en effektiv verksamhet (Berry, 2011). Kommunikation kan ske genom fysisk kommunikation såväl som genom digitala kommunikationsmedel. Digital kommunikation medför både för- och nackdelar. Det underlättar för arbete med sin grupp oavsett var individen befinner sig (Powell et al., 2004), men det kan också resultera i ineffektivitet eftersom ledaren blir mer begränsad i att observera medarbetarnas tankar och känslor. Utmaningen som skapas med att leda i en hybrid kontext är att kunna använda sig av rätt kommunikationsverktyg för att minimera bristande kommunikation (Mitchell et al., (2022). Genom att ha en arbetskultur som stöder öppen kommunikation på distans men även på den fysiska platsen är det enklare

för medarbetarna att föra en konversation mellan varandra och vidare med chef, exempelvis via digitala möten eller mail (Kirschner et al., 2021).

Det finns forskning som visar att bristande kommunikation framkommer främst hos grupper som arbetar digitalt gentemot i en grupp som arbetar fysiskt på plats. För att ett digitalt arbete skall fungera är det viktigt med en god kommunikativ förmåga hos den individuella medarbetaren eller ledaren, då tolkningar av kroppsspråk samt attityder blir begränsat vid digital kommunikation (Powell et al., 2004). Maynard et al. (2021) förklarar att den avgörande faktorn till ett fungerande hybridarbete samt kommunikation är att anställda bör ha åtkomst till verksamhetens data. Detta är viktigt för att de anställda ska kunna ta del av information samt kunna möjliggöra för samarbete mellan anställda som arbetar på plats och anställda som arbetar hemifrån. Enligt Mitchell et al. (2022) ska ledaren komma överens med sina medarbetare kring vilka typer av arbetsuppgifter som bör utföras på plats och vilka arbetsuppgifter som går att utföra hemifrån. Prasad (2020) bekräftar att ineffektiv kommunikation är den främsta utmaningen för hybridarbete.

Kommunikationen blir utmanad när en del av de anställda arbetar på plats på kontoret och vissa hemifrån på distans, vilket kan resultera i försenad beslutsfattning (Prasad, 2020). Mitchell et al. (2022) förklarar vikten av att chefer etablerar tydliga ramar för hur kommunikationsverktyg skall användas, för att säkerställa att samtliga anställda tagit emot viktig information samt ha koll på sina medarbetare oavsett vart de befinner sig när de arbetar, det kan till exempel handla om verktyg såsom chatt, e-post och samarbetsplattformar.

När arbetet anpassas efter hybrid workplace model förekommer det olika arbetsmoment beroende på vilka uppgifter som ska göras. Vid ett kombinerat arbete inom hybrid workplace kan utmaningar uppstå, specifikt vid situationer som fysiska möten. Till exempel när majoriteten av de anställda föredrar att möten antingen ska ske digitalt eller fysiskt, men inte kombineras. Då kan arbetsmodellen skapa en uppdelning på arbetsplatsen mellan de individer som väljer att arbeta på distans eller arbete på arbetsplatsen. Isolering vid större sociala sammanhang, stress samt påfrestning är effekter som kan förekomma vid hybridarbete.

Bentley et al (2013) skriver hur det är nödvändigt att åtgärda sådana negativa effekter av distansarbetet genom att erbjuda support till anställda. Detta i sin tur kan minska effekterna av social isolering samt stress och istället öka produktiviteten (Bentley et al., 2013). Att implementera workplace model i en organisation kan skapa svårigheter så som kontakten mellan chef och medarbetare, denna kontakt samt band krävs för att bevara den sociala och långsiktiga hållbarheten (Länsstyrelsen, 2021). Lenka (2021) fann att företag som skapar strukturerade kommunikationskanaler bättre säkerställer att anställda som arbetar på distans inte ska uppleva isolering, missa viktig information samt minska missförstånd.

2.2.2 Teamsammanhållning

Ett team är en grupp av individer som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. I ett team kombineras medlemmarnas olika kompetenser, kunskaper och erfarenhet för att nå önskade resultat. Teammedlemmarna samarbetar, kommunicerar och delar ansvar för att utföra arbetsuppgifterna och lösa problem tillsammans. Ett effektivt team trivs med att samarbeta, har tydliga roller och ansvarsområden, samt använder sina olika styrkor för att uppnå framgång (Mitchell et al. 2022).

Att behålla teamsammanhållningen i en verksamhet samt ge de anställda en känsla av samhörighet när dessa befinner sig på olika platser, utgör ytterligare en utmaning i den hybrida arbetsplatskontexten. Teamsammanhållning är ett framväxande tillstånd, som visar sig genom de anställdas tendens att samarbeta (Hill & Villamor, 2022). Alexander et al. (2020) menar att de som arbetar på plats i kontorsmiljön tenderar att skapa bättre samarbete och sammanhållning, medan de som arbetar hemifrån på distans inte skapar lika starka band med sina medarbetare, både ledaren och medarbetarna kan istället känna en känsla av isolering istället för att känna samhörighet med sina medarbetare.

De anställda som arbetar på plats på kontoret får ofta tillgång till mer information i verksamheten i jämförelse med de som arbetar hemifrån. Resultatet av detta kan i sin tur skapa utmaningar i den hybrida arbetskontexten, då subgrupperingar kan skapas inom teamet som i sin tur kan leda till ökad risk för konflikter, Mitchell et al. (2022) förklarar att verksamhetens prestationer riskeras att försämrans som ett resultat av subgrupper i verksamheten. Att ledaren ständigt kommunicerar samt informerar om en tydlig teamvision samt teamets syfte i verksamheten anses vara en viktig faktor för att utmaningar kring sammanhållningen mellan medarbetare ska minimeras (Mitchell et al.,

2022; Maynard et al., 2021). Hill och Villamor (2022) förklarar att de verksamheter som tillämpar distansarbete kan uppleva utmaningar kring att skapa en sund arbetskultur. Detta kan i sin tur skapa svårigheter för chefen att anpassa medarbetarnas beteende.

Mitchell et al. (2022) förklarar vikten i en verksamhets gemensamma syfte, då detta ger de anställda en känsla av tillhörighet samt ett effektivare samarbete anställda emellan. Att bygga en relation är viktigt, inte minst för de som väljer att arbeta hemifrån. Varma et al., (2022) menar att en av de största förändringarna som märkts med ökat hybridarbete är den inverkan denna praxis kan ha på relationer på en arbetsplats. Därav är det extra viktigt att skapa goda relationer mellan anställda emellan. Detta eftersom de inte har tillgång till samma kommunikation och information som de anställda som väljer att arbeta på plats. För att undvika dessa typer av utmaningar bör chefer alltså lägga fokus på kommunikation med varje enskild individ, specifikt de som arbetar hemifrån (Lenka, 2021).

2.2.3 Teamets effektivitet

En nyckelfaktor för framgången i ett team är effektivitet. Lagarbete är också en viktig faktor för organisationens prestation (Chua et al., 2019). Att ha ett team med endast de bäst begåvade samt presterande individer leder inte till bästa resultat utan samspelet mellan medarbetarna spelar en stor roll, studier visar även att chefer utgör en avgörande position för att skapa effektivitet i teamet. (Harrell et al., 2018). Edmondson (2018) och Akan et al. (2020) beskriver psykologisk säkerhet som en faktor med inverkan på teamets effektivitet.

Andra faktorer som skapar effektivitet i teamet är tydliga mål och syften.

Verksamhetens kultur är en viktig faktor för en bra teamsammanhållning (Duhigg, 2016). En kultur som prioriterar öppen och konsekvent kommunikation kan vara fördelaktigt för banker som tillämpar hybridarbete. Med detta inkluderar verksamheten att säkerställa att all information delas ut till samtliga bankanställda, och på ett strukturerat sätt. Maynard, Rapp och Gilson (2008) beskriver vidare att flexibelt arbete skapar flexibilitet för medarbetarna då de själva väljer hur och vart de vill utföra arbetet.

Medarbetarna kan även vid flexibelt arbete ta hänsyn till individuella preferenser för arbetssätt och teknik. Lilian (2014) skriver hur tillit och ansvar är viktigt för att stödja produktiviteten vid hybridarbete. Teammedlemmar ska känna att de har stöd från sin chef och från sina kollegor. När medarbetare känner att stöd finns kan de leda till en större motivation till arbetet där de har stöd men också kan arbeta självständigt och veta att de kan vända sig till chef eller kollega. Mutha och Srivastava (2023) bekräftar att det kan bli utmanande att upprätthålla ett högt engagemang och effektivitet hos anställda i en virtuell miljö. Då samtliga bankanställda ska inkluderas och ha samma möjligheter och resurser, oavsett var de befinner sig när de utför sitt arbete.

2.2.4 Teknologi

För att utveckla de digitala tjänsterna på arbetsplatsen krävs digital teknik såsom surfplattor och datorer (Muro et al., 2017). Teknologi kan vara såväl en möjlighet som utmaning vid implementering av hybridarbete. Här blir tillgänglighet en viktig faktor, då en utmaning med teknologin är tillgängligheten. Där anställda inte har tillräcklig teknisk utrustning eller en bristande internetuppkoppling som i sin tur kan påverka bankanställdas förmåga att arbeta effektivt när de arbetar på distans (Muro et al., 2017).

Cosmin (2019) nämner tyngden i att vara en aktiv chef kring de förändringar som kan ske, men även att som verksamhet vara beredd på att anpassa sig till dessa förändringar samt utvecklingar. Säkerhet är en av de utmaningar som förändringen medföljt som chefer ställs inför, då risken för cyberattacker kan öka. Utmaningen blir att säkerställa att verksamhetens nätverk samt system blir tillräckligt säkra.

Digitala tjänster inom ledarskap ger en stor fördel genom snabbare och mer korrekt hantering samt bearbetning av information från de anställda (Berber et al., 2018). En utmaning som distansarbete medför hos chefer är tillförlitligheten som läggs över på ledarens anställda vid digitalt arbete, det vill säga att arbeta hemifrån. Det ger därmed möjligheten att kunna få arbeta på distans, även ifall chefer har vetskapen att det kan innebära risker såsom påverkad arbetsinsats (Felstead & Henseke, 2017). Dogra (2021) betonar vikten att använda tekniska verktyg för att kunna hantera stora mängder data inom banker samt hur dessa verktyg kan användas. Men även för att kunna skapa en sund hybrid arbetsplats för anställda. Detta för att kunna bidra till att effektivisera bankverksamheten genom att tillhandahålla viktig information på ett snabbt och

effektivt sätt.

Kupa (2020) nämner hur användning av teknik kan vara utmanande när det gäller hybridarbete. Kvaliteten gällande den tekniska kommunikationen samt de tekniska kunskaper medarbetare har är viktig då alla inte har samma möjlighet att bruka möjligheterna eller besitter de relevanta färdigheterna. Det är en ledares skyldighet att se till så att varje individ har möjlighet till nödvändig hårdvara, vilket kan vara dator, hörlurar, mikrofon, kamera etc (Mitchell et al., 2022). Genom att öka användningen av digitala verktyg på arbetsplatsen går det att dela samt hantera kunskap men även där medarbetarna lär sig hantera digitala verktyg och kan möta dessa (Kirschner et al., 2021). Heikkinen et al. (2021) nämner hur viktigt det är för organisationer som arbetar i hybridkontext att investera i den digitala utrustningen, vilket kan underlätta vid digitala möten. Chefer bör även se till att tekniskt stöd och teknisk utbildning erbjuds till de anställda (Rodeghiero et al., 2021). Lenka (2021) bekräftar att en viktig faktor för ett fungerande arbete för anställda som arbetar på distans är en fungerande teknik. Att se till att tekniken är tillgänglig samt pålitlig, så att anställda kan genomföra sitt arbete på ett effektivt sätt såväl på plats som på distans.

2.2.5 Work-Life Balance

Work-Life Balance handlar om balansen mellan arbete samt privatliv. Denna balans handlar om en stabilitet samt balans, där individer har möjlighet att engagera sig fullt ut i sina prioriteringar. Detta ger individen en känsla av välbefinnande samt främjar deras värderingar (Nuzhat & Ahmed, 2021). Arbetsgivarverket (2002) beskriver att ansvaret kring att skapa balans mellan arbetsliv och privatliv hos bankanställda ligger hos arbetsgivaren, dock försvårar distansarbetet det för anställda att skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv.

Balansen mellan arbete samt privatliv kan se olika ut för olika individer samt kan ändras över tid beroende på vilken livs fas eller karriärfas som individen befinner sig i. Det kan däremot uppstå konflikter vid försök att balansera sitt arbete samt privatliv. Detta då de riskerar att ta mycket tid av varandra, Noon et al. (2013) förklarar att tid är en faktor som ofta speglar obalansen mellan arbete samt privatliv. Sådana konflikter kan leda till bland annat minskad arbetstillfredsställelse, lägre prestation i både arbetet samt

privatlivet och ett minskat deltagande hos individen, då det blir en utmaning för individen att möta samt uppfylla förväntningarna från arbetet och privatlivet (Nuzhat & Ahmed, 2021).

Konflikter som kan uppstå för individen och som gör att denne hindras att uppnå balans mellan sitt arbete och privatliv menar Noon et al. (2013) är *Time-Based* konflikt, denna konflikt uppstår när chefer känner att de inte har tillräckligt med tid för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Chefer kan minimera chansen för denna typ av konflikt genom att se till att de anställda har tillräckligt med tid för att utföra sina uppgifter (Noon et al., 2013). Detta kan de göra genom justering av scheman, prioritera arbetsuppgifter samt tilldela resurser, för att ge möjlighet för effektivt arbete. *Strain-Based* konflikt, uppstår när chefer upplever hög stress i arbetet, som i sin tur kan leda till konflikter mellan kollegor eller mellan chef och medarbetare. Noon et al. (2013) menar att genom att ge stöd samt resurser till chefer kan de enklare hantera stress och belastning för att i sin tur kunna skapa en hälsosam balans mellan arbete och privatliv. Samt *Behavior-Based* konflikt, som uppstår när chefer har olika värderingar och beteenden som kan stöta emot varandra. Genom att skapa tydliga riktlinjer samt förväntningar för beteenden och kommunikation på arbetsplatsen kan chefer motverka att denna typ av konflikt uppstår (Noon et al., 2013).

