Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

Att navigera mot en flexibel framtid: Hur chefer upplever hybridledarskapet

Ledarskapsarbete som bedrivs i en praktik som delvis är på distans: En kvalitativ undersökning om hur chefer upplever hybridledarskapet inom en statlig myndighet.

Navigating towards a flexible future: How managers' experience hybrid leadership

Leadership work conducted in a partially remote practice: a qualitative study of managers' perceptions of hybrid leadership in the government sector.

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet Företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2023

Emelie Malmros, Sophia Malaki och Helin Abdilkarim

Handledare: Christoffer Axell

Examinator: Rune Wigblad

Att navigera mot en flexibel framtid: Hur chefer upplever hybridledarskapet

Ledarskapsarbete som bedrivs i en praktik som delvis är på distans: En kvalitativ undersökning om hur chefer upplever hybridledarskapet inom en statlig myndighet.

Examensrapport inlämnad av Emelie Malmros, Sophia Malaki och Helin Abdilkarim och till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-06-11]

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

Signerat: Emelie Malmros
Emelie Malmros

Signerat: Sophia Malaki
Sophia Malaki

Signerat: Helin Abdilkarim
Helin Abdilkarim

Förord

Vi vill dela ut ett stort tack till våra fantastiska respondenter som valde att medverka i vår studie och dela sina personliga upplevelser. Studien hade inte varit genomförbar utan er hjälp och vi är oerhört tacksamma för ert deltagande.

Tack även till våra familjer som har stöttat oss dessa månader och kommit med konstruktiv kritik i perioder där det har varit svårt att komma framåt.

Vi vill tacka vår handledare Christoffer Axell. Slutligen vill vi även tacka vår examinator Rune Wigblad för det stöd och vägledning som han gett oss i slutskedet av arbetet.

Emelie Malmros, Sophia Malaki och Helin Abdilkarim
Högskolan i Skövde, våren 2023.

Sammanfattning

Bakgrund: Svenska myndigheter har fått i uppdrag av Regeringskansliet att möjliggöra arbete hemifrån. Ett hybridledarskap innefattar förväntningar om att man ska kunna behärska variationen mellan distansledarskap och ledarskap på plats. Hybridmöten är möten som kan tas digitalt med hjälp av olika videokonferensverktyg. Hybridledarskap är här för att stanna vilket öppnar upp för konsekvenser som kanske inte varit lika framträdande tidigare. Individuella och grupprelaterade resultat är beroende av ett gott ledarskap. Det gäller som chef att vara tillgänglig och extra lyhörd för sina medarbetares individuella behov vilket förutsätter ett kommunikativt och aktivt ledarskap. Genom ny digital teknik och den pågående digitala utvecklingen genomgår arbetsmarknaden just nu en stor förändring som påverkar flera branscher. Med det förändrade arbetslivet uppmärksammas ledarskapet vid distansarbete mer och mer. Det råder en tvetydighet i forskningen kring hur ledarskapet i en organisation påverkas när det delvis förläggs på distans, alltså hybrid. Det krävs ytterligare forskning för att förstå hur hybridarbete påverkar chefers möjligheter att utföra sitt ledarskap. Detta skapar ett intresse att undersöka chefers upplevelser av att utföra hybridledarskap.

Problemformulering: PF1: Hur påverkar hybridarbete det individuella ledarskapet enligt chefer inom myndigheten? PF2: Hur beskriver cheferna en önskvärd hybrid arbetsplats med avseende på framtida möjligheter och utmaningar?

Syfte: Studiens syfte är att undersöka och analysea hur chefer inom en statlig myndighet upplever att hybridarbete påverkar deras ledarskap samt vilka utmaningar och möjligheter som kan finnas.

Metod: Då syftet med studien är att undersöka upplevelser har en kvalitativ undersökningsmetod använts. Data har samlats in genom tio semistrukturerade digitala intervjuer med chefer inom en svensk myndighet via Zoom och Skype.

Slutsats: Studien visar att hybridarbete kan ha en positiv inverkan på hybridledarskapet

på grund av att det kan skapa mer nöjda och fortsatt produktiva medarbetare. Balans mellan distansarbete och fysisk närvaro är nödvändig för att upprätthålla den sociala kontakten. God kommunikation är en förutsättning för att uppnå verksamhetens fulla potential. Hybridmöten kan vara fördelaktiga vid korta avstämningar eller informationsdelning men kan också leda till minskat engagemang hos medarbetarna, sammanhanget är komplext och påverkas av personliga preferenser. Tydligare riktlinjer inom distansavtalet behövs enligt respondenterna för att hybridarbetet ska kunna fungera mer effektivt och underlätta chefernas hybridledarskap. Avslutningsvis önskade majoriteten av respondenterna att myndigheten ska fortsätta med det hybrida arbetssättet.

Nyckelord: Digitalisering, hybridledarskap, hybrid arbetsplats, hybridarbete, medarbetarskap, ledarskap, engagemang, kommunikation, arbetsmiljö, kultur.

Abstract

Background: Swedish authorities have been tasked by the government to enable remote work. Hybrid leadership involves expectations of being able to master the variation between remote leadership and on-site leadership. Hybrid meetings are meetings that can be conducted digitally using various video conferencing tools. Hybrid leadership is here to stay, which opens up for consequences that may not have been as prominent before. Individual and group-related outcomes depend on good leadership. As a manager, it is important to be available and extra responsive to the individual needs of your employees, which requires communicative and active leadership. With new digital technology and the ongoing digital development, the job market is currently undergoing a major change that affects several industries. With the changed work life, leadership in remote work is becoming more and more important. There is ambiguity in the research on how leadership in an organization is affected when it is partially conducted remotely, i.e., hybrid. Further research is needed to understand how hybrid work affects managers' ability to perform their leadership. This creates an interest in investigating managers' experiences of performing hybrid leadership.

Research questions: RQ1: How does hybrid work affect individual leadership according to managers within the agency? RQ2: How do managers describe a desirable hybrid workplace in terms of future opportunities and challenges?

Purpose: The purpose of the study is to examine and analyze how managers within a government agency perceive that hybrid work affects their leadership, as well as identify the challenges and opportunities that may exist.

Method: As the purpose of the study is to investigate experiences, a qualitative research method has been used. Data has been collected through ten semi-structured digital interviews with managers within a Swedish authority through Zoom and Skype.

Conclusion: This study shows that hybrid work can have a positive impact on hybrid leadership because it may create more satisfied and continuously productive employees. A balance between remote work and physical presence is necessary to maintain social contact. Good communication is a prerequisite for achieving the full potential of the business. Hybrid meetings can be beneficial for short reconciliations or information sharing, but can also lead to reduced employee engagement. The context is considered complex and influenced by personal preferences. Clearer guidelines within the agreement of remote work are needed so that the hybrid work can function more effectively and facilitate the managers' hybrid leadership. In conclusion, the majority of respondents wanted the organization to continue with a hybrid work model.

Keyword: Digitalisation, digitalization, digitisation, digitization, digital transformation, hybrid leadership, hybrid workplace, hybrid work, employeeship, leadership, commitment, involvement, communication, working environment, culture

Innehållsförteckning

1. Inledning **9**

1.2 Problembakgrund *9*

1.3 Problemdiskussion *11*

1.4 Problemformulering *13*

1.5 Syfte *14*

1.6 Avgränsningar *14*

2. Teoretisk referensram **15**

2.1 Digitalisering *15*

2.2 Hybridarbete *16*

2.3 Ledarskap *17*

2.4 Hybridledarskap *18*

2.5 Medarbetarskap *19*

2.6 Sammanfattning av begrepp för den teoretiska referensramen samt studiens analysmodell *20*

3. Metod **22**

3.1 Arbetsprocess *22*

3.2 Metodval *22*

3.3 Datainsamling *23*
3.3.1 Litteraturinsamling 23
3.3.2 Intervjumetod 24
3.3.3 Genomförande av intervju 25

3.4 Urval *26*
3.4.1 Organisationen 26
3.4.2 Respondenter 26
3.4.3 Intervjuguide 27

3.5 Etiska överväganden *27*

3.6 Analysmetod *28*
3.6.1 Metodkritik 30
3.6.2 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet 31

4. Empiri **33**

4.1 Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen *33*

4.2 Meningsfulla möten *36*

4.3 Att utöva aktivt hybridledarskap *39*

4.4 Chefernas attityder till hybridarbete *42*

4.5 Framtidens arbetsplats *44*

4.6 Sammanfattning av empiri *46*

5. Analys och diskussion **47**

5.1 Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen *47*
5.2 Meningsfulla möten *50*
5.3 Att utöva aktivt hybridledarskap *52*
5.4 Chefernas attityder till hybridarbete *55*
5.5 Framtidens arbetsplats *56*

6. Slutsats **59**
6.1 Slutsats *59*
6.2 Studiens bidrag *63*
6.3 Kritik till studien *63*
6.4 Metodreflektion *64*
6.5 Förslag till vidare forskning *64*

7. Figurer och tabeller **66**

8. Referenslista **67**

9. Bilagor **75**
9.1 Bilaga 1 *75*
9.2 Bilaga 2 *76*
Intervjuguide *76*
9.2 Bilaga 3 *79*
9.3 Bilaga 4 Individuella reflektioner *80*
9.4.1 Sophia 80
9.4.2 Helin 82
9.4.3 Emelie 83

1. Inledning

Följande kapitel börjar med att beskriva bakgrunden till studiens huvudämne för att i problemdiskussionen närma sig och förtydliga de problem som studien ämnar studera. Avslutningsvis kommer studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar att behandlas.

1.2 Problembakgrund

Svenska myndigheter har fått i uppdrag av Regeringskansliet (2021) att möjliggöra arbete hemifrån. Fysisk närvaro är nödvändigt för att bedriva verksamheten framåt men vissa arbetsuppgifter går att utföra på distans. Gronn (2010) beskriver hybridledarskap som en särskild ledarskapsstil som förväntas kunna behärska variationen mellan distansledarskap och ledarskap på plats. Hybridmöten innebär de möten som kan tas digitalt med hjälp av olika videokonferensverktyg. Att hybridledarskap och hybridmöten är här för att stanna är något som Sveriges chefsorganisation slår fast i sin årsrapport 2021, vilket öppnar upp för konsekvenser som kanske inte varit lika framträdande tidigare (Ledarna, 2021).

Alvesson och Lundholm (2014) skiljer i sin studie mellan begreppen *chefskap* och *ledarskap* där en chef har en formell position och befogenheter medan en ledare har ett mer individcentrerad informellt inflytande. Ledarskap beskrivs som en process som har till uppgift att påverka individers aktiviteter i riktning mot specifika mål. Enligt Watson (2006) har en ledare till uppgift att förutse, planera, organisera, leda, samordna och kontrollera. Kelley och Kelloway (2012) menar på att chefskap och ledarskap är begrepp som kanske inte alltid är så enkla att skilja på. Ofta används de i anslutning till varandra. Alvesson och Lundholm (2014) skriver på liknande sätt att chefskap och ledarskap kan ses som olika dimensioner av organisering av ledning. I detta arbete kommer begreppen ”chef” och ”ledare” att beteckna samma person även om chefspositionens legitimitet kommer från dess formella position i en organisation.

Torre och Sarti (2020) visar i sin studie att individuella och grupprelaterade resultat är beroende av ett aktivt ledarskap där medarbetare interagerar med sina ledare. Enligt Grant

et al., (2013) kan hybridarbete på ett effektivt sätt erbjuda flexibilitet och bidra till ökat välbefinnande hos personalen vilket även inkluderar en balans mellan arbete och fritid som i sin tur kan öka produktiviteten. Vidare beskriver författarna även en trend hos rekryteringsföretag att möjligheten för hybridarbete ökar företagets attraktionskraft vid rekrytering, vilket vittnar om hybridarbetets positiva effekt. Gronn (2010) skriver att när arbete delvis läggs på distans innebär det att digitala möten ibland får ersätta fysiska vilket kommer med både utmaningar och möjligheter både för chef och medarbetare. Hur detta påverkar de individuella individerna och organisationen i stort är väldigt olika och beroende på situation.

Wilson och Cunliffe (2021) kom i sin studie fram till att det som chef gäller att vara tillgänglig och extra lyhörd för sina medarbetares individuella behov vilket förutsätter ett kommunikativt och aktivt ledarskap. Genom ny digital teknik och den pågående digitala utvecklingen menar Arbetsmarknadsutskottet (2017) att arbetsmarknaden just nu genomgår en stor förändring som påverkar flera branscher. Förändringen har gjort att dagens arbete är mindre känsligt för geografiska- och tidsrelaterade problem. Med det förändrade arbetslivet uppmärksammas ledarskapet vid distansarbete mer och mer. Yukl (2011) definierar i sin studie om ledarskap på flera olika sätt och menar på att ett ledarskap behöver innefatta en grupp individer som påverkar varandra, det är ett fenomen som utvecklas över tid. Yukl tar vidare upp att tidigare forskning kring ledarskap visar att det är något som till stor grad påverkar hur väl en organisation fungerar.

Enligt Torre och Sarti (2020) råder det en tvetydighet i forskningen kring hur ledarskapet i en organisation påverkas när det delvis förläggs på distans, alltså hybrid. De menar vidare på att ytterligare forskning behövs för att förstå hur chefer upplever att hybridarbete påverkar deras möjligheter att utföra sitt ledarskap. Utifrån Torre och Sarti (2020) så går det att argumentera för studiens relevans då syftet just är att tillföra mer forskning till ämnesområdet hybridarbete och hybridledarskap. Att studera hybridledarskap inom myndighetssektorn är intressant på grund av förutsättningarna och omständigheterna skiljer sig från den privata sektorn. Detta då myndigheten finansieras av skattemedel och därmed är starkt reglerad av Regeringen (Regeringen, 2023). Den digitala förändringen av arbetsmarknaden som nu pågår påverkar flera branscher enligt

Arbetsmarknadsutskottet (2017) vilket argumenterar för föreliggande studies relevans även för andra branscher och inte enbart myndighetsbranschen.

1.3 Problemdiskussion

Cortellazzo et al., (2019) nämner i sin studie att digitaliseringen de senaste decennierna har eskalerat vilket har påverkat sättet på hur vi ser på ledarskap idag. Förmågor såsom flexibilitet och anpassningsförmåga är viktiga för att ledarskapet ska vara framgångsrikt. Ledaren måste dessutom kunna använda digitala verktyg på ett fördelaktigt sätt som gynnar arbetsplatsen. Hashim et al., (2022) kom i sin studie fram till att digitala verktyg som används på en arbetsplats bör vara användarvänliga och funktionella för att nyttjas av medarbetarna på bästa sätt. Individuella faktorer såsom ålder och teknisk kompetens påverkar hur en medarbetare anammar och använder digitala verktyg. På organisations- och ledarskapsnivå är det därmed viktigt att ledningen främjar användningen av digitala verktyg genom att anpassa det till medarbetarnas arbetsuppgifter och arbetsflöde för att öka effektiviteten. Elldér (2019) skriver att dagens chefer behöver bli mer bekanta med att leda på distans för att kunna möta nutidens behov. Att arbeta på distans inom en organisation är inget nytt fenomen, men i samband med pandemin blev det ett mer förekommande element bland arbetsplatser inom både privat och offentlig verksamhet. Till följd av det ställs mer krav på chefers förmåga att kunna leda på distans (Torre & Sarti, 2020). Torre och Sarti kom vidare fram till att den avgörande skillnaden mellan att leda på plats och att leda på distans är samspelet mellan chefer och medarbetare. Med detta har ledarskapet tvingats modifieras och har nu ett mer tekniskt fokus. Müller och Müller (2021) kom i sin studie fram till att arbetsmiljön inom flera olika branscher förändrades som ett resultat av Covid-19 pandemin. Ett framgångsrikt distansledarskap måste enligt författarna innehålla flera viktiga aspekter som förändringshantering, social kompetens och kommunikationsförmåga.

