



## **Vikten av en chefs ledarskap vid hybridarbete**

*En fallstudie om ledarskapsstilar kopplat till kravkontroll och stödmodellen*

## **The importance of a manager's leadership in hybrid work**

*A case study on leadership styles in relation to the demand-control and support model.*

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå: 15 högskolepoäng

Vårtermin 2024

Student: Alice Jonsson & Vendela Carlstein

Handledare: Christoffer Axell

Examinator: Rune Wigblad

## Vikten av en chefs ledarskap vid hybridarbete

Examensrapport inlämnad av Alice Jonsson och Vendela Carlstein till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2024-06-07**

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.



---

Alice Jonsson



---

Vendela Carlstein

Jag/vi har använt AI-verktyg för språk korrigerings.

Jag/vi har inte använt AI-verktyg för textgenerering i examensrapporten.

## **Förord**

Det är med stolthet författarna kan presentera en kandidatuppsats om vikten av en chefs ledarskapsstil vid hybridarbete. Författarna vill rikta ett stort tack till samtliga intervjupersoner som bidragit och gjort det möjligt att få insikter om studiens huvudområde.

Upplevelserna från cheferna har varit grundläggande i studien, tack för att ni tagit er tid.

Ämnet ledarskap och hybridarbete ligger relevant i tiden och har bidragit till många värdefulla insikter. Arbetet har gjort det möjligt att fördjupa kunskaper i ett ämne som författarna själva är intresserade av och tycker är viktigt. Arbetet har även utvecklat våra färdigheter inom akademiskt skrivande.

Författarna vill även rikta ett stort tack till vår handledare Christoffer Axell som varit behjälplig under tidens gång vilket bidragit till uppsatsens framsteg. Ett tack till Rune Wigblad, vår examinator, som varit en del av processen. Tack för er feedback, ärlighet och hjälpsamhet.

Högskolan i Skövde, Maj 2024  
Alice Jonsson & Vendela Carlstein

## Sammanfattning

**Problembakgrund:** Med följd av coronapandemin och digitaliseringens utveckling har övergången från traditionellt kontorsarbete till distansarbete, bidragit till dagens nya hybridarbetsmiljö. Denna övergång kan innebära att chefer behöver anpassa sitt ledarskap för att säkerställa en god arbetssituation och hög prestation på såväl kontoret som på annan plats. Vidare skapar hybridarbete både möjligheter och utmaningar.

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur chefers ledarskapsstilar och deras syn på arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete med fokus på kravkontroll och stödmodellen. Genom denna undersökning kan studien bidra till kunskap inom hybridarbete och hybridledarskapet utifrån chefens perspektiv, eftersom tidigare forskning fokuserar på modellen utifrån sitt ursprungliga medarbetarperspektiv.

**Metod:** Arbetet utgår från ett fallföretag, vilket en kvalitativ metod tillämpats, där semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys använts för att samla in data. Sex stycken chefer inom fallföretaget intervjuades vilket bidragit till insikter i hur ledarskapet används vid hybridarbete, hur chefer upplever medarbetares arbetssituation och hur medarbetare presterar vid hybridarbete.

**Analys:** I analysen framkommer det utmaningar vid hybridarbete vilket ställer nya krav på ledarskap och upprätthållandet av kommunikation. Chefer behöver anpassa sitt sätt att leda för att se medarbetarnas individuella behov. Vidare är det viktigt att chefer erbjuder ergonomisk utrustning och förutsättningar för att medarbetarna ska kunna prestera. Möjlighet till självstyre framkommer även som en viktig aspekt för en god arbetssituation.

**Slutsats:** Hybridarbete erbjuder flexibilitet samtidigt som det ställer krav på chefens förmåga att anpassa sitt ledarskap. Det situationsanpassade ledarskapet som utifrån studien innebär en kombination av uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap, är avgörande för att se till medarbetarnas individuella behov samt uppnå produktivitet. Vidare är det viktigt med en kommunikation som är anpassat efter hybridarbetet, vilket är betydelsefullt för samhörighet och utesluta en känsla av isolering bland medarbetarna. Således vikten av att balansera krav-

kontroll och stöd för att bidra till en god arbetssituation samt uppnå hög prestation är centralt enligt analysen.

**Nyckelord:** Hybridledarskap, hybridarbete, distansarbete, chefer, ledarskapsstilar, medarbetare, arbetsprestation, LMX och krav- kontroll och stödmodellen.

## **Abstract**

**Background:** As a consequence of the corona pandemic and advancements in digitalization, the shift from traditional office work to remote work has led to today's new hybrid work environment. This transition requires managers to adapt their leadership style to ensure a positive work environment and high performance both in the office as well as remote. Additionally, hybrid work presents both opportunities and challenges.

**Purpose:** The purpose of the study is to investigate how manager's leadership styles and their perception of work performance affect employee's work situations in hybrid work, in relation to demand- control and support model. Through this study it can contribute to knowledge about hybrid work and hybrid leadership from the managers perspective, as previous research has focused on the model from its original employee perspective.

**Method:** The study is based on a case company, where a qualitative method was used, involving semi-structured interviews and analysis of documents to gather data. Six managers from the case company were interviewed, providing insights in how leadership is applied in hybrid work environments, manager's perceptions of employees work situations, and employees performance in hybrid work contexts.

**Analysis:** The analysis of the data enhances the challenges of hybrid work which places new demands on leadership and the maintenance of communication. Managers need to adapt their leadership style to cater to the individual needs of employees. Additionally, it is important for managers to provide ergonomic equipment and conditions for employees to perform well. The possibility of self-management also emerges as an important aspect of a positive work environment.

**Conclusion:** Hybrid work offers flexibility while imposing demands on a manager's ability to adapt their leadership style. The situational leadership style, which according to the study involves a combination of task-oriented and relationship-oriented leadership, is crucial when addressing employees' individual needs and achieving productivity. Furthermore, effective communication tailored to hybrid work is significant for fostering a sense of unity and preventing feelings of isolation among employees. Balancing demands, control, and support is central to promoting a positive work environment and achieving high performance according to the analysis.

**Keywords:** Hybrid leadership, hybrid work, managers, leadership styles, remote work, employees, work performance, LMX, demand- control and support model.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>9</b>
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Syfte	13
1.4 Frågeställningar	13
1.5 Avgränsningar	13
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>14</b>
2.1 Chefskap	14
2.2 Hybridledarskap	14
2.2.1 Uppgiftsorienterat ledarskap	16
2.2.2 Relationsorienterat ledarskap	17
2.2.3 Situationsanpassat ledarskap	17
2.3 Krav- kontroll och stödmodellen	19
2.4 Arbetsprestation	22
2.5 Analysmodell	22
<b>3. Metod</b>	<b>24</b>
3.1 Studiens arbetsprocess	24
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Undersökningskontext	25
3.4 Framtagande av teoretisk referensram	26
3.5 Datainsamling	26
3.5.1 Fallstudie	26
3.5.2 Dokumentanalys	27
3.5.3 Intervjumetod	28
3.5.4 Urval	28
3.5.5 Intervjuguide	28
3.5.6 Genomförande av intervju	29
3.6 Analysmetod	30
3.7 Kvalitetskriterier	31
3.7.1 Etiska utgångspunkter	31
3.8 Granskning av metodval	32
<b>4. Empiri</b>	<b>33</b>
4.1 Krav	34
4.1.1 Arbetsbelastning och tidspress	34

4.2	<i>Kontroll</i>	36
4.2.1	Beslutsutrymme och handlingsutrymme	36
4.2.2	Utvecklingsmöjlighet	37
4.3	<i>Socialt stöd</i>	39
4.3.1	Stöd från chefen	39
4.3.2	Kommunikation	41
4.3.3	Ledarskapet på distans	43
4.4	<i>Produktivitet och prestation vid hybridarbete</i>	45
4.5	<i>Sammanfattning empiri</i>	47
<b>5.</b>	<b>Analys</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Kommunikation</i>	48
5.2	<i>Självstyre</i>	49
5.3	<i>Arbetsprestation</i>	51
5.4	<i>Relationsorienterat ledarskap</i>	52
5.5	<i>Uppgiftsorienterat ledarskap</i>	53
5.6	<i>Situationsanpassat ledarskap</i>	54
<b>6.</b>	<b>Resultat</b>	<b>56</b>
6.1	<i>Resultatdiskussion</i>	56
<b>7.</b>	<b>Slutsats</b>	<b>59</b>
7.1	<i>Studiens slutsats</i>	59
7.2	<i>Kritik</i>	60
7.3	<i>Bidrag</i>	61
7.4	<i>Vidare forskning</i>	62
<b>8.</b>	<b>Referensram</b>	<b>63</b>
<b>9.</b>	<b>Bilagor</b>	<b>69</b>
9.1	<i>Arbetets modeller</i>	69
9.2	<i>Informerande brev till chefer</i>	72
9.3	<i>Intervjuguide</i>	72



# 1. Inledning

*Inledningsvis kommer studien presentera hybridarbete, vidare hur Covid-19 har öppnat dörrarna för arbete på distans samt gjort det till ett alltmer aktuellt och alternativt arbets sätt för många arbetsplatser. Vidare kommer en presentation av problemet redogöras och de utmaningar som är förknippade med hybridarbete följt av en identifiering av uppsatsens syfte och centrala frågeställningar. Slutligen kommer en beskrivning av arbetets avgränsningar att presenteras för att tydliggöra omfånget och fokuset för studien.*

## 1.1 Problembakgrund

Almqvist et al. (2020) menar att företagsekonomi handlar om att förvalta begränsade resurser på ett effektivt sätt. Detta innebär att olika organisationer analyserar interna processer och dess konsekvenser. Det innebär i sin tur att organisationer strävar efter ökad produktivitet och effektivitet, samtidigt som hänsyn tas till medarbetare, normer och företagskulturer. Management beskrivs som ett sätt att leda och är ett begrepp som innefattar att styra och hantera resurser inom organisationen, dessutom handlar det om att kontrollera och organisera resurserna inom organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2018). Vidare kan management kopplas till ledarskap, vilket handlar om att involvera, engagera och delegera medarbetare i rätt riktning för arbetet (Maltén, 2000). Centralt för denna studie är ledarskap kopplat till hybridarbete och vidare följer en problembakgrund.

I början av 2020 stod världen inför en stor utmaning när coronapandemin bröt ut. Samhället behövde anpassa sig och göra snabba förändringar på grund av nya restriktioner och lagar i samband med en ökad smittspridning vars konsekvenser på människors hälsa ej gick att förutspå. På grund av den ökade smittspridningen gick Folkhälsomyndigheten i mars 2020 ut med att "De arbetsgivare som har möjlighet att låta anställda arbeta hemifrån kan överväga att rekommendera detta" (Krisinformationen, 2020). Många arbetsgivare uppmanades därmed att låta sina anställda gå från kontorsarbete till distansarbete, vilket i sin tur innebar att anställda behövde anpassa sina hem för att kunna arbeta hemifrån (Fackförbundet ST, 2020; Kniffin et al., 2021). Från en fysisk arbetsmiljö med daglig interaktion med medarbetare till den nya vardagen, den nya normen, där distansarbete dominerar (Espersson et al., 2023). Många organisationer hade bristande rutiner eller saknade helt dito för att ens ge sina medarbetare möjlighet att genomföra distansarbete, detta innebar att de anställda ställdes inför höga krav för att effektivt och produktivt finna ett fungerande arbets sätt att utföra sina arbetsuppgifter på. Att

bevara kontakt och relationer med medarbetare var en utmaning och övergången till den nya arbetsverkligheten där en majoritet av interaktionen var online kunde vara psykiskt och fysiskt påfrestande för många (Espresson et al., 2023).

Teknologins utveckling har varit och är än idag signifikant för digitaliseringen, många tekniska verktyg och kommunikationsmedel utformades under dessa år. Den tekniska tillväxten möjliggjorde att medarbetare kunde börja arbeta hemifrån (Nordengren & Olsen, 2006). Vidare var coronapandemin en pådrivande faktor, där det ställdes krav på distansarbete inom många organisationer. Det medförde att allt fler organisationer implementerade hybridarbete och att det var starten för det nya normala, det nya kontorsarbetet (Dietrich, 2021; Iqbal et al., 2021).

Arbete på plats eller hemifrån kan vara utmanande för företag såväl som medarbetare, men det kan också exempelvis vara en möjlighet för flexibilitet (Babapour Chafi et al., 2021). Författarna till denna studie ställer sig frågorna; Hur uppfattar chefer att medarbetare presterar hemifrån, förblir effektiviteten densamma, eller försämras den? Hur hanterar chefer den nya arbetssituationen, vad är viktigt att tänka på som chef, vad finns det för utmaningar och såväl positiva aspekter? Således är hybridarbete här för att stanna eller är vi på väg att gå tillbaka till kontorsarbete?

## **1.2 Problemdiskussion**

Arbete på annan plats är idag på många arbetsplatser en förutsättning och önskemål från arbetstagarens sida. Att lönen är den stora konkurrensfördelen för företag stämmer inte längre, faktorer som flexibla arbetstider, arbetsplatser och arbetsmiljö eftersträvas vid sökande av jobb (Nordengren & Olsen, 2006). Digitaliseringen och möjligheten till ständig internetuppkoppling resulterar i att individer kan kontakta varandra när som helst under dygnet. Det innebär också att medarbetare kan arbeta under den tid som egentligen annars brukar tillägnas till privatlivet. Fördelen med flexibilitet innebär krav på medarbetare där arbetsgivaren kräver ökad effektivitet och fokus (Allvin et al., 2006; Allvin et al., 2013, Ahmad, 2020).

Den gemenskap som anställda tidigare var vana vid medförde förändringar i kommunikationen mellan individer för att upprätthålla en god arbetskultur mellan kollegor på distans (Espresson et al., 2023). Espresson et al. (2023) beskriver att distansarbetet kräver rutiner för att finna tillvägagångssätt som är användbara för att bevara relationer och genomföra arbetsuppgifter.

Omställningen från den endast fysiska arbetsplatsen till att frekvensen av hemarbete ökar kräver kommunikationsmedel och verktyg (Espresson et al., 2023). Mycket av den vardagliga kommunikationen försvinner delvis vid hybridarbete. För att bibehålla dagliga dialoger, emotionell och social support behöver chefer anpassa kommunikationen till allt mer digitala verktyg (Espresson et al., 2023; Ekman & Arnetz, 2005).

Minskad kontakt med såväl chef som kollegor kan skapa oro och vidare kan känslor av isolering, frånkoppling och ensamhet uppkomma. En känsla av social isolering skulle därför kunna bidra till negativa konsekvenser hos medarbetarens välbefinnande och vidare leda till minskad prestation i arbetet. Faktum är att den dagliga kommunikationen på arbetet kan leda till en effektivare problemlösning såväl som idéer och tankar (Galanti et al., 2023). När den dagliga kommunikationen delvis försvinner och individer inte i samma utsträckning träffas fysiskt kan missförstånd uppstå (Nordengren & Olsen, 2006). Relationen mellan chef och medarbetare vid hybridarbete behöver inkludera tydliga krav och förväntningar för att missförstånd, oro eller frånkoppling inte ska uppstå. Chefer står inför utmaningar vid denna arbetsform för att anpassa kommunikationen till de medarbetare som är på plats, kontra de medarbetare på distans för att alla ska känna sig inkluderade (Erikson, 2008).

Vidare behöver chefer enligt Galanti et al. (2023) verktyg och metoder för att kontrollera att arbetsuppgifterna utförs korrekt och effektivt såväl på distans som på den fysiska arbetsplatsen. Det kan symboliseras av en hög grad av kontroll, vilket Galanti et al. (2023) belyser kan leda till en känsla av misstro och oro. Således kan bristande kontroll påverka arbetsprestationen om arbetsuppgifterna är otydliga eller om arbetstagaren fått otillräcklig information (Ekman & Arnetz, 2005). Hybridarbete skapar en förmåga att strukturera arbetstiden själv, därav krävs ett starkt självledarskap vilket utgör låg kontroll från chefen (Galanti et al., 2023). Individen har ett ansvar att prestera likvärdigt hemifrån som på arbetsplatsen, hålla sig informerad om händelser och förändringar samt leverera resultat. Det är också den enskilde individens ansvar att initiera samtal eller andra kommunikationsvägar med kollegor (Nordengren & Olsen, 2006). Självledarskapet kräver att finna egen motivation, eget ansvarstagande och problemlösning. En chef som inte ger möjlighet till självstyre eller handlingsutrymme kan bidra till en stressad arbetssituation hos medarbetare (Ekman & Arnetz, 2005). När en medarbetare ställs inför låga krav och har låg kontroll tillsammans med otillräckligt stöd från chefen skapas en arbetssituation som kan leda till stress, minskad prestation och en negativ syn på arbetet (Ekman

& Arnetz, 2005).

Vidare krävs det välfungerande ledarskapsmetoder som anpassas efter individens behov och förutsättningar när det kommer till hybridarbete (Galanti et al., 2023). Collin et al. (2020) belyser denna problematik där det återfinns en brist på kunskap hos chefer vad gäller metoder och strategier som behöver anpassas efter individuella preferenser. Chefer måste identifiera kompetenser och styrkor hos medarbetaren för att anpassa och använda olika metoder för ett visst sammanhang eller individ (Grafström, 2023). Det innebär i praktiken att ledarskapsrollen behöver variera efter förutsättningar, mål och enskilda behov vilket skapar en problematik om kunskapen brister (Collin et al. 2020). Beaktar chefen inte sitt ledarskap efter individuella preferenser och behov kan det bidra till minskad motivation och engagemang (Hersey et al., 2008).

Galanti et al. (2023) betonar att chefer anser att medarbetarnas produktivitet minskar hemifrån, studien visar däremot motsatsen att motivation och prestation kan öka vid arbete hemifrån. Allen et al. (2015) menar att medarbetare som presterar väl på arbetet med höga arbetsprestationer har skapat ett förtroende hos chefer. Detta förtroende bidrar till att chefer ofta är mer villiga att låta medarbetaren arbeta hemma (Allen et al., 2015).

Cacciatore (2023) belyser att chefer som dagligen integrerar med sina anställda har en inverkan på effektivitet, kreativitet och prestation, medarbetarna känner sig sedda och upplever stöd i arbetet vilket skapar en god arbetsmiljö. Ekman & Arnetz (2005) belyser vikten av stöd från chefen i form av emotionell och social support, vid brist på stöd kan medarbetaren uppleva en spänd och stressad arbetssituation. Den dagliga dialogen försvinner delvis vid hybridarbete vilket kan skapa problematik i form av omotiverade och mindre produktiva anställda. Att variera arbete hemifrån och arbete på kontor kan därav vara av stor vikt för att uppnå hög arbetsprestation. Guyot & Sawhill (2020) understryker vidare att ett välfungerande distansarbete även kräver fysisk kontakt, vilket återfinns i en hybridarbetsmiljö.

Studien visar även att produktiviteten kan öka vid hemarbete eftersom pauserna blir färre och kortare. Störningsmoment som kan infinna sig på ett kontor som ljud, kollegor som pratar och längre pauser kan leda till minskad effektivitet (Guyot & Sawhill, 2020). Att hemmakontoret är utrustat med ergonomiska produkter, skärmar och andra tekniska verktyg är avgörande för arbetsinsatsen. Arbetsgivaren och chefen har ansvaret för arbetsmiljön såväl på distans som på

kontoret. Har inte medarbetaren rätt förutsättningar att utföra arbetsuppgifterna hemma kan det bidra till minskad arbetsprestation. Vid tekniska hinder eller utmaningar påverkas arbetsmiljön negativt. Det finns många faktorer som formar produktiviteten, anställdas attityder, teknik, arbetsmiljö och tankesätt om hybridarbete (Howe & Menges, 2022).