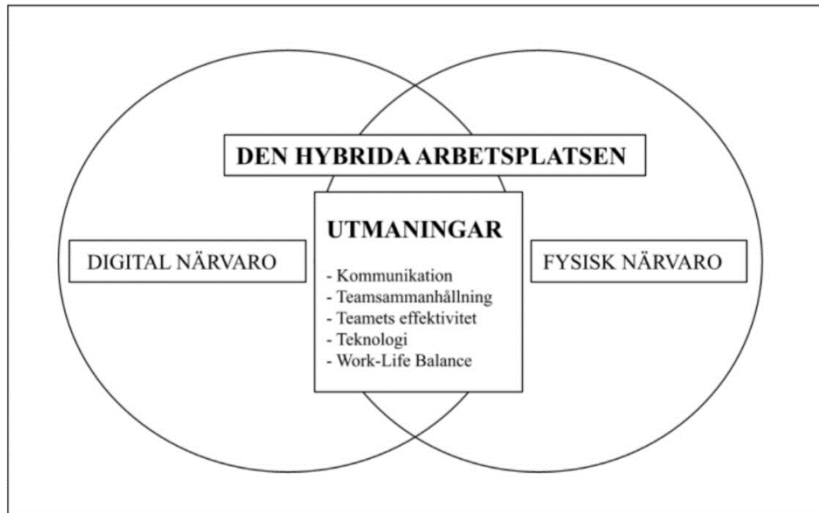
Work-Life Balance kan enligt Sirgy och Lee (2016) definieras som i vilken utsträckning individer är engagerade samt nöjda med sitt arbete och privatliv. Balans mellan arbete samt privatliv upplevs när individen är fullt engagerad i sin roll i olika situationer i livet och på så sätt kan uppnå de förväntningar som ges från både arbetet samt privatlivet. Forskning visar att balans mellan arbete och privatliv kan leda till ökad arbetstillfredsställelse, starkare organisatoriskt engagemang samt högre organisatorisk prestation (Sirgy & Lee, 2016). Och visar även på att balans mellan arbete och privatliv spelar en viktig roll för en individs välbefinnande samt tillfredsställelse i det allmänna livet. Hybridarbete kan såväl leda till möjligheter som utmaningar för de bankanställda. Apthioman och Pramono (2021) förklarar att distansarbete kan leda till ökad arbetsbelastning, när anställda upplever obalans mellan arbetsliv och privatliv. Då de bankanställdas privatliv fylls med arbete.

Enligt Ericsson et al. (2019) har intresset för psykosociala arbetsmiljöproblem ökat de senaste decennierna, där långa arbetsdagar, ökade arbetskrav samt en hög grad av osäkerhet samt oförutsägbarhet i ekonomin kan ses som möjliga faktorer som kan leda till belastning och stress i arbetslivet. Denna ökning har även medfört ett ökat intresse för forskning kring Work-Life Balance. McNall et al. (2010) bekräftar att en positiv relation relaterat till balans mellan arbetsliv och privatliv och anställdas välbefinnande och arbetsprestation finns. Hillebrecht et al. (2008) förklarar hur gränsen mellan arbete samt privatliv har blivit otydlig för anställda. Detta beror inte endast på att anställda tar med sig arbetet hem utan även på en ökad intensitet i arbetet samt på sin arbetsplats (Ericsson et al., 2019).

Studier visar på att individer som upplever en god Work-Life Balance, presterar mer effektivt än de individer som inte upplever en god Work-Life Balance (Hillebrecht et al., 2008). Tuğsal et al. (2017) fann att företag som erbjuder fördelaktiga arbetslivsförmåner till sina anställda samt en balans mellan arbetsliv och privatliv genom att kunna hantera sin arbetstid samt arbetsbelastning mer effektivt, som i sin tur kan leda till en ökad produktivitet och minskad stress. Som också påvisar att en god Work-Life Balance bidrar till ett mer effektivt och produktivt arbete.

2.2.6 Sammanfattning av referensram

För att kunna skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterar dessa utmaningar har en sammanfattning av den teoretiska referensramen tagits fram. Baserat på utvalda teorier samt tidigare forskning skapades *Figur 1*, som illustrerar och sammanfattar studiens referensram.



Figur 1 Modell av sammanfattning av referensram (egen modell)

Att upprätthålla god kommunikation och teamsammanhållning är avgörande i en hybrid arbetsplatskontext. För att göra detta kan ledare implementera strategier som regelbundna möten, både virtuellt och fysiskt, för att dela information och diskutera projekt. Sociala evenemang och teambuildning aktiviteter kan också främja relationer och samarbete. Att vara närvarande och tillgänglig för medarbetarna är viktigt, och det är också avgörande att främja en kultur av ömsesidigt stöd och samarbete inom teamet. Genom att hantera dessa utmaningar effektivt kan ledare skapa en positiv arbetsmiljö samt öka produktiviteten.

3. Metod

3.1 Kvalitativ metod

Denna studie bygger på en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ metod är en forskningsmetod som syftar till att beskriva och förstå kvalitativa egenskaper, detta kan vara bland annat känslor, observationer samt sociala interaktioner (Alvehus, 2019). Kvalitativa metoder har fokus på meningar samt innebörd och inte statistiska samband. Den kvalitativa forskningsmetoden handlar om att karaktärisera det vill säga att definiera (Repstad, 2008) och "kvalitativ" innebär kvaliteter, det vill säga egenskaper hos ett fenomen. Kvalitativa studier är oftast undersökningar av avgränsade och specifika miljöer med målet att ge en helhetsbeskrivning av processer och särskiljande drag i dessa miljöer.

En kvalitativ forskningsmetod lämpar sig bäst till denna studie då studiens syfte är att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterar dessa utmaningar. Bryman och Bell (2013) förklarar att insamling av studiens empiriska material genom den kvalitativa metoden lägger betoning på ord snarare än kvantifiering samt siffror. Den kvalitativa metoden är lämplig för denna studie då, de deltagande kan ge sina perspektiv på det studerade problemområdet. De deltagande ger därmed sina perspektiv kring de utmaningar de stöter på vid den hybrida arbetskontexten samt motivet till det förändrade arbetssättet.

3.2 Metodkritik

Bryman och Bell (2017) nämner att det riktas kritik mot den kvalitativa metoden då forskningsmetoden kan anses leda till subjektiv information, det vill säga att det som uppmärksammas är det som styrker redan förutfattade meningar hos forskaren i fråga. Indikationer som resultatet av kvalitativa metoder ger belyser bara en liten del av det som i verkligt fall ligger bakom svaren i frågorna, det vill säga att dessa indikationer inte ger en bild av hur verkligheten egentligen är (Bryman & Bell, 2017).

Vi har utformat vårt syfte i linje med det specifika perspektivet som vi vill belysa med vår studie, det vill säga att vi inte söker efter att beskriva en hel verksamhet utan fokus

ligger på att undersöka ledarskapsutmaningar som chefer kan stöta på i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur cheferna hanterat dessa utmaningar. Genom att fokusera på individuella upplevelser kan vi ta hänsyn till olika perspektiv och erfarenheter och på så sätt skapa en bild av hur hybridarbete fungerar i praktiken. Att undersöka utmaningar kan vara viktigt för att få en överblick över situationen, men det kan dock vara svårt att fånga alla detaljer som cheferna upplever. Dessutom kan det vara svårt att förstå hur verksamheter fungerar utan att ta hänsyn till de individuella erfarenheterna från cheferna, i syfte att undersöka hur cheferna hanterat dessa utmaningar.

3.3 Semistrukturerad intervju

Intervju är en kvalitativ metod som används för att samla in detaljerade och personliga data från intervjupersoner. Genom att ställa öppna intervjufrågor kan forskaren få insikt i intervjupersonernas perspektiv, åsikter samt upplevelser i organisationen (Ahrne & Svensson, 2015). Intervjuerna som genomförs kan vara strukturerade eller ostrukturerade, och kan genomföras både personligen där man befinner sig fysiskt på platsen eller via video och telefon. Den valda forskningsmetoden för studiens datainsamling är en semistrukturerad intervjumetod. Den semistrukturerade intervjumetoden liknar den strukturerade intervjuformen men erbjuder större frihet och ger möjlighet för mer utvecklade svar genom att intervjuaren kan ställa följdfrågor, och kan därav uppnå ett djup än vid enbart förutbestämda frågor samt öppenhet för respondentens svar (Eliasson, 2018).

Att använda semistrukturerad intervju anses vara mest lämpligt i den föreliggande studien då denna metod förser möjligheten till fördjupning i deltagarnas perspektiv samt upplevelser. Detta gav oss informationsrika svar kring att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterat dessa utmaningar. Intervjuer kan leda till frustration hos deltagaren vid alltför färdigformulerade frågor, där deltagaren kan känna att de inte får svara som de vill då det fattas svars kategorier eller att frågorna som ställs upplevs som fyrkantiga. Därav menar Repstad (2008) att det ligger i metodens flexibilitet att intervjumallen bör justeras under processens gång samt beroende på vilken intervjuperson som intervjuas. Viktigt är att intervjun är helhetsorienterad men

samtidigt målinriktad, vilket kräver en grundlig planering av vilka ämnen som ska beröras, detta för att undvika irrelevant information (Repstad, 2008). För att uppnå en helhetsorienterad intervju har vi haft förutbestämda frågor som vi utgått ifrån, men som vi under intervjuens gång har utvecklat samt anpassat för respondenterna vi intervjuat, för att inte få respondenten att uppleva frustration eller känna att de inte kan få svara på frågan så som de vill. Vi lämnade alltså utrymme för följdfrågor och tankar som diskuterades under intervjuens gång.

3.4 Urval

Då studiens syfte är att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer hanterar dessa utmaningar har chefer på lokala bankkontor i Sverige valts att intervjuas. Det vill säga en person som har personalansvar och som besitter den formella rollen att leda arbetet i ett eller flera arbetsteam i en organisation. Där lokala bankkontor definieras som en fysisk plats där en bank bedriver sin verksamhet inom ett specifikt geografiskt område. Det är en plats där kunder kan genomföra olika bankärenden och få personlig service från bankpersonalen.

Vi valde att undersöka 10 lokala bankkontor i 8 medelstora städer i Sverige. 10 respondenter valdes ut då vi uppnådde en punkt av informationsmättnad, vilket innebär att vi samlat in tillräckligt med data och att intervjuerna inte längre bidrog med betydande eller väsentlig information. Vi valde att utgå från ett målstyrt urval, där vi medvetet valde ut de respondenter vi ansåg vara mest lämpliga för vår studie. Vi utgick från kriterier såsom chefernas hierarkiska nivå i organisationen, där vi ansåg att teamchefer var de som skulle kunna ge oss mest insikt och bäst möter vår forskningsfråga. Ett annat urvalskriterium var chefernas erfarenhetsnivå, där vi valde ut de cheferna med erfarenhet av både det platsförlagda arbetet med fysisk närvaro såväl som med digital närvaro.

För att hitta respondenter kontaktade vi olika bankkontor via mail i olika städer runt om i Sverige. Det som lades fokus på var att få tillräckligt med chefer för att kunna uppnå mättnad i vår datainsamling. Studiens författare valde att besöka de utvalda chefernas kontor vid genomförandet av intervjuerna. Detta för att kunna uppleva arbetsmiljön cheferna har när de arbetar fysiskt på sina kontor, samt få bättre kontakt med

respondenten. Det var inte möjligt att genomföra samtliga intervjuer på den fysiska arbetsplatsen, därav fick 4 intervjuer göras på distans där Teams och Zoom användes som plattformar för att genomföra intervjuerna.

Det som kunde konstateras efter att ha genomfört intervjuer både på plats och via distans är att de intervjuer som genomfördes via distans inte gav lika utförliga svar samt att det inte gav lika bra kontakt till respondenten eller dess omgivning. Detta var dock något de fysiska intervjuerna bidrog med. Det skapades en mer avslappnad miljö vid de fysiska intervjuerna, vilket kan vara en bidragande faktor för den kontakt som uppstod, i jämförelse med de intervjuer som gjordes på distans. Efter att ha genomfört intervjuerna samt samlat in data till föreliggande studie analyserades den insamlade data från intervjuerna och informationen från de deltagande. Detta för att deras medverkan förhöll sig till lusten hos respondenten samt tidsramen som fanns (Bryman och Bell, 2017).

3.5 Datainsamling & Dataanalys

Studien genomfördes genom att intervjua 10 chefer på ett lokalt bankkontor då vi uppnådde en punkt av informationsmättnad, vilket innebär att vi samlat in tillräckligt med data och att intervjuerna inte längre bidrog med betydande eller väsentlig information. Att undersöka lokala bankkontor var av intresse, då dessa erbjuder fysiska bankkontor, som minst sagt påverkats av det kombinerade arbetet. Innan intervjuerna spelades in fick vi godkännande från samtliga chefer. Intervjuerna genomfördes av studiens författare vilket motsvarar två intervjupersoner där den ena författaren la fokus på att utföra intervjun, medan den andra författaren noterade respondenternas svar samt flikade in med följdfrågor vid behov. Inspelningarna skedde via Apples röstmemo-app.

I den empiriska tolkningen av materialet har vi följt Alvehus (2013) tillvägagångssätt. Detta innefattar förberedelser, sortera, reducera och argumentera samt analysering av det insamlade materialet. Först transkriberade vi intervjuerna för att omvandla talet till text (Alvehus, 2013). Därefter läste vi flera gånger igenom materialet, för att få en djup förståelse av dess innebörd. Vi genomförde tematisering och sorterade in materialet i olika kategorier för att skapa en struktur och hantera den stora mängden data. Alvehus (2013) menar att det är relevant att sortera materialet i olika kategorier för att skapa

struktur och hantera den mängd material som finns. Vi reducerade materialet för att använda det på ett kraftfullt sätt, men var försiktiga med att inte utesluta viktiga paradoxer och motsägelser. Vi var även noga med att vara transparenta i analysen för att läsaren skulle få en fullständig förståelse för resonemangen och slutsatserna (Alvehus, 2013). Som två författare av uppsatsen hade vi fördelen av att kunna läsa och tolka materialet individuellt, vilket ledde till en mer nyanserad analys. Vi försäkrade oss om att inte utesluta viktig information och att det empiriska materialet presenterades på ett rättvist sätt.

Analysen genomfördes efter det empiriska avsnittet och betonade viktiga poänger baserat på tidigare forskning och valda teorier. Alvehus (2013) skriver att det är analysen som ligger efter det empiriska avsnittet, vilket också är vart det empiriska materialet och studiens teoretiska referensram möts. Vi ställde även här självständiga samt teoretiskt välgrundade frågor för att få en detaljerad och omfattande analys av det studerade området (Alvehus, 2013). Analysen delades upp i olika avsnitt, som besvarar de utmaningar som chefer stöter på vid hybridarbete som identifierats under intervjuerna. Alla delar i analysen analyserades utifrån tidigare forskning och det empiriska materialet (Alvehus, 2013).