Müller och Müller (2021) menar vidare att för att ett företag ska kunna få positiva utfall på affärsresultat och företagskultur med distansledarskap kräver det investeringar i den digitala utvecklingen för att kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld. Det bekräftar även Ramage (2017) som menar att leda på distans kan vara utmanande och kräver ordentlig förberedelse i form av strukturer och rutiner för att stärka kulturen samt

bibehålla kommunikationen och samarbetet. Företagen måste investera i teknik och utbildning för att möjliggöra för hybridarbete och säkerställa att organisationsmålen nås. Finns det redskap och verktyg som främjar hybridarbete så kommer effektiviteten, produktiviteten och engagemanget bland medarbetarna att öka.

Iqbal et al., (2021) betonar att det kan uppstå problem med hybridarbete. Det kan vara kommunikationssvårigheter, samarbetsproblem och saknaden av en gemenskapskänsla bland medarbetarna. Nunamaker et al., (2009) bekräftar det och menar att tidigare forskning påvisar att problemen som uppkommer i samband med distansarbete är försämrat informationsutbyte, svårigheter med relationsbyggande bland kollegor samt avsaknaden av gemenskap inom organisationen. Vendramin och Nardelli (2020) menar att organisationen måste kunna förstå och ta hänsyn till utmaningarna som uppkommer med arbete på distans. Det kan göras genom arbetssätt som underlättar social interaktion och god kommunikation. Cheferna måste även främja en god balans mellan jobb och privatliv samt tydliggöra vilka förväntningar och krav som finns på medarbetarna. Savu (2019) skriver att den icke-verbala kommunikationen, det vill säga kroppsspråk och ögonkontakt, utgör 55 % av informationsutbytet. Vid distansarbete försämras den icke-verbala kommunikationen och risk för missförstånd ökar. Det ställer ytterligare krav på att hybridledarskapet måste vara tydligt och välstrukturerat vid kommunikation med medarbetarna.

Att arbeta på distans kan för vissa vara en positiv arbetsform och för andra negativ. Det handlar om individens preferenser, många uppskattar friheten att kunna utföra sitt arbete under egna villkor och andra presterar inte alls lika bra hemifrån som de hade gjort fysiskt på arbetsplatsen. Reyes et al., (2020) har i sin studie undersökt vilka utmaningar ledare upplever som har genomgått övergången från att leda fysiskt till att leda hybrid. De bekräftar att vissa medarbetare är självständiga till sin natur medan andra behöver tillsyn för att kunna vara produktiva. De menar att chefer måste säkerställa produktiviteten bland medarbetarna, involvera och motivera genom att anpassa ledarskapet utifrån medarbetarnas behov och förutsättningar. Att arbeta på distans kan skapa en känsla av att karriären stagnerar, således är det viktigt för chefer att uppmuntra och entusiasmera medarbetarna. Schwarzmüller et al., (2018) betonar vikten av att försöka möjliggöra att

distansarbetet efterliknar den fysiska arbetsplatsen genom exempelvis obligatorisk video vid digitala möten. Det gör att kontakten bland kollegorna påminner om den fysiska arbetsplatsen och det blir även lättare att tolka signaler som minskar missförstånd.

Reyes et al., (2020) skriver att en annan utmaning är att bekräfta medarbetarnas arbetsprestationer när de fysiska mötena blir färre. Genom att ha frekvent kontakt med medarbetarna och meningsfull kommunikation menar författarna att meningsfullheten kring arbetet ökar, de kollegiala banden stärks samt att känslor av isolering minskar. Vid distansarbete gäller mycket eget ansvar och därav är kommunikationen ytterst viktigt för att ha kontroll över sin arbetssituation. God kommunikation är viktigt för att säkerställa att medarbetarna känner en psykosocial trygghet då missförstånd ökar när icke-verbal kommunikation inte existerar (Reyes et al., 2020). Digitaliseringen har berört arbetsmarknaden i stort och är ett högst aktuellt ämne inom alla branscher (Arbetsmarknadsutskottet, 2017).

För att förstå hur hybridarbete påverkar chefers ledarskap så behövs det mer forskning (Torre & Sarti, 2020) och därför betraktas det vara intressant att undersöka hur chefer upplever att hybridarbete påverkar deras ledarskap. Föreliggande studie är relevant för de branscher där hybridarbete, antingen förekommer, eller är i process att utvecklas.

1.4 Problemformulering

I föreliggande inledning fastställs utifrån tidigare studier en kunskapslucka i den rådande forskningen där mer forskning kring vilken påverkan hybridarbete får för chefers möjligheter att bedriva sitt ledarskap krävs för att förstå komplexiteten i hybridledarskapet (Torre & Sarti, 2020; Müller & Müller, 2021). Enligt Torre och Sarti (2020) råder det en tvetydighet i forskningen kring hur ledarskapet i en organisation påverkas när det delvis förläggs på distans, alltså hybrid. De menar vidare på att ytterligare forskning behövs för att förstå hur hybridarbete påverkar chefers möjligheter att utföra sitt ledarskap inom en hybrid arbetsmiljö. Utifrån Torre och Sarti (2020) samt Müller och Müller (2021) så går det att argumentera för studiens relevans då syftet just är att tillföra mer forskning till ämnesområdena hybrid och hybridledarskap. Därmed görs

med denna studie ett försök att undersöka hur chefer inom en statlig svensk myndighet anser att hybridarbete kan påverka deras möjligheter att leda sin arbetsgrupp. Tio chefer som utför hybridledarskap har intervjuats med syfte att undersöka följande frågeställningar:

- *Hur kan hybridarbete påverka det individuella ledarskapet enligt chefer inom myndigheten?*
- *Hur beskriver cheferna en önskvärd hybrid arbetsplats med avseende på framtida möjligheter och utmaningar?*

1.5 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur hybridarbete kan påverka det individuella ledarskapet enligt chefer inom en myndighet. Vidare syftar studien till att beskriva och analysera hur cheferna ser på en önskvärd hybrid arbetsplats med avseende på framtida möjligheter och utmaningar.

1.6 Avgränsningar

För att begränsa studiens omfattning har fokus lagts på tio chefer inom en myndighet och deras upplevelser av att utöva hybridledarskap samt vilka utmaningar och möjligheter som medföljer. De utvalda respondenterna har olika roller och befogenheter i syfte att försöka skapa representativitet för hela myndigheten och ge studien ytterligare djup och perspektiv.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med en beskrivning av begrepp som för studien anses relevanta och betydelsefulla för att få en förståelse för studiens inriktning och innehåll. Sedan kommer tidigare forskning och studier att presenteras där liknande innehåll behandlas. Vidare kommer den teori som används för att uppnå studiens syfte samt besvara studiens frågeställning att beskrivas. Slutligen kommer en för studien egengjord modell att läggas fram som på ett tydligt sätt förklarar hur referensramen hänger samman.

2.1 Digitalisering

I en artikel av Reyes et al., (2020) betonas att digitalisering är en omfattande förändring som påverkar alla aspekter av samhället och dess aktörer. Det innefattar också förändringar av arbetsprocesser och strukturer inom organisationer. För att utnyttja digitaliseringens fulla potential krävs förändringar i affärsmodeller, processer och kultur inom organisationer. Melin (2018) understryker att digitaliseringen är en viktig drivkraft för samhällsutvecklingen och att kunskap och förståelse om dess betydelse är avgörande för att hantera de utmaningar som uppstår på ett hållbart sätt. Digitaliseringen är en pågående process enligt Melin (2018) som kräver att samhället hela tiden anpassar sig och utvecklas i takt med teknologin. En konsekvens av digitaliseringen är att efterfrågan på kreativitet, kommunikation och samarbete kan öka enligt Leimeister och Blohm (2022). Detta beror på att repetitiva uppgifter kan komma att automatiseras, vilket innebär att nya färdigheter och kreativa lösningar behöver utvecklas för att utföra mer avancerade arbetsuppgifter. Men det finns också risker med digitaliseringen som måste hanteras, såsom ökad ojämlikhet i samhället och påverkan på arbetsmarknaden för yrken som kan ersättas av robotisering och automatisering, som Melin (2018) påpekar. Tekniska problem och utmaningar kan uppstå som chefer måste hantera, inklusive nätverksanslutning och teknisk utrustning (Dobbins 2021; Müller & Müller; 2021 & Ekelman & Kantor, 2023). Rätt teknisk utrustning kan möjliggöra ökad flexibilitet i arbetet, vilket underlättar distansarbete (Kuusisto, 2017). Enligt Müller och Müller (2021) förutsätter detta att chefer har teknisk kunskap och kan hantera tekniska system och verktyg praktiskt.

I en rapport från International Labour Organization (2021) framhålls behovet av en överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare vid distansarbete. Ett tydligt avtal

bör innehålla beskrivningar om kommunikation, arbetsbelastning samt säkerhet och hälsa för att minska osäkerhet och främja produktivitet för arbetstagaren. Avtalet bör regelbundet ses över och uppdateras för att vara aktuellt.

2.2 Hybridarbete

Enligt Kosteas et al., (2022) är hybridarbete en arbetsform som möjliggör för chefer och medarbetare att arbeta både på distans och fysiskt på arbetsplatsen. Anställda har alternativet att få arbeta hemifrån eller på valfri plats emellanåt och resterande tid på kontoret. Hybridarbete är en effektiv arbetsform som ger möjlighet till de anställda att vara mer flexibla och ha mer autonomi i hur de organiserar arbetet. Kosteas et al., (2022) belyser även att hybridarbete kan minska kostnader inom företag då stora kontorslokaler inte längre behövs i samma utsträckning och tjänsteresor blir mindre nödvändiga. Anställdas balans mellan arbete och fritid kan också förbättras när de slipper pendlingstid vilket kan underlätta för privatlivet. Choudhury et al., (2022) intygar och menar att hybridarbete är ett sätt att kombinera distansarbetets fördelar såsom flexibilitet och autonomi med kontorets fördelar som till exempel kan vara sociala interaktioner och resurstillgångar. Möjligheten till hybridarbete är någonting som Berber et al., (2022) menar är viktigt för trivsel på arbetsplatsen vilket kan minska risken för en hög personalomsättning och samtidigt vara en attraktionskraft vid rekrytering.

Dobbins (2021) poängterar att hybridarbete kan lämpa sig mer för vissa anställda beroende på personliga behov och arbetsroll. Vissa har mer behov av struktur och stöd och andra trivs bättre med mer frihet och självständighet. Dobbins (2021) tar upp nackdelar som kan uppstå i samband med hybridarbete. Anställda kan uppleva svårigheter med att skilja på arbete och fritid, det kan finnas tekniska problem och utmaningar som exempelvis nätverksanslutningsproblem och digital utrustning samt förändring av kommunikation med chefer och kollegor. När kommunikationen brister finns det risk för att samarbetet och informationsutbytet brister vilket har negativ inverkan på arbetsmiljön. Dobbins (2021) rekommenderar arbetsgivare som vill implementera hybridarbete på arbetsplatsen att ta hänsyn till de potentiella utmaningar som kan medkomma. Enligt Karis et al., (2014) så är videokonferenser och digitala plattformar verktyg som möjliggör för medarbetare att kunna samarbeta och kommunicera oavsett geografisk placering.

Verktygen underlättar för hybrida arbetslag att känna sig mer sammankopplade, men det förutsätter att utrustningen är lämplig och att samtliga medarbetare har fått träning och utbildning för att bli mer bekväma med tekniken (Karis et al., 2014). Zito (2022) menar att visuell uppfattning genom kameraanvändning har en positiv effekt på känslan av engagemang, samarbete och närvaro i digitala möten. Videokonferenser kan vara ett verktyg för att minska känslan av isolering samt främja samarbete i arbetsmiljöer på distans.

2.3 Ledarskap

Detta kapitel ger en kort och översiktlig introduktion till ämnet ledarskap. Det ger en grundläggande förståelse för vad ledarskap är samt dess huvudsakliga komponenter vilka är relevanta för denna studie. Fokuset är inte att täcka alla aspekter av ledarskap utan att ge en generell överblick för läsaren.

Northouse (2019) definierar ledarskap som förmågan att leda och påverka en grupp eller organisation mot att uppnå ett gemensamt mål. Ledarskap kan innebära att ta initiativ, kommunicera, motivera och inspirera andra, bygga relationer samt fatta beslut. En ledare stöttar andra människor för att uppnå gemensamma mål genom att ge riktning och motivation. Det finns olika former och stilar av ledarskap, samt många teorier och modeller som ger beskrivning av olika sätt att utöva ledarskap på. Betydelsen av att ledare har en bredd av färdigheter inom kommunikation, samarbete och anpassningsförmåga lyfts fram av flera forskare (Snellman, 2014; Petani & Mengis, 2021; Iqbal et al., 2021). Det framkommer vidare att virtuell kommunikation kan försvåra interaktionen mellan ledare och medarbetare vilket påverkar gemenskapen på arbetsplatsen (Varma et al., 2022). Wilson och Cunliffe (2021) rekommenderar att ledare arbetar aktivt med regelbunden kommunikation samt att de är lyhörda för medarbetarnas behov vilket underlättar upprätthållandet av förtroendet mellan chef och anställd. Kommunikationens betydelse för chefers möjligheter att upprätthålla engagemang och motivation hos anställda består i en hybridarbetsmiljö av att chefer främjar en kultur som består av öppen kommunikation, samarbete och tillit (Crevani et al., 2016 & Ramage, 2017).

Arbetsmiljöverket (2022) framhåller att arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för arbetsmiljöarbetet. Det innebär att arbetsgivaren har en skyldighet att säkerställa att arbetsuppgifterna kan utföras utan risk för hälsan. Chefer har en plikt att ha kännedom om arbetsmiljölagen samt de arbetsmiljöregler som råder på arbetsplatsen. Det finns olika sätt för chefer att utöva arbetsmiljöarbete som en del av ledarskapet. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) är ett exempel för chefer att administrera det systematiska arbetsmiljöarbetet som innebär att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga ohälsa och olyckor. Vid arbete på distans är arbetsgivaren också formellt ansvarig för arbetsmiljön. Arbetsmiljöverket (2021) förtydligar att det krävs ett bra samarbete samt regelbunden dialog mellan chef och medarbetare för att ha en hälsosam arbetssituation. Detta på grund av att arbetsgivaren har begränsningar vid att bedöma medarbetarnas arbetsstationer, därmed blir det särskilt viktigt att det finns ett fungerande samarbete.

2.4 Hybridledarskap

Hybridledarskapet som begrepp myntades av Gronn (2010). Författaren definierar begreppet som en blandning av att leda på distans och på plats. Knight (2020) antyder att hybridledarskap kräver en annan stil än traditionellt ledarskap. Många faktorer måste tas i beaktande för att kunna skapa en trivsam och effektiv arbetsmiljö. De största skillnaderna mellan traditionellt ledarskap och hybridledarskap menar författaren är att chefer måste ta hänsyn till de olika preferenser och behov som finns bland medarbetare som jobbar utanför kontoret och för dem som jobbar på kontoret.