Således är hybridarbete utmanande där det ställs krav på chefer, ledarskapsmetoder, nya effektiva kommunikationsverktyg och såväl ett självledarskap hos medarbetarna.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur chefers ledarskapsstilar och deras syn på arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete med fokus på kravkontroll och stödmodellen. Genom denna undersökning kan studien bidra till kunskap inom hybridarbete och hybridledarskapet utifrån chefens perspektiv, eftersom tidigare forskning fokuserar på modellen utifrån sitt ursprungliga medarbetarperspektiv.

### **1.4 Frågeställningar**

- Hur upplever chefer medarbetarens arbetsprestation vid hybridarbete?
- Vilken ledarskapsstil använder chefer vid hybridarbete kopplat till kravkontroll och stödmodellen?

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie utgår från ett globalt bolag inom kontorsmaterials-branschen, där arbetet avgränsas till att undersöka bolaget i Sverige. Studien avser att endast undersöka chefer och deras uppfattning av medarbetarnas arbetssituation.

## **2. Teoretisk referensram**

*Den teoretiska referensramen inleds med att beskriva chefskap och hybridledarskap för att definiera begreppen och tydliggöra de skillnader som återfinns. Därefter presenteras de teorier kring studiens huvudområde: ledarskapsstilar, krav- kontroll och stödmodellen samt arbetsprestation. Avslutningsvis presenteras en analysmodell för att koppla samman teori med forskningsområdet.*

### **2.1 Chefskap**

Begreppet chefskap är relevant i studien för att skapa en förståelse för skillnaden mellan befattningarna chef och ledare. Avsikten med att beskriva chefskap i denna studie är endast för att definiera begreppet och tydliggöra dess huvudsakliga syfte. Det främsta intresset i studien riktas mot chefer, vilket avser individer som bär ansvar för verksamheten i delar av företaget eller hela företaget (Mintzberg, 2009). En chef är en person som innehar en titel, det är ett formellt uppdrag inom organisationen där chefen dagligen involveras i olika aktiviteter (Yukl, 2006; Maltén, 2000). Chefskap innebär att styra med regler och instruktioner (Maltén, 2000). En chef behövs vanligtvis för att förena gruppen eller individens insatser och prestationer, där chefen genom andra människor får saker gjorda (Robbins, 2003). Organisera, planera och bestämma är en chefs huvudsakliga roll, vilket Robbins (2003) belyser som avgörande faktorer för att bestämma vad som ska utföras, vem som ska utföra det och hur det ska genomföras. Det är genom att motivera, navigera och använda effektiva tillvägagångssätt inom kommunikation som en chef kan leda sina medarbetare (Robbins, 2003). Vidare understryker Bolman & Deal (1997) att en chef skall vara kapabel till att lösa konflikter och leda sina medarbetare till att uppnå uppsatta mål. Upplever chefen att de uppsatta målen inte uppnås är det den anställdes ansvar att lösa det (Robbins, 2003).

### **2.2 Hybridledarskap**

Ledarskap i sig är ett centralt begrepp i denna studie och är av stor betydelse för att förstå ledarskapsstilar gentemot anställda vid hybridarbete. Ledarskap kan beskrivas som en process där en person påverkar riktningen hos andra för att nå ett mål. Det handlar om att främja och strukturera personer eller grupper avsiktligt inom en organisation (Bruzelius & Skärvad, 2017; Yukl, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vidare är ledarskap ett svårdefinierat begrepp, forskarna inom ämnet är inte överens när det kommer till att definiera begreppet. Ledarskap

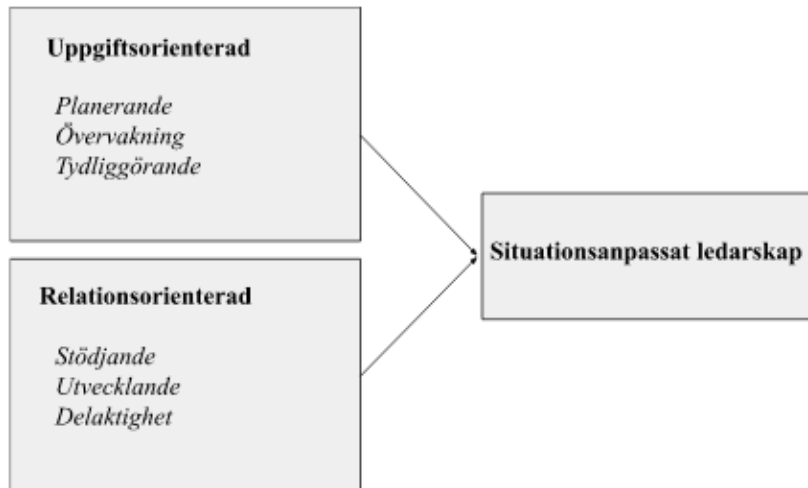
handlar om att avsiktligt påverka sina medarbetare vilket är den enda komponent som forskare enats vid när det kommer till definitionen (Yukl, 2013).

I takt med att organisationers arbetsplatser utvecklas och dessa idag är alltmer digitaliserade har behovet av anpassningsbara ledarskapsmodeller blivit allt viktigare. Hybridledarskap är en mix av att leda på distans och att leda på plats vilket speglar de förändrade behoven och flexibiliteten som finns i arbetslivet (Gronn, 2009; Cook et al., 2020). Hybridarbete som främst vuxit fram efter coronapandemin och digitaliseringens utveckling kräver att ledarskapet, ledarskapsstrukturen, verktyg samt kulturer anpassas efter att stödja denna miljö (Andersson et al., 2020; Dietrich, 2021; Kelley & Kelloway, 2012). Detta hybridledarskap kräver en flexibilitet hos chefen att anpassa sin ledarstil utefter om medarbetarna arbetar fysiskt på plats eller på distans (Babapour et al., 2021).

Chefer står inför både möjligheter och utmaningar när det kommer till att leda arbetstagare under hybridarbete. Exempel på fördelar är ökad flexibilitet och bättre möjligheter till strategiskt arbete, nackdelar är svårigheter med att stödja medarbetare på distans samt hantera kommunikation på ett effektivt sätt när fysiska möten är begränsade (Babapour et al., 2021). Att chefer skapar en relation till och med medarbetarna är av stor vikt för att uppnå gemenskap, stöd och teamkänsla (Weber et al., 2022). Således handlar hybridledarskap om att finna en balans mellan att skapa en produktiv och engagerad arbetsmiljö oberoende av var arbetet utförs.

Yukl (2013) har i sin studie tagit fram en modell som författarna till detta arbete tycker beskriver de olika ledarstilarna som finns väl. Modellen består av tre kategorier, där målet är att individer ska öka prestationen, där de olika kategorierna involverar olika sätt och mål för att uppfylla detta. Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap är relevant för arbetet. Förändringsorienterat, den tredje kategorin kommer vidare inte användas i studien. Det innebär att förstå och anpassa sig till omgivningen, de utanför organisationen vilket inte är av relevans i studien (Yukl, 2012). En teori som försöker kombinera de två ledarstilarna, uppgifts och relationsorienterat, är Leader-member exchange theory (Graen & Uhl-Bien, 1995; Alvesson & Svenningsson, 2010). Enligt teorin bildar chefer emotionella och starka relationer med vissa medarbetare, således inte med andra där chefen snarare fokuserar på de formella aspekterna. LMX menar att chefer inte behandlar alla medarbetare likadant (Graen & Uhl-Bien, 1995; Alvesson & Svenningsson, 2010). Likt Yukl (2013) kan en chef därmed utöva olika ledarskapsstilar vid olika situationer. Många chefer använder sig således av både uppgifts- och

relationsorienterat ledarskap, vilket möjliggör en beskrivning om situationsanpassat ledarskap. Nedan visas kopplingen mellan ledarstilarna i en egengjord modell och vidare följer en beskrivning av de tre olika ledarskapsstilarna.



Figur 1: Egengjord modell över kopplingen mellan ledarstilarna.

### 2.2.1 Uppgiftsorienterat ledarskap

Begreppet uppgiftsorienterat ledarskap är av betydelse i detta arbete eftersom det direkt påverkar hur effektivt arbetet utförs samt hur effektivt målen uppnås i organisationen. Ett uppgiftsorienterat ledarskap innebär att chefen delegerar arbete, styr beteenden eller använder metoder för att utföra arbetsuppgifter (Casimir & Ng, 2010; Yukl, 2012). Använder chefen ett uppgiftsorienterat ledarskap håller ofta arbetet en hög kvalitet och hög effektivitet, där saker blir gjorda eftersom medarbetarna vet vad som förväntas av dem (Taberero et al., 2009; Yukl, 2012). Det kan även innebära att chefen kontrollerar resultatet och observerar processer för att nå mål inom organisationen. Oftast har medarbetaren inte något beslutsutrymme då chefen styr kommunikation och riktning i arbetet. I det uppgiftsorienterade ledarskapet ligger fokus på prestation, effektivitet och resultat inom organisationen, arbetstagarnas välmående och hälsa är inte centralt (Blake & Mouton, 1981; Yukl, 2012). Arbetsprestationen kontrolleras via utsatta mål och planerade arbetsaktiviteter. Det är av betydelse att veta vem som ska göra vad och när det ska göras vilket kräver bestämda strategier (Yukl, 2012).

Uppgiftsorienterat ledarskap säkerställer prestation genom att utvärdera resultat och att medarbetare följer gemensamma mål inom organisationen (Yukl, 2013). Begum och Mujtaba



(2016) belyser fördelen med uppgiftsorienterat ledarskap för att tydliggöra förväntningarna i arbetet och klargöra vad som behöver göras.

### **2.2.2 Relationsorienterat ledarskap**

Relationsorienterat ledarskap är ett begrepp av betydelse för studien som istället behandlar hur chefer kan stärka arbetsrelationer och medarbetares engagemang i organisationen. Ett relationsorienterat ledarskap kännetecknas av en chef som är stöttande och strävar efter att främja medarbetarnas utveckling genom att aktivt värdesätta deras självbestämmande (Blake & Mouton, 1981; Yukl, 2012). Genom att visa tacksamhet, inspirera, finnas där under svåra tider och visa ett genuint intresse bidrar chefen till en positiv arbetsplats (Casimir & Ng, 2010). Det handlar vidare inte bara om individens tillväxt inom gruppen utan även att aktivt vara delaktig i deras utveckling genom strategier som coachning och delegera utmanade arbetsuppgifter. Belöningar i form av befordringar eller beröm används för att bekräfta medarbetarnas prestationer. Vidare belyser Yukl (2012) vikten av empowering där chefen ger medarbetarna större frihet och uppmuntrar deltagande i beslutsprocessen.

I studien hjälper relationsorienterat ledarskap till att förstå hur chefer kan upprätthålla och stärka medarbetarnas engagemang och välbefinnande trots fysisk distansering i hybridarbetsmiljöer. Det bidrar med förståelse för hur viktiga aspekter som kommunikation, stöd och medarbetarutveckling kan hanteras för att upprätthålla gemenskap och produktivitet.

### **2.2.3 Situationsanpassat ledarskap**

Situationsanpassat ledarskap är väsentligt att inkludera i denna studie för att läsaren ska få en mer nyanserad förståelse för hur chefer kan anpassa sitt ledarskap efter olika situationer. Genom att undersöka hur chefer kan anpassa sitt ledarskap beroende på faktorer såsom arbetsuppgifter, kommunikationskanaler och individuella behov kan författarna till denna studie identifiera vad som krävs från en chef för att motivera och samtidigt stödja sina anställda som hybridarbetar.

Yukl (2008) påpekar vikten av att sträva efter flexibilitet i olika situationer. Varje enskild ledarskapsstil utvecklas genom att chefen praktiserar ledarskapet, skaffar sig erfarenhet och ständigt reflekterar. Det kan bidra till en ökad skicklighet i någon dimension, där det kan vara svårt att uppnå skickligheten i alla dimensioner. Yukl (2008) betonar förmågan att skickligt

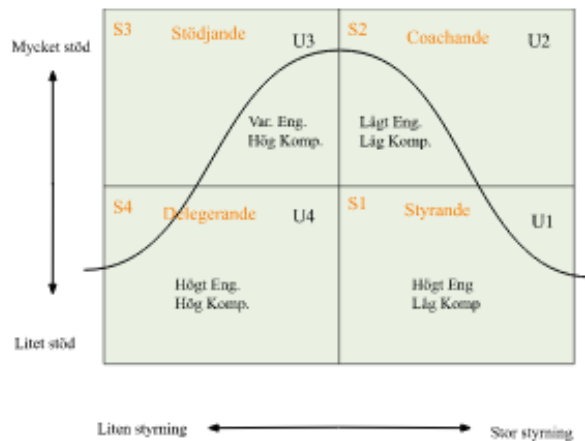
anpassa olika ledarskapsstilar vid situationer för “embidexterity”. Chefen försöker då kombinera uppgifts- och relationsorienterat ledarskap med skicklighet att använda båda kategorierna vid mer passande eller mindre passande situationer. Vilket LMX teorin belyser, där chefen inte har en ledarstil för alla tillfällen eller medarbetare (Graen & Uhl-Bien, 1995; Alvesson & Svenningsson, 2010). För att koppla samman ledarstilarna används situationsanpassat ledarskap där chefen använder olika delar från uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap i olika situationer.

Situationsanpassat ledarskap innebär att chefen anpassar sitt ledarskap efter medarbetarens behov och förutsättningar, där det inte finns en specifik ledarskapsstil för alla tillfällen (Hersey et al., 2008; Bergengren, 2003; Alvesson & Svenningsson, 2010). Det är en form av ledarskap där chefen på det mest effektiva sättet ska influera, driva och motivera individer i sitt arbete (Hersey et al., 2008). Chefen behöver skilja på individernas olika förmågor, drivkrafter, egenskaper och samtidigt läsa av sina medarbetare samt anpassa ledarskapet för en god arbetssituation. Enligt Hersey et al. (2008) innebär effektivitet att chefen anpassar ledarskapet efter situationen, situationen innebär de inre och yttre faktorerna som påverkar den anställde.

Det situationsanpassade ledarskapet handlar om att chefen gör ett medvetet val att anpassa ledarstilen beroende på individ och situation (Hersey et al., 2008; Clegg et al., 2007). Det innebär att en ledarstil kan vara effektiv i vissa sammanhang och mindre passande i andra situationer (Hersey et al., 2008). Chefen anpassar därmed sitt eget beteende. Enligt modellen för det situationsanpassade ledarskapet (*figur 2*) ska chefen välja ett delegerande, coachande, stödjande eller styrande ledarskap. Att anpassa ledarskapet efter arbetstagaren är avgörande för att nå gott resultat, exempel på faktorer som påverkar är om arbetstagaren är nyanställd eller om det är en individ som har arbetat inom företaget en längre tid (Hersey et al., 2008). Det situationsanpassade ledarskapet minimerar även risken för konflikter samtidigt som det främjar sociala relationer och ökar ömsesidigheten (Sunarni et al., 2023).

Modellen för det situationsanpassade ledarskapet (*figur 2*) presenterar fyra komponenter som används för att utvärdera ledarskapet. Vid en nyanställning, där medarbetaren behöver instruktioner, råd och förklaringar, är det passande att använda ett styrande ledarskap. I en situation där medarbetaren är motvillig till förändring eller uppgiven, där en uppgift kan vara svår att utföra är ett stöttande och styrande ledarskap i fokus (Sunarni et al., 2023). En medarbetare med lågt engagemang och hög förmåga behöver ofta en chef som är stödjande.

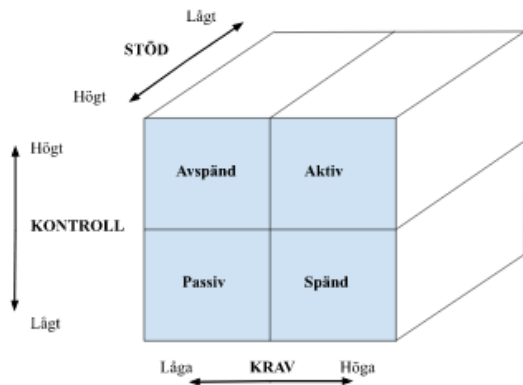
Sista komponenten, högt engagemang och hög kompetens är applicerbart för erfarna personer med mycket kunskap och erfarenhet. I denna situation är en delegerande chef mest passande då personen kräver mindre vägledning (Sunarni et al., 2023). Vidare kan det situationsanpassade ledarskapet kopplas till uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap beroende på vilken situation chefen befinner sig i.



Figur 2: Modell av Hersey et al. (2008).

### 2.3 Krav- kontroll och stödmodellen

Krav- kontroll och stödmodellen är en teoretisk modell av Karasek och Theorell (1990) som används för att analysera arbetssituationer utifrån medarbetarnas perspektiv. Författarna av denna studie har valt att använda modellen som en teoretisk ram för ledarskapet och chefers uppfattning av medarbetarnas arbetssituation. I detta omvända tillämpnings sätt fokuserar modellen på hur chefen beskriver de yttre krav medarbetaren har i förhållande till den kontroll individen har över en situation samt stödet som erhålls vilket gör modellen betydelsefull att ta med i den teoretiska referensramen utifrån chefens upplevelse.



Figur 3: Krav- kontroll och stödmodellen av Karasek & Theorell (1990).

Krav refererar till sådant som ska uppnås samt de påfrestningar som arbetstagaren ställs inför i sitt arbete (Karasek & Theorell, 1990). Chefen har förväntningar på medarbetarna i form av att uppnå mål och ansvara för arbete. Det inkluderar produktivetskrav, deadlines och vilken mängd arbete som chefen delegerar till en medarbetare där hög arbetsbelastning samt tidspress kan påverka arbetsprestationen negativt (Karasek & Theorell, 1990). Det analyseras utifrån chefens uppfattning av ställda krav på sina medarbetare.

Kontroll eller handlingsutrymme innefattar medarbetarens kompetens att fatta välgrundade beslut i arbetet och möjligheten att påverka sin arbetssituation (Ekman & Arnetz, 2005). Det yttrar sig i hur chefen ger sina anställda möjlighet att själva kunna styra sitt arbete och sin arbetssituation. Bristande kontroll som otillräcklig information, otydliga arbetsuppgifter eller ingen möjlighet till självstyre kan öka stressen hos individen vilket även bidrar till känslan av att förlora kontrollen över en situation (Ekman & Arnetz, 2005). Det krävs därmed en hög självkontroll hos medarbetarna vid en hybrid arbetssituation för att kunna uppnå effektivitet i arbetet samt välmående. Om chefen ger möjlighet till beslutsutrymme, självstyre och att medarbetarna dessutom kan fördela sin tid skapas en balans mellan arbete och privatliv vilket leder till högt välmående hos medarbetaren samt goda prestationer i arbetet (Ekman & Arnetz, 2005).

Stöd som är den tredje delen i modellen avser den emotionella och sociala supporten som infinner sig mellan arbetstagare, chefer och andra parter på arbetsplatsen vilket är avgörande för en god arbetssituation. Det är av betydelse att en chef är närvarande och tillgänglig för att kunna stödja sina medarbetare, det möjliggör att medarbetarna kan använda och utveckla sina

kompetenser (Ekman & Arnetz, 2005). Chefens stöd är centralt för att kunna skapa en god arbetsmiljö och för att medarbetarna ska känna sig viktiga samt engagerade i sitt arbete.