I den givna studien har svaren från de intervjuade cheferna analyserats, utifrån en teori som är relevant för hybridarbete och ledarskap. Syftet med analysen var att undersöka hur cheferna hanterade ledarskapsutmaningarna som uppstod i samband med hybridarbete. Det är viktigt att notera att analysen inte fokuserade på att bedöma chefen som individuell personlighet eller att utvärdera deras personliga egenskaper. Istället var målet att förstå och belysa chefernas agerande och beteende i relation till de specifika utmaningar som uppstår vid hybridarbete. Genom att analysera svaren från cheferna kunde vi identifiera mönster och teman relaterade till hur cheferna hanterade olika aspekter av hybridarbete, till exempel kommunikation, motivation, arbetsmiljö samt teamarbete. Genom att fokusera på dessa faktorer kunde vi dra slutsatser om vilka strategier och metoder som var mest framgångsrika för cheferna att möta dessa utmaningar.

Sammanfattningsvis syftade analysen i studien inte till att bedöma chefen som individ, utan att skapa förståelse samt undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida

arbetsplatskontexten i syfte att analysera hur chefer på lokala bankkontor i Sverige hanterar dessa utmaningar. Genom att identifiera framgångsrika strategier och bästa praxis kan vi bidra till kunskapen om effektivt ledarskap i en hybridarbetsmiljö.

3.6 Trovärdighet

Bryman och Bell (2017) menar på att begreppet *trovärdighet* avser hur trovärdig en kvalitativ metod kan anses, vilket även kan mätas från fyra olika perspektiv. Dessa perspektiv är *bekräftelse*, *pålitlighet*, *tillförlighet* samt *överförbarhet*. Bekräftelse ska undvikas från personliga värderingar som kan skapa en inverkan på den slutliga analysen. Vid detta moment har vi varit medvetna om de egna förutfattade meningar och värderingar samt försökt undvika att låta dessa påverka den slutliga analysen. Vi har även reflekterat samt diskuterat kring eventuella förutfattade meningar innan studien påbörjades. Sedan har kontinuerlig granskning och utvärdering i vår egen roll i forskningsprocessen genomförts.

Det andra perspektivet är *pålitlighet* och innebär att framföra en helhet av faserna i forskningsprocessen vilket kan vara formulering av forskningsfrågor samt val av undersökningspersonerna, det vill säga urvalet (Bryman & Bell, 2017). Vid detta moment har vi beskrivit samt dokumenterat forskningsprocessen där formulering av forskningsfrågor har skrivits ned, datainsamlingsmetoder samt val av undersökningspersoner presenteras.

Enligt Bryman och Bell (2017) innebär perspektivet *överförbarhet* att insamlat material ska kunna ge utförliga svar som kan användas för att bedöma hur det uppfattas i olika sammanhang. Målet är att hjälpa individer att förstå hur materialet kan tillämpas på olika miljöer. Sedan har vi arbetat med att beskriva den sociala kontext där intervjun genomfördes samt deltagarens bakgrund, för att läsaren ska kunna bedöma hur resultaten kan överföras till andra miljöer.

Bryman och Bell (2017) berättar att begreppet *tillförlighet* handlar om hur skiftande beskrivningar av en social verklighet visas med en omfattande överskådlighet. För att uppnå detta har vi försökt att presentera en omfattande men överskådlig beskrivning av den sociala verkligheten som undersöktes.

Genom att vi har följt dessa åtgärder har vi kunnat öka trovärdigheten i vår kvalitativa studie och därmed bidra till att öka tillförlitligheten i resultaten.

3.7 Etiska överväganden

Vid insamling av data via en kvalitativ metod medföljer det etiska regler. Det handlar om krav på att uppge tillräcklig information, samtycke, frivillighet samt integritet till studiens intervjuobjekt. (Bryman & Bell, 2017). De etiska principerna är *informationskravet*, där forskaren skall informera de involverade individerna om undersökningens syfte samt vilket moment som ingår, det vill säga deltagarens uppgift i undersökningen samt vilka villkor som gäller (Bryman och Bell, 2017). Det ska även ges en beskrivning av hur undersökningen ska genomföras. Informationen kan vara mer eller mindre detaljerad. För att underlätta kontakt med forskare, bör forskarens institution anknytning samt namn finnas med i förhandsinformationen. Genom uppsatsprocessen har vi varit tydliga i kommunikationen med våra respondenter gällande vad som ska undersökas och inte, då vi inte vill vilseleda eller dölja någon information för de deltagande.

Ytterligare etiska principer är *samtyckeskravet*, som handlar om att deltagarna ska veta om att deras deltagande är frivillig och att de har rätt att avbryta undersökningen om de vill utan några negativa följder, likaså hur länge samt på vilka villkor de ska delta (Bryman & Bell, 2017). *Samtyckeskravet* låter alltså deltagaren bestämma över sin egen medverkan. Vi har tydligt berättat för intervjupersonerna att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt till att avbryta undersökningen om de så vill utan några konsekvenser.

Nyttjandekravet handlar om att den data som samlas in från enskilda individer endast får användas för forskningsändamål och inget annat. Deltagarna bör även informeras ifall det finns etiska regler här, vilket exempelvis kan vara ålder, kön eller namn som inte ska presenteras. Vi har informerat intervjupersonerna aktuella för den föreliggande studien om att den data som vi samlat in från var och en endast får användas för det forskningsändamål som vi uppgett.

Konfidentialitets- och *anonymitetskravet* handlar om den att data som samlats in från alla deltagande ska behandlas konfidentiellt, det vill säga att obehöriga inte får tillgång till personuppgifter eller information om de deltagande i undersökningen. De medverkande i intervjun ska inte kunna identifieras. Falska förespeglingar handlar om att forskaren inte ska ge de deltagande vilseledande eller falsk information kring undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Den data vi får in av de deltagande ska inte ges ut till offentligheten. Genom att utgå ifrån dessa forskningsetiska principer, har de deltagande angett att de upplevt trygghet samt bekvämlighet och därmed även gett oss som intervjuar bra information samt svar på de frågor vi ställt, då respondenterna vet vad informationen kommer att användas till.

4. Empiri

Nedan presenteras en tabell som ger en översikt över de intervjuade cheferna. Tabellen inkluderar information kring respondenterna, deras befattning, antalet anställda som cheferna har ansvar över samt om intervjun genomförde fysiskt på plats eller digitalt.

Respondent	Befattning	Antal anställda	Fysiskt/digitalt möte
Respondent 1	Marknadsområdeschef	12 anställda	Fysiskt möte
Respondent 2	HR-Chef	9 anställda	Fysiskt möte
Respondent 3	Marknadsområdeschef	10 anställda	Digitalt möte
Respondent 4	Marknadsområdeschef	13 anställda	Fysiskt möte
Respondent 5	Privatmarknadschef	80 anställda	Digitalt möte
Respondent 6	Chef Företag Bank	9 anställda	Fysiskt möte
Respondent 7	Ekonomi- & Finanschef	3 anställda	Digitalt möte
Respondent 8	Marknadsområdeschef	9 anställda	Fysiskt möte
Respondent 9	Kommunikationschef	11 anställda	Digitalt möte
Respondent 10	Chef Kundservice Bank	15 anställda	Fysiskt möte

Tabell 1: Intervjuade respondenter

4.1 Hybrid Workplace

Hybrid workplace ger anställda möjligheten att utföra sitt arbete på plats i kontoret såväl som hemifrån på distans. De kan alltså fördela sitt arbete samt själva kunna avgöra hur mycket arbete som ska göras på plats respektive på distans. Samtliga respondenter påpekade att det nya sättet att arbeta medfört en del fördelar. Inte minst har det kombinerade arbetssättet lett till upplevelsen av ett mer flexibelt arbete, då de anställdas arbete inte alltid kräver att de befinner sig fysiskt på plats.

För mig som chef har jag märkt att flexibiliteten ökat, eftersom jag inte alltid behöver befinna mig på samma ställe som mina medarbetare. Dock krävs det mer av mig som ledare, då jag behöver kunna utföra mitt ledarskap på distans. Jag behöver alltså vara mer närvarande för mina medarbetare som arbetar på distans (Respondent 1)

Ytterligare en respondent förklarar att flexibiliteten ökat som ett resultat av ökat hybridarbete, samt att arbetet sker på ett mer effektivt och snabbt sätt, när det utförs på distans.

Flexibiliteten har faktiskt ökat efter att vi infört distansarbete, då arbetet blir gjort snabbare hemifrån, eftersom man inte blir störd på samma sätt som när man arbetar på plats, man blir inte distraherad lika lätt, utan arbetet sker effektivare samt snabbare, då man är mer fokuserad på sina arbetsuppgifter. (Respondent 7)

En minoritet av respondenterna beskriver att det är svårare att vara lika flexibel gällande utförandet av arbetsuppgifter som tidigare, eftersom de bankanställda befinner sig på olika platser och att samarbetet påverkas negativt av att alla inte är på samma plats.

Det är lätt att ett möte som behöver ske direkt istället får vänta för att man måste kolla i kalendern när man har tid för sina medarbetare. Jag försöker vara flexibel och besvara mina medarbetare så mycket som möjligt men det är en utmaning när de inte arbetar på samma ställe som mig, eller sina kollegor. Även fast vi inte ses lika ofta vill jag att mina medarbetare ska ha förtroende till mig. (Respondent 9)

De studerade cheferna beskriver att hybridarbete har bidragit till en större förståelse samt tillit gentemot sina medarbetare, då det kombinerade arbetet gett de anställda möjlighet att själva kunna ta egna och mer självständiga beslut. Detta menar samtliga respondenter är bra för medarbetarna då de utvecklas både inom arbetet men även i det privata livet.

Mina arbetare får själva välja hur de vill fördela arbetet. Vill de arbeta hemifrån har de möjlighet till detta, vill de arbeta på plats från kontoret har de alltid en plats för att arbeta här. Att ge över en del av ansvaret till våra medarbetare tycker jag är viktigt, eftersom de lär sig att vara självständiga i sitt arbete och blir mer proaktiva, det vill säga att de inte alltid inväntar att bli tillsagda vad de ska göra, utan tar mer initiativ själva, samma sak gäller även vid problemlösning. (Respondent 5)

En respondent beskriver hur arbete som sker digitalt skapar både möjligheter samt svårigheter. Möjligheten att arbeta från andra platser och inte behöva bekymra sig över att vara på kontoret ser de som positivt. Dock betonar respondenten hur den direkta kontakten är svår att få då möten istället sker digitalt vilket försvårar vid vissa situationer i arbetet.

Då varken jag eller mina medarbetare ständigt är på kontoret som förr har det gjort att många möten istället är digitala. Det är svårt att få kontakt med någon direkt på samma sätt som innan hybridarbetet, då man kunde gå över till en kollegas kontor för hjälp. Detta har även skapat möjligheter för oss då vi inte alltid kräver att vara på en plats (Respondent 6)

4.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete

4.2.1 Kommunikation

En vanligt förekommande utmaning vid hybridarbete är kommunikation, där brist på kommunikation försvårar de anställdas möjlighet att samarbeta samt ta till sig viktig information. Samtliga respondenter förklarar hur fysiskt kommunikationsflöde föredras samt blir aktuellt för verksamheter, då det blir enklare att ta hjälp samt informera varandra medarbetare emellan. Hade kommunikationsflödet skett via digitala verktyg på distans hade denna process tagit betydligt längre tid samt kunnat skapa missförstånd mellan parterna.

Vi försöker ha ett snabbt kommunikationsflöde. När man är på kontoret kan man springa direkt till kollegan. Vi försöker informera samt kommunicera så mycket vi kan, om vad som händer och vad som pågår i företaget. Vi försöker ha en god dialog mellan alla. All information ska nås ut till samtliga arbetare vilket försvåras vid distansarbetet. (Respondent 4)

En ytterligare svårighet som respondenterna påpekat är att veta hur dennes medarbetare faktiskt mår. Då de inte alltid är tillgängliga emotionellt samt öppna med hur de känner och tänker på grund av bristande kommunikation.

Att bry sig om sin personal och fysisk närvaro är väldigt viktigt för att se till så att de är glada och mår bra. En nackdel blir när man inte kan vara på plats och tillgänglig fysiskt för sina anställda, och låta dem prata om problem och bolla idéer mellan varandra. Det blir inte samma sak på distans, den fysiska närvaron är viktig. Men är vi inte på plats så låter man de anställda även växa då de tar egna beslut och löser egna problem vilket är en fördel. Jag vill att man ska ta så mycket ansvar själv men samtidigt att alltid vara tillgänglig för mina anställda att de ska kunna ringa eller maila mig om det är något, där jag försöker svara så fort jag kan, och försöker ha teammöten samt vara uppkopplad med de kontor där jag inte befinner mig fysiskt. Vilket jag tror mina medarbetare uppskattar. (Respondent 2)

Det kombinerade arbetet mellan att arbeta på plats samt att arbeta på distans har ett flertal respondenter påpekat resulterat i att ge fördelar, då de anser att de på ett flexibelt sätt kan kommunicera digitalt med sina medarbetare, och därmed inte behöver befinna sig konstant på kontoret.

Flexibiliteten har blivit mycket större den senaste tiden. Det finns några som bara vill ta ett kort möte för att stämma av med mina medarbetare. Flexibiliteten innebär numera att jag inte behöver åka lika mycket kontor emellan utan kan möta dom via teams möte digitalt eller skicka iväg ett mail. (Respondent 6)

Fördelen som medföljer den digitala kommunikationen kan även leda till nackdelar, där ledarskapet inte blir lika personligt via distans. Dock föredrar medarbetare att istället ha dessa möten fysiskt med ledaren för att inte förlora den personliga kontakten.

Ledarskapet blir inte personligt under dessa möten. Många medarbetare vill inte ha möten på distans utan komma in och prata istället. Vi vill ha balans mellan teams och fysiska möten men det är skönt att ha tillgång till båda. (Respondent 10)

Att som chefer komma överens med sina medarbetare kring vilka arbetsuppgifter som ska samt kan göras på plats i kontoret respektive på distans är viktigt för att kunna ha ett fungerade hybridarbete i verksamheten. Detta påpekade några respondenter blev en utmaning de stötte på, då tankar och åsikter bland medarbetarna var olika. Medarbetare har även olika digitala kunskaper vilket kan försvåra eller underlätta arbetet beroende på individen i sig.