Cortellazzo et al., (2019) skriver att hybridarbete har skapat nya möjligheter och utmaningar för ledare. Dessa är att kunna använda digitala verktyg för att öka kommunikationen och samarbetet inom arbetsgruppen, men samtidigt kunna hantera informationsöverföring och virtuella arbetsgrupper. En annan möjlighet är att använda tekniken för att förbättra effektiviteten och produktiviteten medan utmaningen är att kunna hantera den ökade komplexiteten och osäkerheten som medkommer. Hybridarbete har ökat behovet av snabbhet, flexibilitet och anpassningsförmåga hos chefer. Cortellazzo et al., (2019) kom vidare fram till att tydlig policy kring den hybrida arbetsutformningen kan underlätta för chefer. Att kunna använda den digitala tekniken, exempelvis olika

videokonferenstjänster, på ett fördelaktigt sätt är avgörande för att hybridledarskapet ska vara framgångsrikt, vilket ett flertal studier påvisar (Knight, 2020; Dobbins, 2021; Müller & Müller 2021; Ekelman & Kantor, 2023). Det möjliggör att kommunikationen blir bättre genom att medarbetarna är uppdaterade och aktivt deltar på möten vilket är avgörande på arbetsplatser där hybridarbete utförs. Knight (2020) föreslår att nyttja tekniken och skapa videokonferenser och chattrum för att underlätta kommunikationen. Det blir därmed viktigt att chefer har tekniska färdigheter för att kunna implementera flexibla arbetsarrangemang som främjar en positiv upplevelse av en hybrid arbetsmiljö (Crevani et al., 2016 & Petani et al., 2021). Cheferna måste därefter kunna ha en förmåga att skapa en inbjudande kultur där alla, oavsett var de befinner sig, känner sig välkomna. Det föreslås att chefer kan organisera teambuildingaktiviteter eller andra sociala tillställningar för att stödja medarbetarnas relationsbyggande och samarbete mellan varandra. En organisationskultur bör bestå av samarbete, tillit och kommunikation vilket förutsätter att chefer upprätthåller engagemang och motivation hos de anställda oavsett var de befinner sig (Crevani et al., 2016; Ramage, 2017).

Enligt Knight (2020) måste en hybridledare ha tydliga förväntningar på de anställda gällande mål och arbetsuppgifter för att minska förvirring och osäkerhet (Knight, 2020). Vid nyanställning riskerar enligt Didion et al., (2022) medarbetaren att tappa den sociala anknytningen till övriga medarbetare om upplärning sker på distans. De nyanställda som inte blir välkomnade och integrerade i organisationen kan lätt känna sig osäkra i sin roll vilket kan ha en negativ påverkan på individens engagemang och prestationer vilket i förlängningen påverkar både chefer och organisationer negativt. Didion et al., (2022) kom dock fram till att om den hybrida socialiseringsprocessen är strukturerad så kan det hjälpa till att förebygga dessa negativa konsekvenser genom att chefer arbetar med aktivt stöd och tydliga förväntningar.

2.5 Medarbetarskap

Enligt Andersson et al., (2020) är det betydelsefullt att tänka på att begreppet organisering av ledning inte bara inrymmer chefers eller ledares utformande av ledarskap. Ledarskap handlar också om att medarbetare behöver acceptera en chefs formella auktoritet och att relationen dem emellan behöver hållas god. Därmed gör *medarbetarskapet* anspråk på en

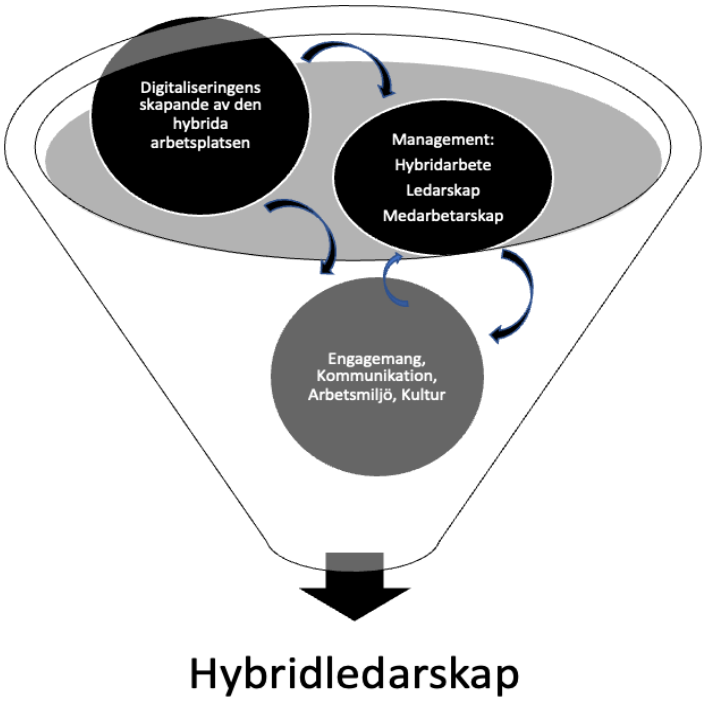
viktig del av ledarskapet och kommer att påverka vilka möjligheter en chef har att påverka och leda (Velten et al., 2019). Det finns många olika benämningar på begreppet medarbetarskap beroende på vilken litteratur som studeras. Relationen mellan chefer och medarbetare problematiseras på olika sätt av olika organisationsforskare. En gemensam nämnare är ofta att fokus förläggs på relationen mellan chef och anställd där nyckelbegrepp som respekt, förtroende och engagemang är återkommande. Hällsten och Tengblad (2010) lyfter att det är av vikt att främja arenor för interaktion mellan chef och medarbetare som underlättar relationsbyggandet, detta inte minst då en del av relationen upprätthålls på distans. Drivkraften är den egna lusten och viljan vilket många finner i sin yrkesstolthet och arbetsglädje. Arbetsglädje handlar om en balans mellan utmaningar och arbetskapacitet och chefers ledarskap har en bidragande påverkan på denna balansgången.

Velten et al., (2019) lyfter vidare att samarbetet mellan chef och medarbetare kräver en fungerande dialog som säkerställer att båda parter kan agera i enlighet med sitt ansvar. Ofta betyder chefen mer för medarbetarna än vad de är medvetna om, behovet av att bli sedda och bekräftade finns hos de flesta medarbetare och det är av vikt att chefer tillfredsställer dessa behov. Hur en chef leder sin verksamhet kommer ha påverkan på medarbetarskapet. Kommunikation och samarbete lyfts fram som viktiga komponenter för medarbetarskap (Velten et al., 2019; & Andersson et al., 2020) vilket leder vidare till frågan om hur chefer upplever att en delvis distansering mellan dem och medarbetarna påverkar deras möjlighet att utveckla arbetet.

2.6 Sammanfattning av begrepp för den teoretiska referensramen samt studiens analysmodell

Figur 1 (som går att finna nedan) visar på förbindelsen mellan referensramens olika perspektiv och nyckelbegrepp som framkom genom studiens analysmodell (Figur 2 på sid. 30 under 3.6 Analysmetod). Den företagsekonomiska grunden i analysen är hur den digitala utvecklingen banat väg för hybridarbete, ledarskap samt medarbetarskap och hur dessa samverkar för att skapa ett hybridledarskap. Inom områdena för hybridarbete, ledarskap, medarbetarskap och hybridledarskap sammmnfaller centrala teman som *engagemang*, *kommunikation*, *arbetsmiljö* och *kultur* vilka redogörs för i empirin och

diskuteras i analysdiskussionen. Dessa områden fångar potentiella möjligheter och utmaningar både i nutid och i framtid vilket gjordes med syfte att samla in relevant empiri för att svara på studiens frågeställningar.



Figur 1: Egen illustrerad modell som visar förbindelsen mellan studiens teori och de nyckelbegrepp som analyserats fram och att dessa tillsammans skapar hybridledarskap.

3. Metod

I kapitlet beskrivs vilken metod som ligger till grund för studiens undersökning. Avsnittet avser att redogöra kring följande: vilka metodval som gjorts samt vilken motivering som ligger bakom de olika valen.

3.1 Arbetsprocess

Arbetets inledande kapitel syftar till att ge läsaren en inledande förståelse för studiens ämnesområde genom att först presentera en övergripande bakgrundsbild och diskussion. Det inledande kapitlet tar vidare upp syftet med studien, frågeställningarna som ska hjälpa till att svara på syftet samt arbetets avgränsningar. Kapitlet för den teoretiska referensramen togs fram i syfte att ge läsaren en djupare förståelse baserat på tidigare forskning och litteratur kring ämnet. För insamling av data genomfördes intervjuer utifrån en intervjuguide som utarbetats utifrån den teoretiska referensramen. Intervjuerna har sedan transkriberats och tematiskt bearbetats och därefter analyserats. I det avslutade kapitlet presenteras studiens slutsats och rekommendationer för vidare forskning.

3.2 Metodval

Syftet med kvalitativa metoder är att få ett så brett datamaterial som möjligt, detta genom möjligheten att komma nära respondenten (Klingberg & Hallberg, 2021) vilket var en anledning till valet av en kvalitativ metod för föreliggande studie. Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) att den kvalitativa metoden i första hand utgår från respondenternas perspektiv och inte forskarens, vilket är vanligt inom exempelvis kvantitativ forskning. Detta var ytterligare ett argument för studiens metodval. Då respondenternas subjektiva upplevelser var det som för arbetet ansågs intressant och då författarna inte hade någon form av tidigare tes att pröva så föll en kvalitativ studie naturligt. Bryman och Bell (2017) skriver att den kvalitativa forskningsansatsen är flexibel i sin natur vilket ger forskaren möjlighet att gå tillbaka och anpassa bland annat intervjuguiden vid behov, vilket författarna för föreliggande studie gjorde vid ett tillfälle. Syftet med denna studien var inte att den skulle baseras på en stor mängd data utan den fokuserade mer på att närma sig ett mindre antal studieobjekt inom en specifik sektor,

vilket enligt Klingberg och Hallberg (2021) är en vanlig strategi inom kvalitativ forskning och ytterligare ett argument för metoden. Det var också en grund för att välja bort kvantitativ metod då studien inte uteslutande var intresserad av generaliserbara svar utan chefers subjektiva upplevelser av hybridledarskap. Överförbarheten blir då att studiens täta beskrivning av forskningsfråga och resultat blir något som kan användas av andra aktörer för att bedöma överförbarheten till en annan miljö.

Studien tar vidare en deduktiv ansats då syftet är att analysera det empiriska material som studien genererar och därigenom dra slutsatser utifrån det. Enligt Alvehus (2019) utgår den deduktiva ansatsen ifrån tydliga teoretiska frågeställningar eller hypoteser som sedan prövas mot ett empiriskt resultat, vilket är hur författarna av studien valt att gå tillväga. En induktiv ansats utgår endast från empirin vid slutsatsantagandet, vilket Alvehus (2019) beskriver är ett ohållbart tillvägagångssätt eftersom författaren då inte antar någon teori utan endast egna antaganden utifrån den insamlade empirin. Denna studies teoretiska referensram är en övergripande teori där områden som studiens författare redan från början ämnade undersöka presenteras. Teorin har sedan varit grunden till datainsamlingen och har vidare jämförts med de empiriska resultat som genererats (*Se Figur 2 under Bilaga 4*). Eftersom studiens slutsatser inte är tagna ur endast empirin utan också teorin, så lämpar sig den deduktiva ansatsen bra med utgångspunkt i hur Bryman och Bell (2017) beskriver ansatsen. En deduktiv ansats startar med en allmän teori som sedan testas empiriskt där slutsatser därefter dras (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Datainsamling

3.3.1 Litteraturinsamling

I föreliggande studie presenteras både sekundär och primärdata. Sekundärdata är data som redan är insamlad och skapad för en annan undersökning som har ett överföringsvärde för den aktuella studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014 & Alvehus, 2019; Eriksson et al., 2018). Sekundärdata finns tillgänglig i bland annat databaser, arkiv och olika dokument där majoriteten av datan i denna studie hämtats från olika artikeldatabaser som LibSearch, Web of Science och Google Scholar. Nyckelord som "*hybridledarskap, digitalisering, hybridarbete*" har använts både på svenska och engelska. En vanlig nackdel med sekundärdata är frågan om hur resultat från tidigare studier ska relateras och

behandlas (Alvehus, 2019). Det kan anses viktigt att noga granska så att inga slutsatser dras utifrån tidigare studier, vilket har varit fokus i denna studie där sekundärdatan används som ett komplement till förståelsen av ämnet. Studiens teoretiska grund är hämtad från sekundärdata bestående av litteratur, vetenskapliga artiklar och hemsidor som exempelvis Riksdagen.se och Legimus.se. I enlighet med Thurén (2020) har denna studies författare varit noga med att inta ett källkritiskt förhållningssätt då information från sekundärkällor kan förändras i överföringen från en källa till en annan. För att upprätthålla god kvalité är majoriteten av sekundärdatan ny forskning. De vetenskapliga artiklarna är peer reviewed vilket innebär att de är granskade av ämnesexperter inom studiens specifika område innan publicering (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Primärdata är en viktig del av empiriska studier och kan samlas in på olika sätt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014; Alvehus, 2019) i föreliggande studie har primärdatan samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tio chefer inom en vald myndighet. Syftet var att samla in unik data för att på så sätt få en möjlighet att svara på studiens frågeställningar. Studiens insamlade primärdata är unik och specifik för den aktuella studien och finns inte tillgänglig någon annanstans (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

3.3.2 Intervjumetod

Studiens empiri har samlats in med hjälp av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. En intervjumetod användes då syftet med studien var att ta reda på respondenternas upplevelser av hybridledarskap (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Genom det var förhoppningen att finna intressanta samband och teman som skulle kunna användas för att förstå ett av arbetslivets mer aktuella områden, hybrid. Enligt Dalen (2015) är en semistrukturerad form av intervju den mest använda formen där samtalet fokuserar på förutbestämda ämnen som forskaren valt ut. Studiens intervjuguide innefattar centrala teman som tillsammans ska täcka de områden som för studien anses vara viktiga. Valet att inte använda en mer strukturerad intervju gjordes då samtalet i en sådan intervju enligt Bryman och Bell (2017) följer på förhand tydligt formulerade frågor som inte går att avvika från. Det hade begränsat respondenterna från att förmedla en heltäckande bild av sina upplevelser och tankar då det är enkelt att missa viktiga inslag som hade kunnat vara

möjliga om någon svarade an på det som förmedlas. Vilket är ytterligare argument för att välja bort strukturerade intervjuer och gör intervjumetoden i allmänhet och semistrukturerade intervjuer i synnerhet lämplig som metodval. Syftet med intervjuerna i föreliggande studie var att fånga individuella upplevelser genom att bland annat ställa både djupa och mer öppna frågor, där även följdfrågor var förekommande vilket enligt Bryman och Bell (2017) talar för semistrukturerade intervjuer.

3.3.3 Genomförande av intervju

Intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat sätt genom digitala konferensrum i de digitala plattformarna Skype och Zoom där majoriteten av intervjuerna hölls via Zoom. Anledningen till varför samtliga intervjuer ägde rum via digitala videokonferensverktyg var att författarna till studien ville få ett helhetsperspektiv på hur det ser ut i hela landet och inte endast inom en viss region. Studiens författare intog på förhand bestämda roller där en i gruppen tog ansvaret för att intervjua, en annan hade ansvar över den digitala inspelningstekniken och den tredje antecknade. Tanken från början var att rollen som intervjuare skulle delas lika mellan oss skribenter men mynnade till slut ut i att en i gruppen fick den rollen efter ett gemensamt beslut om att det skulle gynna studien bäst. Alla intervjuare har olika tillvägagångssätt och i ett försök att behålla kvaliteten på det empiriska materialet så togs det beslutet. Vid varje intervju deltog minst två skribenter för att säkerställa att datainsamlingen skulle bli så fullständig som möjligt, exempelvis om någon respondent inte ville bli inspelad och utförliga intervjuanteckningar behövdes. I syfte att få till ett mer personligt och naturligt möte så hade respondenterna alltid på sina webbkameror, detta var dock inget som krävdes av respondenterna även om samtliga också valde att ha på sina kameror. Den tillgången gav skribenterna möjlighet att se intervjupersonen och fånga upp olika miner och kroppsspråk som tolkades i relation till det som sades, vilket underlättade förståelsen av intervjun.