När höga krav ställs på en individ tillsammans med kontroll över arbetet uppstår den bästa möjliga arbetssituationen (Kindenberg & Wallin, 2000). När individen upplever höga krav tillsammans med bristande kontroll kan det leda till en känsla av stress vilket bidrar till en spänd arbetssituation (Karasek & Theorell, 1990) och sämre prestationer. Det spända arbetet kan leda till mentala och psykiska påfrestningar vilket kan leda till sjukskrivningar, förslitning samt stress (Karasek, 1998). Konsekvenser som bristande motivation och minskad kreativitet är också möjliga utfall vilket har en direkt negativ effekt på arbetsprestationen (Dawson et al., 2016). Som ses i modellen (*figur 3*) är höga krav tillsammans med högt stöd och individens egna inflytande det mest gynnsamma för medarbetaren. I den typen av arbetssituation kan anställda aktivt bidra med kunskap och motiveras till utveckling. Det i sig bidrar till en positiv syn på arbetet, effektivitet och produktivitet där den anställda kan påverka sin arbetssituation.

Denna gynnsamma arbetssituation kan kopplas till relationsorienterat ledarskap där chefen erbjuder stöd och stärker individens eget inflytande i arbetet och där chefen kan hjälpa medarbetarna att hantera arbetsrelaterad stress genom att möta dessa krav (Yukl, 2012). Delen krav i modell kan således kopplas till en uppgiftsorienterad ledarskapsstil som betonas av tydligt uppställda mål och förväntningar. Författarna kopplar arbetsprestation till modellen eftersom krav i arbetet relateras till hur mycket eller effektivt arbetet utförs.

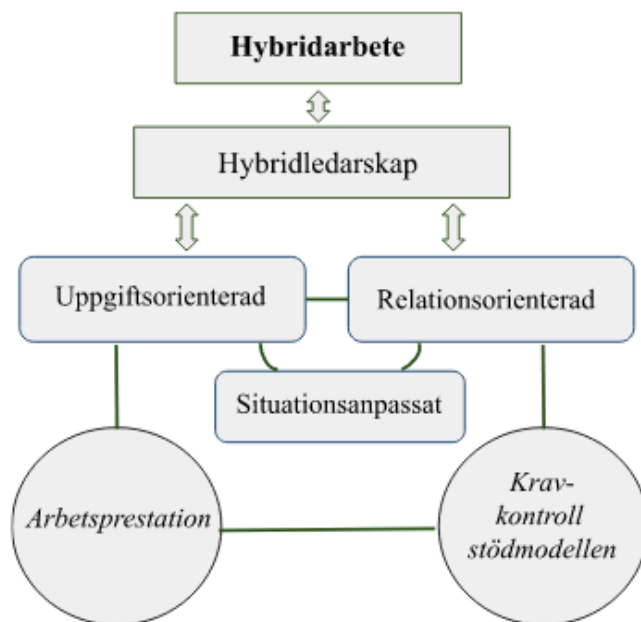
Om chefen använder en kombination av relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap, vilket LMX teorin syftar till, kan det antas att hen använder situationsanpassat ledarskap där hen således anpassar sitt ledarskap efter individ (Graen & Uhl-Bien, 1995; Alvesson & Svenningsson, 2010; Hersey et al., 2008). Genom att använda denna modell omvänt, med chefens uppfattning om medarbetares arbetssituation kan arbetet utforska vilka krav chefer ställer på sina medarbetare, vilken kontroll chefer upplever att medarbetare har i arbetet och hur chefer stöttar sina anställda. Vidare kan Hersey et al. (2008) modell (*figur 2*) också användas för att koppla samman vilken ledarskapsstil som tillämpas av cheferna vid hybridarbete.

## 2.4 Arbetsprestation

Inkluderingen av arbetsprestation i den teoretiska referensramen är av vikt eftersom det ger en grund för att utvärdera hur cheferna ställer krav och kan bidra till prestation hos anställda vid hybridarbete.

Definitionen av arbetsprestation syftar till arbetstagarnas beteenden och resultat som främjar organisationens mål (Campbell & Wiernik, 2015; Viswesvaran & Ones, 2000). Prestationerna består således av arbetstagarens beteende i både sin arbetsroll och privata roll som har en påverkan på organisationen. I studien undersöks endast chefens upplevelse av arbetstagarens prestation i sin arbetsroll. Arbetsprestation delas enligt Ramos-Villagra et al. (2019) upp i tre kategorier: task performance (uppgiftsprestationer), organizational citizenship behavior (kontextuell prestation) och counterproductive work behaviour (kontraproduktiv prestation). Arbetet berör således Task Performance vilket fokuserar på beteenden som bidrar till att arbetsuppgifterna utförs (Ramos- Villagrasa et al., 2019), vilket vidare går att koppla till Yukls (2012) uppgiftsorientering.

## 2.5 Analysmodell



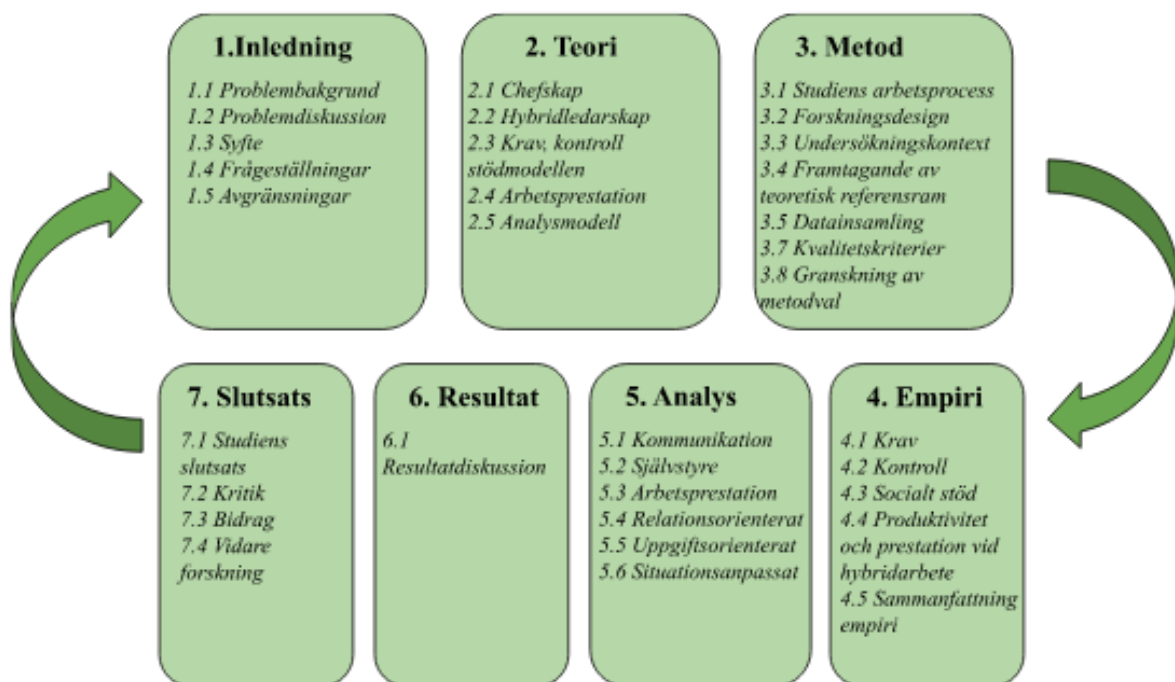
Figur 4: Egengjord analysmodell.

Utifrån den presenterade teoretiska referensramen illustreras en modell för att koppla samman teori med forskningsområdet. Föreliggande studie utgår ifrån hybridarbete, vilket modellen har sin utgångspunkt. Vidare kopplas hybridarbetet samman med hybridledarskap vilket är centralt för att besvara syftet och frågeställningarna. Hybridledarskapet delas in i två kategorier, relationsorienterat och uppgiftsorienterat, när dessa kombineras av en chef vid olika situationer uppstår ett situationsanpassat ledarskap. Ledarskapsstilarna kopplas sedan till arbetsprestation samt krav- kontroll och stödmodellen. Uppgiftsorienterat ledarskap har främst en inverkan på arbetsprestation och relationsorienterat är främst relaterat till krav- kontroll och stödmodellen. Arbetsprestation kan analyseras utifrån krav- kontroll och stödmodellen. Då teorierna är relaterade med varandra kommer studien att analysera sambandet mellan dessa.

### 3. Metod

I denna del presenteras vilka tillvägagångssätt som använts. Det inkluderar inledningsvis en beskrivning av studiens arbetsprocess, därefter en översikt hur empirisk data samlats in efter den valda metoden. Vidare diskuteras urval, genomförande av intervjuer, hur författarna har hanterat etik och en slutlig kritisk diskussion.

#### 3.1 Studiens arbetsprocess



Figur 5: Egengjord modell av studiens övergripande arbetsprocess.

Studiens inledning börjar med en översikt över forskningsområdet, inklusive bakgrund och relevant information kring hybridarbete. Här fastställs således forskningsfrågorna och syftet med studien, där avsnittet lägger grunden för forskningsarbetet och ger en motivering till varför studien är viktig. Vidare i teori kapitlet granskas tidigare forskning och teorier som är kopplade till studien. Det hjälper till att identifiera kunskapsgapet där författarna funnit en saknad när det kommer till hybridarbete och hybridledarskapet kopplat till krav - kontroll och stödmodellen utifrån en chefs uppfattning. Således byggdes en teoretisk referensram för arbetet vilket ger stöd för de antaganden som studien avser att testa. I metodkapitlet beskrivs metoddesignen av studien vilket inkluderar urvalsmetoder, datainsamlingsmetoder, analysmetoder samt etik.



Avsnittet ska ge tillräckligt med detaljer för att en annan forskare ska kunna utföra studien på nytt. Avsnittet om empirin analyserar den insamlade datan. Här beskrivs den kvalitativa analysmetoden som används, där avsnittet ska visa hur datan stödjer eller motsäger studiens syfte och forskningsfrågor. Vidare diskuteras resultatet i förhållande till syftet, frågeställningar och den teoretiska referensramen i analysdelen. Avslutningsvis sker en sammanfattning av studiens huvudslutsatser som tydligt kopplas till syftet och frågeställningar samt framtida forskning kring ämnet.

### **3.2 Forskningsdesign**

Syftet med studien är att undersöka hur chefers ledarskapsstilar och deras syn på arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete, med fokus på kravkontroll och stödmodellen. Metodvalet beskriver Stukát (2011) ska bestämmas utifrån vad syftet med undersökningen är och vad det ska besvara. För att syftet ska besvaras har en kvalitativ metod använts. Den kvalitativa metoden syftar till att få insikter i hur ledarskapet används vid hybridarbete, hur chefer upplever medarbetares arbetssituation och hur medarbetare presterar vid hybridarbete. Insamlingen av data från chefer har genomförts via semistrukturerade intervjuer. Vidare har data insamlats genom en kvalitativ dokumentanalys där texter och material granskats.

Författarna har utgått från en kvalitativ metod, vilket är användbart när en förståelse utifrån ett färre antal individers uppfattning ska samlas in (Patel & Davidson, 2003). Denna forskningsmetod är viktig för att ge en inblick i hur chefer arbetar med sitt ledarskap och vilka utmaningar de står inför. Det kan handla om att samla information om människors upplevelser, kännedom om olika mönster eller olika syn på verkligheten. Det är intervjupersonens tolkning eller beaktning som är intressant för arbetet (Olsson & Sörensen, 2011). Den kvalitativa dokumentanalysen kan bidra till information gällande hybridarbete samt ge en inblick i organisationens struktur, utarbetade riktlinjer och bakomliggande orsaker.

### **3.3 Undersökningskontext**

Det har tidigare gjorts studier på välfungerande ledarskapsmetoder och hur chefer ska arbeta, agera och stötta sina anställda. Den föreliggande studien undersöker ovan nämnt vid hybrid och hur chefer ska använda sitt ledarskap när anställda arbetar i en hybridarbetsmiljö. Varierar

ledarskapet efter sammanhanget behöver chefer i praktiken anpassa sitt ledarskap efter anställda på distans. Ledarskapet kopplas till krav- kontroll och stödmodellen utifrån en chefs perspektiv vilket gör att studien sticker ut från tidigare forskning. För ännu en kontext kommer studien att fokusera på hur chefer upplever att anställda presterar vid hybridarbete då det ligger relevant i tiden samt blivit allt vanligare.

### **3.4 Framtagande av teoretisk referensram**

Framtagandet av den teoretiska referensramen utgick från att först klargöra ämnesområdet som författarna ville undersöka. En omfattande litteraturöversikt har genomförts för att undvika återupprepning av tidigare utförda studier inom forskningsområdet. Genom att granska relevant forskning för studien har författarna anskaffat sig kunskap om ämnet och format en väsentlig teoretisk referensram. Litteraturgenomgången är avgörande för den kvalitativa forskningsprocessen vilket bidrar till ökad förståelse, kompetens och flera perspektiv inom området. Det innebär också att förhålla sig objektivt till forskningen, där personliga tankar och värderingar inte ska påverka undersökningen och dess resultat (Bryman & Bell, 2017). Efter insamling av relevant litteratur analyserade och utvärderade författarna de olika teorierna och begreppen för att finna de som var mest relevanta för studien. Baserat på det insamlade materialet och analysen av litteraturen skapade författarna en struktur för den teoretiska referensramen.

Vidare för att finna litteratur har Google Scholar och högskolans bibliotek varit relevanta, där databaser från högskolan som LibSearch och Emerald använts. För att säkerställa kvaliteten har författarna endast utgått från artiklar under kategorin peer review. Vidare inkluderar det vetenskapliga artiklar, läroböcker, webbplatser och dokument. Sökord som använts inkluderar distansarbete, hemarbete, hybridarbete, chefskap, ledarskap, hybridledarskap, ledarstilar, krav-kontroll stödmodellen, LMX och arbetsprestation. Sökorden har använts både på svenska och engelska för att öka tillgång till relevant vetenskaplig litteratur.

### **3.5 Datainsamling**

#### **3.5.1 Fallstudie**

Syftet med studien är att undersöka hur chefs ledarskapsstilar och deras syn på arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete, med fokus på krav-

kontroll och stödmodellen. För att besvara syftet är en fallstudie av stor fördel och en gynnsam forskningsstrategi i detta arbete. Med fallstudier innebär studier av specifika fall eller enheter. Genom fallstudien kan en djupgående analys, beskrivningar och förklaringar av händelser, individer samt mönster genomföras (David & Sutton, 2016). Arbetet kommer att utgå ifrån en organisation inom kontorsmaterial branschen. Organisationen har i Sverige cirka 500 stycken anställda med 74 stycken chefer. Hybridarbete förekommer på flera avdelningar inom organisationen i mer eller mindre utsträckning. Sex stycken chefer har intervjuats. I fallstudien kombineras olika datainsamlingsmetoder, vilka är intervjuer och dokumentanalys, vilket beskrivs ytterligare i nedan delar. Hybridarbete har varit möjligt inom organisationen under många år, däremot ökade antalet personer och dagar efter att många tvingades sitta hemma under Coronapandemin. Företaget öppnade då upp möjligheten för fler att vara flexibla gällande hemarbete. Personerna som valts att intervjua har utfört hybridledarskap och såväl medarbetarna har arbetat i en flexibel arbetsmiljö under en längre tid. Detta är mycket väsentligt för att samla in användbar information då Eisenhardt och Graebner (2007) betonar vikten av kunniga och erfarna respondenter.

### **3.5.2 Dokumentanalys**

Dokumentanalys är en metod som är användbar för studier som avser att undersöka material noggrant och analysera dess betydelse. I studien genomfördes en dokumentanalys av organisationens riktlinjer och åtgärder inom hybridarbete. Analysering av dokument kan ske på flera sätt och innebär ingen förutbestämd metod för hur de ska analyseras, däremot är det avgörande att tydligt redogöra för analysen av genomförandet (Karppinen & Moe, 2012). I denna undersökning har dokumenten analyserats genom att fokusera på textens innehåll för att identifiera och redovisa relevant information för syftet med studien, vilket innebär en deskriptiv analys. En deskriptiv dokumentanalys syftar till att erhålla korrekt och väsentlig information från dokument som anses vara relevanta för studiens syfte (Karppinen & Moe, 2012). Dokument utgör en resurs för att förstå sociala och organisatoriska förhållanden som avser att skapa ett positivt intryck för individerna de representerar. Vidare kan forskare därav behöva komplettera dokumentanalyser med andra informationskällor för att skapa sig en djupare insikt i den underliggande verkligheten (Bryman, 2018). Informationen från dokumentanalysen sammanställs med resultatet som framkommer från intervjuundersökningen i denna studie för att skapa en nyanserad bild av hybridarbete. Författarna har använt företagets policy (2024) "Flexwork" vilket är utarbetade riktlinjer för hybridarbete.

### **3.5.3 Intervjumetod**

Datansamlingen i arbetet utgår från semistrukturerade intervjuer och har utförts på sex stycken chefer i bolaget. Intervjuerna genomfördes under en två veckors period, där varje intervju tog mellan 16 - 42 minuter. Semistrukturerade intervjuer ger en bredare inblick i ledarskapsstrategier som används vid hybridarbete, såväl för att få en djupare förståelse kring metoder och tankesätt när det gäller ledarskap vid denna arbetsform (Olsson & Sörensen, 2011). Såväl en inblick i hur chefer uppfattar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete. En sammanställning av frågor utformas innan intervjun för att sedan utgå från varje intervjupersonens svar vilket leder in på eventuella följdfrågor som är passande i stunden. Frågorna behöver inte följa en viss ordning utan ska bidra till en diskussion och öppen dialog (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Semistrukturerad intervju är flexibel, där det finns möjlighet att styra intervjun i den riktning som önskas (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Genom semistrukturerad intervju kan bredare svar samlas in och därmed kunna besvara frågeställningarna. Intervjufrågorna är utformade efter teorin och har sin grund i krav- kontroll och stödmodell, ledarskapsteorier och arbetsprestation, vilket utgör studiens deduktiva teman.

### **3.5.4 Urval**

Författarna har utgått från ett strategiskt urval, vidare ett ändamålsenligt urval där personer handplockats (Henricson, 2017). Syftet var att välja personer med erfarenhet och kunskap i en ledande position. När val av intervjupersoner gjordes, önskades intervju med chefer som hade flera rapporterade medarbetare. Alla chefer ansvarade för minst 6 medarbetare, varav högst 15 medarbetare, där de besitter olika höga organisatoriska nivåer inom bolaget. Efter det ändamålsenliga urvalet och personer handplockats rekommenderades även nya personer som skulle vara lämpliga för vår studie av personerna i första urvalet. Därmed ett snöbollsurval, vilket var av stor vikt för att finna fler personer med lämpliga egenskaper som vi sökte (David & Sutton, 2016). Arbetet avgränsades inte till ålder eller kön, vilket öppnade möjligheten till intervju av fler respondenter.

### **3.5.5 Intervjuguide**

Det genomfördes semistrukturerade intervjuer med totalt sex erfarna chefer, där intervjuerna utfördes separat. Intervjun var uppdelad efter huvudteman; krav- kontroll och stödmodellen, ledarskapsteori och arbetsprestation. Först inhämtas bakgrundsinformation om respondentens

anställningstid, befattning och erfarenhet som chef. Vidare utforskades respondentens storlek på avdelning och implementeringen av hybridarbete, inklusive riktlinjer, antalet arbetande på plats och antalet distansarbetande. Fortsättningsvis diskuterades chefens användning av ledarskapsstil, viktiga övervägande gällande hanteringen av hybridarbetande medarbetare, implementeringen av effektiva arbetsmetoder samt identifieringen och hanteringen av de främsta utmaningarna i ledarskapet vid denna arbetssituation. Vidare analyserades chefens viktiga aspekter i sitt ledarskap. I avsnittet om chefers uppfattning av medarbetarnas arbetssituation analyserades frågor om hur medarbetarna presterar hemifrån jämförelse med på plats samt identifierades avgörande faktorer för att främja detta vid hybridarbete enligt chefen. Således även frågor om chefens uppfattning om medarbetares arbetsbelastning och kontroll över arbetet. Avslutningsvis fick respondenten dela med sig av ytterligare synpunkter som ansågs vara relevanta för studien. Intervjufrågorna är utformade efter teorin och har sin grund i Karasek och Thorells (1990) krav- kontroll och stödmodell, ledarskapsteorier och arbetsprestation.