Till en början blev det svårt att kunna veta hur arbetsuppgifter skulle tilldelas och hur de skulle kunna utföras på bästa sätt. Detta eftersom mina medarbetare ville och tänkte olika kring vad som skulle vara bäst samt effektivt. En till faktor som försvårade detta var att alla medarbetare hade olika kompetenser kring digitala verktyg, där användning av de digitala verktygen bemöttes olika hos mina medarbetare. (Respondent 3)

De tekniska verktygen har utvecklats och alltmer digitala verktyg används i det dagliga arbetet. Detta har medfört möjligheter, såsom att kunna befinna sig vart som helst och samtidigt kunna utföra sitt arbete digitalt. Dock betonar några respondenter att det

digitala arbetet även lett till negativa aspekter med flera timmar bakom skärmen sittande i sin ensamhet.

Att arbeta genom skärmar har tyvärr lett till mindre fysisk kontakt, såväl som mellan oss ledare, mellan mig och mitt team men även mellan medarbetarna. Den minskade fysiska kontakten och de minskade konversationerna har varit en faktor som orsakat stress. Vilket kan bero på att man behövt ta eget initiativ i sitt arbete och fatta egna beslut, vilket vissa inte känt sig bekväma med, men även för att det kan bli ensamt och man inte riktigt vågar höra av sig för att be om hjälp om man fastnat. Ännu en faktor kan vara att man är ovetandes kring vad som sker på arbetsplatsen. (Respondent 3)

Tänkarna mellan respondenterna kring hur avståndet mellan de anställda på arbetsplatsen har påverkats av ett kombinerat arbete, har varit minst sagt spridda. Kommunikationen har enligt några respondenter blivit en utmaning vid arbete på distans och ibland lett till en bristande kommunikation där de glidit isär från varandra.

Att kunna kommunicera med samtliga i mitt team har varit olika enkelt. De jag har med mig på plats blir automatiskt enkelt att kommunicera med då kommunikation och information sker nästintill omedvetet. Medans de jag har med mig på distans, blir ett medvetet tänkande kring när och hur jag ska informera för att informationen inte ska missförstås och skapa förvirring vilket kan göra att kommunikationen brister med våra anställda som arbetar hemifrån. (Respondent 9)

Andra respondenter menar istället på att kommunikationen blivit enklare, då det endast krävs ett mail, eller någon annan typ av chattfunktion för att kommunicera med sina medarbetare, och att detta resulterat i mer kommunikation och att vi även kommit närmare varandra.

Vi har i väldigt många år använt oss av digitala verktyg för att kunna kommunicera. När distansarbete blev ett alternativt sätt att arbeta på, började vi chatta och mejla allt mer. Jag själv tycker att det underlättar att snabbt kunna skicka iväg ett mail om det är något man vill informera om eller något man undrar över. Den andra parten behöver inte känna stress över att svara direkt utan kan svara när deras arbete lugnat sig. Vi är även uppkopplade hela tiden under arbetsdagen vilket gör att vi smidigt och enkelt kan kommunicera med varandra. (Respondent 2)

4.2.2 Teamsammanhållning

Teamsammanhållning är en aspekt som påverkas vid hybridarbete, specifikt distansarbete. En utmaning som chefer kan stöta på är att behålla sammanhållningen i

teamet, samt ge sina anställda en känsla av samhörighet när de befinner sig på olika platser. Detta för att den minskade känslan av tillhörighet blivit en av de större utmaningarna vid implementering av hybridarbete. Majoriteten av respondenterna påpekade att samarbetet samt sammanhållningen i gruppen blir som bäst när de anställda arbetar på plats i kontoret, det vill säga att de som arbetar på distans hemifrån inte har möjligheten att skapa lika starka band med sina medarbetare. De ges istället en känsla av isolering gentemot de andra medarbetarna.

Vi arbetar ständigt med att alla ska känna sig samhöriga i gruppen oavsett ifall de arbetar på distans eller fysiskt på plats. Det har dock varit svårt att få alla lika delaktiga då många själv valt vart de vill arbeta vilket skapat svårigheter för mig som chefer och sig själva, då majoriteten inte känner att de kan skapa starka band med sina medarbetare såsom om de arbetar på plats. Detta eftersom de inte kan ha samma typer av konversationer med sina kollegor vid raster exempelvis, de hör bara av sig om det är något viktigt. Interaktioner kollegor emellan sker alltså inte spontant vid arbete på distans, vilket kan vara en faktor till att de inte kan bygga lika starka band mellan varandra. (Respondent 2)

En ytterligare utmaning som framkommer för chefer är att informera samt kommunicera med sitt team, där samtliga i teamet oavsett vart de befinner sig ska kunna ta del av samma viktiga information. Detta poängterade en respondent var svårt, inte minst för de som arbetar hemifrån på distans.

Kommunikations- och informationsflödet är enklare och smidigare i de fysiska kontoren jämfört med på distans, då vi behöver maila eller boka ett möte med medarbetaren om denne arbetar hemifrån. Detta har skapat förutsättningar för de som valt att arbeta på kontoren då de oftast får tillgång till informationen mycket snabbare jämfört med de medarbetare som inte befinner sig fysiskt på kontoret. (Respondent 4)

En respondent beskriver vidare vilken utmaning det är att skapa relation till sina medarbetare när de inte arbetar på kontoret. Respondenten beskriver vidare hur viktigt det är att skapa relationer vid lösningsorienterade situationer eller bara för att medarbetarna ska veta att de har möjlighet till att vända sig till sina chefer vad det än gäller.

Att gruppen vet att de när som helst kan höra av sig till mig oavsett vad det gäller är viktigt. Istället för att älta på något som kanske uppstått på arbetet ska de ha möjlighet för att vända sig till mig. Genom att skapa en bra relation till mina medarbetare när det gäller sådana situationer

minskas det på den dåliga energin och gruppen kan snabbt lösa det som hänt och arbeta vidare. Att skapa en relation till mina medarbetare har varit en utmaning vid det hybrida arbetet men jag försöker så gott jag kan för att alla ska känna sig lika delaktiga. (Respondent 10)

Samtliga respondenter beskrev hur en utmaning inom grupperingar uppstått vid implementering av hybridarbete då det lätt kan skapas grupperingar mellan de som väljer att arbeta på kontor och de som arbetar hemifrån. Chefer hanterar denna konflikt genom att skapa möten med obligatorisk fysisk närvaro, för att öka den fysiska kontakten. Utmaningen med grupperingar skapar svårigheter vid att få medarbetarna att sträva efter samma mål och syfte då fokus läggs på kampen mellan grupperna istället.

Det är inte alltid lika starka band mellan medarbetarna utan grupperingar skapas mellan de som arbetar fysiskt och på distans. För att undvika dessa grupperingar skapar vi regelbundna möten med samtliga medarbetare fysiskt på kontoret. Vi har både veckomöten samt månadsmöten, för att checka så att alla är medvetna om information kring vad som ska ske under veckan, men även se till att alla mår bra och klargöra frågetecken som kommit upp. (Respondent 9)

Vidare beskrev respondenten att utmaningen med att skapa tillförlighet för alla i gruppen har försvårats sedan val med fysiskt eller hemarbete implementerats. Ledaren lägger fokus i diskussion och förståelse till sina medarbetare, men även att kontakten mellan medarbetaren och chefen ska vara densamma som innan förändringen inkom i verksamheten. Cheferna försöker att regelbundet hålla möten och diskussioner till sina medarbetare för att behålla kontakten som innan de började arbeta på distans.

Stor vikt läggs idag vid diskussion och att få alla medarbetare att känna tillförlighet. Det är ett otroligt mycket svårare jobb nu än när jag hade alla medarbetare på samma plats. Vi arbetar i distans-gruppen för att förstå varandra och inte fördela oss i subgrupper utan att alla bibehålla samma kontakt som innan, mellan varandra och till mig som deras ledare. (Respondent 9)

För att hindra konflikter i laget benämner en respondent att det är viktigt att ta diskussioner och informera i god tid. Att hitta lösningar för att underlätta vid hybridarbete är viktigt. Genom att informera och diskutera i god tid beskrev respondenten vidare hur det underlättar vid konflikter i grupp eller negativiteten vilket varit en utmaning vid hybrid arbetet.

Det jag lärt mig är att i tidigt skede diskutera dessa förändringar i gruppen som exempelvis distansarbete och arbetssätt med personalen, nu kommer vi gå hitåt och det är bolaget som har bestämt detta, är detta något för dig? Denna diskussion är bättre att ta tidigt för att då kan man jobba med dessa tankar och åsikter i laget och ifall någon personal säger att det inte passar den så försöker vi hitta så att personen istället kan jobba med något annat, vilket brukar vara uppskattat i laget. Detta för att minska på det negativa bland medarbetarna och så att alla tycker det är roligt att arbeta med det de gör tillsammans eller enskilt. (Respondent 7)

4.2.3 Teameffektivitet

För att nå mål i en organisation krävs det att teamet arbetar effektivt och strävar efter målen tillsammans. Samtliga respondenter nämner hur viktig roll de har i teamets effektivitet där mycket ansvar ligger hos ledaren, inte gruppen. Respondenten beskriver hur det är ledaren som ska skapa tillit och förtroende i gruppen för att få medarbetarna motiverade för ett effektivt arbete. Utmaningen som uppstått gällande teamets effektivitet är att det inte är lika lätt att skapa samma lojalitetsband eller förtroende när ledaren inte träffar sina medarbetare konstant.

Förtroende och tillit är superviktigt för att få gruppen att arbeta effektivt. När tillit och förtroende finns i gruppen till mig som chefer eller mellan mina medarbetare skapas samarbetsvilja och gruppen arbetar som bäst. Det kan dock skapa svårigheter när många i gruppen väljer att inte arbeta på kontoret. (Respondent 2)

Respondenten beskriver hur det skapats en utmaning för ledaren att motivera sin grupp när de inte stöter på varandra på samma sätt som innan.

Jag försöker hela tiden ta upp för gruppen mot det vi strävar efter för att göra dem så motiverade som möjligt. Att hela tiden visa vad de åstadkommit och vad de har för möjligheter framför sig är också mycket viktigt då de oftast vill arbeta så effektivt som möjligt. Det var mycket enklare när hela gruppen var på plats då det är lätt att slänga iväg en motiverande kommentar vid lunchen eller kafferasten. (Respondent 8)

Vidare beskrivs det hur stor påverkan ledaren har för gruppens effektivitet.

Respondenten beskriver hur ledaren vill arbeta för att få gruppen motiverad och drivande för att arbeta mot de mål som finns.

Jag tror att vi chefer har stor roll i hur effektivt gruppen arbetar. Ifall jag som chefer inte är motiverande, skapar band eller har förståelse kommer gruppen inte lägga stor vikt på vad jag säger. Däremot om jag är motiverande och drivande och vill få gruppen att arbeta så kommer de att sträva mot målet. (Respondent 5)

4.2.4 Teknologi

De digitala verktygen behöver vara utvecklade på arbetsplatsen för att kunna utveckla och erbjuda en sund arbetsmiljö som möjligt. De digitala verktygen kan vara datorer, surfplattor samt annan teknologi som påverkar hur bra ett arbete kan göras.

Respondenten beskriver hur det är krävande för ledaren att konstant se till så att medarbetarna har tillgång till de digitala verktyg som behövs i arbetet. Dessa ska även fungera hemifrån på ett bra sätt och inte endast på kontoret. Det blir en utmaning för ledaren att se till så att detta fungerar så bra som möjligt på en plats där ledaren inte befinner sig.

Jag behöver hela tiden se till att mina medarbetare har tillgång till de digitala verktyg som krävs. Istället för att den tekniska utrustningen ska finnas på kontoret ska de ha möjlighet till det även hemifrån. Det är svårt att skapa en god kontorsmiljö för mina medarbetare när de inte befinner sig på kontoret. (Respondent 7)

Vidare beskrivs av en respondent hur det är en utmaning att se till så att medarbetarna har förståelse till de digitala verktygen så att arbetet är igång så som det ska vara. Alla medarbetare har inte samma kompetens gällande teknologi, vilket kan försvåra när medarbetare inte befinner sig på kontoret. Det går inte att vara hjälpsam på samma sätt som ifall man befinner sig på arbetsplatsen.

Alla har inte samma färdigheter när det gäller de digitala verktygen vilket gjort att jag som chefer har ett oerhört viktigt ansvar, speciellt när de inte befinner sig på kontoret. Jag ska ständigt se till så att mina medarbetare förstår sig på de digitala systemen och kan arbeta. (Respondent 2)

En respondent tar upp det positiva av implementeringen av digitala verktyg vilket är hur ansvaret utvecklats hos medarbetarna. Medarbetarna som väljer att arbeta på distans räknar med ansvaret som medföljer då de inte har samma tillgång till hjälp.

Respondenten beskriver vidare hur medarbetarna utvecklats och kan arbeta bra på egen hand.

Ansvar hos mig har minskat sedan mina medarbetare valt att arbeta på distans. Det ansvar som jag hade för att se till att arbetet utfördes ligger idag hos mina medarbetare då det ingår vid valet att arbeta hemifrån där uppgifter ska utföras som på kontoret. Mina medarbetare har utvecklats enormt och idag arbetar de hur bra som helst på egen hand. (Respondent 3)

Något respondenterna såg som positivt var utvecklingen och ansvarsförmågan som skapats bland medarbetare vid det hybrida arbetet. Att ledaren kan lita på att de gör sitt arbete även fast de inte befinner sig på plats anses som positivt. Ledaren vill vara till hjälp ständigt men då distansarbete försvårar detta har det gjort att medarbetare idag arbetar mycket väl på en annan plats än kontoret då de har lärt sig att ta ansvar.

Många av mina medarbetare har utvecklats sedan implementeringen av teknologin utvecklades på arbetsplatsen. Många har lärt sig använda digitala verktyg de inte hade räknat med från början och samtliga behöver ta eget ansvar och beslut när de väljer att arbeta på en annan plats än kontoret då det inte finns lika mycket hjälp av personal som på plats. Självklart erbjuds hjälp för de som arbetar på distans men det tar längre tid för de att få hjälp vid exempelvis strul av nätverk eller hemsidor än ifall de hade varit på kontoret. Många behöver då ta ansvar och försöka lösa det de kan utifrån egna färdigheter och kunskaper. (Respondent 9)

Vidare beskriver en respondent att investering i digitala verktyg är viktigt för ett bra arbete.