Alla intervjuer i föreliggande studie inleddes med att den skribent som intervjuade presenterade studiens innehåll och syfte för respondenten samt delgav dennes rättigheter. Det var viktigt att tydligt behandla de forskningsetiska principerna och göra respondenten medveten om intervjuns villkor och utrymme för respondenternas egna funderingar kring innehållet gavs utrymme att behandla. Varje intervju varade i snitt cirka 45 minuter. Den

utarbetade intervjuguiden följdes vid varje intervjutillfälle med tillkommande följdfrågor där de behövdes. Samtliga intervjuer spelade in via ett ljudupptagningsprogram i datorn efter intervjupersonernas medgivande till detta. Fördelen med att intervjun spelas in är att det minimerar risken för att information förvrängs och missförstånd uppstår (Alvehus, 2019). På så vis blir utfallet mer rättvist verkligheten då den information som respondenten återger är samma information som framkommer i studiens empiri. Skribenterna upplevde att användandet av de digitala plattformarna Skype och Zoom fungerade tillfredsställande bra. Intervjuerna rundades av med en uppföljning av intervjun där intervjupersonerna fick möjlighet att komplettera om det var någonting som inte tagits upp under intervjun men som kan vara av värde för studien. Samtliga respondenter visade stort engagemang och majoriteten var nyfikna på och ville ha det färdiga arbetet skickat till sig.

3.4 Urval

3.4.1 Organisationen

Organisationen som studien baseras på avser en av Sveriges största myndigheter som är utspridd över hela landet. Det huvudsakliga uppdraget är att utreda, besluta och betala ut förmåner och ersättningar som faller inom myndighetens ramar. Riksdagen och regeringen har ansvar över hur verksamheten ska styras utifrån lagar och regler. Organisationen har en skyldighet att bedriva verksamheten effektivt och enligt de förpliktelser som omfattas av Sveriges EU-medlemskap. Redovisningen ska ske på ett korrekt och pålitligt sätt och myndigheten ansvarar över en del av statens medel. För att kunna ta emot alla människor inom olika livssituationer finns det olika avdelningar som handlägger enskilda ärenden. Efter Covid-19 har myndigheten implementerat hybridarbete som arbetsform utifrån Regeringens direktiv på alla kontor runtom i Sverige. Att studera hybridledarskap inom myndighetssektorn är intressant på grund av att förutsättningarna och omständigheterna skiljer sig från den privata sektorn. Myndigheter finansieras av skattemedel och är därmed starkt reglerade av regeringen (Regeringen, 2023).

3.4.2 Respondenter

Totalt tio chefer har intervjuats där alla har befattning som antingen enhetschef eller områdeschef. En enhetschef inom vald myndighet leder en specifik enhet och har personalansvar. En områdeschef är chef över enhetscheferna och har ansvar över ett specifikt geografiskt område. Samtliga arbetar inom samma myndighet och bedriver därmed ett hybridledarskap då arbetet på myndigheten utförs hybrid, mer specifikt 49% på distans och 51% på kontoret. Med hänsyn till konfidentialitetskravet i enlighet med god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2002) så har respondenternas identitet anonymiserats där ingen ska gå att spåra till vare sig namn eller befattning. Intervjupersonerna benämns som ”Respondent A-slutgiltigt antal/bokstav” utifrån den ordning som de intervjuats. Studien lägger vikt vid respondentens individuella subjektiva erfarenheter och upplevelser av hur det är att bedriva ett hybridledarskap. Respondent 2, 4 & 9 har mindre än 5 års erfarenhet som chef inom vald myndighet, Respondent 1, 3, 5, 6, 7 & 10 har mellan 5-10 års erfarenhet och Respondent 8 har över 10 års erfarenhet.

3.4.3 Intervjuguide

Under framtagandet av intervjuguiden (*som går att hitta under bilaga 2*) har arbetsprocessen tagit avstamp i studiens syfte och frågeställningar och grundats i den presenterade teoretiska referensramen. Dalen (2015) beskriver arbetet med att utforma en intervjuguide som en tidskrävande uppgift där relevans är viktig. Författarna för denna studie håller med och beskriver korrigeringsarbetet som en process där vissa frågor togs bort, omformulerades och nya tillkom. Intervjuguiden följde en områdesprincip där frågorna började i periferin och rörde sig mot de centrala områdena. Inledande frågor användes för att öppna upp samtalet och de avslutande var mer öppna. Följdfrågor användes också för att få en djupare förståelse av respondenternas tankar och erfarenheter av att utföra hybridledarskap (Bryman & Bell, 2017).

3.5 Etiska överväganden

I föreliggande studie har hänsyn tagits till de olika forskningsetiska principer som Bryman och Bell (2017) återger vilka är *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet* och *nyttjandekravet.* Informationskravet samt samtyckeskravet har uppnåtts genom att respondenterna innan sitt deltagande fick tillgång till information om studiens syfte samt hur intervjun kommer att vara upplagd (*se Bilaga 1*). De gjordes

även medvetna innan intervjun startade att deltagandet var frivilligt och att intervjun när som helst kunde avbrytas på deras begäran.

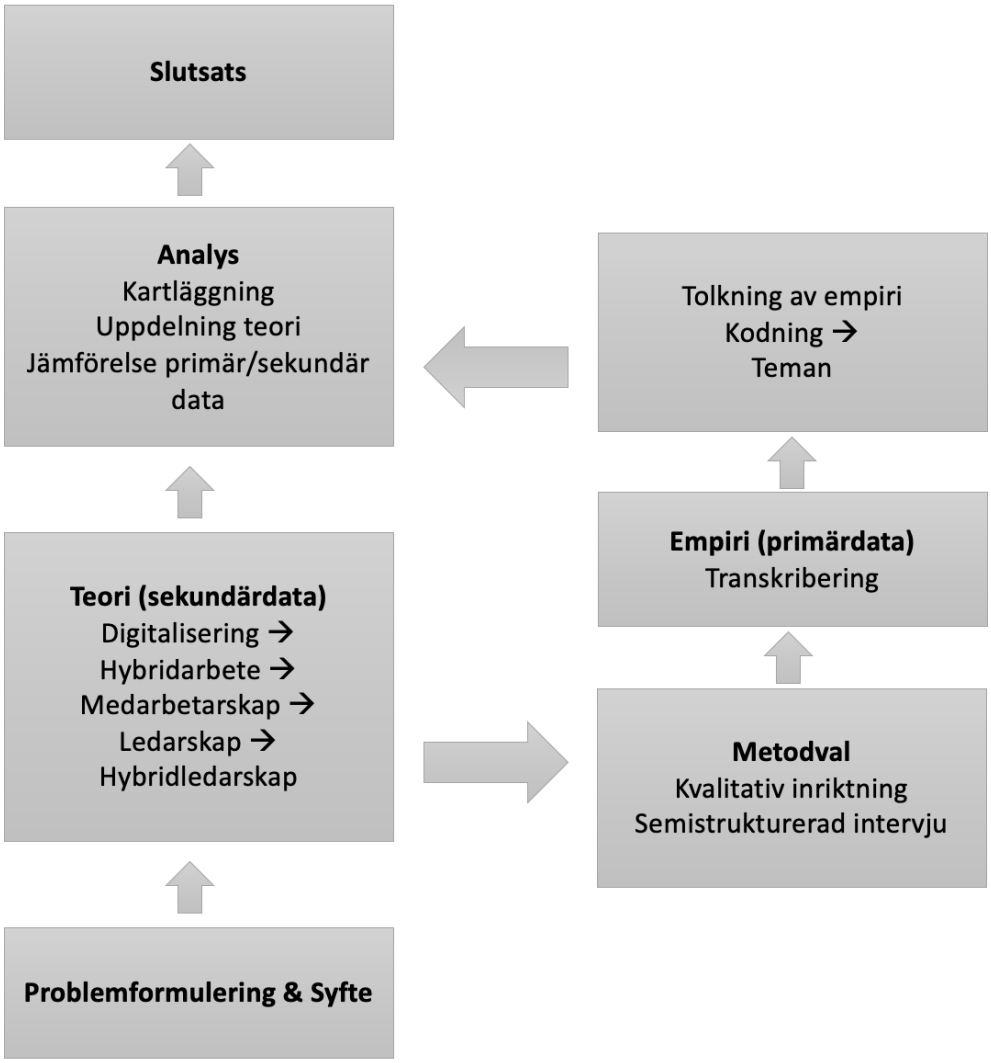
Personuppgifter har hanterats i förtroende med hänsyn till sekretess där allt material har lagrats på datorer med lösenordsskydd som enbart studiens författare har haft tillgång till. Således har författarna beaktat konfidentialitets- och anonymitetskravet. Nyttjandekravet har beaktats genom att den insamlade empirin endast använts i forskningssyfte där inspelningar, transkriberingar och annat material från intervjutillfällena kommer att raderas så snart studien är godkänd. Studien har även tagit hänsyn till och anpassat sig efter de riktlinjer för hantering av personuppgifter som Högskolan i Skövde har beslutat om. Dessa riktlinjer utgår från Dataskyddsförordningen (GDPR) gällande hantering av personuppgifter och dessa har genomgående respekterats i föreliggande studie och finns beskrivna i föregående stycken.

3.6 Analysmetod

Studiens empiri har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna transkriberades av studiens författare där allt som gick att uppfattas genom ljudinspelning samt författarnas egna reflektioner under intervjuns gång skrevs med, detta för att säkerställa ett så rättvist resultat som möjligt. Därefter kodade författarna återkommande nyckelord och fraser i det insamlade materialet som potentiella teman att analysera. Det vill säga en identifikation av ord och uttryck som flera respondenter nämner. Den beskrivna processen genomfördes i syfte att få fram den väsentliga information som krävdes för att nå studiens syfte och besvara dess frågeställningar.

I föreliggande studie har en deduktiv tematisk analys så som beskrivits av Braun och Clarke (2006) och Bryman och Bell (2017) använts och utifrån det har författarna tagit fram en analysmodell som särskilt anpassats till studien (*figur 2*). Genom den beskrivna metoden har studiens författare kunnat identifiera mönster och teman i respondenternas svar vilket bidragit till en högre förståelse kring olika samband. Genom avkodning av den insamlade datan har därmed likheter och samband hittats.

Tematisk analys är en vanlig metod för hantering av data inom kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2017), men den kan också innebära en viss begränsning av tolkningsutrymme om det inte finns en tillräcklig bakomliggande teori (Braun & Clarke, 2006). I tematisk analys ingår olika faser som studiens författare utgått från. I det första stadiet lades tid på att bli förtrogen med den insamlade materialet genom att återkommande läsa och gå igenom intervju- och transkriberingsanteckningar. I fas två kodades och analyserades datan för att finna olika samband (Braun & Clarke, 2006). Materialet kodades genom att studiens författare i det transkriberade materialet markerade återkommande uttryck och områden. Även om ord och uttryck varierade så kunde med tiden en frekvens av liknande koder utläsas, dessa sorterades sedan och analyserades. Under fas tre skedde en bearbetning av de identifierade koderna i syfte att upptäcka förekommande teman. Efter detta undersöktes de potentiella temana som framkom i föregående steg där författarna gjorde en bedömning om dessa stämde överens med koderna och empirin. Ramar kring vilka kriterier som inkluderade respektive exkluderade koder att ingå i de olika temana fastställdes och liknande teman sammanfördes. I nästkommande fas namngavs de olika temana för att i sista steget bli fullt utarbetade och sammanställda, där sammanställningen går att finna i kapitel 6.



Figur 2: Egengjord illustration av studiens analysmodell

3.6.1 Metodkritik

Till studiens fördel skickades inte frågorna ut i förskott till respondenterna i syfte att minska risken för beroende svar (Bryman & Bell, 2017). För att undvika att respondenterna enas om gemensamma svar skickades inte frågorna ut i förväg och författarna valde även respondenter från olika avdelningar men också från olika städer runt om i Sverige. Detta för att öka chansen att få oberoende källor till studien (Bryman & Bell, 2017). Men å andra sidan finns det vissa svårigheter med en semistrukturerad intervju som metod, då delar som humor och sarkasm kan vara svårt att tolka i sammanhanget (Bryman & Bell, 2017). Den personen som väljer att ställa frågorna till respondenten bör vara väl förberedd på vilka frågor som ska ställas samt kunna vara styrande i samtalet enligt Kvale (1996).

Att genomföra semistrukturerade intervjuer är gynnsamt för studien då författarna tar del av respondenternas egna erfarenheter, tolkningar, åsikter och uppfattningar vilket är viktigt för datainsamlingen (Bryman & Bell, 2017; Alvehus, 2019). Att använda semistrukturerade intervjuer som metod möjliggjorde för intervjupersonerna att kunna utveckla sina svar mer djupgående. Men Lindgren och Bandhold (2008) beskriver att det finns en risk att respondenten förstärker sina berättelser med känslor och tankemönster som sedan kan framstå som värre än vad det egentligen är, så detta bör författarna ha i åtanke. Under en semistrukturerad intervju finns möjlighet till följdfrågor vilket kan vara fördelaktigt, för att kunna reda ut de "sämre" scenarierna som respondenten upplevt. Men det finns alltid en risk med att ställa följdfrågor då de kan påverka respondentens svar. Det är intervjuaren som väljer vilken riktning samtalet ska gå till exempel vilken ordning frågorna ställs och beroende på vilken riktning som tas kan också påverka respondentens sätt att svara (Alvehus, 2019). Små faktorer som tonläge, uttryck och kroppsspråk kan ha en betydande roll för hur resultatet av intervjun blir (Eriksson et al., 2018). Respondenterna i en semistrukturerad intervju får inte ledas in till ett specifikt svar, därför är det viktigt att intervjuaren är neutral i sina öppna frågor men också neutral i sitt sätt att ställa dem för att inte riskera att påverka respondentens svar (Kvale & Brinkmann, 2021). Under processens gång har författarna haft ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade datan för att inte låta personliga värderingar påverka på något vis.

3.6.2 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Studiens författare har förvärvat nödvändig kunskap genom högskolestudier samt informationsinhämtning från tidigare forskning vilket har gynnat författarna gällande studiens genomförande. Intervjuer, till skillnad från enkäter som kan studeras i efterhand, måste registreras genom till exempel ljudupptagningar, anteckningar eller bildinspelningar för att andra forskare ska kunna kontrollera om slutsatsen håller. I föreliggande studie har intervjuerna spelats in via ljudupptagning. För att styrka aktuell studies överförbarhet har innehållsrika redogörelser av det insamlade materialet presenterats vilket Bryman och Bell (2017) nämner. Det är viktig information för läsaren som ska kunna göra en bedömning av hur överförbara resultaten är i en annan kontext (Bryman & Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) skriver att studiens trovärdighet stärks genom att det finns en tydlig och korrekt redogörelse av studiens alla faser av forskningsprocessen. Den här studien har granskats regelbundet av både opponenter och handledare för att stärka trovärdigheten. Författarna för vederbörande studie var noggranna med att förmedla anonymitetskravet för intervjupersonerna vilket gav dem att kunna vara ärliga och öppna i sina svar. Enligt Bryman och Bell (2017) handlar pålitlighet om att forskarna ska granska undersökningens innehåll utifrån hur pålitligt det är samt att det ska finnas en tydlig redogörelse för hela forskningsprocessen som ägt rum under studiens gång. I vederbörande studie har formulering av frågeställningar, intervjupersoner och val av metod med mera tydligt beskrivits för att skapa pålitlighet.