### 3.5.6 Genomförande av intervju

Inledningsvis före genomförandet av intervjuerna fick deltagarna ett informerandebrev angående studiens syfte, *se bilaga 9.2*. Två av intervjuerna utfördes på plats, på organisationens kontor och fyra genomfördes via länk. Kombinationen möjliggjorde att vi kunde samla in data under en kortare period, då schemat var lättare att pussla samman och skapa tid för en intervju. Vid utförandet av intervjun deltog samtliga författade vid fem tillfällen, där en författare genomförde en intervju själv. Fördelning av intervjufrågorna gjordes sinsemellan, *se bilaga 9.3*, där relevanta följdfrågor ställdes. Före respektive intervju informerades personen att deltagandet var frivilligt och att de hade rätt till att avbryta när som helst under intervjugång. Före varje intervju frågades om tillstånd från deltagarna angående inspelning för senare transkribering.

I nedan modell anges fiktiva namn i befattning:

<b>Respondent</b>	<b>Befattning</b>	<b>Antal år på nuvarande befattning</b>	<b>Intervjutid</b>
C1	Manager	10-12	39 min
C2	Manager	1-3	42 min

C3	Manager	4–6	24 min
C4	Manager	4-6	26 min
C5	Manager	10-12	24 min
C6	Manager	4-6	16 min

*Figur 6: Genomförande av semistrukturerade intervjuer.*

### **3.6 Analysmetod**

Vid intervjun frågade författarna om samtycke för att spela in samtalet, samtliga intervjupersoner gav sitt medgivande. Vid varje intervju eller efter varje intervju användes AI verktygen Microsoft Teams och Microsoft Word för att transkribera ljudinspelningarna till text. Detta tillvägagångssätt var av betydelse för att effektivisera arbetsprocessen, spara värdefull tid samt minska den manuella ansträngningen som krävs för att skriva ner intervjuerna. Bryman & Bell (2017) menar att det finns en risk i att endast anteckna under intervjun då värdefull information som meningar och uttryck kan gå förlorade. Med hjälp av AI-transkriberingen kunde författarna följa med samt läsa om, för att finna likheter och skillnader i svar samt sammanställa och finna samband. För att analysera empirin har författarna försökt finna liknande teman, mönster och såväl skillnader från intervjuerna. För att finna teman utgick författarna från en deduktiv ansats, vilket innebär att teman utgår från teorin (Alvesson & Skoldberg, 2008). Författarna var även öppna för nya teman under intervjuerna, vilket symboliserar en induktiv ansats (Patton, 2002). I den föreliggande studien används en kombination av deduktiv och induktiv. Teman utifrån den deduktiva ansatsen; ledarskapsstilar, arbetsprestation och krav- kontroll och stödmodellen. Efter en majoritet i liknande svar från intervjupersonerna kunde författarna sammanställa nya teman efter den induktiva ansatsen. Det framkom många samma teman i intervjuerna, där intervjupersonerna ofta gav liknande svar på frågorna vilket underlättade framtagandet. Teman utifrån den induktiva ansatsen; utvecklingsmöjligheter, kommunikation samt arbetsbelastning och tidspress.

När intervjuerna transkriberades var texten väldigt omfattande och även i vissa fall svår att tyda. Författarna började med att sammanställa och strukturera varje intervju för att göra det mer begripligt. När intervjuerna transkriberades med hjälp av AI verktygen följde författarna med

och korrigerade för att se till att intervjupersonernas egna ordval framkom och som vidare kunde presenteras som citat i arbetet. Vilket innebär att vara ärlig och rättvis i forskningen och att inte dölja eller förvränga resultaten för att passa eller förändra studien (Bryman & Bell, 2017). Författarna har som avsikt att presentera en rättvis bild av det som studerats och den verklighet som deltagarna verkar i.

Vidare för att analysera empirin utgick författarna från den teoretiska referensramen. Utifrån detta har insamlat material kunnat kopplas samman med den teori som är tillämpad. I studien påbörjades den teoretiska referensramen innan intervjuerna genomfördes, vilket sedan var grunden till intervjufrågorna för att kunna koppla samman teorin. Det krävs att det empiriska resultatet har sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen och kan analyseras utifrån denna för att besvara frågeställningarna (Bryman & Bell, 2017).

### **3.7 Kvalitetskriterier**

#### **3.7.1 Etiska utgångspunkter**

Bryman och Bell (2017) beskriver de etiska kraven, information, samtycke, nyttjande, konfidentialitet och anonymitet vilket författarna tar hänsyn till. Tydlig information är den förstnämnda etiska principen, vilket författarna kommer att informera om studiens syfte till deltagaren vid intervjun. Syftet och vilket lärosäte författarna studerar vid informerades via ett mejl när inbjudan till intervjun skickades. Konfidentialitet och anonymitet innebär att all insamlad data ska hanteras med försiktighet. Vid intervjun informerades deltagaren att medverkan är anonym, där namn, personnummer och annan privat information inte kommer att förmedlas vidare. Organisationen som deltagaren arbetar vid kommer inte att presenteras eller gå att identifiera. Resultatet kommer endast att användas för studiens syfte och hanteras konfidentiellt. Uppgifterna som framkommer i intervjuerna och om enskilda personer kommer endast användas för forskningsarbetet. Informationen kommer inte att spridas vidare eller användas till annat bruk, som andra arbeten eller icke-vetenskapliga syften (Bryman & Bell, 2017).

Användningen av AI verktyg för transkribering av intervjuer kräver ytterligare hänsyn till konfidentialitet och anonymitet. Eftersom AI verktyg kan bearbeta och lagra data är det nödvändigt att författarna garanterar att de AI verktyg som används uppfyller de etiska kraven

för att skydda intervjurespondenterna från att deras information sprids vidare. I juli 2023 beslutade EU-kommissionen ett adekvat skyddsnivå för USA och att mottagaren i detta sammanhang, Microsofts Teams och Microsoft Word omfattas av detta (Integritetsskyddsmyndigheten, 2023).

Författarna kommer fråga vid intervjun om personen samtycker, att informationen kan sammanställas för forskningen och att författarna samt handledare tar del av informationen (Bryman & Bell, 2017). Författarna kommer efter godkänt examensarbete radera insamlad data som sparats på privata enheter och molntjänster. Transkriberingen kommer endast att användas för att ge exakt och korrekt information i arbetet. Nyttjandekravet innebär att uppgifterna endast kommer användas i undersökningen. Endast författarna innehar kännedom kring vilka som deltagit och informationen hålls konfidentiellt i enlighet med GDPR (Bryman & Bell, 2017).

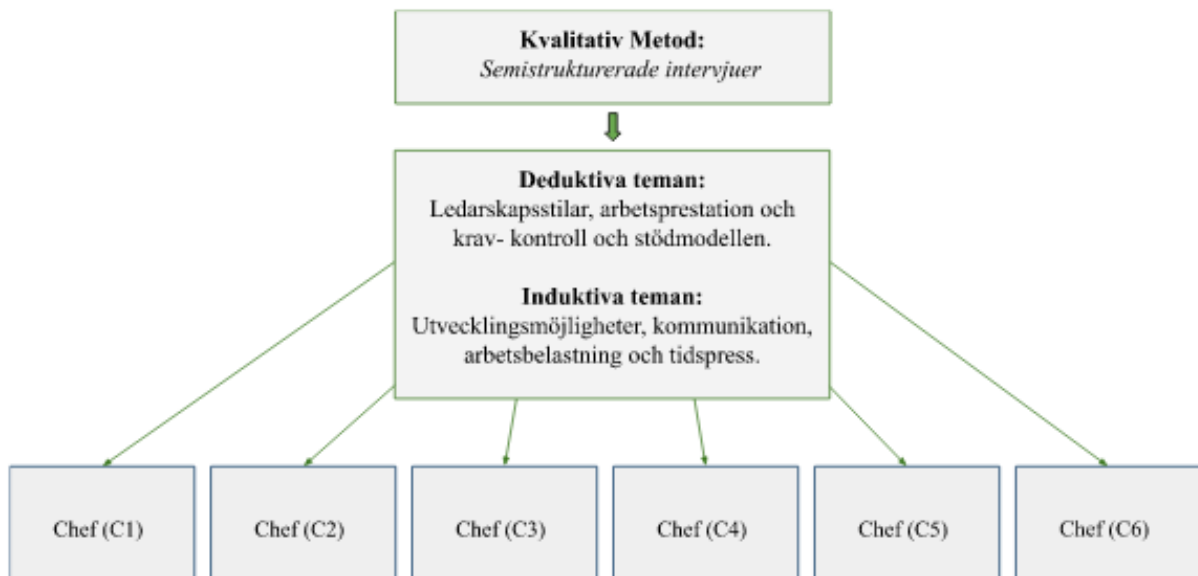
### **3.8 Granskning av metodval**

Vid en kvalitativ intervjumetod är det svårt att utifrån ett fåtal respondenter få en helhetsuppfattning om vilken ledarskapsstil som används vid hybridarbete och hur chefer uppfattar medarbetarnas arbetssituation. Det kan vidare vara svårt att generalisera resultaten och sätta det i perspektiv gentemot andra miljöer. Därmed är det svårt att jämföra resultaten med andra branscher eller andra företag, då fallstudien riktar in sig på ett bolag inom kontorsmaterialsbranschen med cirka 500 anställda. Den kvalitativa undersökningen ger detaljerad information vilket har bidragit till en förståelse kring problemområdet, däremot omfattar det endast ett litet urval. Trots det lilla urvalet kan likheterna i svaren indikera en viss grad av enlighet med gemensamma upplevelser bland deltagarna, vilket stärker resultatens trovärdighet. Cheferna gav liknande svar där fler intervjuer möjligtvis inte hade tillfört ny information eller insikter. Eftersom urvalet var noggrant och handplockat utefter författarnas önskemål, för att ge värdefulla insikter i studien, kan intervjupersonerna ses som tillförlitliga. Cheferna som intervjuas är handplockade personer inom bolaget, vilket en fallstudie baseras på och utgör därmed inte stickprov (Bryman & Bell, 2017). Fokus i föreliggande studie är på en mindre urvalsgrupp av chefer, deras tankar kring hybridarbete, hybridledarskap och arbetsprestation.



## 4. Empiri

I denna del kommer insamlad data att presenteras och redovisas. Datan berör de sex intervjuer som genomförts samt bolagets interndokument. Kapitlet är strukturerat efter studiens huvudteman: krav- kontroll och stödmodellen, ledarskapsteori samt arbetsprestation. Avslutningsvis en sammanfattning av empirin.



Figur 7: Egengjord modell utifrån den kvalitativa metoden.

I företagets interndokument har författarna samlat in data om bolagets upprättade policy (2024) “Flexwork”, där anställda har möjlighet att jobba hemifrån upp till två dagar i veckan. Samtliga följer policyn (2024), där varje avdelning har ansvaret att utforma en fungerande struktur för hemarbete. Under intervjuerna framkom att få medarbetare arbetar på plats hela veckor och att hybridarbete är vanligt förekommande vilket är avgörande för studien. Beroende på avdelning har vissa bestämda dagar där alla medarbetare ska jobba på kontoret medan det kan var mer flexibelt och valfritt för andra. Cheferna som intervjuats har minst ett års erfarenhet inom den roll de besitter och har direkt personalansvar för mellan 6-15 medarbetare. Vidare kommer den insamlade datan att presenteras utefter de frågor som ställts under intervjun. Datan kommer att redovisas utifrån krav- kontroll och stödmodellen samt arbetsprestation. Dessa kategorier kommer i sin tur presenteras i underrubriker som kopplas samman med hybridledarskapet och ledarstilar. Empirin presenteras utifrån Karasek och Theorells (1990) krav - kontroll och stödmodell, Yukl (2013) ledarskapsteori och arbetsprestation.

## 4.1 Krav

Vidare presenteras upplevda krav i arbetet utifrån insamlad data, vilket ger en djupare förståelse för de specifika arbetsrelaterade kraven som respondenterna upplever att de anställda har.

### 4.1.1 Arbetsbelastning och tidspress

Resultatet som presenteras är intervjupersonernas upplevelse av hög arbetsbelastning, deadlines och tidspress hos sina medarbetare. På samtliga avdelningar ställs medarbetaren inför deadlines och ska utföra arbetsuppgifter under vissa tidsaspekter. Den samlade bilden utifrån intervjuerna är att arbetsbelastningen och deadlines är utarbetade efter det arbete som medarbetarna hinner med. Deadlines framkommer även som ett hjälpmedel eftersom chefen enklare kan mäta hur medarbetaren presterar på såväl kontoret som hemifrån. Medarbetarnas förväntningar och krav upplevs inte utifrån cheferna som ogynnsamma. Arbetsuppgifterna beskrivs inte av intervjupersonerna som så komplexa att arbetet inte kan utföras av medarbetaren.

På flera avdelningar framhäver cheferna att deadlines är både nödvändiga och effektiva. C1 förklarar att på sin avdelning är deadlines en stor del av arbetet: *”På min avdelning jobbar vi alltid mot deadlines, så gör du inte ditt jobb märks det väldigt tydligt. Det går inte riktigt att smyga undan då vi alltid har en relativt hög arbetsbelastning.”* Arbetsbelastningen är däremot väl balanserad med att medarbetarna har tillräckligt med kunskap för att hantera sina arbetsuppgifter, vilket respondenten betonar minskar stressen. C1 tillägger att medarbetarna känner en trygghet i att veta att chefen också kan utföra deras arbete om det behövs. Det betonar även C2 vikten av och berättar att om arbetsbelastningen är hög, besitter C2 kunskap i medarbetarnas arbete för att hjälpa till om det behövs. Samtliga medarbetare har även tillräckligt med kunskap i varandras arbete om någon skulle vara sjuk eller borta av annan anledning vilket minskar stressen. Som operativ chef, vilket C2 beskriver sig som, kan arbetet kontrolleras och veta vad som levererats av medarbetarna: *”Vi har deadlines och utsatta tider när allting måste vara färdigt och självklart kontrollerar jag så att vi levererar.”*

C3 berättar om skarpa deadlines och framhäver att frihet under ansvar kan minska stress och öka produktiviteten i denna arbetssituation: *”I mitt team tror jag att man blir mer produktiv om jag som ledare ger frihet till mina anställda.”* Det är en kontrast mot mer strikta tidsstyrda avdelningar, där C5 beskriver hur varje prestation mäts, vilket visar på de olika tillvägagångssätten inom samma företag. Vidare ställdes följdfrågan; Kan medarbetarna

uppleva det som stressande med deadlines på det sättet? C5 lyfter fram att deadlines kan upplevas som stressande av vissa, men att det är baserade på noggrann analys av historisk data och inte bara uppskattningar eller önskemål från ledningen. *“Det är högst individuellt och kraven är inte uppsatta efter vad vi tycker är rimligt. Det är historisk data som vi sammanställt genom alla åren och det vi bemannar efter”, förklarar C5.* Detta understryker organisationens ansträngningar att skapa realistiska och rättvisa arbetsförväntningar.

Vidare kan arbetsbelastningen upplevas som högre hemifrån av vissa individer, intervjuperson C2 påpekar att det är lättare att börja tidigt och jobba sent hemifrån och C4 uppmuntrar till pauser vid hemarbete för att undvika att medarbetare jobbar utan avbrott. C4 beskriver:

*”Jag har beordrat personer att tvätta under arbetsdagen hemma, då reser sig personen upp och hänger tvätten mellan varven. Annars vet jag att många glömmar att ta sina raster.”* Respondenten fortsätter: *”Det är faktiskt inte meningen att du ska sitta vid din dator och äta lunch bara för att du är hemma. Jag vill att personen går ifrån och tar en paus.”*

Detta belyser även C6 som upplever att det är vanligt att medarbetare vill bevisa mer för cheferna när de sitter hemma och arbetar, C6 beskriver: *“Vi har haft medarbetare som har sagt att det känns som att jag behöver bevisa vad jag gör hemma, vilket jag tror är väldigt vanlig.”*

Vidare i interndokumentet, i företagets “Flexwork” policy (2024) ska chefen bjuda in till ett månadsmöte där målen, prestationerna och den support medarbetaren behöver diskuteras. Har medarbetaren inte uppnått dessa mål kan chefen besluta om coaching samtal, utbildning eller att hemarbete längre inte är aktuellt. Det är således ett sätt att hantera de utmaningar som kan uppstå vid hybridarbete och ta till de åtgärder som krävs för att anställda ska prestera. Intervjuerna påvisar att medarbetarna står inför deadlines, där arbetsbelastningen är utarbetad efter vad som bör hinnas med. Cheferna inkluderar produktivitetskrav och förväntningar vid hybridarbete tillsammans med en medvetenhet om sitt eget deltagande i det dagliga arbetet och en flexibel inställning till arbetsstyrning är uppfattningen att medarbetarna inte påverkas negativt av denna arbetsituation. Skulle inte en medarbetare sköta sitt arbete kan åtgärder enligt policyn (2024) tilltas.

## 4.2 Kontroll

Under denna kategori kommer information om chefernas upplevelse angående känslan av kontroll hos medarbetarna att presenteras.

### 4.2.1 Beslutsutrymme och handlingsutrymme

Resultaten från intervjuerna belyser att cheferna ser sina medarbetare som aktivt delaktiga i beslutsprocesserna, vilket ger dem betydande handlingsutrymme. Respondenterna beskriver att medarbetarna har en stor påverkningsmöjlighet över arbetet. Arbete på annan plats var på de flesta avdelningarna flexibelt, där medarbetarna själva kunde anpassa vilka dagar de skulle jobba på distans och vilka dagar de jobbar på kontoret. Detta för att skapa en arbetslivsbalans mellan jobb och privatliv. Flera intervjupersoner berättar om friheten att kunna välja sina dagar att jobba på distans om det finns tider att passa under dagen såsom tandläkarbesök, barn som ska till träning eller elektriker som ska fixa i hemmet. C1 illustrerar detta med sina egna erfarenheter:

*"Jag vet ju själv hur mycket mindre stressad jag är nu, just för att vi kan kombinera, vara mer flexibla, till exempel när vi lämnar och hämtar våra barn. Vardagspusslet är mycket enklare nu än innan pandemin när man inte lika flexibelt kunde anpassa sina tider utefter egna behov."*

Flexibiliteten av hybridarbete har minskat respondentens och många andras stress tack vare möjligheten att flexibelt kombinera arbets- och familjeansvar. Arbetslivsbalansen bidrar till mindre stress eftersom det på ett enklare sätt går att pussla ihop vardagslivet med arbetet.

I arbetet oavsett om det är kontoret eller hemifrån ges medarbetarna frihet att fatta egna beslut och framföra förslag på förbättringar, vilket vanligen tas emot positivt av cheferna. Beslutsutrymmet och handlingsutrymmet att själv kunna välja hur arbetet ska utföras varierade mellan avdelningarna. På vissa avdelningar finns det ett striktare schema för arbetstider och utförandet av arbetet via instruktioner och manualer. Trots dessa skillnader är det gemensamt för alla avdelningar att medarbetare ska sätta individuella mål, vilket diskuteras och fastställs tillsammans med chefen. Denna process bidrar ofta till ökad motivation och bättre prestationer enligt respondenterna.