Vi vill att medarbetarna ska ha möjlighet till möten på distans utan tekniska problem. Vi försöker ha så bra digitala verktyg som möjligt. (Respondent 4)

4.2.5 Work-Life Balance

Implementeringen av ett kombinerat arbete resulterar inte endast i nöjda samt tillfredsställda medarbetare, utan medför även utmaningar, specifikt för ledare. Hybridarbete är, enligt de studerade ledarna, en faktor som lett till en ökad stressnivå bland de anställda, på grund av den bristande balansen mellan arbete och privatliv.

En utmaning vi ställs inför gällande hybridarbete är just att hålla gränserna mellan sitt arbetsliv och privatliv. Det blir svårare att ha en bra balans då arbetsdagarna i flertal fall blir längre än vanligt vilket inte är hållbart, då detta orsakar stress hos oss som arbetar. (Respondent 7)

Balansen mellan arbete samt privatliv är inte för alla helt självklart, att kunna hålla sig borta från arbete hemma i sitt privatliv har för flera anställda blivit en utmaning och vice versa. Detta har några respondenter påpekat vara en faktor till mindre bra mående samt minskad motivation hos de anställda.

Att arbeta hemifrån kan för många vara skönt, men kan också leda till stress. Då man inte prioriterar rätt saker, och inte skapar någon typ av balans mellan sitt arbete och sitt privatliv. Det jag framförallt påpekat för mina medarbetare är att de inte ska sitta med sitt arbete på sina raster, jag har försökt motivera dem till att ta sina raster precis som de gör när de arbetar på plats, utan att känna sig stressade och känna behov av att ständigt vara uppkopplad. Vi försöker se till att be de strukturera upp sitt arbete kring när och hur de ska svara på mail, göra samarbeten samt hjälpa kunder. Detta försöker jag göra för att de inte ska ha för mycket press på sig själva som kan resultera i att de mår dåligt och blir omotiverade. (Respondent 10)

Ett flertal av respondenterna förklarar däremot att balansen mellan arbete och privatliv inte var en utmaning vid ett kombinerat arbete, utan att detta istället gav möjligheter till att utföra hemarbete under den tid de var lediga från sina arbetsuppgifter.

Jag tycker inte att hybridarbete gör det svårt för mig att kunna skapa en bra och hälsosam balans mellan mitt arbete och privatliv. Detta eftersom jag på mina korta raster kan ta och dammsuga mitt hem, sätta på disk- eller tvättmaskinen, för att sedan återgå till mina arbetsuppgifter. Jag får alltså mer gjort både i mitt privata liv men även arbete när jag arbetar hemifrån. Och ser många möjligheter med detta arbetssätt. (Respondent 7)

Kommunikationen kan för några försvåras och bli otydlig när chefen väljer att arbeta på distans, då det kan bli svårt att sätta gränser för kommunikation utanför arbetstiden. Det kan alltså bli svårare att bedöma när det är lämpligt att skicka eller ta emot samtal, mail eller meddelanden. Detta kan leda till att chefen känner att denne ständigt behöver vara tillgänglig för arbetet dygnet runt, vilket kan vara stressande och orsaka utmattning. På samma sätt kan det alltså bli svårt att sätta gränser för kommunikation utanför arbetstiden när de arbetar på distans. Det kan vara frestande att fortsätta att arbeta även efter de anställda lämnat sitt kontor för dagen, eller att svara på mail och samtal sent på kvällen, eftersom det inte finns någon konkret gräns mellan arbetet och privatlivet.

Jag kan tycka att det blir svårt att veta om det egentligen är okej att skicka iväg ett meddelande sent på kvällen eller inte. Då jag ofta brukar sätta mig med mitt arbete på kvällen för att underlätta för morgondagen. Men jag brukar nästintill aldrig skicka något meddelande till mina

medarbetare just för att jag inte vill att de ska behöva sitta med jobb på deras lediga tid. Men även för att jag inte ska orsaka stress och utmattning för någon av oss.

Utmaning	Svårighet med utmaning	Hantering av utmaning
Kommunikation	Kommunikation och samarbete blev svårare på grund av den fysiska distansen.	Införande av digitala kommunikationsverktyg som chattprogram och videosamtal för att underlätta och effektivisera kommunikationen.
Work-Life Balance	Svårigheter att upprätthålla arbetslivets och privatlivets balans.	Tydliga riktlinjer och ramar för arbets- och ledighetstider samt uppmuntran till att skapa en arbetsmiljö i hemmet som stödjer produktivitet och välbefinnande.
Teamsammanhållning	Minskad social interaktion och känsla av isolering på grund av mindre fysisk närvaro på arbetsplatsen.	Organiserade regelbundna virtuella möten och teamaktiviteter för att främja social interaktion och stärka teamandan. Möjlighet att återvända till arbetsplatsen för vissa aktiviteter där fysisk närvaro är nödvändig.
Teamets effektivitet	Ledarskap och teamhantering i en hybridmiljö krävde nya färdigheter och anpassning.	Utbildning och stöd till chefer för att utveckla kompetenser relaterade till att leda och hantera team på distans samt uppmuntra till ökad autonomi och självstyrande arbetsgrupper.
Teknologi	Tekniska problem och bristfällig infrastruktur för att möjliggöra smidig övergång till hybridarbete.	Investeringar i teknisk utrustning och uppdatering av system och programvara för att säkerställa tillförlitlig och effektiv arbetsmiljö både på kontoret och på distans.

5. Analys

5.1 Hybrid Workplace

För majoriteten av respondenterna har det ökade hybridarbetet lett till upplevelsen av ett mer flexibelt arbete, då chefernas och de bankanställdas arbete inte kräver att de ständigt bör befinna sig fysiskt på plats utan kan utföra sitt arbete på distans genom digitala verktyg. Stonehouse och Konina (2020) förklarar att en bidragande faktor till verksamhetens ökade flexibilitet är de digitala verktygen som skapar möjligheter för verksamheter att förlägga arbete på olika fysiska platser. Däremot identifierades det att upplevelsen av en ökad flexibilitet inte såg lika ut för alla, då en minoritet av respondenterna istället upplevde att flexibiliteten utmanades då kollegor och medarbetare inte befinner sig på samma plats vilket försvårar samarbetet dem emellan. Det blev svårare att kunna samarbeta och hjälpas åt bland de som arbetar på plats med de som arbetar på distans då kommunikationen fungerar sämre. I de studerade organisationerna fanns en generell riktlinje där cheferna gav sina medarbetare möjligheten att arbeta på distans upp till två dagar i veckan. Detta för att genom bibehållen kommunikation också behålla teamets sammanhållning, arbetskultur samt effektivitet, vilket även Lenka (2021) påpekar är viktigt för att bibehålla dessa delar i verksamheten.

Vidare framkom det att tilliten samt det självständiga arbetet spelar en viktig roll för hur effektivt arbetet utförs när de anställda väljer att arbeta på distans samt att detta i sin tur även leder till att medarbetarna kan utvecklas. Att chefer behöver uppvisa tillit till sina medarbetare medger även Gigauri (2020) är en viktig faktor för att medarbetarna ska kunna utföra ett självständigt och effektivt arbete. Relationen mellan chef och medarbetare framförs däremot av intervjuerna bli bristande, när de digitala mötena tar över den fysiska kontakten. Respondenterna förklarar att den direkta kontakten med sina medarbetare blivit försämrade som ett resultat av distansarbete, vilket gör det svårt för chefen att på ett smidigt och effektivt sätt kunna kommunicera med sina medarbetare då samtliga bankanställda inte befinner sig på plats på kontoret samtidigt. Detta kan leda till att chefer inte får fysisk kontakt med sina medarbetare under ett flertal dagar, ibland upp till veckor. Bauer och Erdogan (2015) betonar vikten av en hög kvalitet på relationen, chef och medarbetare emellan. Chefer hanterar denna utmaning på olika sätt beroende på i vilken mån de anser att utmaningen försvårar deras arbete.

Vissa respondenter anser inte att det är en utmaning och anser därför inte att den fysiska kontakten minskar i den mån att de behöver hantera detta. Däremot framkom det att majoriteten instämde på att den fysiska kontakten mellan chef och medarbetare minskat i och med ökningen av det kombinerade arbetet. För att motverka denna brist på fysisk kontakt hade cheferna regelbundna fysiska möten som anordnades på plats, samt att vissa chefer har obligatorisk närvaro fysiskt på kontoret när de anordnar möten, för att se till att den fysiska kontakten inte försämras.

5.2 Chefers utmaningar vid hybridarbete

5.2.1 Kommunikation

Det som tydligt framkommit vid intervjuerna är att kommunikation i organisationen är en viktig faktor där chefer försöker skapa ett snabbt kommunikationsflöde där man ständigt ger information till anställda och finns till hands för hjälp. Cheferna beskriver hur distansarbetet har försvårat kommunikationsflödet då informationen inte nås ut lika snabbt till de som arbetar på distans. Berry (2011) menar att kommunikation ses som en grundläggande faktor som möjliggör för en effektiv verksamhet samt skapar struktur.

Det som ansågs som en svårighet för respondenterna var att veta hur deras medarbetare mår känslomässigt. Den bristande kommunikationen vid hybridarbetet gör det svårt för cheferna att vara lika tillgängliga vilket i sin tur gör att deras medarbetare inte är lika emotionellt öppna med hur de mår. Respondenterna betonar hur viktigt det är att finnas närvarande för att se till att deras anställda mår bra. Detta då chefen kan bli begränsad i att förstå medarbetarnas tankar och känslor kan det leda till ineffektivitet i organisationen, vilket även kan ske på fysisk plats (Powell et al., 2004).

Det som framkommit som positivt gällande kommunikationen i hybridarbetet är hur det blivit flexibelt att kommunicera med sina medarbetare på ett kombinerat sätt. Chefen behöver inte alltid befinna sig på den plats medarbetaren befinner sig utan har möjlighet att ge ut information eller hålla i möten även på distans. Det går att koppla upp sig till ett kort möte ifall det behövs, i princip när som helst eller skicka iväg mail, vilket också kan ses som kommunikationsverktyg. Cheferna beskriver hur de rutinerat försöker prata med anställda och ha korta möten för att få en överblick på hur de anställda har det,

även om det inte alltid går eller finns möjlighet till det. Mitchell et al. (2022) påpekar hur rätta kommunikationsverktyg leder till att kommunikation inte brister på samma sätt. Det påpekas vidare hur ledarskapet inte blir lika personligt vid dessa möten på distans och många föredrar därför istället fysiska möten.

Enligt Mitchell et al. (2022) är det viktigt att ledaren kommer överens med sina medarbetare om vilka arbetsuppgifter som ska göras och går att utföras hemifrån för att effektivisera arbetet. Även studiens respondenter är överens om hur viktigt det är att vara tydlig med vad som ska göras samt ifall det kan göras via distans eller krävs att medarbetaren befinner sig på kontoret, detta för ett fungerande hybridarbete. Cheferna påpekar emellertid att ledarskapet inte blir effektivt ifall medarbetarna arbetar hur mycket de vill på distans och var överens om att det är två dagar i veckan som gäller för hemarbete, resterande arbetsuppgifter ska göras på kontoret.

Det som har framkommit tydligt är det digitala verktygens påverkan gällande kommunikationen. Flertalet respondenter betonar hur rätt digitala verktyg skapat möjligheter och underlättar i arbetet. Maynard et al. (2021) skriver hur digitala verktyg påverkar kommunikationen, rätt verktyg är en avgörande faktor för att rätt data ska framföras i verksamheten.

Flertalet respondenter betonar enkelheten med att skicka iväg ett mail istället för att boka ett fysiskt möte vid behov. Att ständigt ha tillgänglighet till olika chattfunktioner menar respondenterna är en faktor till att de kommit närmare sina medarbetare då det sker mer kommunikation. Andra chefer beskrev hur det kombinerade arbetet skapat utmaningar för kommunikationen.

Cheferna hanterar den bristande kommunikationen på olika sätt på grund av de spridda uppfattningarna kring huruvida distansarbetet påverkar kommunikationen. Där har det identifierats att vissa upplever att kommunikationen stärkts och vissa anser att kommunikationen istället försämrats. De chefer som anser kommunikationen som försämrad har lagt fokus på att förbättra de digitala verktygen för att inte kommunikationen mellan chef och medarbetare ska brista. Samtliga respondenter var överens om att alltid försöka finnas tillgängliga för sina medarbetare, oavsett var de befinner sig.

5.2.2 Teamsammanhållning

Det som framkommit under studien är hur det är utmaning att behålla sammanhållning i teamet vid hybridarbete då det skapar svårigheter att skapa samhörighet när de anställda befinner sig på olika platser. Det benämns även hur det är en utmaning att de anställda ska känna av samhörighet i gruppen. Hill och Villmor (2022) förstärker att det kan vara en utmaning att bibehålla lagsammanhållningen vid hybridarbete, men även att få dem att känna samhörighet, vilket de intervjuade cheferna håller med om. Cheferna beskriver vidare hur utmaningen är lättare att tillhandahålla när medarbetarna befinner sig på den fysiska platsen, även hur det fysiska arbetet kan ge möjligheter till att skapa starkare band till de arbetande.

Vidare beskriver cheferna att kommunikation vid hybridarbete blivit en utmaning, då man ständigt vill ge samma information till sina medarbetare oavsett var de befinner sig. Mitchell et al. (2022) förklarar hur de som arbetar på den fysiska platsen får tillgång till information enklare i jämförelse med de som arbetar hemifrån. Detta beskriver cheferna som en utmaning och arbetar för. De försöker alltid ge samma information till alla medarbetare. Maila till alla samtidigt, exempelvis istället för att maila dem på distans och ta det fysiskt med de som befinner sig på kontoret. Detta för att minska på subgrupperingar som kan skapas enkelt vid sådana tillfällen, vilket även Mitchell et al. (2022) poängterar i sin text. Cheferna arbetar även för denna utmaning för att gruppen ska sträva mot samma mål och syfte, vilket kan upphöra när grupperingar sker i verksamheten. Därav är det viktigt enligt cheferna att arbeta för att behålla teamsammanhållningen på olika sätt exempelvis att diskutera med medarbetare samt att göra information tillgänglig samtidigt för alla som arbetar i verksamheten genom att antingen ta det via möten på plats då alla befinner sig på kontoret eller skicka ut ett mail oavsett om medarbetare är på den fysiska platsen eller kontoret. Vidare beskriver samtliga respondenter hur viktigt det är att ta diskussioner i god tid för att hitta lösningar då det underlättar vid hybridarbete, men även för att hindra konflikter inom organisationen.