4. Empiri

Följande kapitel redogör för det empiriska insamlade materialet som ligger till grund för studiens analys, diskussion och slutsats. En sammanställning av teman går att hitta i Bilaga 3.

4.1 Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen

Regeringskansliet har beslutat om ett distansavtal för myndigheten som tillåter distansarbete på upp till 49% vilket innebär att myndigheten utövar hybridarbete. Varje enhetschef har möjlighet att antingen bevilja eller dra in detta avtal för sina medarbetare utifrån varje enskild medarbetares individuella arbetssituation. Majoriteten av respondenterna angav en positiv inställning till avtalet då det bland annat i stor utsträckning bidrog till en mer hälsosam och gladare personalbesättning. Samtliga respondenter upplevde dock att det kan finnas en del svårigheter att få till vissa möten på plats då en del medarbetare tenderar att missbruka avtalet och uppge ursäkter och anledningar till att inte delta på plats. Här önskade tre av respondenterna (1, 5 & 8), tydligare riktlinjer på nationell nivå kring hur upplägget för distansarbete ska se ut på månads- alternativt veckobasis snarare än årsbasis som idag är fallet, vilket hade underlättat för planerade möten på distans.

"Problemet är bara det att när vi har sådana riktlinjer som vi har, vi tillåter ju distansarbete upp till 49% på ett år så dyker det ju ändå upp, det är alltid någon som känner sig halvkrasslig, för dålig för att komma in men tillräckligt bra för att orka jobba"

Respondent 5.

"Det är både genom att man behöver sätta ramar, att man behöver ha tydliga strukturer, allt från spelregler till att skriva avtal kring vad distansarbete innebär"

Respondent 8.

"*... skulle riktlinjerna varit tydligare och sagt att man kunde jobba hemma två dagar i*

veckan så tror jag inte att det skulle bli ett problem för då vet man att det är det som gäller och man förhåller sig till det. Alternativt att man tänker per månad eller kvartal men ett år är för långt"

Respondent 9.

Majoriteten av respondenterna angav att hybridarbete bidrog till att medarbetarna på ett mer flexibelt sätt kan kombinera arbetsliv och privatliv. Detta upplevdes av flera chefer ge en positiv inverkan på deras möjligheter att utöva sitt ledarskap då engagemang och arbetsmoralen ökade hos medarbetarna. I storstäderna framgick det som speciellt uppskattat då bland annat pendlingstid till och från arbetet minskat där bland annat respondent 6 uttryckte det "*Jag vill gärna att vi ska ha distansen, jag vill möjliggöra för mina medarbetare att få ihop livspusslet och spara på restid*".

Fem respondenter upplevde att ansvaret över arbetsmiljöarbetet är mer komplext vid hybridarbete, eftersom de informella mötena i kafferummet eller korridoren inte förekommer i samma utsträckning. Detta begränsar möjligheten att fånga upp arbetsmiljörisker hos medarbetarna och se hur de faktiskt mår. Ett flertal chefer upplevde att en del medarbetare kände sig trygga med att "gömma" sig bakom skärmen vilket både upplevdes positivt och negativt. Det positiva är å ena sidan att det är enklare att få till en mer transparent kommunikation med dessa medarbetare, men å andra sidan upplevde tre av tio respondenter att de lättare tappar kontrollen över sitt arbetsmiljöansvar.

Respondent 7 beskrev sig själv alltid vara "grön" på Skype, som att ha dörren öppen till sitt rum på kontoret, vilket ska motsvara att personen alltid är tillgänglig. Respondenten berättade även att det är lättare att ställa sina mindre viktiga frågor i kafferummet än på telefon vid distansarbete, då det är smidigare att ställa frågan direkt på plats på kontoret. Däremot upplevs kommunikation via digitala verktyg som en effektiv kommunikationsform av fyra respondenter. Valet av kommunikationskanal sågs som betydelsefullt där myndigheten idag använder Skype. Respondenterna upplevde inte att Skype är optimalt och att det försvårar deras möjligheter att utöva ledarskap på flera olika sätt där respondent 3 sa: "*Teams och Zoom funkar bra och Skype utvecklas inte heller, men vi hoppas att vi kommer komma ikapp"*.

Arbetet med kulturen var någonting som majoriteten av respondenterna pratade mycket om och flera av dem tyckte att kulturarbetet på arbetsplatsen var komplext men att arbetet utvecklats med tiden. Flera respondenter upplevde att pandemin påskyndade anpassningen till hybridarbete och att utvecklingen bidragit till att kulturarbetet idag fungerar smidigare på distans än tidigare. Vägen dit upplevdes däremot som utmanande av flera av respondenterna, som beskrivs närmare av respondent 5 nedan. Samtliga respondenter var överens om att arbetet med att utveckla kulturen i arbetsgruppen är svår att genomföra på distans och sker i störst utsträckning på plats.

"...kulturell skillnad. Mina gamla vill gärna vara hemma, de känner inte att de gärna åker in och det är en kultur som råder på många ställen, vilket är väldigt intressant för att gå hem under pandemin tyckte alla var otroligt jobbigt, och man flaggade för massa olika risker och det pågick väldigt mycket dialoger. Så gjorde vi det ett par år och sen skulle vi komma tillbaka och då har vi fått dra tillbaka folk. Vi är ju vanemänniskor".

Respondent 5.

Efter en summering av den tolkning som studiens författare gjort på föreliggande tema så har följande insikter gjorts. Bland annat så uppskattar alla respondenter utom en det nationella distansavtal som myndigheten erbjuder, i alla fall i den mån avtalet inte utnyttjas negativt. Missbrukas avtalet kan det få konsekvenser för hur cheferna bland annat leder sina möten, främst på plats. Det fanns också en genomgående önskan från tre respondenter om tydligare riktlinjer kring distansavtalet. Vidare visade det sig att kombinationen mellan arbetsliv och privatliv som hybridarbete möjliggör leder till nöjdare och mer engagerade medarbetare vilket alla respondenter såg som positivt för sitt ledarskap. Arbetsmiljöarbetet upplevdes däremot mer komplext vid hybridarbete där det kan vara svårare att fånga arbetsmiljörisker. Majoriteten av respondenterna upplevde att kommunikationsverktyget har en betydelsefull inverkan på möjligheten för cheferna att ha en betydelsefull kommunikation med sina anställda. Skype ansågs inte vara optimalt och utgjorde i vissa fall ett hinder på grund av att det inte finns någon funktion som möjliggör att kunna se alla mötesdeltagare samtidigt på skärmen. Slutligen menade de flesta respondenterna att arbetet med kulturen följt en utveckling som varit utmanande

men som idag får anses fungera bra. Däremot föredrar majoriteten att arbetet med att utveckla arbetsplatskulturen genomförs på plats.

4.2 Meningsfulla möten

Samtliga respondenter var på ett eller annat sätt tydliga med att utvecklandet av meningsfulla möten tillsammans med medarbetare och andra chefer ansågs vara en betydelsefull del av deras uppdrag. Majoriteten av respondenterna menade att meningsfulla möten skapar engagemang och delaktighet som är förutsättningar för utveckling. Det är genom meningsfulla möten som cheferna skapar, utvecklar och vårdar relationer med sina medarbetare. Däremot delade sig uppfattningarna kring hybridarbetets påverkan på just relationsbyggandet där tre respondenter ansåg att distansen i hybridutformningen kan försvåra relationsbyggandet, vilket respondent 9 beskrev så här: "*Det funkar men teambuildingen blir ju svårare när man inte ses fysiskt*". Respondent 10 menade att hybridarbete gör det möjligt för denne att ha en god relation med alla sina medarbetare, vilket förenklar dennes ledarskap. Däremot var respondenten enig med de just nämnda 3 respondenterna om att det kan vara en utmaning att grunda nya relationer:

> "*... inte är alla medarbetare som upplever att det här är det bästa sättet att kommunicera, de allra flesta tycker ju det men det jag tycker är en utmaning är att när man kommer in som ny chef att grunda relationer för har man en relation så tycker jag att det fungerar jättebra att sköta det över Skype. Så för mig var det väldigt viktigt att vara lite mer närvarande på plats i början innan jag hade lärt känna folk. Men den digitala tekniken underlättar ju för mig att hålla kontakten med medarbetarna, i synnerhet de som inte jobbar här i [ort*]"
>
> Respondent 10.

Flera respondenter menade att övergången till hybridarbete haft både positiv och negativ effekt på deras möjligheter att skapa meningsfulla möten. Många upplevde att det skett en anpassning och att det går att få till meningsfulla möten både på plats och distans men att det kan krävas mer engagemang och anpassning att skapa dessa utan ett fysiskt möte,

vilket upplevdes som en utmaning. Samtliga respondenter var överens om att det bästa mötet genomförs på plats, men majoriteten av dem framhävde inte distansmötet som något negativt.

Å ena sidan upplevde många respondenter fördelar med flexibiliteten och inte minst effektiviteten som kommer med hybrida möten, men värdefulla bitar faller bort som till exempel icke-verbal kommunikation. En utmaning som flera respondenter lyfte var att det kan vara svårt att skapa och bibehålla engagemang hos medarbetarna när inte alla befinner sig fysiskt på samma plats, vilket påverkar bland annat möjligheten till värdefulla möten och utvecklandet av medarbetarskapet. Det upplevdes svårt att få med de som sitter uppkopplade i den gruppkänsla som utspelar sig i det fysiska rummet och cheferna behöver arbeta mer aktivt för att inkludera även dessa i situationen, respondent 1 nämner: "*... om det gänget som sitter på kontoret väljer att sitta ihop då kan det ju finnas en risk att det blir liksom ett runda bord samtal mellan dem som sitter på kontoret och att de som sitter hemma blir åskådare liksom, då är det min uppgift att involvera dem också*". En tydlig struktur och enhetlighet i mötet upplevdes av fyra respondenter som betydelsefullt. I ett försök att minimera risken att de som sitter uppkopplade exkluderas från samtal så ansåg dessa att en god idé är att på förhand bestämma att alla antingen deltar på plats eller digitalt.

Ett meningsfullt möte beskrev respondent 7 som ett möte där alla är engagerade. Även här förekommer en komplexitet då flera av respondenterna vittnade om att alla medarbetare är individer och upplevde fysiska och hybrida möten olika. Men de flesta verkade instämma i att engagemanget hos medarbetarna lätt minskar vid deltagande på distans. Detta beskrevs dock bara vara fallet vid möten med flera deltagare. Flera beskrev det som att det då är enklare att gömma sig bakom svarta skärmar och upplevde det väldigt utmanande när vissa medarbetare inte ens har på kameran:

"*... problem och det kan ju vara att man inte vill sätta på kameran eller att man gärna inte ens vill ha en bild och då ser ju jag bara en svart ruta. För mig som chef så väcker det ju såklart frågor som "Är man med?" "Mår man bra?" "Hur har man det hemma?" Jag har ju arbetsmiljöansvar. Känner alla sig delaktiga?*"

Respondent 5.

Vidare framkom det att om syftet med mötet till exempel är enklare informationsöverföring eller återkoppling så kan det faktiskt vara mer effektivt och därigenom meningsfullt att genomföra samtalet digitalt, vilket 6 respondenter uppgav. Komplexiteten visar på en fördel som kan användas när det kommer till det hybrida ledarskapet där kombinationen fysiska möten och hybrida kan användas utifrån det som anses meningsfullt i varje individuellt möte. Respondent 4 sammanfattade det som: "*produktivitet på distans, socialisation på plats"*.

Enligt respondenterna 3, 7, & 8 så innebär ett meningsfullt formellt möte ett möte med ett uttalat syfte och givna riktlinjer. Det ansågs betydelsefullt att komma överens om vilka frågor som ska lyftas och att ha en ansvarsfördelning som strukturerar upp mötet. Dessa riktlinjer sågs som ett verktyg som underlättar hybridledarskapet när det kommer till att skapa mening och uppnå syfte med formella möten. Respondent 3: "*Så ett meningsfullt möte är när man har en tydlig struktur, en förståelse, att man känner efter mötet att det uppfyllde det syfte som fanns, att man fått svar och fattat beslut kring det man lagt på agendan*". Flera respondenter var samstämmiga om att det gäller att hitta en bra balans mellan formella och interpersonella möten där Respondent 9 uttryckte: "*det ska finnas en balans mellan formella och interpersonella möten och det blir mer och mer att de interpersonella mötena flyttar till plattformar och den har man ju i någon mån vant sig vid*".

Författarnas egen tolkning av respondenternas upplevelser av meningsfulla möten är att utvecklandet av värdefulla möten är en viktig del av uppdraget som chef. Meningsfulla möten underlättar relationsbygge och detta påverkar utvecklandet av medarbetarskapet positivt. Det bästa mötet genomförs på plats och det krävs mer engagemang och anpassning att skapa ett meningsfullt möte utan att träffas fysiskt vilket upplevdes som en utmaning. Det förekom dock en komplexitet då majoriteten av respondenterna inte framhävde distansmötet som något negativt. Å ena sidan upplevde många fördelar som högre flexibilitet och effektivitet vilket inverkade positivt på chefernas ledarskap. Å andra sidan faller värdefulla bitar bort bland annat den icke-verbala kommunikationen.

Gruppkänslan upplevdes svår att överföra till dem som sitter uppkopplade. Vidare påverkas chefernas arbete med arbetsmiljöfrågor, som upplevdes mer komplext på den hybrida arbetsplatsen. Respondenterna framhävde dock att hybrida möten är fördelaktigt om det gäller till exempel informationsöverföring eller avstämningssamtal, då detta faktiskt leder till mer produktiva möten. Ett förutbestämt syfte sågs som ett framgångsrecept vid formella möten. Att hitta en balans mellan formella och interpersonella möten är vidare något som ansågs viktigt. Kombinationen av fysiska och digitala möten som den hybrida arbetsplatsen erbjuder upplevde majoriteten av cheferna underlättar i deras ledarskap.

4.3 Att utöva aktivt hybridledarskap

Fem respondenter (1, 4, 5, 7 & 8) upplevde att distansavtalet gav både myndigheten och de själva möjlighet att öka sin attraktionskraft, vilket ökar möjligheten att rekrytera kompetent personal. Respondenterna ansåg att skicklig personal var en viktig del som underlättade deras möjligheter att leda sin personalgrupp då det är enklare att leda personal som vill utvecklas. Det var även viktigt för att distansavtalet på nära 50% skulle fungera utan att utnyttjas av de anställda. En del respondenter upplevde att hybridarbetet innebar att ett större ansvar förläggs på medarbetaren när de som chef inte alltid närvarar och ansåg därmed att det är viktigt att kunna känna förtroende och respekt för sina anställda. Respondent 7 uttryckte:

"*... det är tuffare som enhetschef idag att verkligen få känsla för hur medarbetarna har det för att kunna möta alla behov. Det är högre krav på cheferna men också på medarbetarna att kunna signalera om någonting inte är bra*".

Respondent 7.

En återkommande åsikt hos majoriteten av respondenterna var att den hybrida arbetsplatsen möjliggör att kunna välja var arbetsuppgifterna ska utföras. Uppgifter som kräver mer fokus och produktivitet genomförde flera av respondenterna gärna på distans för att undkomma en mer stimmig miljö på kontoret. Detta ökade effektiviteten och höjde graden av tillfredsställelse.

"*Det kan ju jag själv känna liksom att om jag ska förbereda mina lönesamtal och behöver jobba väldigt koncentrerat aa men det är ju klart att jag sitter hemma en sån dag hellre än att jag sitter inne på kontoret bland massa andra människor*"

Respondent 1.