C3 framhäver vikten av att kunna coacha sina teammedlemmar:

*“Min utgångspunkt har alltid varit att oavsett om vi är på kontoret eller inte så gör alla sitt jobb. Jag ska inte ställa mig över axeln på mina medarbetare även om de är på kontoret.”*

C3 poängterar att försök till övervakning och kontroll inte är effektiva ledarskapsstrategier och att en kultur av frihet under ansvar istället främjar självstyre bland medarbetarna på arbetsplatsen. Genom att fokusera på inkludering och tydliga deadlines snarare än ständig övervakning förväntas medarbetarna leverera utan att känna sig kontrollerade. Detta beskriver vidare respondent C6 som betonar vikten av att hitta en balans när medarbetarna arbetar på distans så att de inte upplever att avstämningar endast innebär övervakning vilket även C5 poängterar. Det är lika viktigt med den vardagliga dialogen på distans som på plats. C6 beskriver:

*“Under corona hade vi små avstämningar eller check-in för att bara stämma av hur läget var och stämma av arbetet. Då upplevde vissa anställda att det blev lite mer övervakning än check-in, liksom bara för att man ville hålla kontakten. Det kan vara lite svårt att hitta en balans och något vi jobbar med.”* Respondenten beskriver vidare: *“Det var ju vissa som reagerar så och vissa inte, men just att man inte kände att man litar inte på att vi gör vårt jobb utan de hör av sig hela tiden och vill kolla läget så.”*

C3 understryker att: *“Tillit är nyckeln”* och betonar att förtroendet för medarbetarna är avgörande för att skapa en positiv och produktiv arbetsmiljö. Denna inställning speglar en modern syn på arbetsledning där medarbetarnas engagemang i beslutsprocesserna ses som grundläggande för att uppnå resultat och framgång. Medarbetaren kan fatta välgrundade beslut, vilket yttrar sig i denna arbetssituation.

#### **4.2.2 Utvecklingsmöjlighet**

Intervjupersonerna var enade om att hybridarbete ställer specifika utmaningar för medarbetarnas utveckling. C1 betonar utmaningen med att utveckla medarbetare i sitt arbete: *“Den största utmaningen är kunskapsutvecklingen och erfarenhetsutbyten vid distansarbete. Även att bibehålla att anställda faktiskt utvecklas, där har vi fått finna nya former.”* För att

motverka detta har de integrerat utbildningar i sina veckomöten, där en ny utbildningspunkt presenteras varje vecka. Denna anpassning är ett svar på den minskade möjligheten till naturligt lärande som uppstår när medarbetarna inte är fysiskt närvarande. Detta framhäver även C2 och utmaningarna med att säkerställa att medarbetare inte missar viktiga lärdomar och erfarenheter när de arbetar på annan plats:

*“Utmaningen är att hålla koll på alla de bitarna personen missar när de inte är med i snurren. De delarna där vi sitter och pratar ihop oss med varandra om saker som dykt upp eller fel som behöver åtgärdas. Respondenten fortsätter: “Fel gör alla och det handlar om att lära sig. Om jag ser att en person gör samma fel hela tiden trots feedback, då har jag det ansvaret att se till att mina medarbetare blir rätt coachade och får rätt hjälpmedel.”*

C2 understryker att chefen har ett stort ansvar för att se till att medarbetarna får den rättvisa coachning, feedback och verktyg de behöver för att förbättras samt utvecklas i sitt arbete. C3 och C4 lyfter däremot vikten av att medarbetarna har en egen drivkraft att lära sig nya saker och utvecklas. C3 menar att drivkraft är avgörande och att formella utbildningar inte alltid är av betydelse för att lära sig nya färdigheter i arbetet:

*“Drivkraft tror jag på och det brukar jag säga när vi anställer folk att man kan ha gått alla utbildningar i världen, utan drivkraft spelar inte det någon roll. Jag tror att man många gånger kan lära ut saker snabbare i arbetet än vad man gör i skolan och att man kan påvisa det, att vilja framåt. Det tror jag är väldigt viktigt för utveckling.”*

Detta perspektiv understryker betydelsen av att rekrytera medarbetare som inte bara är kvalificerade utan även har en inre vilja att utvecklas. Den inre viljan att utvecklas tillsammans med den utbildning och lärdom som arbetsplatsen erbjuder är avgörande. Vid en nyanställning ser arbetssituationen annorlunda ut där utbildningar krävs för att medarbetaren ska hantera arbetet korrekt med tydliga arbetsuppgifter och information vilket C5 beskriver:

*“När vi anställer en ny genomförs alltid en utbildning, hur vi hanterar arbetet, vilka manualer och system som finns. Det är sedan upp till individen att fortsätta lära sig under tiden. Vi lägger en grund för att kunna utföra arbetet.”*

C4 lyfter vidare betydelsen av att nya medarbetare är fysiskt närvarande på arbetsplatsen för att få nödvändig stöttning och möjlighet att ställa frågor. Denna närvaro anses vara av stor betydelse för att effektivt kunna lära upp nya medarbetare och ge dem en fast grund i deras nya arbetsroll. Utvecklingsmöjligheterna på distans och att lära upp en nyanställd på distans verkar cheferna vara enade om och förekommer i flera intervjuer. Detta synsätt återspeglas i C1:s beskrivning av utmaningar med att driva nybildade avdelningar på distans, där bristen på etablerade arbetsprocesser gör det svårt att upprätthålla effektivitet och utveckling utan fysisk närvaro. C1 beskriver:

*“Många avdelningar är helt nybildade. Ingen har några processer, alla jobbar på samma vanliga sätt. Jag har haft sådana avdelningar och det hade varit katastrof att försöka driva en sådan avdelning på distans.”*

Här betonas att det inte endast gäller vid en anställning utan också när nya grupper konstrueras. C1 betonar att medan vissa medarbetare föredrar och lyckas med hybridarbete så finns det en risk att missa utvecklingsmöjligheter som oftast uppstår genom daglig interaktion och spontana lärtillfällen på arbetsplatsen.

Samtliga chefer uttrycker vikten av utvecklingsmöjligheter och utbildningar för alla anställda, vilket bekräftas av C6:s positiva upplevelse av en nyligen genomgående ledarskapsutbildning. Regelbundna utbildningsmöten som respondenterna benämner kombinerat med större, ibland obligatoriska utbildningar är centralt för att säkerställa att alla anställda fortsätter att växa och utvecklas oavsett var de utför sitt arbete. Dessa utvecklingsmöjligheter bidrar till kontroll och känslan av att kunna styra i sitt eget arbete vilket krav- kontroll och stödmodellen belyser som en av de viktiga komponenter för den mest gynnsamma arbetssituationen.

### **4.3 Socialt stöd**

Vidare presenteras insamlad data kring chefens upplevelse av stöd till medarbetarna.

#### **4.3.1 Stöd från chefen**

Hybridarbete skapar möjlighet för emotionell och social support, vilket är avgörande för en god arbetssituation. De dagar när arbete sker på plats, när chefer och medarbetare ses, skapas en möjlighet för goda relationer. Det har tidigare betonats att skapande av relationer och social support är en utmaning när medarbetare arbetar på annan plats, vilket hybridarbete till viss del

ger möjlighet till. I intervjuerna framkommer det att socialt stöd och tillgänglighet är särskilt viktigt de dagar när medarbetaren arbetar på distans eftersom det är betydelsefullt för att utbyta kunskaper, utveckla färdigheter och således för en framgångsrik organisation.

C4 betonar betydelsen av att aktivt upprätthålla kommunikation för att förhindra att medarbetarna som arbetar hemifrån känner sig isolerade: *"Det är viktigt att komma ihåg att prata med den här personen så att det inte blir att jag inte har kontakt alls med den på en hel vecka."* Detta uppmärksammar även C3 som belyser att medarbetare behöver olika form av stöttning, där vissa behöver mer stöd av chefen och andra mindre. Vidare kan personer som besitter en nyare arbetsroll behöva en mer tillgänglig och närvarande chef än de medarbetare som varit en del av teamet under en längre period. Respondent C4 betonar att det alltid är viktigt med relationsbyggande och vara tillgänglig för att skapa en god arbetsmiljö. C4 beskriver:

*"För mig handlar det om att bygga en relation med mina medarbetare. När jag började som chef på X hade jag separata samtal med alla mina medarbetare...Det är så jag vill jobba och det är så jag vill att de ska känna att jag finns där, oavsett vad."*

Vidare betonar C4 vikten av relationer utifrån en ledarskapsutbildning som genomförts ett par veckor innan intervjun: *"Den var jätterolig och jätteintressant på alla sätt och vis, jag blev inte direkt förvånad över den undersökningen vi gjorde i början där nästan 100 % bygger på min motivation att bygga relationer som chef."* Vidare fortsätter C4: *"För att motivera anställda handlar det om relationsbyggande för mig."*

Respondenterna är eniga om att tillgänglighet är av betydande vikt vid hybridarbete. Hybridarbete skapar en möjlighet att bygga relationer när arbete sker på plats. Cheferna beskriver att den dagliga dialogen mellan medarbetarna och även cheferna skapar en tillit och god arbetskultur. Respondenterna upplever att de ständigt ger stöd för att medarbetarna inte ska känna sig bortglömda på distans. Hybridarbetet skapar en sammanhållning vilket C6 betonar:

*"Den här sammanhållningen som du behöver ha på en avdelning eller liksom i ett team. Den försvinner ju när du sitter hemma."* Vidare beskriver respondenten att: *"Det är jätte jättesvårt att behålla på distans. Det är därför vi har sagt att vi måste vara mycket på kontoret också."*



Företaget har av en av flera anledningar utarbetat "Flexwork" policy (2024) för att anställda och chefer ska fortsätta att arbeta på plats, då relationer, stöd och tillgänglighet anses vara av vikt.

#### 4.3.2 Kommunikation

Kommunikationens roll är central i organisationer, speciellt när en medarbetare jobbar på annan plats. Företaget använder sig av plattformen Teams som kommunikationsverktyg, både vid arbete på plats och på distans. Det framgår av intervjuerna att cheferna upplever flera utmaningar och behov när det gäller att upprätthålla effektiv kommunikation med sina medarbetare. En av de intervjuade cheferna, C4, betonar betydelsen av att aktivt upprätthålla kontakt med medarbetare som arbetar hemifrån, särskilt de som varit borta från kontoret flera dagar:

*"Dels måste jag tänka på att kontakta dem som är hemma om de av någon anledning varit hemma flera dagar i rad. Jag behöver då påminna mig själv om att komma ihåg att prata med den här personen så att det inte blir att jag inte har någon kontakt alls med den på en hel vecka."*

Det är viktigt att bevara kontakten för att säkerställa att ingen känner sig isolerad och bortglömd. Insikten delar således även C2 som poängterar vikten av tydlig kommunikation: *"Vara mer tydlig i kommunikationen, missförstå mig rätt, det är lätt att glömma av personen som inte är på plats."* Detta tyder på att det krävs medvetenhet och ansträngning att inkludera och engagera dem som arbetar på distans för att förhindra missförstånd eller att någon känner sig bortglömd. Utmaningarna med att upprätthålla god kommunikation diskuteras även av C3 och C4, vilka båda poängterar svårigheten med att upprätthålla kontakten och erbjuda stöd när man inte träffas fysiskt. C4 delade en särskild utmaning när hen inte själv är på kontoret:

*"När jag är på plats kan jag träffa gänget som är på plats. Då blir det en mindre mängd människor att hålla kontakt med om jag själv är på kontoret, men som nu när jag jobbar hemma då blir det en utmaning att fundera på vilka jag har pratat med och inte pratat med."*

C3 förstärker denna utmaning genom att belysa de svårigheter som uppstår när de inte kan ha direkta gruppsamtal:

*“Den största utmaningen, enligt mig, är att hålla kontakt med alla mina medarbetare och fånga upp de osäkra så att de verkligen kommer vidare i sitt arbete. Den största utmaningen är att inte kunna sitta i en grupp och stämma av med varandra direkt, vilket är enklare när vi ses på plats. Det minskar kommunikationen, vilket i sin tur ökar möjligheten till missförstånd.”*

Detta förstärker vidare även C5 som lyfter fram betydelsen av att vara tillgänglig och närvarande även på distans, chefen beskriver hur informella samtal vid kaffemaskinen eller under lunchen går förlorade:

*“Det är viktigt att vara tillgänglig, att finnas där vid frågor och stämma av med mina medarbetare hur det går... småprat vid kaffemaskinen, på lunchen eller under dagen förlorar personen vid hemarbete och det är därför mycket viktigare att jag som chef försöker, så gott jag kan, återskapa detta på distans. Jag försöker ringa så spontant som möjligt för att följa upp, men såklart är det en utmaning för det blir inte riktigt samma.”*

I intervjuerna framkom det att kommunikation är avgörande för att upprätthålla en produktiv och engagerad arbetsstyrka, särskilt när personen inte är på plats. Cheferna betonar betydelsen av att god kommunikation inte bara stödjer medarbetarnas arbetsuppgifter utan är av stor betydelse för en utvecklande och bra organisationskultur. Utmaningarna som följer med hybridarbete kräver att effektivt hantera och övervinna de hinder som minskad fysisk närvaro medför.

C1, som leder ett team där flera är introverta uttrycker särskilda svårigheter med kommunikationen i sådana miljöer. C1 förklarar att det redan i en vanlig kontorsmiljö kan vara utmanande att få medarbetare att öppna upp och kommunicera proaktivt: *“Det är svårt att få mina medarbetare att proaktivt prata. Det är svårt att få dem att prata om någonting, vilket medför att kommunikationen på distans blir ännu svårare.”* Denna observation understryker ytterligare behovet av att som chef vara medveten om och anpassa sina kommunikationsstrategier efter individernas olika behov för att säkerställa att alla känner sig delaktiga och värderade.

Utmaningarna med att bibehålla regelbunden och effektiv kommunikation på distans kan också öka risken för missförstånd och minska möjligheten till snabb feedback, vilket är av stor vikt för att uppnå en teamkänsla och effektivitet. C3 påpekar att: *“Den dagliga kommunikationen minskar, vilket i sin tur ökar möjligheten till missförstånd.”* Chefen lägger vikt vid att implementera regelbundna check-ins och feedback samtal även på distans för att skapa de spontana samtal som naturligt förekommer på kontoret. För att kompensera för dessa förlorade tillfällen till informellt samtal försöker många chefer, liksom C5 att återskapa dem digitalt: *“Jag försöker ringa så spontant som möjligt för att följa upp, men såklart är det en utmaning för det blir inte riktigt samma.”* Genom att proaktivt och spontant upprätthålla kommunikationen kan chefer försöka efterlikna kontorets informella samtal, vilket kan bidra till minskad känsla av isolering bland medarbetarna och öppna upp för nya kommunikationsmiljöer.

Samtliga respondenter förklarar att kommunikation är en av de viktigaste faktorerna för en levande och utvecklande organisation vid både distansarbete och arbete på kontoret. Det betonas under intervjuerna att kommunikationen kan vara svårare på distans och att vardagliga samtal går förlorade. De delar en gemensam uppfattning om att distansarbete ställer högre krav på chefernas förmåga att aktivt främja kommunikation och samarbete över digitala plattformar.

#### **4.3.3 Ledarskapet på distans**

Som tidigare nämndes betonar intervjupersonerna att det är viktigt att aktivt kommunicera med teammedlemmar som arbetar hemifrån för att undvika isolering, så belyser C3 vidare att det är viktigt att anpassa ledarstilen efter individuella behov. Där: *“Vissa personer är väldigt självgående och det räcker att stämna av någon gång då och då övergripande medan vissa vill ha väldigt mycket mer struktur.”* Alla individers olika behov av uppföljning och struktur betonar betydelsen av att vara flexibel och anpassningsbar i ledarrollen gentemot sina medarbetare. Det understryker även C1 som lyfter fram vikten av att vara agil och kreativ för att anpassa ledarskapet till nya situationer samt händelser och betonar att det är viktigt att se varje individ, vilket är ännu viktigare på distans än när man är på plats. C1 betonar att leda genom föredöme: *“Jag är mycket för lead by example”,* genom att inspirera och föregå med ett gott exempel kan andra vägledas genom chefens beteende. C3 poängterar också betydelsen av att visa drivkraft och agera som ett exempel för teamet. C3 tror på att visa, inspirera och att en stark drivkraft är avgörande för både chef och medarbetare: *“Jag försöker ju leda med exempel, vilket betyder att jag försöker visa en drivkraft.”*

Respondent C6 förstärker denna punkt genom att poängtera betydelsen av att känna sina medarbetare och vad som motiverar dem: *“Det är viktigt att jag vet vad det är som motiverar och inspirerar mina medarbetare, vad det är som gör att de tycker det är kul på jobbet.”* Respondenterna C6 och C4 betonar vidare att ett lyhört ledarskap är avgörande för att engagera och lyfta medarbetarna i deras arbete. Att anpassa ledarskapet efter varje enskilds behov för att uppnå rättvisa och förståelse. C4 beskriver:

*“För mig handlar det väldigt mycket om att vara lyhörd och känna in varje person för att det också är så att man kan ha en önskan om att alla ska behandlas lika av rättvisa och symptom eller rättvisefråga så att säga. Men vi är ju inte lika vilket innebär att rättvisa rakt över skulle inte ens bli rättvist för att du har provat det där och du har behov av det där eller då? Rättvist att jag behandlar alla lika. Jag tror att man stärker varje människa genom att behandla den som den har behov av, att det blir rättvisa för mig.”*

C4 beskriver vikten av att individanpassa sitt ledarskap och att behandla varje individ utifrån sina behov och deras förutsättningar. Under intervjuerna framkommer det även vikten av kreativt tänkande hos cheferna och att lyssna på individen, här betonar C6:

*“Det handlar så mycket om vem personen är. Det är ju verkligen så. Det är inte one fits all utan det är verkligen så individuellt och det är det som är det svåra med ledarskap. För lika många du har i din grupp har du lika många olika behov och olika sätt att leda”.*

På liknande sätt betonar C2 behovet av disciplin och anpassning i sin ledarstil för hybridbete. C2 berättar *“Det kräver disciplin och jag får tänka på andra sätt, följa upp på ett annat sätt när medarbetaren inte är på plats.”* För C2 handlar det om att finna nya sätt att följa upp och arbeta effektivt när medarbetarna inte är fysiskt närvarande på arbetsplatsen. Ledarstilen präglas av frihet under ansvar och övergripande kontroll för att säkerställa prestation. Vidare poängterar C1 betydelsen av tillit som grundläggande i ledarskapet:

*“Tillit är viktigt, du måste nästan ha det som utgångspunkt, att folk gör det som de ska göra och sen agera utifrån det. Jag kan inte misstro eller jaga efter resultat, jag litar*

*på mina medarbetare. Annars leder det till en negativ spiral, jag föder i så fall min egna undergång.”*

De framhäver vikten av tillit och att inte falla in i negativa spiraler av misstro och överdriven kontroll utan istället fokusera på att erbjuda stöd samt förtroende. Liknande svar återfinns i intervjun med C2 som berättar att sin ledarstil är densamma vare sig personen arbetar på plats eller på kontoret och säger vidare: *“Det handlar om frihet under ansvar. Jag är inte kontrollerande, jag delegerar, men jag har kontroll.”* Ledarstilen kännetecknas av en balans mellan kontroll och ett ansvar gentemot medarbetarnas prestationer.