Cheferna ansåg att en utmaning som kan uppstå vid teamsammanhållningen är att medarbetarna inte känner av tillförligheten i gruppen. Diskussionen mellan chef och medarbetare kan försämrats vilket gör att förståelse samt kontakt i gruppen försämrats. Att ha ett gemensamt syfte i verksamheten skapar tillförlighet och det är viktigt att

bygga relation till sina medarbetare oavsett var de befinner sig, speciellt när arbete sker inom hybrida kontexter (Mitchell et al, 2022).

Det cheferna gör för att hantera utmaningarna är att arbeta för att teamsammanhållningen ska vara som innan arbetet blev möjligt att göra på distans. Att ständigt försöka diskutera samt informera anställda om vad som sker i verksamheten benämns här som viktigt. Det cheferna vidare diskuterar som förebyggande för utmaningarna är att försöka att inte skapa subgrupperingar vilket kan vara de som arbetar på den fysiska platsen, och de som arbetar på distans. För att försöka att inte skapa subgrupperingar beskriver cheferna att det är viktigt att exempelvis hålla obligatoriska möten för alla på den fysiska arbetsplatsen där medarbetarna fysiskt kan träffas.

5.2.3 Team effektivitet

En vanligt förekommande utmaning som cheferna beskriver vid teamets effektivitet är att vara en chef som sina medarbetare kan skapa förtroende och tillit till. Cheferna beskriver hur viktig roll som cheferna har för att teamet ska vara effektivt. Det som kan vara svårt enligt cheferna är att skapa det starka bandet till sina medarbetare när de inte befinner sig på den fysiska platsen, vilket i sin tur inte bygger på förtroendet samt tilliten. Detta förstärker Harrell et al. (2018) också, där det beskrivs hur viktig roll chefen har för dessa faktorer i verksamheten. För att förebygga detta beskriver cheferna hur de ständigt försöker ha möten med de som väljer att arbeta på distans, som komplettering gentemot de som man ser på kontoret och ständigt har konversationer med.

Cheferna i studien betonar hur viktigt det är att skapa tillit samt förtroende i gruppen för att få medarbetarna motiverade att arbeta effektivt i organisationen. Att skapa samma relation och förtroende till sina medarbetare när de arbetar delvis vid hybridarbete anses som utmanande enligt cheferna. För att övervinna denna utmaning beskriver cheferna att det är mycket viktigt att skapa relationer mellan chef och medarbetare för att få sina medarbetare att förstå att de har möjlighet till att vända sig till sin chef när som helst.

Det betonas också av flera respondenter hur viktigt det är att skapa relation till medarbetarna då detta får dem att känna sig lika delaktiga som innan hybridarbetet

Harrell et al. (2018) förstärker det cheferna beskrivit med att det är chefs plikt att skapa förtroende i teamet samt att främja samarbete och initiativtagande i gruppen.

För att förebygga dessa utmaningar arbetar cheferna för att mål och syften ska vara tydliga, för att få ett team att arbeta mot uppsatta mål och kultur i teamet där också pålitlighet har betydelse för att medarbetarna ska veta hur viktigt arbetet som utförs är vilket även Duhigg (2016) beskriver som viktigt. Cheferna vill få sina medarbetare att finna tillit samt förtroende till cheferna, vilket nämns som en viktig faktor för att få teamet att arbeta effektivt. Att ständigt ha konversationer eller möten med sina medarbetare anses som en lösning för denna utmaning, samt att det bygger tillit och förtroende då medarbetarna ser chefernas intresse i dem och deras arbete.

5.2.4 Teknologi

Cheferna betonar vikten av väl fungerande digitala verktyg på arbetsplatsen för att kunna erbjuda bra digitala tjänster samt hur det är en utmaning för ledaren att se till att medarbetarna har tillgång till de digitala verktygen även hemifrån, eller någon annan plats än kontoret. Muro et al. (2017) förklarar hur det nödvändigt att investera i digital teknologi som fungerar hemifrån samt på distans för att utveckla digitala tjänster på arbetsplatsen. Vidare beskrivs hur viktig roll chefer har att se till så att dess medarbetare har tillgång till digitala verktyg och har möjlighet till att använda dessa på rätt sätt, vilket cheferna i studien ansåg som en utmaning. Cheferna betonar hur de väljer att investera i digitala verktyg, för att exempelvis kunna hålla möten på distans utan några tekniska problem vilket även Heikkinen et al (2021) beskriver med att investera i digitala verktyg i en verksamhet är viktigt för att ha möjlighet till att hålla möten eller andra tekniska arbetssituationer utan några tekniska problem.

Vidare beskriver cheferna vikten för att en hybrid arbetsplats ska fungera gällande att medarbetare har förståelse för teknologin och kan, eller har möjlighet till att arbeta på egen hand. Då alla medarbetare har olika kunskap gällande teknologin så är det viktigt som chef att se så att sina medarbetare förstår sig på de digitala verktygen samt systemen på arbetsplatsen. Kupa (2020) förstärker det cheferna i studien beskrivit med att medarbetare bör ha tillräckligt med kunskap om teknologin, vilket är en viktig faktor då det skapar effektivare arbete.

En fördel med hybridarbete som cheferna betonar är utvecklingen av ansvarsförmågan bland medarbetarna i verksamheten. Medarbetarna som arbetar på distans blir lösningsorienterade och kräver att ta ett större ansvar då hjälp inte finns till hands som på den fysiska platsen. Hybridarbete kan också bidra till utvecklingen av ansvarsförmågan bland medarbetare (Heikkinen et al., 2021).

Det som identifierades cheferna göra för att hantera utmaningarna som uppstår vid teknologin i verksamheten är bland annat att cheferna investerar i de digitala verktygen, för att underlätta för sina medarbetare vid distansarbetet, även för att förebygga strul med teknologin när medarbetare väljer att arbeta på en annan plats än kontoret. Cheferna betonar hur de också arbetar för att se till så att de digitala verktygen samt systemen är förståeliga för alla medarbetare, för att arbetet ska kunna utföras av medarbetarna. Det betonades inte endast utmaningar utan det som medföljt positiva aspekter av cheferna under kapitlet teknologi i studien är hur chefernas medarbetare tar ansvar samt lösningsorienterade när medarbetarna väljer att arbeta på en annan plats än på kontoret.

5.2.5 Work-Life Balance

Resultaten från vår föreliggande studie har även undersökt bankanställdas upplevelser av balans mellan arbetsliv och privatliv. Där studiens författare fann att en sund balans kan gynna både de bankanställda och deras produktivitet, men kan även vara utmanande att upprätthålla denna balans. Tuğsal et al. (2017) fann att företag som erbjuder fördelaktiga arbetslivsförmåner till sina anställda och en balans mellan arbetsliv och privatliv upplevde en ökad produktivitet. Detta innebär att bankanställda kan dra nytta av att ha en balans mellan arbetsliv och privatliv genom att kunna hantera sin arbetstid och arbetsbelastning mer effektivt, vilket kan leda till ökad produktivitet samt minskad stress. Den ökade produktiviteten bland bankanställda som arbetar med det hybrida arbetssättet bekräftas av respondenterna, då vi identifierat att bankanställda som kan hantera sin arbetstid samt arbetsbelastning i praktiken skapar ett mer effektivt och produktivt arbete.

Samtidigt kan det också vara svårt för de anställda att upprätthålla en sund balans på grund av arbetskrav samt krav från privatlivet, vilket kan leda till konflikter och ökad stress. Khan et al. (2021) fann att anställda upplevde högre nivåer av stress, utmattning

samt konflikter mellan arbete och privatliv när de arbetade på distans jämfört med när de anställda arbetade på kontoret. Studiens resultat pekar på vikten av att arbetsgivare tar hänsyn till balansen mellan arbete och privatliv för att främja välbefinnande och produktivitet bland de anställda. Det är viktigt att arbeta för att skapa en miljö som stödjer en sund balans mellan arbete och privatliv. Detta genom exempelvis att erbjuda flexibla arbetstider, stödprogram för mental hälsa samt en kultur som uppmuntrar anställda att ta pauser och koppla av. Detta stämmer in på det vi fann från den insamlade data från respondenterna, där vi identifierat att chefer vars medarbetare hade svårt att upprätthålla en sund balans mellan privatliv och arbetsliv upplevde en högre grad stress samt utmattning. Detta eftersom gränsen suddas bort och skapar en ofrivillig obalans hos individen.

När obalans skapas, kan det bero på att den ena parten i olika situationer kan ta mer tid i jämförelse med den andra. Några få respondenter påpekar att det blir svårt att se till att deras medarbetare håller arbetsliv och privatliv isär samt få dem att fungera, när de båda parterna blir tillgängliga vid distansarbete. Noon et al. (2013) förklarar att tid är en faktor som i många fall speglar obalansen mellan arbete samt privatliv. Det blir svårt att lägga såväl privatlivet som arbetslivet åt sidan, när den anställda arbetar hemifrån. Vilket i sin tur kan försvåra utförandet av både hushållsuppgifter och arbetsuppgifter, då de blir svåra att hålla isär.

Work-Life Balance kan vara svårt att uppnå, då det kombinerade arbetet kan resultera i en ökad stressnivå bland de anställda. Eftersom arbetet ständigt är tillgängligt för de anställda som väljer att arbeta på distans, menar Apthioman och Pramono (2021) kan leda till ökad arbetsbelastning. När de bankanställda upplever en obalans mellan arbetsliv och privatliv kan en faktor vara arbetsbelastning, där chefens privatliv istället fylls med arbete. Hillebrecht et al. (2008) förklarar att gränserna mellan privatliv och arbetsliv lätt kan suddas ut vilket resulterar i att privatliv och arbetsliv lätt går ihop i varandra och skapar därmed ofrivillig obalans. Respondenterna bekräftade att chefer vars medarbetare med en ökad stressnivå upplevde att antingen privatlivet eller arbetslivet tog mer tid än den andra parten, vilket kan leda till att de upplever en ökad stressnivå.

De identifierade konflikterna som det kombinerade arbetet kan leda till är bland annat minskad tillfredsställelse, minskad motivation, minskat välmående, lägre prestation i

såväl arbete som privatlivet med ett minskat deltagande hos individen. Holland och Bardoel (2016) fann att hybridarbete kan leda till minskad samarbetsförmåga, försämrade kommunikation och mindre teamkänsla mellan de anställda. Ytterligare en utmaning som konstaterats hos anställda vid ett kombinerat arbete är att få samma kontakt med sina bankanställda som när de arbetar på plats, eftersom den fysiska kontakten förminskas. För majoriteten av respondenterna gav det kombinerade arbetet istället möjligheter, där de kunde kombinera arbetslivet med privatlivet. Bankanställda blev som ett resultat av ökat hybridarbete mer flexibla och effektiva i sitt arbete. Vi identifierade därmed möjligheter för anställda som arbetar på en hybrid arbetsplatskontexten, såsom ökad flexibilitet och effektivitet samt mer tillit gentemot sina medarbetare. McNall et al. (2010) bekräftar att det finns en positiv relation relaterat till balans mellan arbetsliv och privatliv samt anställdas välbefinnande och arbetsprestation.

Med hjälp av de resultat vi fått från respondenterna kan det konstateras att arbetet utförs mer effektivt och snabbare när de anställda arbetar på distans, då de blir mindre distraherade och istället mer fokuserade på sitt arbete. Sirgy och Lee (2016) menar även på att balansen mellan arbete och privatliv spelar en viktig roll för en individs välbefinnande samt tillfredsställelse i dennes liv. Resultatet visar att chefer vars medarbetare som arbetar på distans hemifrån kan resultera i ett mer effektivt arbete, då de inte stöter på faktorer som distraherar deras arbete på samma sätt som när de utför sina arbetsuppgifter på plats på kontoret. Studier visar även på att individer som upplever en god Work-Life Balance presterar mer effektivt än de som inte upplever en god Work-Life Balance (Ericsson et al., 2019).

Bankanställda kan dra nytta av att ha en balans mellan arbetsliv och privatliv genom att kunna hantera sin arbetstid och arbetsbelastning mer effektivt, vilket kan leda till ökad produktivitet och minskad stress. Samtidigt kan det vara svårt att upprätthålla en sund balans på grund av höga krav från arbetsgivaren och privatlivet, vilket kan leda till konflikter och ökad stress. Arbetsgivare bör ta hänsyn till balansen mellan arbete och privatliv för att främja välbefinnande och produktivitet bland de anställda. Det är viktigt att skapa en miljö som stödjer en sund balans mellan arbete och privatliv genom exempelvis att erbjuda flexibla arbetstider, stödprogram för mental hälsa samt en kultur som uppmuntrar anställda att ta pauser och koppla av.

5.3 Sammanfattning av analys

Det kombinerade arbetssättet varierar bland cheferna, baserat på chefernas egna preferenser. Majoriteten av respondenterna upplever att ökat hybridarbete har lett till en mer flexibel arbetsmiljö, där cheferna och deras medarbetare inte behöver vara fysiskt närvarande hela tiden utan kan arbeta på distans med hjälp av digitala verktyg.

Stonehouse och Konina (2020) förklarar att digitala verktyg har bidragit till ökad flexibilitet för organisationer att förelägga arbete på olika platser. Dock framkom det att upplevelsen av flexibilitet varierade, då vissa av respondenterna upplevde att samarbete blev svårare när kollegor och medarbetare inte befann sig på samma plats. Det blev en utmaning att samarbeta och hjälpa varandra när en del arbetade på plats och andra på distans, vilket påverkade kommunikationen negativt. I den undersökta organisationen lät cheferna sina medarbetare att arbeta på distans upp till två dagar i veckan, med bibehållen kommunikation för att upprätthålla teamsammanhållningen, arbetskulturen samt effektiviteten, vilket också betonas av Lenka (2021).

Det framkom att förtroende och självständigt i arbetet spelar en viktig roll för hur effektivt arbete utförs när anställda väljer att arbeta på distans, och det främjar även medarbetarnas utveckling. Att chefer visar förtroende för sina medarbetare är avgörande för att de ska kunna utföra självständigt och effektivt arbete, vilket Giguari (2020) också betonar. Dock framkom det att relationen mellan chefer och medarbetare försämras när digitala möten tar över den fysiska kontakten. Respondenterna förklarade att bristen på direkt kontakt med medarbetare försvårar effektiv och smidig kommunikation, eftersom alla anställda inte är på kontoret samtidigt. Detta kan leda till att chefer inte har fysisk kontakt med sina medarbetare under flera dagar eller veckor i vissa fall. Bauer och Erdogan (2015) betonar vikten av en hög kvalitet på relationen mellan chef och medarbetare. Cheferna hanterar denna utmaning på olika sätt beroende på hur de upplever att utmaningen påverkar deras arbete. Vissa respondenter ansåg inte att detta var en utmaning och behövde därför inte hantera bristen av fysisk kontakt. Majoriteten av respondenterna var överens om att den fysiska kontakten mellan chef och medarbetare minskade på grund av ökat hybridarbete. För att motverka bristen på fysisk kontakt höll cheferna regelbundna möten där vissa chefer krävde fysisk närvaro på.