Flera upplevde att personalomsättningen minskat efter att myndigheten gick över till hybridarbete vilket underlättat för dem att leda sin verksamhet. Respondent 1, 8 och 10 nämnde alla att det är enklare att leda medarbetare som mår bra då det ökar motivationen och engagemanget. Samtidigt framkom en komplexitet där alla respondenter upplevde att vissa arbetsuppgifter blev direkt utmanande att sköta hybrid, ofta nämndes uppgifter där samarbete med kollegor förekom. Respondent 1, 2 & 5 upplevde vidare att arbetet med att introducera nyanställda är en utmaning att sköta på distans och kräver en fysisk närvaro på arbetsplatsen.

Respondent 3, 5 och 10 berörde vidare att det krävs en medvetenhet hos dem att vara mer aktiva i sitt ledarskap, speciellt med tanke på att den hybrida arbetsplatsen leder till att de inte har samma fysiska kontakt med sina medarbetare. En god och tydlig kommunikation är en förutsättning för att hybridarbetet ska fungera enligt Respondent 10 vilket fordrar ett aktivt hybridledarskap. Majoriteten av respondenterna nämnde framför allt att den tydliga kommunikationen är en betydelsefull del av uppdraget. Flera nämnde vidare att pandemin tvingade myndigheten att ställa om och hitta nya vägar för att möjliggöra en bibehållen god kvalitet på kommunikationen, flera nämnde dock att det medfört en del utmaningar som cheferna behöver anpassa sig till. Respondent 7:

"*Men sen är det också att om man lär sig använda verktygen på ett bra sätt, det har ju typ tvingats till under pandemin, så vi använder exempelvis Skype på ett mer effektivt sätt idag och teknikmognaden har ökat vilket har underlättat vårt arbete dramatiskt*".

Respondent 7

Sju av tio respondenter upplevde att relationsbyggande tillsammans med medarbetarna är en grundläggande förutsättning för arbetet med medarbetarskapet. Dessa sju delgav hur de på olika sätt arbetar för att upprätthålla en god relation med medarbetarna. Bland annat arbetar flera med att försöka involvera samtliga medarbetare i olika möten, där exempelvis Respondent 1 & 5 nämnde att de är noga med att gå laget runt för att alla ska komma till tals. Vissa situationer upplevdes som komplicerade när några medarbetare finns på plats och andra digitalt. Respondent 7 beskrev det som: "*den här blandningen, det tycker jag definitivt är det svåraste och att se till att alla är med liksom*". Flera av respondenterna upplevde vidare att arbetsmiljöarbetet blir mer komplext vilket påverkar deras möjligheter att utöva sitt ledarskap. Omställningen till hybrid innebär att cheferna behöver hitta nya metoder för att säkerställa en god arbetsmiljö för medarbetarna vilket fordrar ett gott samarbete mellan dessa och cheferna. Arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö även hybrid är ett arbete som flera nämnde är pågående och precis som den övriga omställningen har inneburit utmaningar. Dock upplevde ingen respondent uttryckligen att övergången varit negativ utan beskrev det mer som en process där flera nu börjat hitta strategier som fungerar för den aktuella verksamheten. Övergången till en hybrid arbetsplats har inte heller påverkat de förväntningar som finns på medarbetarna enligt Respondent 2 & 7 där Respondent 2 uttryckte att förväntningarna är de samma, bara att det är dialogen som förändrats, vilket ställer nya krav på cheferna att anpassa sig till.

Problem som minskat engagemang, försämrad kommunikation och svårigheter att bibehålla relationer var ytterligare utmaningar som beskrevs. En strategi för att underlätta det beskrivna problemet är de nya lönekriterierna som precis släppts inom myndigheten där engagemang är ett lönekriterium vilket förutsätter att man aktivt deltar och visar engagemang även vid deltagande på distans. De nya lönekriterierna togs upp av fyra respondenter och beskrevs av Respondent 1 på följande vis:

"*De släpptes bara för några veckor sedan våra nya lönekriterier och under de konkretiserade lönekriterierna så har man också tagit med det att man visar engagemang oavsett om man sitter på distans eller är på plats på kontoret. Och det tycker jag är bra för då, aa men då blir det ändå liten påminnelse till medarbetaren om*

att för att nå till den här nivån är kriteriet så och man behöver tänka på det här och då är det upp till medarbetaren lite."

Respondent 1.

Studiens författare tolkar det insamlade materialet som att möjligheten att kunna erbjuda en hybridlösning av arbetsförhållandet är positivt då det ökar myndighetens attraktionskraft och därmed möjligheten att rekrytera kompetent personal. För att cheferna ska kunna bedriva ett aktivt hybridledarskap behöver de ha personal med hög arbetsmoral och en förutsättning för det är att vara en attraktiv arbetsgivare. Den hybrida arbetsplatsen underlättar kombinerandet av yrkes- och privatliv vilket ger en positiv effekt av mer nöjda medarbetare vilket minskar personalomsättningen. Uppgifter som kräver mer fokus utför cheferna främst på distans för att undkomma en stimmig miljö på arbetsplatsen. Introduktion av nyanställda är däremot svårt att sköta på distans och kräver en fysisk närvaro på arbetsplatsen. Då den hybrida arbetsplatsen leder till mindre fysisk kontakt med medarbetarna fordras ett aktivt ledarskap och en tydlig kommunikation vilket skapar nya utmaningar som cheferna behöver anpassa sig till. Arbetsmiljöarbetet blir vidare mer komplext och för att säkerställa god arbetsmiljö behöver cheferna hitta nya strategier. Chefernas förväntningar på medarbetarna har inte förändrats.

4.4 Chefernas attityder till hybridarbete

Majoriteten av respondenterna var tydliga med att de i sitt ledarskap både har verksamheten och medarbetarnas bästa i åtanke. Samtliga respondenter upplevde i början av Covid-19 pandemin en oro kring vad som skulle hända och vilka konsekvenser det skulle få för deras möjligheter att leda sin enhet. Ingen respondent ansåg att myndigheten skulle gå tillbaka till att vara på plats heltid. Viktigare möten, till exempel lönesamtal, bör fortfarande vara på plats men att vissa möten och arbetsuppgifter går att utföra på distans. Samtliga chefer tyckte att produktiviteten är densamma oavsett var medarbetarna utför arbetsuppgifterna.

7 av 10 chefer har märkt att medarbetarna mår bättre och är gladare, de orkar mer och är mer engagerade vid hybridarbete. Hybridarbete möjliggör för samtliga medarbetare att

vara mer flexibla vilket är en stor förmån. När personalen mår bra och trivs så presterar de även bättre. Många medarbetare känner att de hinner med mer och det påverkar organisationen och dess kultur positivt. Flera medarbetare har till exempel skaffat husdjur nu eftersom de har större möjlighet till att vara flexibla.

"Det är också en balans, en fördel om man nu får använda det så, är också kopplat till om man inte är riktigt kry på morgonen, man kanske vaknar upp med huvudvärk eller något annat så är det kanske lite lättare att, liksom vila ett par timmar till och sen börja jobba lite senare men ändå få ut någon form av arbetsdag, så det är ju en möjlighet. Inte bara för oss som arbetsgivare utan även för medarbetaren som har möjlighet att balansera det på ett lättare sätt än vad man kanske hade gjort om man skulle jobbat fysiskt på plats."

Respondent 9.

"(…) så jag tycker att det är helt rätt att vi har detta. Men om du frågar efter fördelar så tycker jag först och främst att det är arbetsmiljön, sen attraktivitetsfaktorn, att det är en förmån vilket gör att medarbetarna kanske har en högre grad av lojalitet och ökad trivsel."

Respondent 8.

Föreliggande studies författare tolkar det som att det till en början fanns en slags oro och rädsla för hur det "nya" skulle bli efter Covid-19 pandemin. Efter att ha arbetat 100% på distans under flera månader ställde verksamheten om och införde hybridarbete vilket majoriteten av respondenterna menade var en positiv utveckling. Idag har alla respondenter förutom en vant sig vid det nya arbetssättet och vill inte att verksamheten går tillbaka till att arbeta heltid på kontoret. Vidare tolkas svaren som att det nya arbetssättet lett till att chefernas medarbetare mår bättre och får en mer effektiv arbetssituation. När medarbetarna mår bra så presterar de oftast bättre, vilket inverkar positivt på chefernas möjlighet att leda sin verksamhet.

4.5 Framtidens arbetsplats

Under Covid-19 arbetade alla medarbetare på distans vilket var en stor omställning för en organisation som inte hade någon tidigare erfarenhet av detta. Efter pandemin beslutade Regeringskansliet att implementera hybridarbete som arbetsform inom myndigheten vilket resulterade i en ytterligare omställning för verksamheten och dess medarbetare.

"I början när vi hamnade i pandemin och alla fick gå hem då tyckte man att det var ganska jobbigt, att man tvingas vara hemma och sen när vi väl suttit hemma ett tag och skulle gå tillbaka så tyckte man att det var jobbigt."

Respondent 7.

Samtliga respondenter förutom Respondent 2 var positivt inställda till hybridarbete och vill gärna att myndigheten fortsätter med den arbetsformen. Respondent 8 uttryckte: *"Jag tycker att det fungerar väldigt bra. Det finns alltid utmaningar men det har det funnits redan innan. Så jag skulle inte säga att de utmaningarna började när vi gick över till hybrid."* De menar att hybridarbete inte har påverkat produktiviteten och att det har medfört många positiva effekter. Möjligheten att kunna välja att arbeta på kontoret eller på distans underlättar för medarbetarna att kunna välja det upplägg som passar en bäst själv för att kunna utföra sitt arbete. Hybridarbete har även möjliggjort för medarbetare som inte känner sig tillräckligt friska för att åka till kontoret, men som fortfarande kan och vill arbeta, att kunna göra det. Det gäller även för medarbetare som måste stanna hemma på grund av sjuka barn.

"[...] samhällsekonomisk vinst då man är mindre borta pga sjukdom då man kan jobba ändå och man är mer koncentrerad hemifrån och får mer gjort. En bättre hälsa inom medarbetarna."

Respondent 3.

Flexibiliteten var den gemensamma nämnaren bland respondenterna som är positivt

inställda till hybridarbete. Respondent 6 sade: *"Jag älskar det. Man kan vara mycket mer flexibel, bara du gör ditt jobb så kvittar det vart man sitter. Det handlar om förtroende. Jag gillar inte när vuxna människor frågar mig om det går bra om jag sitter hemma nästa tisdag".* Det respondenten underströk var vikten av att ha förtroende för sina medarbetare att de utför sina arbetsuppgifter vilket handlar om att bygga goda relationer mellan varandra. Många respondenter lyfte även att flexibiliteten som medkommer med hybridarbete gör att affärsresor inte utförs i samma uträckning vilket leder till att den restiden kan distribueras på annat som gynnar verksamheten och det individuella välmåendet.

"Jag märker att jag efter pandemin har börjat tänka lite, innan kunde jag åka till [Stad] x timmar och sedan hem igen, det gör jag aldrig längre utan nu tar man det på Skype. Sen måste man såklart träffas ibland men inte i den utsträckningen som vi gjorde tidigare. "

Respondent 9.

Majoriteten av respondenterna vill att myndigheten ska fortsätta med den hybrida arbetsformen. Samtliga menade att så länge det finns tydliga riktlinjer och att alla medarbetare följer dessa så finns det inget som tyder på att de borde arbeta heltid på kontoret. De var eniga om att inte gå över helt och hållet på distans utan belyste att det fortfarande är viktigt att arbeta på kontoret för att träffa sina kollegor och chefer, delta på viktiga möten och få stöd i sitt arbete.

Sammanfattningsvis har studiens författare fått en inblick i hur cheferna föreställer framtidens arbetsplats utifrån att ha tolkat vederbörande tema. För samtliga respondenter var det en omställning att först arbeta fysiskt på kontoret till helt på distans för att sedan arbeta hybrid. Målet har alltid varit att verksamheten ska prestera lika bra oavsett arbetsform vilket har ställt höga krav på cheferna att vara flexibla och följsamma för att hitta verktyg och arbetssätt som underlättar för medarbetarna att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Nio av tio respondenter var positivt inställda till hybridarbete och vill att myndigheten ska fortsätta med den arbetsformen. Anledningarna till det är att produktivitetsnivån inte avtar utan är densamma trots att medarbetarna tidvis arbetar på

distans. Respondenterna menar att medarbetarna och de själva får ihop livspusslet då det bland annat inte blir lika lång pendlingstid till och från kontoret. Det är även möjligt att kunna arbeta även om en medarbetare är lite krasslig så att hen inte kan åka in till kontoret vilket leder till att sjukfrånvaron minskar. Respondenterna uppmärksammade dock att det fortfarande är viktigt att arbeta på kontoret några dagar i veckan för det sociala utbytet.

4.6 Sammanfattning av empiri

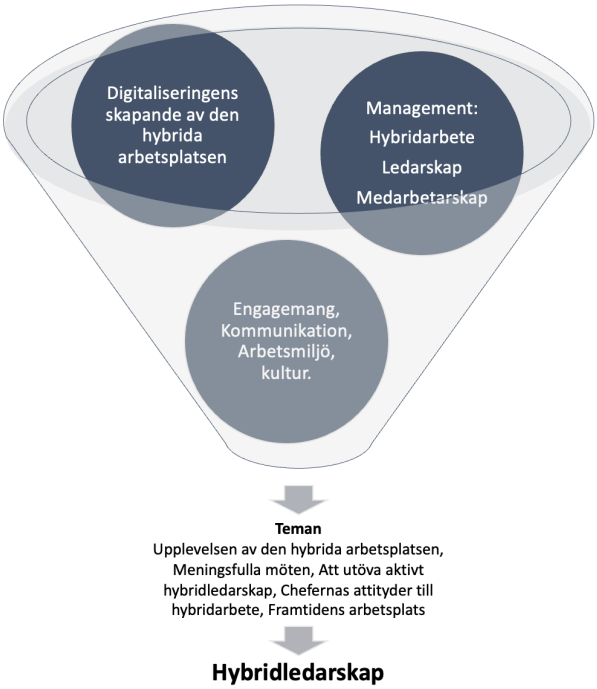
Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen	Meningsfulla möten	Att utöva aktivt hybridledarskap	Chefernas attityder till hybridarbete	Framtidens arbetsplats
▪ Distansavtalet positivt för verksamheten i stort, dock önskas tydligare riktlinjer. ▪ Leder till nöjdare MA ▪ Arbetsmiljöarbetet mer komplext ▪ Kommunikationsverktyget viktigt för chefernas kommunikation med MA → ▪ Skype inte optimalt & ibland ett hinder. ▪ Utvecklingen till dagens hybrida arbetsplats har varit utmanande men att det fungerar tillfredsställande idag.	▪ Viktig del av chefernas uppdrag. ▪ Skapar engagemang, delaktighet vilket är förutsättningar för utveckling. ▪ Formella möten bör ha tydligt syfte & givna riktlinjer. ▪ Teambuilding föredras vid fysiska träffar. ▪ Flexibiliteten skapar effektivitet men riskerar exkludera delar som icke-verbal kommunikation. ▪ Hybridens lämplighet beroende på typ av möte. Där det ibland t.o.m. utförs bäst digitalt.	▪ Hybridutform. ökar myndighetens chans att rekrytera kompetent personal, vilket underlättar chefernas ledarskap. Det upplevs enklare att leda engagerad och kunnig personal. ▪ Kombinationen ger nöjdare och mer effektiva MA. ▪ Mindre fysisk kontakt fodrar mer aktivt ledarskap & tydlig kommunikation. ▪ Hybrid innebär nya utmaningar att anpassa sig till, men utvecklingen ses som positiv. ▪ Förväntningar på MA har inte förändrats.	▪ Omställningen till en hybrid arbetsplats ansågs positiv. ▪ Förtroende för den nya utformningen och önskan om att behålla det hybrida arbetsupplägget. ▪ Arbetsformen genererar nöjdare MA som presterar antingen lika bra som tidigare eller i vissa fall bättre än tidigare.	▪ Den nya hybrida arbetsplatsen var en omställning att anpassa sig till. ▪ Målet att verksamheten ska prestera på samma nivå oavsett arbetsform ställer höga krav på cheferna att vara flexibla. ▪ 9/10 är positiva till hybridarbete och vill att myndigheten fortsätter med den arbetsformen. ▪ Produktivitetsnivån är densamma, livspusslet går enklare ihop och personalomsättningen minskar.