C5 understryker vikten av tillgänglighet i sitt ledarskap vid distansarbete: *“Att finnas där som stöd är viktigt, jag är nog med att skicka ett meddelande till de som sitter hemma på morgonen för att stämma av läget.”* Genom att vara stödjande, närvarande och aktivt kommunicera med sina teammedlemmar uppnår ledarna en trygg arbetsmiljö samt engagemang.

Cheferna betonar betydelsen av att anpassa sin ledarstil efter individuella behov, särskilt vid arbete på distans. En god kommunikation sinsemellan är av stor vikt för att få engagerade medarbetare samt minska känslan av isolering. Således framgår det att lyhörddhet, motivering, anpassning, tillgänglighet och tillit är viktiga punkter för att skapa en god hybridarbetsmiljö.

#### **4.4 Produktivitet och prestation vid hybridarbete**

Sammanställningen utifrån prestation och hur medarbetarna presterar på annan plats än kontoret är enat hos intervjupersonerna. Det framkommer i samtliga intervjuer att det är företagets, chefens och individens uppgift att erbjuda samt ansvara för utrustning till ett ergonomiskt hemmakontor för att skapa en god arbetsmiljö. Det verkar vara en teknisk fråga för att anställda ska kunna prestera hemifrån, när författarna ställde frågan om prestation under de två dagarna medarbetarna arbetar hemma.

C5 poängterar vikten av en lämplig arbetsmiljö:

*“Jag skulle säga att jag har haft några samtal där effektiviteten kraftigt gått ner vid distansarbete. Det har varit ett par tillfällen. Med anledning av att personerna inte haft en schysst arbetsplats.”*

Detta visar på betydelsen av rätt arbetsmiljö för att kunna bibehålla produktivitet även utanför arbetsplatsen. För att stötta detta erbjuder företaget nödvändig utrustning som skärmar för att säkerställa att medarbetare kan arbeta effektivt även hemifrån. Här ställdes följdfrågan: Har du varit med om att personer, som har rätt utrustning hemma, inte presterar? C5 svarar: *"Nej, det har vi inte"* och fortsätter: *"Vi följer upp allting som inte faller inom ramarna för våra nyckeltal. Vi har en transparens med vad som förväntas."* En fördel med att kunna mäta arbetsprestation via nyckeltal och därför enkelt veta vad som presterats av medarbetaren under en dag. C5 beskriver det som en resultatnriktad avdelning med statistik och en ständig tillgänglighet för att supportera kunder, vilket inte skapar möjlighet för att sväva ut.

Produktiviteten är densamma hemifrån om medarbetarna har ett utrustat hemmakontor vilket även C1 intygar: *"Prestationen är det egentligen ingen skillnad på om de skulle arbeta hemma eller på plats."* Vidare beskriver respondenten: *"Däremot har de inte rätt förutsättningar, kan det absolut bidra till en minskad prestation."* Denna insikt kompletteras av C2 som understryker företagets och individens delade ansvar för att skapa förutsättningar för effektivt hemarbete.

En ytterligare aspekt som framkom under intervjun var självledarskapet, vilket C2 relaterar till personlig drivkraft och uppväxt. Jag tror det handlar om en generationsfråga: *"Det handlar också om att ha ett eget driv att vilja prestera såväl hemma som på arbetet"*, säger C2. Detta förstärks av C1:s observationer om skillnader mellan generationerna i arbetsinställning, där C1 noterar att äldre generationer ofta har en stark vilja att prestera väl medan yngre kan söka nya utmaningar efter kortare perioder. Vidare poängterar däremot C1 att det alltid handlar om att: *"Utgångsläget är att man själv vill göra ett bra jobb."*

C5 och C3 diskuterar hur utrustning och kommunikation påverkar prestationen. C5 konstaterar att ergonomisk utrustning är avgörande för att anställda ska prestera hemma. Enligt policyn "Flexwork" får en medarbetare som inte presterar hemifrån inte fortsätta med hybridarbete vilket som intervjupersonerna belyser kräver rätt utrustning.

Som nämndes under arbetsbelastning och tidspress intygar C4: *"Jag har beordrat personer att tvätta under arbetsdagen hemma, då reser sig personen upp och hänger tvätten mellan varven. Annars vet jag att många glömmer att ta sina raster."* Det kopplas till både högre

arbetsbelastning och även en ökning i prestationen. Vidare säger C3: *"Så utfallet just ur ett effektivitetsmått så tror jag inte att man blir mindre produktiv av att jobba hemma."* C2 berättar att arbetsdagarna ofta blir längre hemifrån eftersom det är enkelt att fälla upp datorn direkt på morgonen eller sent på kvällen.

Vidare kommenterar C6 hur prestationen blir mer synlig när arbete sker på distans: *"Det märks tydligt rätt fort om en person inte jobbar när man sitter hemma. Jag litar på att du gör det du ska och att du jobbar som vanligt när du sitter hemma."* Denna transparens i arbetsprestation oavsett arbetsplats visar på vikten av tillit hos chefen och ett självledarskap hos medarbetaren.

Genom chefernas olika perspektiv blir det tydligt att produktivitet och prestation vid arbete på distans kräver en kombination av teknisk support, personligt ansvar och anpassningsförmåga både från företaget, chefens samt individens sida.

#### **4.5 Sammanfattning empiri**

I empidelen framkommer flera insikter om hur chefer arbetar med sitt ledarskap och upplever medarbetarnas arbetskrav i samband med hybridarbete baserat på intervjuer med sex chefer inom ett företag. Resultaten visar att cheferna lägger stor vikt vid att balansera medarbetarnas arbetskrav och stresshantering. De beskriver hur de använder tydliga deadlines för att strukturera arbetet, vidare vikten av att det inte skapar stress. Cheferna uttrycker en stark tillit till att medarbetarna utför sina uppgifter oavsett arbetsplats, vilket återspeglar en ledarstil som bygger på förtroende och självstyre. Således understryker cheferna betydelsen av att medarbetarna känner stöd och har kontroll över sitt arbete, något som skapar en god arbetssituation samt prestation. Chefernas förmåga att vara tillgängliga och proaktiva i sin kommunikation är avgörande för att minska känslor av isolering som kan uppstå vid arbete hemifrån. Regelbunden kontakt och uppföljning är därmed centrala aspekter i deras ledarskap, vilket inte bara inkluderar arbetsrelaterad feedback utan också socialt stöd för att stärka teamkänslan. Vidare är ett situationsanpassat ledarskap nödvändigt för att hantera de utmaningar som hybridarbete medför. Det innebär att chefen måste se till individuella behov och anpassa sin ledarstil för att effektivt kunna stödja varje medarbetare. Genom att föra en öppen dialog samt visa ett genuint intresse för medarbetarna och deras utveckling strävar cheferna efter att skapa en gynnsam arbetssituation vid en hybridarbetsmiljö.

## 5. Analys

*I takt med att hybridarbete blir alltmer en integrerad del av den moderna arbetsplatsen ställs organisationer, medarbetare och chefer inför nya utmaningar samt möjligheter. Denna analysdel kommer att analysera chefers ledarskapsstilar och deras syn på hur arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete, med fokus på krav- kontroll och stödmodellen.*

### 5.1 Kommunikation

I det empiriska resultatet framkom det att respondenterna upplevde kommunikation som en viktigt komponent för ett fungerande hybridarbete och hybridledarskap. Begreppet framkom under intervjuerna och utgör ett induktivt tema. Kommunikationen vid hybridarbete som betonas av både Espersson et al. (2023) och Nordengren & Olsen (2006) framhäver de svårigheter som kan uppstå när den fysiska närvaron minskar. Förlusten av dagliga interaktioner, såsom vid luncher och i korridorer minskar de spontana samt informella samtalen som är viktiga för en god arbetskultur. Det kan i sin tur leda till känslor av isolering och frånkoppling vilket riskerar att minska både medarbetarnas motivation samt deras prestation, vilket Galanti et al. (2023) också understryker. Det är därför av yttersta vikt att chefer aktivt arbetar för att upprätthålla kommunikationen.

Regelbunden kontakt med medarbetare som arbetar på distans är ett exempel på hur proaktiv kommunikation kan minska risken för isolering (Yukl, 2013). Kommunikationen är starkt relaterad till relationer som respondenterna C1 och C2 beskriver är av vikt. Där det sociala stödet och den emotionella supporten har sin grund i kommunikationen. Stöd från chefen som diskuteras av samtliga respondenter framhävs som avgörande för att skapa en tillitsfull och stöttande arbetsmiljö. C4:s betoning på att alltid vara tillgänglig för att bygga relationer och stödja medarbetarna reflekterar ett relationsorienterat ledarskap som fokuserar på medarbetarnas välbefinnande och utveckling, vilket stöds av Blake & Mouton (1981) och Yukl (2012). Denna typ av ledarskap är särskilt relevant vid hybridarbete där minskad fysisk frånvaro kan försvåra upplevelsen av att vara en del av ett team.

Genom att cheferna kommunicerar frekvent med sina medarbetare som tidigare nämnt skapar en tillit och ger större utrymme för självstyre i arbetet. Medarbetarna känner vid daglig kontakt ett stöd från chefen utan att det uppstår en känsla av övervakning. Krav- kontroll och



stödmodellen av Karasek & Theorell (1990) understryker att ett balanserat förhållande mellan de krav som ställs, den kontroll medarbetaren har över sitt arbete och det stöd de får är avgörande för en god arbetssituation. Inom hybridarbete måste därför chefer säkerställa att medarbetarna inte känner sig bortglömda vid hemarbete. Respondenterna C5 och C6 understryker att den dagliga kontakten delvis försvinner vid hybridarbete, vilket Galanti et al. (2023) också betonar. Kommunikationsverktyg och att försöka återskapa de naturliga samtalen via länk är därför en viktig aspekt i ett framgångsrikt hybridarbete. Missförstånd kan uppstå vid minskad kontakt som Nordengren & Olsen (2006) belyser, vilket framkom av respondenterna C2 och C3 tyder på vikten av effektiv kommunikation. Att respondenterna C4 och C5 betonar vikten av regelbundna avstämningar, spontana samtal och möten påvisar ett ledarskap där relationer och stöd är i fokus. Chefer som dagligen integrerar med sina anställda har en inverkan på prestation och effektivitet (Cacciatore, 2023). Den hybrida arbetsmiljön skapar möjlighet för att skapa en god arbetskultur på plats när medarbetarna arbetar på kontoret, vilket underlättar när kommunikation sker på distans.

Företagets policy (2024) understryker även vikten av detta, då den utarbetades för att anställda inte ska sitta hemma i större utsträckning än 2 dagar i veckan. Detta tyder på att företaget tar relationer, arbetskultur och stöd i stor beaktning. Respondenterna C1, C3 och C6 betonar att de alltid ska finnas tillgängliga oavsett var medarbetaren befinner sig och finnas där för eventuellt stöd. Som ses i Karasek & Theorells (1990) krav - kontroll och stödmodell skapas den mest gynnsamma arbetssituationen när chefen finns tillgänglig för att stödja sina medarbetare, vilket har framkommit är en grund för samtliga respondenter i deras ledarskap. Det stöd som medarbetarna får i arbetet kopplas vidare samman med krav och kontroll i nedan del för vidare analys.

## **5.2 Självstyre**

Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll och stödmodell belyser vikten av att finna en balans mellan de krav som ställs på medarbetarna och det självstyre de har över sitt arbete. Där krav inte bara fokuserar på arbetsmängden utan också de emotionella kraven som arbetsuppgifterna ställer på medarbetarna. Upplever medarbetarna höga krav från chefen kombinerat med att de inte har tillräckligt med kontroll kan det skapa stress och minska produktiviteten (Karasek & Theorell, 1990).

I och med hybridarbetet har självstyre vuxit fram som en viktig komponent, där det framgår i den insamlade datan att medarbetare vid hemarbete kräver en högre grad av självstyre och eget driv. Självledarskapet belyser Nordengren & Olsen (2006), där det är individens ansvar att vilja prestera, initiera samtal och hålla sig informerad. Dessutom är det därför viktigt att medarbetarna har tillräckligt med kunskap för att kunna hantera sina arbetsuppgifter, där respondenterna C2 och C4 betonar att det kan minska stressen. Detta stöds vidare av Ekman & Arnetz (2005) som betonar att ökad kontroll över arbetssituationen kan minska stressen och öka tillfredsställelsen i arbetet.

Kontroll utifrån Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll och stödmodell handlar om den makt och det utrymme medarbetarna har till eget beslutsfattande i sitt arbete. Självstyre samt kontroll anses kunna minska arbetsrelaterad stress och förbättra arbetsprestationer genom att öka arbetstagarens handlingsutrymme, vilket leder till förbättrad arbetsmotivation (Ekman & Arnetz, 2005). Detta stämmer överens med vad som framkommit från respondenterna C3 och C5, där cheferna beskriver att när medarbetarna ges möjlighet att styra över sin arbetssituation och arbetstider upplever de mindre stress samt ökad tillfredsställelse i sitt arbete. Det framkommer även att medarbetarna är delaktiga i individuella målsättningar tillsammans med chefen. Medarbetarna har i viss mån frihet att sätta upp mål i arbetet, vilket bidrar till en känsla av självstyre.

Chefer står inför utmaningar där behovet av feedback och tillräckligt med självstyre ska balanseras för att anställda inte ska känna sig övervakade. Det är en fin balansgång då medarbetarna inte ska uppleva isolering, känna sig frånvarande eller bortglömda samtidigt som kontroll och självstyre är betydelsefulla för en god arbetssituation. Cheferna behöver därför vid olika situationer eller individuella behov använda högre grad av kontroll eller vid andra tillfällen frihet under ansvar. Detta kräver en djup förståelse för varje medarbetares unika situation och förmågor, vilket är en central aspekt i hybridledarskap som betonas av Grønn (2009) och Cook et al. (2020).

Vidare framgår det från intervjuerna att det finns en variation av hur kontroll utövas. Cheferna C2, C3 samt C6 betonar vikten av tillit och självledarskap, vilket påvisar en medvetenhet hos cheferna med att minska den direkta kontrollen över sina anställda och att istället främja medarbetarnas egna självstyre. Detta arbetssätt understryks av Galanti et al. (2023) som antyder att en högre grad av självstyre kan leda till ökad jobbtillfredsställelse och produktivitet hos de

anställda. Å andra sidan betonar andra respondenter ett mer kontrollerat arbetssätt där cheferna har ett direkt styre över medarbetarnas arbete för att säkerställa kvalitet och att deadlines uppnås. Denna syn på kontroll speglar en mer traditionell förståelse av ledarskap, där struktur, deadlines och kontroll är nödvändigt för att uppnå ett effektivt arbete. Om det uppstår en hög grad av kontroll kan det leda till minskad motivation och engagemang hos medarbetarna vilket påpekats av Ekman & Arnetz (2005).

Cheferna behöver främja medarbetarnas självstyre för att stärka deras motivation, effektivitet och samtidigt kunna kontrollera att arbetet utförs. Denna balans blir särskilt viktig av de förändrade arbetsförhållandena där fysisk närvaro inte längre kan tas för given.

### **5.3 Arbetsprestation**

Vidare analyseras arbetsprestation inom hybridarbete och hur prestationen visar sig de två dagar när anställda arbetar hemma, enligt den upprättade policyn (2024). Analysen sker utifrån vad chefen upplever att medarbetarna presterar vid distans och hur de kan främja prestation i denna arbetssituation.

Respondenterna C1, C2, C3, C5 och C6 understryker betydelsen av en anpassad fysisk arbetsmiljö för att upprätthålla produktivitet i hybridarbetet. Det är tydligt att teknisk utrustning och en ergonomiskt utformad arbetsplats spelar en central roll för medarbetarnas prestation. Detta stöds av C5 som betonar att effektiviteten kraftigt gått ner vid distansarbete när medarbetare saknat en välutrustad arbetsplats, vilket även respondenterna C1, C2 och C3 lyfter under intervjuerna. Detta är i linje med Guyot & Sawhill (2020) som understryker att produktiviteten kan öka vid hemarbete givet att pauserna blir färre och att arbetsmiljön är väl anpassad.

Respondenterna C1, C5 och C6 framhäver även vikten av att företaget tillhandahåller nödvändig utrustning som skärmar för att säkerställa att medarbetare kan arbeta effektivt även hemifrån. Detta bekräftas av C1, C2, C3 och C5 som förklarar att när medarbetarna har rätt utrustning har prestationen inte påverkats negativt av hemarbete, vilket pekar på att en god arbetsmiljö är avgörande för att bibehålla produktivitet oavsett arbetsplats, som även forskning av Howe & Menges (2022) betonar.

Vidare lyfts självledarskapets roll fram och dess betydelse för arbetsprestation vid hybridarbete. Det är avgörande att medarbetarna har förmågan att självständigt hantera och organisera sitt arbete. Detta speglar Espersson et al. (2023) som påpekar att distansarbete kräver starka självledarskapsförmågor för att effektivt utföra arbetsuppgifter. Cheferna C2 och C3 understryker att även om hemarbete erbjuder flexibilitet så är det ett ansvar hos både individen och företaget att skapa förutsättningar för ett effektivt arbete. Denna insikt är viktig eftersom det inte enbart är arbetsgivarens ansvar att tillhandahålla verktyg och utrustning utan även medarbetarens ansvar att nyttja och förse sig med dessa resurser för att upprätthålla produktivitet. Dessutom handlar det om en egen drivkraft hos individen att vilja prestera, vilket respondenterna C1, C2 och C6 betonar. Respondenterna är eniga att vid rätt förutsättningar, ett eget driv att vilja prestera och god kommunikation, påverkas inte arbetsprestationen av att arbeta hemma. Det finns kopplingar till minskad prestation och hemarbete när personen inte heller presterar på kontoret vilket tyder på individens egna vilja och förutsättningar.

Respondent C5 lyfter att genom statistik och nyckeltal kan prestationerna tydligt mätas oavsett om personen sitter hemma eller på kontoret. Galanti et al. (2023) belyser att chefer behöver metoder för att kunna kontrollera att arbetsuppgifterna utförs. Genom mätbara och uppsatta mål kan chefen granska att anställda presterar vilket C5 betonar.

Analysen visar att anpassningen av den fysiska arbetsmiljön tillsammans med en tydlig förväntan på självledarskap, ett delat ansvar mellan arbetsgivare samt anställd är centrala för att upprätthålla och främja arbetsprestation vid hybridarbete.

## **5.4 Relationsorienterat ledarskap**

Relationsorienterat ledarskap fokuserar på att stärka och stödja medarbetarnas utveckling, vilket är avgörande för att skapa en positiv och produktiv arbetsmiljö särskilt vid hybridarbete. Denna ledarstil prioriterar medarbetarnas välbefinnande och engagemang genom att bygga starka relationer, vilket chefer uppfattar sig att använda utifrån den presenterade empirin. Enligt Yukl (2012) och Blake & Mouton (198) är relationsorienterat ledarskap kännetecknat av en chef som är stöttande och som aktivt främjar sina medarbetares utveckling genom att värdesätta deras självbestämmande samt inflytande. Denna teori stöds av den empiri som presenterats i arbetet där ledarna C4, C5 samt C6 betonar betydelsen av att vara tillgängliga och lyhörda för sina medarbetare. Cheferna C3, C5 och C6 beskriver hur de anstränger sig för att upprätthålla

en kontinuerlig dialog med sina medarbetare och aktivt arbetar för att stärka de sociala relationerna, vilket är centralt i relationsorienterat ledarskap. Respondenterna C4, C2 och C3 belyser vidare hur de försöker möta utmaningarna som uppstår när medarbetarna arbetar hemma, såsom att regelbundet checka in med sina medarbetare för att säkerställa att de känner sig inkluderade och värderade även när de inte fysiskt befinner sig på kontoret.