Således kan slutsatsen dras att chefer på lokala bankkontor i Sverige bemöter ledarskapsutmaningarna i den hybrida arbetsplatskontexten genom att anpassa sig till ökad flexibilitet och använda digitala verktyg för att underlätta distansarbete. Samtidigt måste de hantera utmaningar relaterade till samarbete, kommunikation och förlusten av fysisk kontakt genom att införa digitala kommunikationsverktyg som chattprogram och videosamtal för att underlätta och effektivisera kommunikationen. Att införa tydliga riktlinjer och arbets- och ledighetstider samt uppmuntran till att skapa en arbetsmiljö i hemmet som stödjer produktivitet och välbefinnande i hemmet. Organisera regelbundna virtuella möten och teamaktiviteter för att främja social interaktion och stärka teamandan. Möjlighet att återvända till arbetsplatsen för vissa aktiviteter där fysisk närvaro är nödvändig. Organisera regelbundna virtuella möten och teamaktiviteter för att främja social interaktion och stärka teamandan. Möjlighet att återvända till arbetsplatsen för vissa aktiviteter där fysisk närvaro är nödvändig. Att utbilda och ge stöd till chefer för att utveckla kompetenser relaterade till att leda och hantera team på distans samt uppmuntra till ökad autonomi och självstyrande arbetsgrupper. Slutligen investera i teknisk utrustning och uppdatering av system och programvara för att säkerställa tillförlitlig och effektiv arbetsmiljö både på kontoret och på distans.

Däremot kan det finnas utrymme för kritik och förbättringar i hanteringen av utmaningarna. Till exempel kan det vara nödvändigt att utveckla ytterligare strategier för att underlätta samarbete mellan medarbetare på olika platser och adressera de svårigheter som uppstår när vissa arbetar på plats och andra på distans. Det kan också finnas behov av att förbättra kommunikationsflödet och säkerställa att alla medarbetare känner sig inkluderade och informerade. Vissa utmaningar har inte hanterats tillräckligt då det har varit brist på specifik hantering kopplat till vissa utmaningar såsom Work-Life Balance, där cheferna inte behandlat denna utmaning tillräckligt och skulle behöva ytterligare åtgärder för att möta utmaningen. Det skulle exempelvis kunna vara att ge sin medarbetare möjlighet att anpassa sina arbetsscheman och arbetsplatser för att passa deras individuella behov och ansvar utanför arbetet, de kan exempelvis tillåtas att välja sina arbetstider inom vissa ramar eller skapa en arbetsmiljö hemma som stöder deras produktivitet och välbefinnande. Men även erbjuda utbildning och medvetenhet kring Work-Life Balance och hur man hanterar distansarbete. Det kan inkludera att ge medarbetare verktyg och strategier för att skapa balans, hantera stress och främja välbefinnande. En ytterligare utmaning som identifierats inte hanterats tillräckligt är teamets effektivitet, där chefer skulle kunna fördela ansvar och delegera arbetsuppgifter

på ett balanserat sätt inom teamet. Eftersom det är viktigt att samtliga medarbetare känner sig delaktiga och ansvariga för sina specifika roller och bidrag. Medan andra utmaningar möts med mer omfattande strategier, såsom kommunikation och teamsammanhållning.

6. Slutsats

Denna studie syftade till att skapa förståelse för och undersöka ledarskapsutmaningar i den hybrida arbetsplatskontexten i syfte analysera hur chefer på lokala bankkontor hanterar dessa utmaningar. Genom en kvalitativ forskningsmetod där chefer har intervjuats, har studien identifierat hanteringen av de vanligaste ledarskapsutmaningarna inom hybridarbete vilket innefattar utmaningar i *kommunikation, teamsammanhållning, teamets effektivitet*, samt utmaningar kopplade till *teknologi* och *Work-Life Balance*.

En av de vanligt förekommande ledarskapsutmaningarna är kommunikation. Där kommunikation och samarbete blev svårare på grund av den fysiska distansen. För att hantera denna utmaning och svårigheter som den medför har chefer infört digitala kommunikationsverktyg såsom chattprogram och videosamtal för att underlätta och effektivisera kommunikationen i verksamheten. Work-Life Balance har medfört svårigheter med att upprätthålla balans mellan arbetsliv och privatliv. För att hantera detta har chefer infört tydliga riktlinjer och arbets- och ledighetstider samt uppmuntran till att skapa en arbetsmiljö i hemmet som stödjer produktivitet och välbefinnande i hemmet. Hybridarbete har även medför utmaningar inom teamsammanhållningen, där minskad social interaktion och känsla av isolering framkommit, på grund utav mindre fysisk närvaro på arbetsplatsen. Detta har cheferna hanterat genom att skapa organiserade och regelbundna virtuella möten och teamaktiviteter för att främja social interaktion och stärka teamandan. Cheferna ger även sin anställda möjlighet att återvända till arbetsplatsen för vissa aktiviteter där fysisk närvaro är nödvändig. Teamets effektivitet påverkas också av hybridarbete, där ledarskap och teamhantering i en hybridmiljö krävde nya färdigheter och anpassning. För att hantera detta utbildades chefer för att utveckla sina kompetenser relaterade till att leda samt hantera team på distans samt uppmuntra till ökad autonomi och självstyrande arbetsgrupper. Hybridarbete har medfört ledarskapsutmaningar när det gäller teknologi på lokala bankkontor, som även påverkar medarbetarna. Det cheferna betonar som utmaning vid teknologin är att tekniska problem kan uppstå och bristfällig infrastruktur för att möjliggöra smidig övergång till hybridarbete. Cheferna betonar att det görs investeringar i teknisk utrustning och uppdatering av system och programvara för att säkerställa tillförlitlig och effektiv arbetsmiljö både på kontoret och på distans för att

hantera dessa utmaningar.

För att framgångsrikt hantera utmaningarna med hybridarbete betonar studien vikten av att chefer investerar i relevanta digitala verktyg, skapar tydliga riktlinjer och kommunicerar regelbundet med medarbetarna. Dessutom behöver cheferna ta hänsyn till balansen mellan arbete och privatliv för att främja välbefinnande och produktivitet bland dess anställda. Det är viktigt att vara närvarande för sina bankanställda och skapa ett fungerande kommunikationsflöde. Sammanfattningsvis bidrar denna studie till ökad medvetenhet kring ledarskapsutmaningar inom hybridarbete och ger insikter om hur chefer inom banksektorn hanterar dessa utmaningar. Genom att följa riktlinjer och anpassa sitt ledarskap kan chefer skapa en framgångsrik hybrid arbetsmiljö samt stärka organisationen på lång sikt.

6.1 Studiens bidrag samt praktiska implikationer

Genom en ökad medvetenhet kring de identifierade och analyserade ledarskapsutmaningarna med hybridarbete kan chefer bli mer uppmärksamma på vad som krävs för att kunna skapa en framgångsrik hybrid arbetsmiljö. Genom att skapa sig en djupare förståelse för dessa utmaningar kan chefer fatta bättre beslut kring hur dessa utmaningar kan hanteras. Däremot tycks inte samtliga studerade chefer vara medvetna om de utmaningar som kan uppstå vid en hybrid arbetsplatskontext, detta kan skapa svårigheter för cheferna att hitta konkreta lösningar eller möjligheter till de vanligt förekommande utmaningarna. Eftersom hybridarbete innebär att anställda har möjligheten att arbeta från olika platser, är det viktigt att det finns tydliga riktlinjer kring hur arbetet kan organiseras samt utföras. Cheferna kan bidra till att skapa dessa riktlinjer och se till att alla anställda är medvetna om dem. Hybridarbete kan även leda till att kommunikationen blir mer komplex. Chefer kan därför behöva investera i verktyg samt teknik för att underlätta kommunikationen och se till att alla anställda är kunniga i att hantera verktygen och därmed blir mer medvetna om vad som händer inom verksamheten. Hybridarbete innebär att anställda har större flexibilitet i hur de organiserar sitt arbete. Cheferna kan behöva anpassa sig till denna flexibilitet genom att vara mer flexibla i sitt ledarskap samt hantera arbetet på ett mer dynamiskt sätt. Genom att ta itu med dessa utmaningar kan cheferna skapa en mer framgångsrik

hybridarbetsmiljö och stärka sin organisation på lång sikt.

6.2 Teoretiska bidrag

Inom forskningsområdet har flertal nya riktlinjer samt lösningar föreslagits för att hantera vanligt förekommande utmaningar vid hybridarbete. Forskningen av Lenka (2021) betonar vikten av att implementera innovativa metoder inom branschen för att möta framtidens behov. Kirchner et al. (2021) föreslår en ny modell för samarbete samt kunskapsdelning för att främja en effektiv lärandemiljö. Bentley et al. (2013) har undersökt olika strategier för att förbättra upplevelsen samt acceptansen av teknologiska lösningar. Hill och Villmor (2022) har identifierat möjliga förbättringar för att säkerställa dataskydd och integritet. Tuğsal et al. (2017) föreslår ett övergripande ramverk för att hantera komplexiteten inom en dynamisk arbetsmiljö. Dessa bidrag från forskningen visar på nya riktlinjer och lösningar som kan antas för att adressera utmaningarna inom området och bidra till kunskapens fortsatta utveckling.

Dessa bidrag från tidigare forskning är relevanta för vårt arbete eftersom de adresserar utmaningar inom hybridarbete samt hanteringen av dessa. Genom att undersöka implementeringen av innovativa lösningar för hantering av dessa vanligt förekommande utmaningar kan vi bättre förstå hur chefer kan skapa en effektiv lärandemiljö för hybridteam. Även om de tidigare bidragen betonar vikten av implementeringen av innovativa lösningar kommer denna studie att kritiskt granska deras tillämplighet inom vår specifika kontext av hybridarbete. Vi kommer att undersöka deras eventuella begränsningar och identifiera om det finns anpassningar eller förbättringar som kan göras för att passa vårt forskningsområde och de specifika utmaningar vi adresserar.

6.3 Kritik till studien

Studien går att kritisera eftersom fokuset i studien ligger enbart på chefsrollen i hanteringen av utmaningar som kan uppstå vid hybridarbete. Detta kan leda till en bristande förståelse för perspektiven och upplevelserna hos de anställda som är direkt involverade i hybridarbete. Studien involverar personliga tankar samt reflektioner från chefer på lokala bankkontor runt om i Sverige. Då studien baseras på individuella

Åsikter och reflektioner kan resultatet variera beroende på vilka som deltar i undersökningen samt när den genomförs. Valet av verksamhet kan också påverka resultatet, skulle studien genomföras i en annan verksamhet kan resultatet med stor sannolikhet påverkas och bli annorlunda. Detta kan bero på skillnader i arbetskultur, arbetsuppgifter och andra faktorer som kan påverka hur anställda upplever hybridarbete. Det är därför viktigt att beakta dessa faktorer vid tolkning och användning av resultaten från undersökningen. En ytterligare faktor som skulle kunna påverka resultatet är mängden datainhämtning, inom tidsramen för studien enbart där tio intervjuer genomförts, vilket inte är tillräckligt antal för att kunna dra några långtgående slutsatser kring resultatet.

6.4 Studiens förslag till framtida forskning

Föreliggande studies författares förslag till framtida forskning är att lägga fokus kring en specifik bransch vilket gjordes i denna studie, eller att man väljer att ställa två olika branscher emot varandra för att se olika likheter och skillnader kring vad för ledarskapsutmaningar som chefer anser uppstår vid arbete i hybrida arbetsplatskontexter. Föreliggande studies författare föreslår vidare att undersöka om utmaningarna påverkas olika vid arbete på endast distans eller endast på den fysiska arbetsplatsen, inte vid blandning av dessa. I föreliggande studie påträffades avtryck av detta då vissa chefer arbetade mer eller mindre på distans än andra och det gick att se olikheter vid utmaningarna där positiva samt negativa aspekter nämns olika av cheferna.

Vidare föreslår föreliggande studies författare att jämföra bankanställda som arbetar helt på den fysiska arbetsplatsen med de anställda som arbetar helt på distans, för att få en helhetsbild och tydligare förstå skillnader och likheter mellan de olika arbetssätten. Att undersöka helt olika branscher kan också ge en tydligare bild av hur de olika arbetssätten faktiskt skiljer sig åt, men även för att se hur olika branscher agerar och väljer att utnyttja möjligheten med distansarbete. Att ta med alla involverade i verksamheten och inte endast fokusera på chefernas perspektiv är ett ytterligare ett förslag till undersökning, för att få en tydligare helhetsbild av verksamheten. Detta för att inte riskera att skapa en bristande förståelse samt reflektioner av de bankanställda som är direkt involverade i hybridarbete. Ett sista förslag är att studera personer inom ett specifikt åldersspann för att få en mer rättvis bild av hur distansarbetet och det

kombinerade arbetet faktiskt upplevs hos de anställda, men även kunna jämföra en yngre generation med en äldre generation för att där kunna se likheter och skillnader mellan de anställda beroende på deras ålder.

Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Liber.

Alvehus J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Liber.

Apthioman, N. F. & Pramono, R. (2021). The Effect of Work Stress, Workload, and Work Motivation of Employees of the Investment Banking Division of PT.XYZ During the Implementation of Work From Home on Turnover Tntention. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4), 9759-9771.

Arbetsgivarverket (2002). *Gemensamma riktlinjer för genomförandet av den europeiska överenskommelsen om distansarbete*.

<https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/ledaristaten/arbetsgivarguiden/ramavtal-distansarbete.pdf>

Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

Berber, N., Dordevic, B. & Milanovic, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2), 022-032.

Berry, G.R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills are Insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.

Blackburn, S., LaBerge, L., O’Toole, C. & Schneider, J. (2020, 22 april). Digital strategy in a time of crisis. *McKinsey Digital*.

[Digital strategy during the coronavirus crisis | McKinsey](#)

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Liber.

Cortellazo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.

Cosmin, T. (2019). Human Resources in the Digital Age. A Manager's Realities and Perspectives. *Revista de Management Comparant International*, 20(4), 473-480.