Tabell 1: Sammanfattning av empiri

5. Analys och diskussion

I följande kapitel kommer det empiriska materialet att jämföras med den teoretiska referensramen som är utvald för den här studien.

Föreliggande studie resulterade i ett empiriskt resultat om fem teman (se bilaga 3) till följd av chefers upplevelser av hybridledarskap inom en svensk myndighet. Syftet med studien var att erhålla fördjupad kunskap genom att beskriva och analysera dessa upplevelser. De fem teman är: upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen, meningsfulla möten, att utöva aktivt hybridledarskap, chefernas attityder till hybridarbete samt framtidens arbetsplats. Dessa teman jämfördes sedan med relevant teori för den här studien.



Figur 3: Reviderad version av figur 1 som visar förbindelsen mellan studiens teori, nyckelbegrepp samt de fem identifierade teman som framkom i studiens empiriska resultat.

5.1 Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen

Föreliggande studie visar att avtal för att möjliggöra distansarbete är av stor vikt. Avtalet bör innefatta tydliga riktlinjer om vad som gäller vid digitala möten för att verksamhetens alla delar fortsatt ska kunna fortlöpa utan vidare störningar. International Labour Organization (2021) understryker behovet av att det bör finnas avtal och en överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare vid distansarbete för att minska osäkerhet och främja produktivitet. Avtalet bör innehålla tydliga beskrivningar om exempelvis kommunikation och arbetsbelastning samt uppdateras regelbundet för att anpassas efter vilka omständigheter som råder. Detta tolkar vederbörande studies författare att det även går att applicera på digitala möten. Studiens empiriska resultat visar att vaga riktlinjer leder till störningar vid digitala möten för att engagemanget minskar och i sin tur, produktiviteten. Ett tydligare avtal kan öka engagemanget genom att formulera skarpa riktlinjer om att till exempel alltid ha kameran på vid digitala möten. Förutom engagemang kan det öka nivån av kommunikation som är en ytterst vital del som måste vara fungerande vid distansarbete. Utifrån empirin så framkommer det att hybridarbete innebär nya utmaningar än om verksamheten helt hade bedrivits på plats. Vidare framkommer det att hybridarbete innebär att det både måste finnas ett fungerande kommunikationssystem vid arbete på distans samt på kontoret. Savu (2019) skriver att kroppsspråk och ögonkontakt utgör cirka hälften av informationsutbytet vilket innebär att en simpel lösning kan vara att tillämpa krav på att alltid ha kameran på vid digitala möten, vilket även efterfrågades av flera respondenter i föreliggande studie. Studiens resultat visar vidare att cheferna har mycket kommunikation med medarbetarna vilket ställer krav på att kommunikationsverktyget måste vara tillfredsställande nog för att kunna tillgodose behoven. Betydelsen av bra kommunikationsverktyg som underlättar för god kommunikation lyfter även Dobbins (2021) i sin studie.

Vederbörande studie visar att cheferna upplever vissa svårigheter att fånga upp arbetsmiljörisker när medarbetarna arbetar på distans vilket även Arbetsmiljöverket (2021) lyfter. Det är på så sätt inte lika lätt att ha koll på vilken arbetsmiljö medarbetarna befinner sig i vilket begränsar chefernas genomförande av arbetsmiljöarbete. Dobbins (2020) skriver att kommunikationen påverkar hur väl samarbetet och informationsutbytet fungerar vilket i sin tur kan ha antingen negativ eller positiv inverkan på arbetsmiljön. Resultatet av vederbörande studie visar att tydligare riktlinjer och bättre kommunikationsverktyg kan underlätta för chefernas arbetsmiljöarbete. Enligt

föreliggande studie har arbetet med arbetsplatskulturen varit utmanande för cheferna, men viktigt. Socialt samspel vara en förutsättning för att skapa en stark kultur på arbetsplatsen. Liknande resultat lyfter även Crevani et. al., (2016) och Ramage (2017) vilket styrker kopplingen mellan socialt samspel och stark arbetsplatskultur. Crevani et al., (2016) och Ramage (2017) skriver att en organisationskultur bör bestå av samarbete, tillit och kommunikation för att vara välfungerande. Dessa faktorer är också avgörande för att hybridarbete ska fungera effektivt, vilket bekräftas av föreliggande studie. För att det ska vara möjligt måste relationsbyggandet fungera när medarbetarna arbetar på distans, detta lyfts även av Hällsten och Tengblad (2010) som framhåller vikten av att skapa arenor för interaktion mellan chef och medarbetare som underlättar relationsbyggandet. Studiens resultat har även påvisat att hybridarbete leder till nöjdare medarbetare vilket är nära relaterat till god organisationskultur. Att kunna arbeta hybrid förutsätter samarbete och tillit samt att chefen har kommunicerat tydliga förväntningar på de anställda gällande mål och arbetsuppgifter för att minska missförstånd och förvirring. Knight (2020) menar att en hybridledare måste ha tydliga förväntningar på de anställda gällande mål och arbetsuppgifter för att minska förvirring och osäkerhet bland medarbetarna. Samarbete, tillit, kommunikation och tydliga förväntningar får därmed anses som viktiga komponenter.

Med utgångspunkt i studiens resultat visade det att medarbetarna blev nöjdare och hälsosammare vid hybridarbete. Det går att dra paralleller till effekten av hybridarbetes möjliggörande att kunna kombinera familje- och yrkesliv vilket tidigare inte var möjligt på samma sätt. Kosteas et al., (2022) skriver att balansen mellan arbete och fritid är centralt för att kunna få ihop livspusslet. Det ger en bekräftelse på att hybridarbete kan ha positiva effekter på medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Att hantera livspusslet kan vara en utmaning för många människor och hybridarbete kan vara en lösning för bättre livskvalitet. Författarna för vederbörande studie tolkar att hybridledarskapet kan bidra till att minska stress, öka motivationen och främja en övergripande positiv arbetsmiljö genom att skapa balans mellan arbets- och privatliv.

Cortellazzo et al., (2019) kom i sin studie fram till att hybridarbete skapar nya möjligheter och utmaningar för ledare. De menar vidare att tydlig policy kring den hybrida

arbetsutformningen kan vara fördelaktigt för ledarskapet. Detta tolkar föreliggande studies författare bland annat kunna vara tydligare riktlinjer som bestämmer hur mycket av arbetstiden som ska vara förlagd på distans och på kontoret. International Labour Organization (2021) lyfter på liknande sätt fram att tydligare avtal är fördelaktigt för att minska osäkerhet bland medarbetare. Avtalet bör dessutom ses över och uppdateras regelbundet för att vara aktuellt. Vederbörande studie visar att det finns ett tydligt önskemål hos tre respondenter att det nuvarande distansavtalet som gäller upplägget 49-51% på årsbasis ska ses över och preciseras och istället gälla på månads- eller veckobasis. Detta tolkar föreliggande studies författare hade underlättat för chefers hybridledarskap då det bland annat kan vara en bidragande faktor till förbättrad helhetssyn samt ökad tydlighet, vilket tre respondenter även nämnde.

5.2 Meningsfulla möten

Northouse (2019) antyder att bygga relationer är en del av ledarskapet vilket även framkom i föreliggande studies empiri. Utifrån empirin tolkar studiens författare det som att meningsfulla möten underlättar relationsbyggandet mellan cheferna och medarbetarna och skapar engagemang och delaktighet. Meningsfulla möten är en del av respondenternas tillvägagångssätt att upprätta och vårda relationer med sina medarbetare. Detta anser även Andersson et al., (2020) är en viktig komponent i chefers ledarskap och medarbetarskapet utgör därmed en betydelsefull del för chefernas möjligheter att påverka och leda.

Utifrån studiens resultat uppfattar författarna att vara chef i en verksamhet som tillämpar hybridarbete förutsätter att ledarskapet justeras och anpassas till de nya omständigheterna. Knight (2020) bekräftar detta och menar att traditionellt ledarskap inte är applicerbart på hybridarbete. En överväldigande majoritet av cheferna har haft chefspositioner under en längre tid, redan innan Covid-19 pandemin tvingade myndigheten att övergå helt på distans. Majoriteten av respondenternas chefskarriärer har varit traditionellt ledarskap, det vill säga att leda sitt team fysiskt på plats. Att arbeta på distans innebär andra förutsättningar, det är inte möjligt på samma sätt att pratas vid i fikarummet, det kräver andra kommunikationsmetoder (Knight 2020). Det kan vara en drivande faktor till att respondenterna upplevde svårigheter med att bygga och vårda

relationerna till nyanställda. Samtliga respondenter uppmärksammade att det är viktigt att ha goda relationer till sina medarbetare vid hybridarbete då distansen försvårar de vardagliga interaktionerna på kontoret som hjälper till att bygga relationer. Ett tillvägagångssätt som Hällsten och Tengblad (2010) lyfter är att skapa olika arenor för interaktion mellan chef och medarbetare, detta för att underlätta relationsbyggandet. Författarna tolkar vidare att de respondenter som har varit chef över samma grupp redan innan Covid-19 pandemin underlättar att vårda relationerna till dessa då de har lärt känna varandra på ett helt annat sätt. Hybridarbete utmanar respondenternas ledarskap, specifikt relationsaspekten. Crevani et al., (2016) och Ramage (2017) föreslår att organisera teambuildingaktiviteter eller andra sociala tillställningar för att underlätta relationsbyggandet vid distansarbete. Två respondenter upplevde däremot att teambuildingen blev svårare när gruppen inte träffades fysiskt på plats, vilket en av respondenterna hade löst genom att anordna dessa aktiviteter regelbundet fysiskt på kontoret. Detta tolkar studiens författare som fördelaktigt då det avsätts tid för att skapa goda relationer vilket gynnar samarbetet inom arbetsgruppen och det är en liknande slutsats som Ramage, (2017); Crevani et al., (2016) kom fram till.

Studiens författare tolkar utifrån den insamlade datan att kommunikationen försvåras när det inte går att läsa av kroppsspråk och sinnesstämning vilket även Dobbins (2021) bekräftar och återkommer i kapitel 5.4. Ett återkommande tema är att engagemanget minskar när medarbetare ska delta digitalt på möten vilket leder tillbaka till att kommunikationen brister. Å andra sidan upplevde en del respondenter att vissa medarbetare vågade komma till tals i större utsträckning vid digitalt deltagande vilket i deras fall ökade engagemanget. Studiens författare tolkar det som att skärmen för vissa personer kan agera som ett skydd som möjliggör för större deltagande. Samma komplexitet var en slutsats som Dobbins (2021) kom fram till där preferenser avgör huruvida hybridarbete mer eller mindre är lämpligt för olika medarbetare.

Majoriteten av respondenterna upplevde att det är betydligt svårare att skapa meningsfullt möte utan att träffas fysiskt. Studiens författare tolkar utifrån den insamlade datan att det behövs tydligare riktlinjer gällande digitala möten för att öka engagemanget. Ett exempel skulle kunna vara att alltid ha kameran på. En möjlig konsekvens av det skulle kunna vara

att medarbetare känner sig obekväma men för att digitala möten ska efterlikna fysiska så mycket som möjligt kan det vara en lösning. Videokamerans relevans för meningsfulla möten tar även Zito (2022) upp som avgörande för känslan av engagemang, samarbete och närvaro. I och med att kommunikationen försämras på grund av att viktiga komponenter som kroppsspråk försvinner så påverkar det engagemanget. Knight (2020); Dobbins (2021); Müller och Müller (2021) och Ekelman och Kantor (2023) skriver att chefer måste kunna använda den digitala tekniken, till exempel videokonferenstjänster på ett fördelaktigt sätt för att hybridledarskapet ska vara framgångsrikt. Upplägget att ha viktigare formella möten fysiskt på plats och kortare avstämningar digitalt kan vara ett fördelaktigt sätt för att förbättra engagemanget och öka nivån vilket flera respondenter har implementerat. Dessa respondenter har fått god respons av upplägget och tycker att det har effektiviserat mötena. Enligt respondenterna skapar god kommunikation förutsättningar för engagemang, när kommunikationen brister så minskar även engagemanget. Crevani, (2016); Ramage (2017) och Knight (2020) skriver att hybridledarskap ställer höga krav på chefer att ha god och tydlig kommunikation till sina medarbetare för att kunna förmedla förväntningar gällande mål och arbetsuppgifter. Möten är en del av arbetsuppgifterna och därmed bör det finnas tydliga riktlinjer på hur mötesdeltagande bör gå till (International Labour Organization, 2021). Utifrån resultatet tolkar författarna att korta avstämningar fungerar utmärkt att genomföra digitalt. Det ställer inte lika höga krav på engagemang samt är ett smidigt och effektivt sätt att förmedla enklare information. Det är inte lika nödvändigt att behöva tolka kroppsspråk när det inte är ett formellt avancerat möte med mycket information som behöver utges.

5.3 Att utöva aktivt hybridledarskap

Det empiriska resultatet visar att kombinationen av yrkes- och privatliv, alltså hybridarbete, ger en positiv effekt av nöjdare medarbetare vilket minskar personalomsättningen. Det går att antyda att möjligheten att kombinera fördelarna med att kunna arbeta på distans och fysiskt på kontoret skapar balans vilket är fördelaktigt för att få personal att stanna inom organisationen (Choudhury, 2022). Att hybridarbete är en viktig faktor för trivsel på arbetsplatsen är någonting som Berber et al., (2022) kom fram till i sin studie. Det bekräftar föreliggande studies författares tolkning om att möjligheten till hybridarbete kan minska personalomsättningen. Respondenterna i föreliggande studie

anger att minskad personalomsättning underlättar för cheferna att kunna bedriva sin verksamhet då fokus kan läggas på utveckling istället för upplärning av nya medarbetare.

Vederbörande studie kom fram till att de medarbetare som har mer behov av struktur och stöd kan få tillgång till de resurser som behövs på kontoret medan de som trivs med frihet och självständighet kan nyttja det genom att arbeta på distans. Det empiriska resultatet visar att cheferna nyttjar möjligheten att arbeta på distans vid mer krävande arbetsuppgifter för att inte tappa fokus. Dobbins (2021) kom i sin studie fram till liknande antagande att möjligheten att kunna välja var arbetsuppgifterna ska utföras vid hybridarbete bör utgå från individens personliga behov och preferenser. Kosteas et al., (2022) menar att hybridarbete är en flexibel arbetsform som möjliggör att självständigt kunna strukturera och organisera sitt arbete. Utifrån det drar studiens författare samband till möjligheten att kunna välja var arbetsuppgifterna utförs vilket ansågs betydelsefullt vid mer avancerade uppgifter, som exempelvis förberedelse inför lönesamtal. Detta genomförde respondenterna gärna på distans för att undkomma en stimmig miljö på kontoret som riskerar att påverka koncentrationen. Studien visar att alla arbetsuppgifter som chefer utför inte med enkelhet kan genomföras på distans, ett exempel är introduktion av nyanställda. Det är möjligt att genomföra det digitalt men konsekvenserna av det kan vara att den nyanställde riskerar att inte kunna bygga relationer till kollegor, gå miste om kunskapsöverföring och få bristfällig upplärning vilket Didion et al., (2022) också kom fram till. Vidare menar Didion et al., (2022) att en strukturerad socialiseringsprocess kan förebygga detta.