Samtliga respondenter betonar vikten av att utveckla sina medarbetare genom utbildningar för att upprätthålla kunskapsutbyten och erfarenhetsutbyten såväl på arbetet som på plats. Cheferna tillsammans med medarbetaren ska sätta upp mål och genomföra avstämningar för att utvecklas. Det är även ett eget ansvar utifrån C2 och C3 berättelser att medarbetaren har ett inre driv att vilja prestera och jobba mot de uppsatta målen. Självestyret, där medarbetaren har kontroll över sitt arbete kan vara delaktig i att ta beslut och komma med idéer i sin roll är starkt relaterat till det relationsorienterade ledarskapet. Det bygger på en tillit mellan chef och medarbetare.

Genom att integrera dessa aspekter av relationsorienterat ledarskap upplever cheferna i studien sig skapa en arbetsmiljö där medarbetare inte bara uppnår höga prestationer utan också känner sig värderade och delaktiga. Detta visar på hur relationsorienterat ledarskap effektivt kan tillämpas i praktiken för att hantera utmaningar med hybridarbete.

## **5.5 Uppgiftsorienterat ledarskap**

Uppgiftsorienterat ledarskap fokuserar på att organisera, planera och övervaka uppgifter för att uppnå hög arbetsprestation. I teorin som beskrivs av Yukl (2012) och Blake & Mouton (1981) hålls arbetet ofta under strikt kontroll genom fastställda mål och strukturerade arbetsprocesser, vilket underlättar effektiviteten samt produktiviteten. I detta sammanhang spelar klarhet i mål och förväntningar en central roll för att säkerställa att medarbetarna vet exakt vad som förväntas av dem.

I empirin framgår det att chefer C1, C2, C3 och C5 inom organisationen tillämpar uppgiftsorienterat ledarskap genom att ställa tydliga krav och använda deadlines för att mäta prestationer. Cheferna understryker vikten av att sätta upp tydliga mål och se till att dessa är väl kommunicerade till medarbetarna. Detta är i linje med teorin från Taberero et al. (2009) och Yukl (2012) om uppgiftsorienterat ledarskap, där tydlighet och struktur bidrar till att medarbetarna kan fokusera på sina arbetsuppgifter utan onödig förvirring eller osäkerhet.

Vidare beskriver cheferna hur de kontrollerar arbetets utförande genom regelbunden uppföljning och feedback, vilket ingår i det uppgiftsorienterade ledarskapet. Denna kontinuerliga uppföljning är särskilt viktig vid hybrid där möjligheterna till spontan kommunikation och observation är begränsade. Genom att använda digitala verktyg och regelbundna avstämningar säkerställer cheferna att arbetsprocesserna följs och att eventuella problem kan kommuniceras direkt.

Cheferna C1 och C2 belyser också vikten av att anpassa arbetsbelastningen efter individens behov. Denna anpassningsförmåga är viktig för att upprätthålla arbetsprestation, vilket Yukl (2012) belyser. Cheferna arbetar aktivt med att balansera kraven och se till att medarbetarna inte blir överbelastade, vilket kan motverka stress och utbrändhet.

## **5.6 Situationsanpassat ledarskap**

Situationsanpassat ledarskap är en teori utvecklad av Hersey et al. (2008) som belyser vikten av att en chef anpassar sin ledarstil baserat på medarbetarnas behov. Denna teori är särskilt relevant i en hybridarbetsmiljö där distans och fysisk närvaro varierar, vilket ställer krav på chefer att vara flexibla till skiftande arbetsförhållanden. En central aspekt av situationsanpassat ledarskap i denna studie är balansen mellan uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap. Alvesson & Svenningsson (2010) belyser LMX teorin där chefen anpassar sin ledarstil beroende på situation, där teorin försöker kombinera uppgifts- och relationsorientering.

Uppgiftsorienterat ledarskap som ovan nämnt fokuserar på att organisera arbetet och klargöra förväntningar, vilket är avgörande i hybridarbete för att upprätthålla struktur samt effektivitet (Yukl, 2012). Detta speglas i empirin där cheferna betonar vikten av tydliga mål samt regelbundna uppföljningar för att säkerställa att arbetsuppgifterna utförs korrekt och effektivt. Det relationsorienterade ledarskapet fokuserar däremot på hur ledarskap bygger förtroende, främjar teamwork, stärka medarbetarnas motivation och engagemang (Yukl, 2012). I empirin beskriver samtliga chefer hur de aktivt arbetar för att stödja sina medarbetare genom regelbunden kommunikation och socialt stöd, vilket är viktigt när teammedlemmar arbetar på distans och riskerar att känna sig isolerade. Alvesson & Svenningsson (2010) menar att en god relation mellan chef och medarbetare har positiva effekter på förtroende och stöd.

Vidare i empirin reflekterar cheferna C3, C1, C4 , C6 och C2 över hur de anpassar sin ledarstil baserat på individens behov, där de vid vissa tillfällen tillämpar en mer uppgiftsfokuserad ledarstil. När medarbetarna istället behöver motivation eller stöd för personlig utveckling använder cheferna en mer stödjande och relationsbyggande stil. Denna anpassning är central i hybridarbete där fysisk kontakt och naturliga interaktioner saknas till viss del, vilket betonar betydelsen av att chefer är uppmärksamma samt stödjande till medarbetarnas olika behov. Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll och stödmodell kompletterar situationsanpassat ledarskap genom att betona behovet av att chefer inte endast ställer krav utan också erbjuder nödvändigt stöd och möjligheter till kontroll, vilket direkt påverkar medarbetarens arbetsprestation och välbefinnande. Det framkommer att C5 istället använder ett mer uppgiftsorienterat ledarskap där medarbetarna styrs av tider, deadlines och analyser av prestationer. Det är vidare inte något som upplevs som stressande hos medarbetarna enligt C5. Medarbetarna som inte har samma möjlighet till självstyre befinner sig i den spända arbetssituationen enligt Karasek & Theorell (1990).

Situationsanpassat ledarskap kan bidra till en effektiv arbetsmiljö oavsett om arbetet utförs på kontoret eller på distans. Det visar på ledarnas förmåga att navigera i den komplexitet som hybridarbete innebär och deras kompetens att balansera mellan att vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad, vilket är avgörande för att främja både produktivitet samt välbefinnande bland medarbetarna.

## 6. Resultat

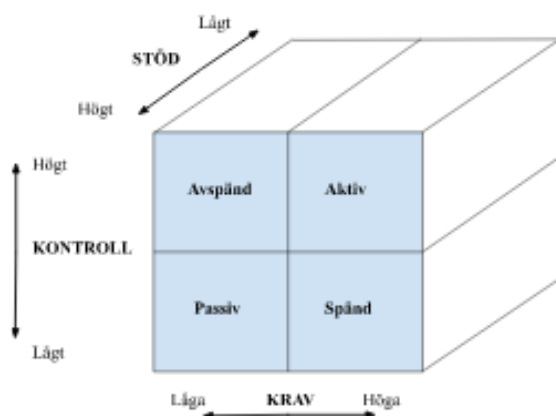
*I denna del kommer resultatet utifrån empirin och analysen att diskuteras. För att belysa de aspekter som framkommit i studiens insamlade material.*

### 6.1 Resultatdiskussion

Studiens resultat visar på att chefer kan möjliggöra självstyre, motivation och en god arbetssituation genom att upprätthålla en balans av krav samt stöd vid hybridarbete. Resultatet visar att alla chefer förutom en upplevde att de gav möjlighet till högt självstyre tillsammans med betydande krav och stöd. Chefen som inte upplevde samma arbetssituation ansåg att kontrollen istället var låg hos medarbetare. Det beror på att medarbetarna inte i samma utsträckning har möjlighet att påverka sin arbetssituation och själva kunna styra sitt arbete. Vidare ansåg chefen inte att detta skulle medföra negativa konsekvenser för medarbetarna, då de innehar den kompetensen som krävs för att utföra arbetet. Däremot hade alla chefer gemensamt att kraven var uppställda efter vad som bör hinnas med och att stöd anpassas individuellt efter medarbetarens behov. De betonade vikten av att vara tillgängliga för sina medarbetare och strävade efter att bibehålla god kommunikation för att uppnå en balans av självstyre, krav samt stöd.

Alla chefer upplever att den emotionella och sociala supporten är avgörande vilket ska försöka upprätthållas även de dagar medarbetarna jobbar hemma. Det framkom att det är en större utmaning att framkalla naturliga eller spontana dialoger på distans, vilket därför framkom i det empiriska resultatet att kommunikationen är viktig vid en hybridarbetsmiljö. Detta för att alla ska känna sig inkluderade och engagerade på såväl distans som på kontoret. Enligt nedan modell som presenterats i den teoretiska referensramen visar att medarbetarna befinner sig både i den "avspända" och "spända" arbetssituationen. Den "spända" arbetssituationen kopplas till den chef som inte gav samma möjlighet för självstyre i arbetet. Utifrån resterande chefers upplevelser förklaras att deras medarbetare befinner sig i den "avspända" arbetsmiljön.





Figur 3: Krav- kontroll och stödmodellen av Karasek & Theorell (1990).

Det framgår från samtliga chefer förutom en, att en anpassad och välstrukturerad fysisk arbetsmiljö är avgörande för att medarbetarna ska kunna prestera i sitt arbete på distans. Det kräver ett gemensamt ansvar från organisationen, chefen och individen för att skapa rätt förutsättningar för ett effektivt arbete även på distans. Detta innebär att medarbetarna har tillgång till nödvändig och rätt utrustning samt att hemmet är anpassat. Självedarskapet spelar också en viktig roll för att uppnå arbetsprestation vid hybridarbete, där medarbetarna behöver besitta en förmåga att självständigt kunna organisera och hantera sitt arbete. Detta kräver att både medarbetarna och cheferna tillsammans säkerställer att medarbetaren har rätt förutsättningar hemma för att kunna prestera. Vidare är användningen av nyckeltal och andra mätmetoder ett effektivt sätt för att stödja medarbetarnas prestation, oavsett var de befinner sig. Därmed är en kombination av rätt arbetsmiljö, personligt ansvar och tydliga prestationsmål som framgår av stor vikt för att uppnå en god prestation vid hybridarbete.

Resultatet som framkommer av studien betonar att hybridarbete erbjuder en betydande flexibilitet för de anställda. Det ställer däremot vidare krav på ledarskapsanpassningar för att uppnå en god arbetssituation hos medarbetarna. Utifrån krav- kontroll och stödmodellen samt arbetsprestation är det situationsanpassade ledarskapet centralt. Detta då cheferna betonar vikten av att anpassa stöd individuellt efter medarbetarens behov och att de strävar efter att upprätthålla god kommunikation för att skapa balans mellan självstyre, krav och stöd. Det tyder på att cheferna ofta justerar sitt ledarskap beroende på medarbetarens situation. Det återfinns ofta en insikt om vikten av emotionell och social support vid hybridarbete, vilket indikerar på en aspekt i ett relationsorienterat ledarskap. Chefen som inte gav samma möjlighet till självstyre

med en högre grad av kontroll kan tolkas använda en mer uppgiftsorienterad ledarskapsstil där fokus ligger på att säkerställa att arbetet blir utfört på ett visst sätt, utan att ge medarbetarna lika mycket självstyre.

Vidare utifrån det empiriska resultatet har kommunikationen en betydande roll i ett fungerande hybridarbete samt hybridledarskap, där kommunikationen behöver vara utformad för att upprätthålla samhörighet och förhindra isolering mellan chef och medarbetare. Studien belyser vikten av anpassad kommunikation som tar hänsyn till de olika arbetsformerna, distans och kontor. Effektiv kommunikation i hybridmiljöer kräver användning av rätt verktyg och tekniker för att säkerställa att alla medarbetare känner sig involverade och viktiga, oavsett var de arbetar. Dessutom är det viktigt att tydligt kommunicera arbetskrav och feedback, vilket stärker arbetsrelationerna och minskar risken för otydlighet och minskad effektivitet. En kontinuerlig dialog och öppna kommunikationskanaler stärker inte bara individens prestation utan även hela teamets gemenskap och produktivitet. Kommunikationen är avgörande för att skapa en god relation mellan chefen och medarbetare, vilket samtliga respondenter ansåg är av stor vikt för en gynnsam arbetssituation. Därmed är kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare en betydelsefull aspekt där ledarskapet betonas av engagemang och tillit.

## 7. Slutsats

*Vidare presenteras en slutsats utifrån studiens frågeställningar. Syftet är att undersöka hur chefers ledarskapsstilar och deras syn på arbetsprestation påverkar medarbetarnas arbetssituation vid hybridarbete med fokus på krav- kontroll och stödmodellen.*

### 7.1 Studiens slutsats

#### *Hur upplever chefer medarbetarens arbetsprestation vid hybridarbete?*

- **Arbetsprestation** - Cheferna i studien upplever god arbetsprestation hos medarbetare vid hybridarbete när det finns en balans mellan självstyre och stöd. Cheferna C1 och C2 menar att det är individens ansvar att vilja prestera, vilket kräver en personlig drivkraft. Möjligheten till självstyre tillsammans med tydliga krav och tillgängligt stöd skapar en gynnsam arbetssituation som främjar produktivitet. En väl anpassad fysisk och digital arbetsplats betonar samtliga respondenter som avgörande för att medarbetarna ska kunna prestera vid arbete på annan plats än kontoret. Vid en god arbetsmiljö på såväl plats som på distans tillsammans med personligt ansvar och stöd upplever samtliga chefer goda prestationer vid hybridarbete.

#### *Vilken ledarskapsstil använder chefer vid hybridarbete kopplat till krav- kontroll och stödmodellen?*

- **Krav- kontroll och stödmodellen** - Cheferna strävar efter att upprätthålla en balans där medarbetare ges självstyre i sitt arbete samtidigt som de ställs inför tydliga krav och får nödvändigt stöd. Utifrån krav- kontroll och stödmodellen upplever alla chefer utom en att medarbetarna befinner sig i en "avspänd" arbetssituation. Höga krav tillsammans med högt stöd och individens egna inflytande är den mest gynnsamma arbetssituationen för medarbetarna, där en slutsats kan dras att samtliga cheferna i studien förutom C5 försöker anpassa efter individuella behov och situationer.
- **Ledarskapsstil** - Som slutsats använder alla chefer förutom C5 ett situationsanpassat ledarskap för den mest gynnsamma arbetssituationen i en hybridarbetsmiljö. Där merparten av cheferna varierar sin stil beroende på medarbetarens behov och specifika arbetssituationer. Det innebär en kombination av relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap, där komponenter från de olika ledarskapsstilarna används vid olika tillfällen. Utifrån krav- kontroll och stödmodellen strävar cheferna efter att

hitta en balans där medarbetarna ges självstyre i sina arbetsuppgifter samtidigt som de möter tydliga krav och får nödvändigt stöd. Ett empiriskt resultat som framkom var att cheferna behöver anpassa sin kommunikation efter medarbetare på kontoret och medarbetare på annan plats. Vardagliga dialoger försvinner delvis vid en hybridarbetsmiljö vilket kräver att chefen anpassar sin kommunikation för att säkerställa att alla medarbetare känner sig involverade och delaktiga.

## 7.2 Kritik

En betydande begränsning av denna studie är urvalet som endast inkluderar sex personer från ett fallföretag samt företagets interdokument. Urvalsstorlek och organisation skulle stärkts om den inkluderade fler respondenter samt fler organisationer. Slutsatserna är därför begränsade, där arbetet endast presenterar ledarskapsstilar utifrån sex chefer, vilket viktiga aspekter i hybridledarskapet som kan förekomma i andra organisationer inte upptäcks. Vidare kan studiens fokus på specifika ledarskapsstilar betraktas både som en styrka och en svaghet. Det ger en djupare förståelse av dessa specifika stilar, däremot kan det begränsa undersökningen till färre aspekter av ledarskap vilket utesluter andra ledarskapsstilar som kan vara relevanta för studien. Det kan vidare bidra till en riktning i studien, vilket kan innebära en missvisande uppfattning om ledarskap och dess effekter på organisationen. Det kan förstöra studiens bredare tillämpbarhet. Ytterligare en begränsning är att förändringsorienterat ledarskap i Yukls ledarskapsteori har valt bort. Arbetet utgår därmed endast från uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap som möjliggör en beskrivning av situationsanpassning. Yukls teori utgår i sitt ursprung från samtliga tre kategorier för att beskriva situationsanpassat ledarskap vilket kan bidra till missvisande data när en kategori valt bort.

Studiens egengjorda modeller för att analysera data kan ses kritiskt, där det kräver en noggrann utvärdering av modellernas förmåga att fånga upp relevanta aspekter för studiens syfte. Det är viktigt att kritiskt granska och tydligt redogöra för hur dessa modeller är utformade och vad det bidrar med i arbetet. Författarna har inga tidigare kunskaper i att utforma modeller, vilket kan riskera att det påverkar studiens resultat negativt snarare än att bidra till insikter om hybridledarskapet.

Att använda krav- kontroll och stödmodellen utifrån ett ledarskapsperspektiv kan ge värdefulla insikter, men det kan vidare kritiseras på grund av begränsningar. Modellen är ursprungligen

utformad för medarbetarna, för att bedöma en god arbetssituation, vilket kan kräva anpassningar för att appliceras utifrån ett ledarskapsperspektiv. Vidare en kritik där modellen ursprungligen utgår från en kontorsmiljö, har föreliggande studie analyserat modellen från en hybridarbetsmiljö. En stor begränsning är att modellen främst fokuserar på hur mycket krav, stöd eller kontroll någon har och kan därmed missa viktiga aspekter som hur en ledarstil påverkar medarbetarnas motivation och engagemang. Modellen visar också oftast bara en ögonblicksbild och fångar inte hur ledarskap kan ändras över tid. Författarna har kopplat samman modellen med ledarstilar, vilket modellens syfte ursprungligen inte utgår från. För att använda modellen i framtida studier ur ett ledarskapsperspektiv kan det därmed vara relevant att förbättra modellen eller finna en mer lämplig modell.

### **7.3 Bidrag**

Studien erbjuder en djup granskning av hybridarbete ur ett ledarskapsperspektiv inom fallföretaget, vilket kan vara av stor vikt för andra organisationer som försöker anpassa sig till hybridarbete.

Tidigare studier tillämpar krav- kontroll och stödmodellen ur ett medarbetarperspektiv och deras känsla, vilket är dess ursprungliga syfte. Denna studie bidrar med insikter utifrån ett nytt perspektiv, ett ledarskapsperspektiv för en inblick från hur chefen uppfattar medarbetares arbetssituation. Författarna har valt att koppla samman modellen med ledarskapsstilar för att finna ett samband mellan en god arbetssituation och vilket ledarskap som används vid de olika kombinationerna av krav, kontroll och stöd.

Studien utforskar flera olika ledarskapsstilar och deras samband med krav- kontroll och stödmodellen samt arbetsprestation vilket ger värdefulla perspektiv på ledarskap vid hybridarbete. Dessa insikter kan vara av stor vikt för organisationer som strävar efter att förbättra arbetssituationen för medarbetare och kommunikationen när den fysiska distanseringen idag är allt vanligare bland organisationer.

Vidare ger studien även en fördjupad kunskap kring arbetsprestation vid hybridarbete, där en utvecklad förståelse kring hur arbetsbelastning, tidspress och socialt stöd påverkar medarbetarnas prestation och arbetssituation. Detta kan vara särskilt relevant för HR-

avdelningar och chefer för att få en inblick i hur hybridarbetet faktiskt påverkar medarbetarna och vad som är viktigt att tänka på vid detta arbetssätt.