Dogra, V. (2021). Banking news-events representation and classification with a novel hybrid model using DistilBERT and rule-based features. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 3039-3054.

Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början*. 4. uppl. Studentlitteratur.

Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the Growth of Remote Working and its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Gigauri, I. (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).

Golden, T. D., Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2020). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home?. *Journal of Business Research*, 91(6), 1340-1350.

Grzegorzczak, M., Marinello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*. 14.

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-Specialisations of Work, Organisation and Management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.

Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M. & Routila, P. (2021, 28 juni). 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World. *Harvard Business Review*.

[4 Imperatives for Managing in a Hybrid World \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world/)

Hill, N. S. & Villamor, I. (2022). The Influence of Team Cultural Value Orientations on Norms of Conduct in Hybrid Teams: Implications for Team Cohesion and Performance. *Group Processes & Intergroup Relations*, 00(0), 1-22.

Hilberath, C., Kilmann, J, Lovisch, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S. & Woolsey, K. (2020). Hybrid Work Is the New Remote Work. *Melbourne: Boston consulting group*.

[Hybrid Work is the New Remote Work \(bcg.com\)](https://www.bcg.com/articles/hybrid-work-is-the-new-remote-work)

Holland, P. & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581

Hopkins, J. C. & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400.

Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 threat on work engagement of working from home employees.

Technological Forecasting and Social change, 171, 120968.

Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 493-500.

Kupa, K. (2020, 10 mars). Challenges and Benefits of Virtual Teams: A leadership perspective. *Economic and Social Development: Book of Preceedings*, 193-202.

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *PalArc's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.

Lilliehöök, U. (2022, juli). *Skillnaden mellan chefskap och ledarskap*. Internova & Co.
[Skillnaden mellan chefskap och ledarskap - Internova](#)

Länsstyrelsen. (2021). Omvärldsbevakning: samhällskonsekvenser av covid-19-pandemin med fokus på social hållbarhet i Stockholms län. Stockholm: Länsstyrelsen Stockholm.

[Omvärldsbevakning: Samhällskonsekvenser av covid-19-pandemin med fokus på social hållbarhet i Stockholms län \(lansstyrelsen.se\)](#)

Malten, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur.

McNall, L. A., Nicklin, J. M. & Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381-396.

Mitchell, A. & Brewer, P. E (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-9.

Muro, M., Liu, S., Whiton, J. & Kulkarni, S. (2017). Digitalization and the American Workforce. *University Libraries*. 71(5), 1-5

Mutha, P. & Srivastava, M. (2023). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 737-758.

Oyebode, O., & Orji, R. (2020). A hybrid recommender system for products sales in a banking environment. *Journal of Banking and Financial Technology*, 4(1), 15–25.

Repstad, P. (2008). Närhet och distans kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. 4 uppl. Libris.

Rintala, N. & Suolonen, S. (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. *Nordicom Review*, 26(2), 53–67.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021). Please Turn Your Cameras on: Remote Onboarding of Software Developers During a Pandemic. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*. 41-43.

Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.

Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059-1080.

Stonehouse, G.H. & Konina, N.Y. (2020). Management Challenges in the Age of Digital Disruption. *1st international Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice, Advances in Economics, Business and Management Research*, 119.

Tuğsal, T. & Ülgen, B. (2017). Work-Life Balance and Social Support as Predictors of Burnout: An Exploratory Analysis. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 117-138.

Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg S. (2018). Digitalisation in the baking industry and workers subjektiv wellbeing: Contingency perspective. *International*

Journal of Workplace Health Management, 11(6), 411-423.

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V. & Kumar, Y. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international, 25(2), 219-230.*

Wang, W., Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal, 42(3), 609-62.*

Bilagor

Bilaga 1 - Individuella reflektioner

Fatbardha Shala

När det var dags att börja förbereda mig för att skriva examensarbetet visste jag redan vem min skrivpartner skulle vara. Jag och Vesa har skrivit majoriteten av högskolans inlämningar tillsammans, så valet av skrivpartner var självklart för mig. Varför just Vesa var självklara för mig är just för att vi kompletterar varandra väldigt bra i skrivandet, vi gillar att diskutera mycket tillsammans för att sedan sätta oss och skriva ner våra tankar. Ämnesvalet har vi diskuterat fram och tillbaka redan sedan första året här på högskolan. Att vi är intresserade av liknande ämnen gjorde valet ännu mer självklart.

I början av vårt skrivande var vi eniga om att vi ville undersöka hur ledarskapsstilar ändras och anpassas utefter omgivningen, efter samtal med vår handledare valde vi istället att ta ett mer aktuellt ämne där vi fortfarande studerade ledare men ur det digitala perspektivet, för att se om sättet att leda på med en mer digitaliserad värld skulle ändras. Efter att ha kommit igång med problembakgrund och hela det första kapitlet insåg vi att ämnet var alldeles för brett, och att det blev svårt att kunna avgränsa sig. Detta gjorde att vi igen satte oss tillsammans med handledare och diskuterade vad för ämnet vi skulle kunna välja som är mer avgränsat och som inte gör att vi endast står och stampar på samma ställe. Där bestämde vi oss för att fortfarande hålla kvar i fokuset på chefer, men valde istället att kolla vilka utmaningar chefer kan ställas inför vid hybridarbete, och för att kunna få ett djup och en mening samt resultat med studien valde vi att undersöka hur cheferna hanterar dessa utmaningar. Jag är väldigt glad att vi bytte ämne, då detta har varit intressant, eftersom ämnet är väldigt aktuellt och där vi idag fortfarande inte har svar svart på vitt kring hur saker faktiskt ska hanteras och göras vid hybridarbete.

Som tidigare nämnt kompletterar jag och Vesa varandra väldigt bra. Vi har försökt skriva tillsammans så mycket vi kunnat, för att hela tiden försöka se till att studien följer en röd tråd men även för att kunna stötta varandra när vi behövt hjälp. Vi har alltid gått igenom de stycken vi skrivit och därefter läst dessa högt för att säkerställa att texten blir bra, samt minimera formalia fel etc. Har det varit delar vi kunnat skriva individuellt har dessa skrivits individuellt, men som tidigare nämnt har båda varit med och diskuterat

om vad som kan skrivas innan vi väl börjar med skrivandet. Jag upplever att detta har varit ett jättebra sätt att arbeta på då vi kunnat arbeta effektivt under en kortare period, med tanke på att vi bytt ämne att skriva om. Det som jag tror har underlättat skrivandet är att vi alltid varit tillgängliga och prioritetsarbetet, då vi alltid träffas fysiskt för att genomföra uppsatsen, då jag själv anser att det blir enklare att samarbeta fysiskt på plats än om vi hade gjort detta via distans.

Examensarbetet har varit väldigt givande men har dock under vissa situationer blivit en utmaning, men det är efter de svåra situationerna jag känner att jag verkligen lärt mig mycket. En utmaning har varit att hålla den röda tråden genom hela arbetet och inte råka flyta iväg med ny och irrelevant information som inte tillför studien något. Skrivandet har varit väldigt tidskrävande men även energikrävande, där det gått både bra och mindre bra under tiden vi skrivit uppsatsen. Däremot har det till stor del varit intressant och roligt att skriva och arbeta med uppsatsen. Jag tyckte det var lärorikt och intressant att kunna få ta del av våra respondenters upplevelser och tankar kring hybridarbete och utmaningarna de ställs inför, men även hur olika chefer agerar och hanterar olika utmaningar på olika sätt.

Jag är i övrigt väldigt tacksam och anser att jag lärt mig jättemycket. Jag vill tacka vår handledare Miranda Kanon, som hjälpt oss från uppsatsens start till slut. När vi fastnat har du hjälpt oss där vi tillsammans delat idéer och tankar, men där dina kommentarer och reflektioner också varit till stor hjälp. Du har varit väldigt bra på att ge konstruktiv kritik som motiverat och hjälpt oss framåt i skrivandet. Nu är vi färdiga med vårt arbete och vill tacka min skrivpartner Vesa Shala som varit en perfekt skrivpartner för mig. Det känns superbra att äntligen kunna gå i mål med vår uppsats.

Tack för mig!
Fatbardha Shala

Vesa Shala

Vid arbetets början hade jag förväntningar om att det skulle bli en tuff period med mycket skrivande där mycket tid ska läggas ner. Jag visste redan vid start med vem arbetet skulle skrivas med vilket också var ett självklart val då vi skrivit ungefär alla inlämningar under dessa tre år på högskolan tillsammans. Detta var en faktor till det självklara valet då jag visste att vi fungerar bra ihop.

Vi hade en plan över vad vi skulle skriva om och vad som ska undersökas men det ändrades flera gånger under arbetets början. Sedan bestämde vi oss för att byta hela ämnet vilket jag är otroligt nöjd med då det förra ämnet inte tog oss framåt utan vi stod stilla med det gamla arbetet. Vår handledare var till stor hjälp vid bytet av ämnet och vi fick hjälp med hur vi ska gå tillväga för att komma fram till vad det nya ämnet ska vara. Vår handledare var här till stor hjälp då vi inte var säkra på hur vi skulle göra och underlätta för oss.

Det ämnet studien handlar om är mycket aktivt och passar in på det som är idag. Efter pandemin Covid-19 började många att arbeta på distans där många har hållit kvar distansarbetet. Bankbranschen arbetar delvis på distans, delvis på den fysiska platsen och att chefer som fokus ska ligga på var rätt val. Jag tror att det hade blivit svårt och för brett att intervjua båda sidorna och lett till att arbetet inte hade fått någon slutsats. Att lägga fokus på chefers utmaningar vid hybridarbete känns som ett bra val och det har även varit mycket intressant att analysera detta. Samarbetet som var mellan mig och Fatbardha under studiens gång var bra och vi hjälptes åt mycket vid behov av hjälp så vi pratade direkt med varandra. Ifall det var andra funderingar så tog vi kontakt med varandra direkt. Delarna i studien har vi gjort tillsammans under hela arbetets gång där vi även läst ihop för att se till att hålla en hög kvalitet samt att texten innefattar röd tråd. Det jag kan ta med mig som lärdom av arbetet är att jag har förståelse för hur det är för chefer att inte ha sina medarbetare på en och samma plats. Att utmaningar skapas där de även tycker olika vid dessa utmaningar. Vissa chefer gillar att arbeta i hybridarbete medan andra inte rekommenderar det. Jag har utvecklat min självkritiska samt min reflekterande förmåga efter detta arbete.

Tack för mig!

Vesa Shala

Bilaga 2 - Informationsbrev

Hej!

Vi är två tjejer vid namn Fatbardha Shala och Vesa Shala som studerar på Högskolan i Skövde, vi går sista terminen och skriver alltså examensarbetet just nu. Anledningen till att just du fått vårt mail är för att vi är intresserade av dig som en intervjuperson. Vårt arbete handlar om ledarens utmaningar vid hybridarbete, där våra frågor kommer att handla om de utmaningar du som chef ställs inför vid en hybrid arbetskontext, och hur ditt sätt att arbeta på förändrats med distansarbete. Intervjun kräver inte någon förkunskap inom detta område dock är insyn på organisationen nödvändigt. Intervjun beräknas ta ungefär 30–50 minuter, och utförs när det passar båda parter. För att underlätta intervjun kan vi utföra den via samtal på teams eller zoom. Är du intresserad hör gärna av dig till [e-postadress], så kan vi boka en tid som passar dig.

Deltagandet är frivilligt och rätten till att avbryta får ske när som helst under intervjutiden. Allt material som samlas in under intervjun kommer att användas endast för studiens ändamål och behandlas konfidentiellt vilket innebär att du som intervjuperson inte kommer att benämnas med ditt riktiga namn eller andra personuppgifter vilket är namn, ålder, e-postadress samt ljudinspelningen som transkriberas. Samtliga personuppgifter kommer även att raderas vid studiens avslut.

Har du frågor gällande studien är du varmt välkommen att kontakta oss. Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Fatbardha Shala & Vesa Shala

Bilaga 3 - Intervjuguide

Bakgrundsinformation:

- Berätta kort om dig själv, roll och arbetsuppgifter? Namn, ålder, tjänst, år i företaget
- Hur många anställda ansvarar du för?
- Berätta om verksamheten, vad erbjuder ni, avdelningar, kunder, utmaningar, möjligheter etc.
- Hur arbetar ni på företaget? Ex. organisationsstruktur, hierarki, samarbete/individuellt, arbetsmiljö.

Arbetsplatsutformning:

- Hur har ni tillämpat hybridarbete och vad tänker du kring denna förändring?
- Hur upplever du ett kombinerat arbete med distansarbete?
- Upplever du att kontorsmiljön har påverkats av digitalt arbete?
- Hur ser dina veckor ut sedan distansarbete infördes?
- Hur skiljer sig din roll idag från din roll och arbetsuppgifter innan ni gjorde den digitala förändringen?
- Vilket var motivet till att den digitala förändringen infördes enligt din uppfattning?
- Finns det några problem som du behöver hantera som berör det nya systemet/ de integrerade e-tjänsterna? Vilken sorts problem? Hur ofta händer det?

- Vilka utmaningar ser du medfölja ett kombinerat arbete? Såsom kommunikation, teknologi, sammanhållning och effektiviteten i verksamheten?

Ledarskap och Hybridarbete:

- Vad anser du skulle vara lämpliga riktlinjer för hybridarbete?

- Vad anser du att organisationen borde göra för att skapa en tydlig struktur för hybridarbete?

- Vilka förväntningar har du på dig själv när du kombinerar distans och kontorsarbete? Samt förväntningar på medarbetare.

- Anser du att lagsammanhållningen påverkats av ett kombinerat arbete? Isåfall hur då?

- Anser du att teamets effektivitet påverkats av ett kombinerat arbete? Isåfall hur då?

- Hur upplever du kontakten med medarbetare när du kombinerar distans och kontorsarbete?

- Hur fungerar samarbetet under hybridarbete? Vad anser du är viktigt för att få till ett bra samarbete vid hybridarbete?

- Hur ser ditt ledarskap ut och vad kan uppnås med ditt ledarskap? (din viktigaste uppgift) och vilken betydelse anser du ledarskapet ha för medarbetarna?

- Vad upplever du är fördelarna och nackdelarna med ett fysiskt närvarande respektive frånvarande ledarskap?

- Hur coachar och kommunicerar du med dina anställda? I vilken mån kontrolleras medarbetarna?

Avslutning:

- Tycker du kombinationen av arbete och privatliv är viktigt? Vad är balans för dig?

Upplever du några svårigheter kring att skapa balans?

- Är det något ytterligare du vill berätta för oss? Tankar eller reflektioner kring intervjun?