#### **7.4 Vidare forskning**

Vidare forskning skulle kunna ta flera riktningar. Inkludering av en bredare urvalsstorlek samt organisationer från olika branscher kan bidra till en mer nyanserad bild av hybridledarskapet. Det skulle även vara intressant att i vidare forskning se till medarbetarens perspektiv för att jämföra de resultat och slutsatser som framkommit. Detta för att utforska om chefer och medarbetare har liknande syn på den arbetssituation de befinner sig i. Dessutom skulle det vara värdefullt att utveckla och testa nya teoretiska modeller som kan fånga upp komplexiteten av ledarskap vid hybridarbete. Ett alternativ för vidare forskning kan exempelvis vara att fokusera på LMX teorin och dess tillämpbarhet för en annan kontext.

Framtidens forskning hade vidare även kunnat inkludera förståelse kring de långsiktiga effekterna av olika ledarstilar på anställdas välbefinnande och prestation i en hybridarbetsmiljö. Genom att studera dessa aspekter över tid kan forskarna få djupare insikter i de mest gynnsamma ledarskapsstilarna vid hybridarbete. Samtidigt kunna dra en slutsats om hybridarbete är här för att stanna eller om vi är på väg mot arbete på plats.

## 8. Referensram

Ahmad, T. (2020). Corona virus (covid-19) pandemic and work from home: Challenges of cybercrimes and cybersecurity. *Available at SSRN 3568830*.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16 (2), 40-68. [Doi.org/10.1177/1529100615593273](https://doi.org/10.1177/1529100615593273)

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., & Skoog, M. (2020). *Boken om ekonomistyrning*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber AB.

Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2013). The diffusion of flexibility: Estimating the incidence of low-regulated working conditions. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 99-116. [Doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3013](https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3013)

Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Andersson, T., Crevani, L., Zetterquist, E. U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post- pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14 (1), 294. [Doi.org/10.3390/su14010294](https://doi.org/10.3390/su14010294)

Begum, R., & Mujtaba, B. G. (2016). Task and relationship orientation of Pakistani managers and working professionals: The interaction effect of demographics in a collective culture. *Public Organization Review*, 16, 199-215. DOI: 10.1007/s11115-015-0305-3

Bergengren, M. (2003). *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid principles or situationism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455. [Doi.org/10.1177/105960118100600404](https://doi.org/10.1177/105960118100600404)

Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. H. (2018). *Management: att leda verksamheter och människor*. (2:a uppl.). Studentlitteratur AB.

Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. H. (2017). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.

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

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (7:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Cacciatore, S. (2023). Creativity and Leadership: How the Arts Can Improve Business Strategies. *Socio-Cultural Management Journal*, 6(1), 55-84. [Doi.org/10.31866/2709-846X.1.2023.278653](https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2023.278653)

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu, Rev, Organ, Psychol, Organ, Behav.*, 2(1) 47-74. [Doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427)

Casimir, G., & Ngee Keith Ng, Y. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517. [Doi.org/10.1108/01437731011070005](https://doi.org/10.1108/01437731011070005)

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Ledning & organisation*. Malmö: Liber.

Collin, K., Lemmetty, S., & Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 321-336. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12199>

Cook, J., Mor, Y., & Santos, P. (2020). Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*, 51(4), 1155–1167. [Doi.org/10.1111/bjet.12945](https://doi.org/10.1111/bjet.12945)

David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 397-415. [Doi.org/10.1002/job.2049](https://doi.org/10.1002/job.2049)

Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (85), 65-85. [Doi.org/10.1515/mosr-2021-0005](https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0005)

Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. [Doi.org/10.5465/amj.2007.24160888](https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888)



Ekman, R., & Arnetz, B. (2005). *Stress - Individ, Samhället, Organisationen och Molekylerna*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.

Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). Urholkade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 29(1), 62-80. DOI:[10.58236/aa.23949](https://doi.org/10.58236/aa.23949)

Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. (6 uppl.). Malmö: Liber AB.

Fackförbundet, S.T. (2020). Jobba hemifrån: Är distansarbete här för att stanna?

Företagets policy kring distansarbete. Hämtad 2024.

Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., & Buonomo, I. (2023). Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497. Doi.org/[10.3390/socsci12090497](https://doi.org/10.3390/socsci12090497)

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Grafström, J. (2023). Vem vill jobba hemifrån?. *Ratio*. Stockholm.

Gronn, P. (2009). Hybrid leadership. In *Distributed leadership according to the evidence*. (pp. 35-58). Routledge. Doi.org/[10.1177/1742715009337770](https://doi.org/10.1177/1742715009337770)

Guyot, K., & Sawhill, I.V. (2020). Telecommuting will likely continue long after the pandemic. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Doi.org/[10.1080/1359432X.2018.1541886](https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886)

Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom omvårdnad*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior*. (9:e uppl.). Pearson Prentice Hall.

Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507. Doi.org/[10.1080/07370024.2021.1987238](https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238)

Integritetsskyddsmyndigheten. (2023). *Överföringar till USA*. Hämtad 8 maj 2024, från <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/overforing-till-tredje-land/overforingar-till-usa>

Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. *In Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 28-48). IGI Global. Doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteorier till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

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

Karasek, R. (1998). Demand/ control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. *Encyclopaedia of occupational health and safety*.

Karppinen, K., & Moe, H. (2012). What we talk about when we talk about document analysis. *Trends in communication policy research: New theories, methods and subjects*. 177-193. Doi.org/10.2307/j.ctv36xvj36.12

Kelley, E., & Kelloway E.K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449. Doi.org/10.1177/154805181245417

Kindenberg, U., & Wallin, G. (2000). *Den lönsamma balansen: om alternativ till arbetets förtärande stress*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Krisinformationen. (2020). *Folkhälsomyndigheten om distansarbete*. Hämtad 29 januari 2024, från <https://www.krisinformation.se/nyheter/2020/mars/folkhalsomyndigheten-uppmanar-till-distansarbete>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. Doi.org/10.1037/amp0000716

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Financial Times Prentice Hall.

Nordengren, M., & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans*. Malmö: Liber AB.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2011) *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3:e uppl.). Stockholm: Liber.

Microsoft Corporation. (2024). Microsoft Teams Copilot.

Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3:e uppl.). London: SAGE.

Ramos- Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job performance using brief self report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. [Doi.org/10.5093/jwop2019a21](https://doi.org/10.5093/jwop2019a21)

Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10:e uppl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Stukat, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Sunarni, S., Purnomo, E. P., Yuliza, M., & Yanuar, I. E. S. (2023). The Influence Of Situational Leadership Style On Employee Performance Through Job Satisfaction. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(04), 694-712.

Taberero, C., Chambel, M. J., Curren, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404. [Doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391](https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391)

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. [Doi.org/10.1111/1468-2389.00151](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151)

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*. 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6:e uppl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

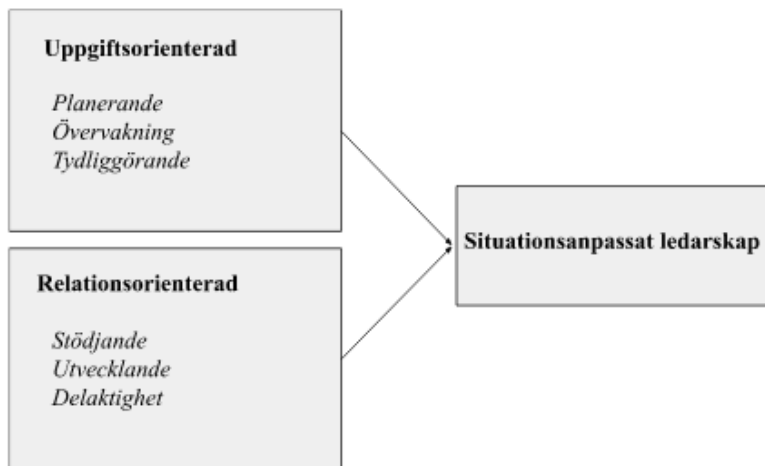
Yukl, G. (2008). The importance of flexible leadership. In *23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA*.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior. What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

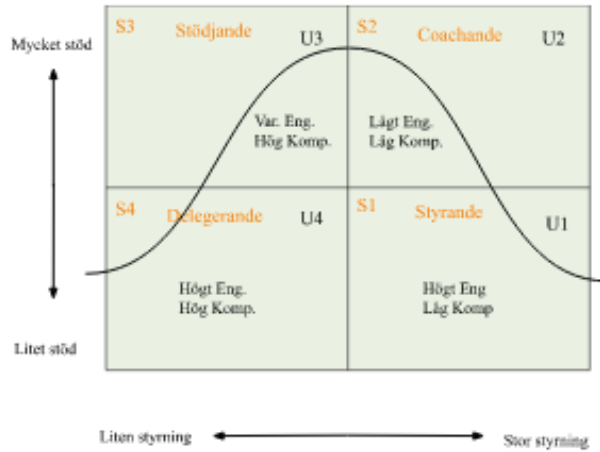
Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8:e uppl.). Pearson.

## 9. Bilagor

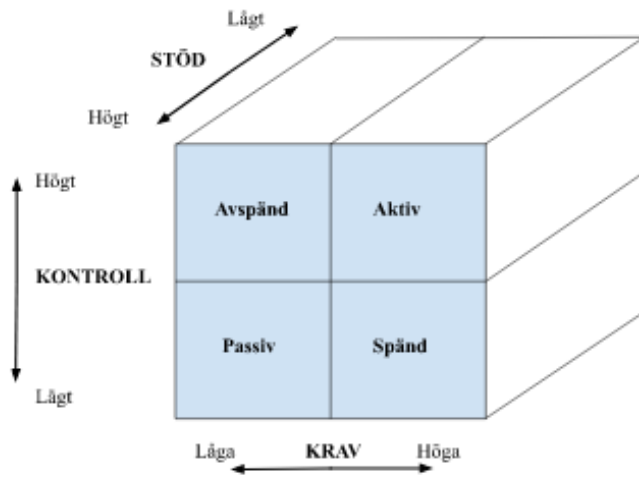
### 9.1 Arbetets modeller



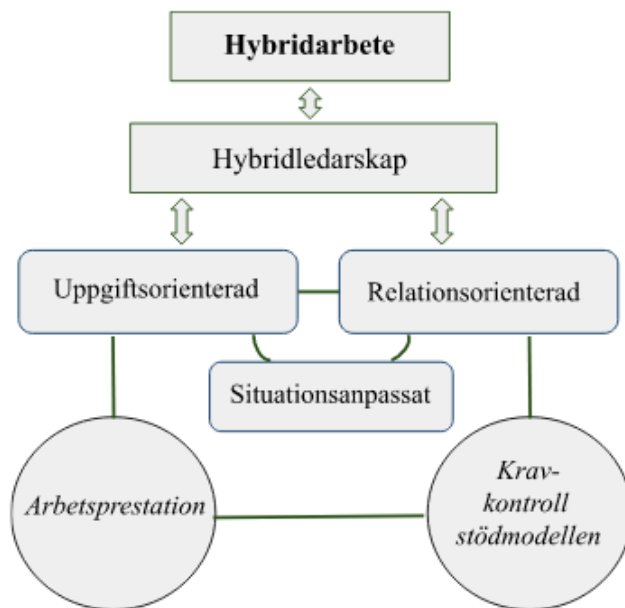
Figur 1: Egengjord modell över kopplingen mellan ledarstilarna.



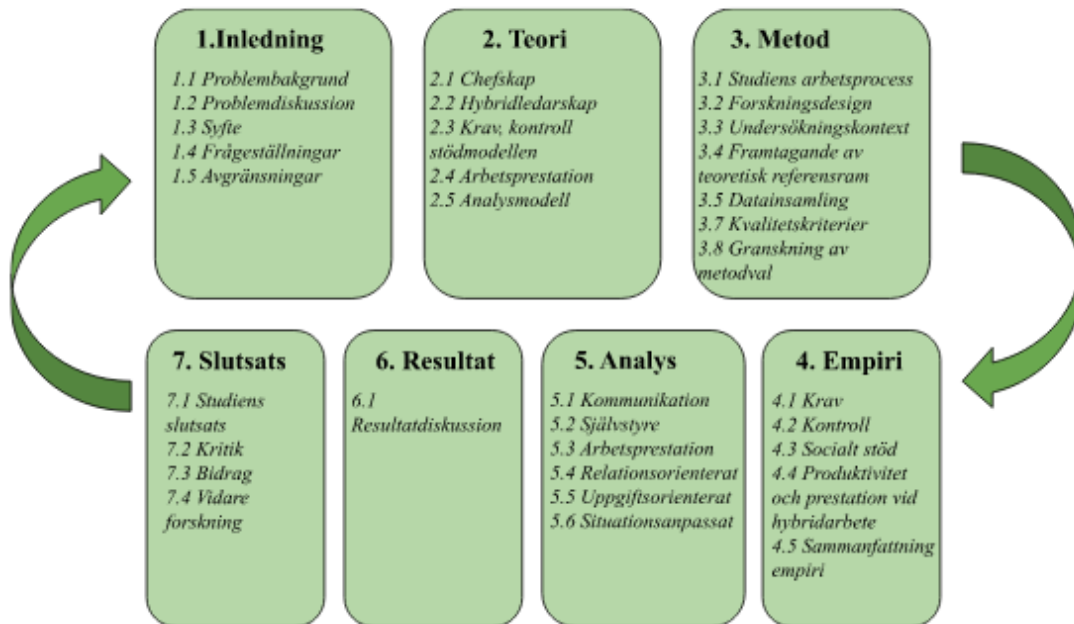
Figur 2: Modell av Hersey et al. (2008).



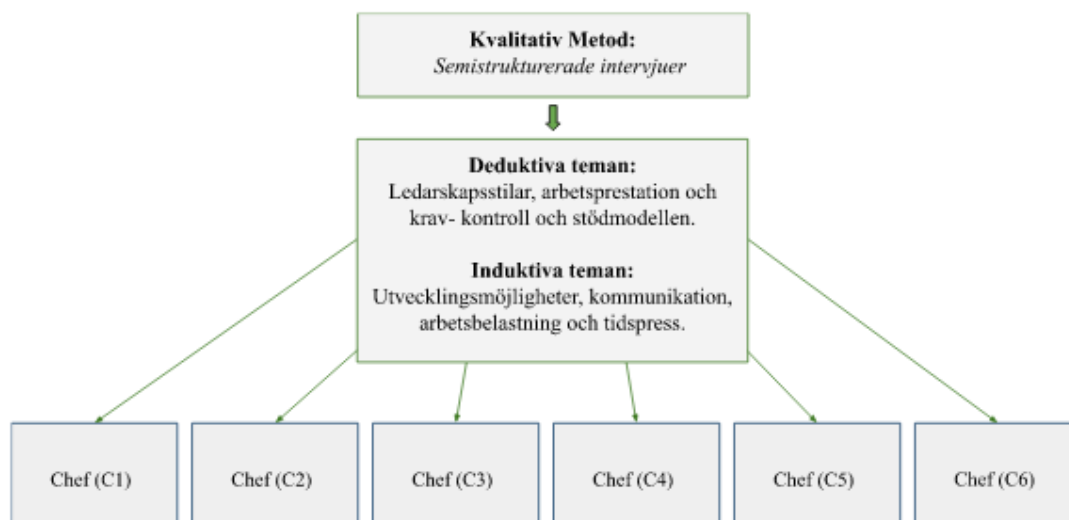
Figur 3: Krav- kontroll och stödmodell av Karasek & Theorell (1990).



Figur 4: Egengjord analysmodell.



Figur 5: Egengjord modell av studiens övergripande arbetsprocess.



Figur 7: Egengjord modell utifrån den kvalitativa metoden.

## 9.2 Informerande brev till chefer

Hej (namn)

Jag och Vendela Carlstein utför vårt examensarbete vid Högskolan i Skövde och skulle vilja be om möjligheten att få intervjua dig för vårt arbete.

Vårt syfte är att undersöka hur chefer agerar och arbetar för ett fungerande ledarskap på distans, med målet att anställda ska prestera likvärdigt hemifrån. Studien ska bidra till en förståelse kring hur distansarbete påverkar medarbetarnas arbetsprestationer. Genom att undersöka samtliga element kommer arbetet bidra till en djupare kunskap och förståelse kring ämnet distansarbete och vi hade uppskattat dina åsikter och insikter kring ämnet.

Intervjun förväntas ta cirka 45 min och vi hade uppskattat och föredragit att genomföra den personligen. Om detta inte är möjligt, kan vi använda oss av Teams eller annat lämpligt medel.

Din medverkan i vår studie skulle vara mycket uppskattad och vi skulle vilja boka en tid som passar dig för utförandet av intervjun.

Tack på förhand för din medverkan,

Med vänlig hälsning,

Alice Jonsson och Vendela Carlstein

## 9.3 Intervjuguide

*Information till deltagaren:*

- Först ges en presentation om vilka vi är och vad vårt syfte med studien är.
- Det finns inga rätt eller fel svar, utan vi vill veta vad du tycker och tänker.
- Deltagandet är frivilligt, intervjupersonen kan avbryta när som helst under intervjun, samt om det är någon fråga personen inte vill svara på hoppar vi över den.



- Information om anonymitet, det kommer inte att framgå vem du är, eller vilken organisation vi har undersökt i arbetet.
- Vid varje intervju frågade författarna om tillstånd för att spela in.

Teman	Frågor	Källor
Bakgrundsfråga om ledaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur många år har du varit på bolaget?</li> <li>• Berätta om vilken roll du har?</li> <li>• Hur länge har du varit chef?</li> <li>• Hur stor är avdelningen eller teamet du ansvarar för?</li> <li>• Hur ser distansarbete ut på er avdelning?</li> </ul>	Övergripande
Krav- kontroll och stödmodellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad behöver du som chef tänka på när någon arbetar hemifrån?</li> <li>• Vilka metoder använder du för att arbetsuppgifterna ska utföras korrekt hemifrån?</li> <li>• På vilket sätt har medarbetarna inflytande i planering och målsättning inom organisationen?</li> <li>• Har medarbetarna tillräckligt med beslutsutrymme, för möjlighet i deltagande och inflytande i arbetet?</li> <li>• Hur upplever du medarbetarnas arbetskrav, vad gäller arbetsbelastning och tidspress?</li> </ul>	(Karasek & Theorell, 1990) (Ekman & Arnetz 2005)

Ledarskapsteori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka är de 3 största utmaningar du upplevt med hybridarbete i ditt ledarskap?</li> <li>• Vilka 3 egenskaper tycker du är viktiga hos en chef vid hybridarbete?</li> <li>• Hur motiverar du som chef dina medarbetare till att prestera vid hemarbete?</li> <li>• Hur använder du ditt ledarskapsstil vid hybridarbete?</li> <li>• Vad är det viktigaste, enligt dig, i ledarskapet för att medarbetarna arbetar effektivt och produktivt vid distansarbete.</li> </ul>	<p>(Yukl, 2013) (Hersey et al., 2008)</p>
Arbetsprestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad ser du för skillnad i medarbetarnas prestationer hemifrån och på arbetet? Eller finns det inga skillnader i prestation?</li> <li>• Hur ser du till att medarbetarna presterar vid hybridarbete?</li> </ul>	<p>(Ramos-Villagra et al., 2019) (Campbell &amp; Wiernik, 2015).</p>

*Avslut av intervjun:*

Avslutar med att tacka för medverkandet och att det kommer vara till stor hjälp för vårt arbete. Kommer intervjuperson på något mer, informera om att personen kan höra av sig via mail. Om intresset finns kan arbetet skickas till intervjuperson när det är klart.