Enligt Snellman (2014); Petani et al., (2021); Iqbal (2021) finns det olika typer av ledarskapsstilar. Hybridledarskap är en ledarskapsstil som är aktuell i vårt nutida samhälle på grund av digitaliseringens uppsving vilket går att koppla till föreliggande studie då myndigheten utövar hybridarbete och därmed hybridledarskap. Gronn (2010) menar på att blandningen av att leda på distans och på plats är relevant utifrån samhällets situation. Flera respondenter uttryckte att möjligheten till hybridarbete var en attraktionskraft vid rekrytering då många arbetssökanden eftersökte det. Detta visade sig ha en betydelsefull inverkan på chefernas möjligheter att utöva chefskap, då det blir lättare att attrahera kompetent personal med hög arbetsmoral. Dessa medarbetare ansågs

vara enklare att leda enligt fem respondenter eftersom de har en vilja att utvecklas. Däremot beskriver Knight (2020) att det nya ledarskapet kan vara utmanande då den skiljer sig från det traditionella ledarskapet. Cortellazzo et. al., (2019) antyder att hybridarbete har skapat nya möjligheter och utmaningar för ledare. I föreliggande studie uttryckte respondenterna att den hybrida arbetsplatsen kräver ett aktivt ledarskap vilket skapar en utmaning som de behöver anpassa sig till i form av funktionell arbetsutformning. Majoriteten av respondenterna ansåg att de kommit en bra bit i utvecklingen av en fungerande och produktiv arbetsutformning. International Labour Organization (2021) framhäver behovet av en överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare för att främja produktiviteten. En sådan överenskommelse har myndigheten nyligen implementerat i form av nya lönekriterier som baseras på aktivt deltagande och engagemang från medarbetarna både på plats och på distans. Författarna för denna studie tolkar det initiativet som en reaktion på förändringar i arbetsutförandet där distansarbete har blivit vanligt förekommande vilket ställer nya krav på att utvärdera prestationer utifrån nya förutsättningar. Lönekriterier är en form av överenskommelse som International Labour Organization (2021) lyfter, vilket är ett tillvägagångssätt för att främja produktiviteten och för att hybridarbetet ska vara framgångsrikt.

Resultatet från studien visar att en hybrid arbetsplats leder till minskad fysisk kontakt med medarbetarna. En fortsättning av kapitel 5.2 styckesindelning tre är att om hybridledarskapet ska vara framgångsrikt och gynnande för verksamheten kräver det tydlig kommunikation. Dobbins, (2021); Müller och Müller (2021) och Ekelman och Kantor (2023) skriver att utmaningarna som uppstår som konsekvens av digitaliseringen måste hanteras. En av utmaningarna som lyftes i empirin är kommunikation, det är inte längre möjligt att alltid kunna gå in till en medarbetares kontor för att göra en kort avstämning under arbetsveckans gång. Nya metoder behöver implementeras som underlättar dessa spontana möten även på distans. Andersson et al., (2020) skriver att relationer grundas på respekt och förtroende vilket leder till bra samarbete som är väsentligt vid hybridarbete. Det empiriska resultatet visade vidare att en del respondenter upplevde att hybridarbetet innebar att ett större ansvar förläggs på medarbetaren när de som chef inte alltid närvarar och ansåg därmed att det är viktigt att kunna känna förtroende och respekt för sina anställda.

Andersson et al., (2020); Arbetsmiljöverket (2021) tar vidare upp att chefer och medarbetare behöver samarbeta inom flera områden såsom arbetsmiljö och utförande av arbetsuppgifter för att skapa en trivsam och välfungerande arbetsplats. Andersson et al., (2020) lyfter vidare att utan god och välfungerande kommunikation försvåras relationsbyggandet och till följd av det, samarbetet. Varma et al., (2022) antyder att virtuell kommunikation kan försvåra interaktionen mellan ledare och medarbetare. Det är av stor vikt att det finns rätt resurser, riktlinjer och kommunikationsverktyg för att underlätta och effektivisera kommunikationen. Studiens empiriska resultat visar att inom en hybrid arbetsplats blir arbetsmiljöarbetet mer komplext då cheferna inte längre har samma kontroll och uppsyn över medarbetarnas arbetsstationer när de arbetar på distans. Det innebär att nya strategier måste identifieras för att anpassa arbetsmiljöarbetet efter de nya omständigheterna och förutsättningarna, vilket Varma et al., (2022) bekräftade i deras studie. Återigen behöver kommunikationen nyttjas på ett förmånligt sätt för att cheferna ska kunna ha täta och ärliga dialoger med medarbetarna för att arbetsmiljöarbetet inte ska brista. Dobbins (2021) lyfter att brister i kommunikationen försvårar samarbetet och informationsutbytet vilket i sin tur har en negativ inverkan på arbetsmiljön.

5.4 Chefernas attityder till hybridarbete

Enligt Kuusisto (2017) så vill chefer det bästa för organisationen och dess medarbetare. Det "bästa" är en subjektiv term och kan ha olika innebörd. Respondenterna var i föreliggande studie tydliga med att de både har organisationen och medarbetarnas bästa i åtanke vilket studiens författare tolkar som att cheferna vill nå verksamhetens mål och fulla potential. Covid-19 pandemin påtvingade myndigheten att utföra distansarbete vilket skrämde många chefer till en början. Genom att implementera hybridarbete kunde cheferna visa upp sin förmåga att hantera förändringar och samtidigt öka myndighetens attraktionskraft som arbetsgivare. Den ökade attraktionskraften vid rekrytering tar även Berber et al., (2022) upp i sin studie. Karis et al., (2014) påpekar att genom att ge cheferna de rätta verktygen och utbildning kan de på ett enklare sätt anpassa sig till nya arbetssätt och profitera av hybridarbete. Det framkom i denna studies empiri att respondenterna anpassat sig till den nya tekniken vilket cheferna upplevde underlättade för dem i deras ledarskap. Flera av dem uttryckte dessutom en tydlig önskan om att inte gå tillbaka till kontoret på heltid. Liknande utfall kan kopplas till Kosteas et al., (2022) som i sin studie

bland annat nämner att hybridarbete förbättrar balansen mellan de anställdas arbete och fritid vilket ofta har en positiv inverkan på engagemang och produktivitet. Föreliggande studies respondenter angav att deras medarbetare generellt mår bättre och orkar mer vilket ökar deras prestation och i förlängningen är positivt både för verksamheten och chefernas situation. Studiens författare tolkar det som att hybridarbete har en positiv effekt när det kommer till nöjda medarbetare vilket underlättar chefernas möjlighet att leda då det kan ses som en fördel att leda engagerad personal.

I föreliggande studies empiri förekom det att respondenterna föredrog att genomföra viktigare möten som kräver mycket interaktion på kontoret. Enklare informationsmöten samt majoriteten av arbetsuppgifterna kunde däremot utföras på distans. Dobbins (2021) menar att det finns risk för att kommunikationen försämras vid hybridarbete och därmed tolkar författarna för vederbörande studie det som att den fysiska närvaron på ett enklare sätt möjliggör för icke-verbal kommunikation. Detta kan bidra till att skapa förtroende och förståelse mellan mötesdeltagarna och i sin tur minska risken för att kommunikationen brister då det är enklare att tolka kroppsspråk och sinnesstämning. Visuell uppfattning genom kameraanvändning kan dock enligt Zito (2022) ha en positiv effekt på känslan av engagemang, samarbete och närvaro, vilket föreliggande studies författare anser kan vara ett komplement till det fysiska mötet.

5.5 Framtidens arbetsplats

Melin (2018) antyder att digitalisering är en ofrånkomlig process som driver samhällsutvecklingen framåt. Digitaliseringen påverkar många delar av samhället, allt från hur arbetsuppgifter utförs och hur människor kommunicerar, vilket även är fallet i vederbörande studie. Det innebär att kunskap och förståelse för digitaliseringen måste öka för att skapa förutsättningar att kunna hantera utmaningar som kan uppstå. Samhället måste alltså utvecklas i takt med teknologin. Den myndighet som är i fokus i den här studien har ett samhällsuppdrag vilket innebär att det ställs krav på organisationen att delta i samhällsutvecklingen. Föreliggande studies författare tolkar det som att myndigheten måste utvecklas i takt med samhället för att inte tappa förtroende och relevans. Studiens empiriska resultat visar att myndigheten har gjort en aktiv handling i att delta i samhällsutvecklingen genom att implementera hybridarbete. Flera respondenter

uttryckte att organisationen annars riskerar högre personalomsättning på grund av lägre attraktionskraft bland arbetstagare. Berber et. al., (2022) lyfter på liknande sätt betydelsen av hybridarbetets påverkan på trivsel på arbetsplatsen vilket kan minska risken för en hög personalomsättning och attrahera arbetstagare.

Melin (2018) och Reis et al., (2020) skriver att organisationer måste anpassa sin verksamhet för att kunna dra vinning av den fulla potentialen av digitalisering. Att göra det kan öka effektiviteten, minska kostnader samt förbättra kommunikationen mellan anställda. Studiens författare tolkar det som att hybridarbete är högst aktuellt i dagens samhälle och studiens aktuella myndighet har på ett framgångsrikt sätt moderniserat organisationen i linje med samhällets utveckling. En reflektion studiens författare har gjort är att organisationer, genom att implementera hybridarbete, kan främja en mer flexibel organisation som är bättre rustad för att hantera de snabba förändringarna. En tolkning av det empiriska materialet som föreliggande studies författare har gjort är att medarbetarna vid hybridarbete behöver ha rätt teknisk utrustning, fungerande kommunikationsverktyg samt tydliga riktlinjer för att kunna prestera på samma nivå som om de enbart arbetade fysiskt på kontoret vilket även Kuusisto (2017) betonar i sin studie. Detta kan vara en anpassning som Melin (2018) och Reis et al., (2020) lyfter som betydelsefullt i sina studier.

Kosteas et al., (2022) och Choudhury, (2022) belyser att hybridarbete underlättar för medarbetare att kunna få ihop livspusslet då pendlingen fram och tillbaka till arbetsplatsen minskar. Den här studien visar att balansen mellan fritid och arbetsliv är avgörande faktor till varför hybridarbete är en omtyckt arbetsform. Författarna tolkar det som att minskad stress och ökad trivsel är anledningen till det. Det förutsätter att chefen har god kommunikation samt tillit till sina medarbetare. Studien påvisar att ha god relation till sina anställda är ytterst viktigt för att det ska finnas ömsesidig respekt och förtroende mellan chef och anställd så att distansarbete är möjligt vilket även Andersson et al., (2020) bekräftar i deras studie där relationen mellan chef och anställd byggs på respekt och förtroende.

Majoriteten av respondenterna var positivt inställda till hybridarbete och vill att

myndigheten fortsätter med den arbetsformen. En av anledningarna var att produktivitetsnivån inte har påverkats till följd av hybridarbete, bland annat på grund av att mycket spilltid går åt till att prata med kollegor vid arbete på kontoret. Just flexibilitetens positiva påverkan på hybridledarskapet var en gemensam nämnare hos respondenterna. En möjlig anledning till att produktivitetsnivån inte påverkats kan enligt Kosteas et al., (2022) vara att både chefer och medarbetare har mer autonomi över upplägget av sina arbetsuppgifter och har möjligheten att välja det upplägg som passar de bäst. De som känner att de bäst presterar på kontoret har möjlighet att göra det och tvärtom. I likhet med Kosteas et al., (2022) tolkas det empiriska materialet av föreliggande studie att hybridarbete möjliggör för flexibiliteten som kan gynna hybridledarskapet vilket även sju respondenter uppgav. Knight (2020) bekräftar detta i sin studie där möjligheten att kunna anpassa arbetet efter individuella behov och förutsättningar är en viktig del av ett framgångsrikt hybridledarskap. Studiens empiriska resultat visar dock att det fortfarande är viktigt med social interaktion och relationer mellan kollegor. Risken är annars att en känsla av isolering kan uppstå, speciellt för dem som förlitar sig på den sociala interaktionen på kontoret. Choudhury et al., (2022) lyfter ett liknande utfall i deras studie.

Föreliggande studies författare tolkar vidare att hybridledarskapet bör främja och stödja olika former av social interaktion inom hybrida arbetslag. Genom att använda olika verktyg för att underlätta kommunikationen kan samarbetet underlättas, vilket Crevani (2016) och Ramage (2017) också betonar. Dobbins (2021) menar att upplevelsen av hybridarbete är subjektiv vilket är en tolkning som författarna för vederbörande studie har gjort utifrån studiens empiriska material. Tolkningen är att upplevelsen av hybridarbete är väldigt individuellt och att kunna erbjuda alternativ utifrån personliga preferenser är fördelaktigt för nöjdare medarbetare och i sin tur, hybridledarskapet.

6. Slutsats

I detta avslutande avsnitt kommer studiens syfte och frågeställningar att besvaras. Kapitlet avslutas med att lyfta studiens bidrag, dess begränsningar samt förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats

I denna studie har syftet varit att undersöka hur hybridarbete påverkar det individuella ledarskapet enligt chefer inom en myndighet, samt vilka potentiella konsekvenser som kan uppstå för det dagliga arbetet. Vidare syftar studien till att beskriva hur cheferna ser på en önskvärd hybrid arbetsplats med avseende på framtida möjligheter och utmaningar. Nedanstående huvudfrågor samt resultat från intervjuer med tio chefer inom myndigheten kommer att besvara studiens syfte.

Hur påverkar hybridarbete det individuella ledarskapet enligt chefer inom myndigheten?

Tidigare forskning från Choudhury (2022) visar att balansen mellan att kunna arbeta på distans och fysiskt på kontoret är fördelaktigt för att få personal att stanna inom organisationen. Analysen i kapitel 5.3 visar att hybridarbete har en positiv effekt på medarbetarnas nöjdhet och minskar personalomsättningen. Vidare visar studiens empiriska resultat att kunna erbjuda en hybridlösning är nära sammankopplat med attraktionskraft. I analysen i kapitel 5.4 framhålls det att hybridarbete ses som en förmån och är eftertraktat vilket underlättar för arbetsgivaren att rekrytera kompetent personal. Liknande resultat kom Berber et al., (2022) fram till i sin studie.

Tre respondenter beskrev att god kommunikation är avgörande för att en hybrid arbetsplats ska fungera på grund av mindre fysiska interaktioner, vilket skapar nya utmaningar som cheferna behöver anpassa sig till. En utmaning som lyfts i föreliggande studies empiriska material är att de spontana interaktionerna inte med samma enkelhet kan utföras på distans som på plats vilket tas upp i kapitel 5.3. En slutsats av detta är att det krävs tydlig kommunikation för att hybridarbete och hybridledarskap ska vara

framgångsrikt. En ytterligare slutsats utifrån analysen i kapitel 5.3 är vidare att det är viktigt för cheferna att kunna känna förtroende och respekt för sina anställda när de inte alltid kan närvara. Andersson et al., (2020) visar på att respekt och förtroende är nödvändigt vid hybridarbete då det fordrar gott samarbete.

Enligt Cortellazzo et al., (2019) kräver den hybrida arbetsplatsen anpassning av arbetsformer för att möta utmaningarna. Majoriteten av respondenterna i föreliggande studie ansåg att de hade gjort framsteg i att utveckla en produktiv arbetsform. Analysen i kapitel 5.3 redogör för att främja produktiviteten och möta kraven i det nya arbetsutförandet så har myndigheten infört nya lönekriterier som baseras på aktivt deltagande och engagemang från medarbetarna både på plats och på distans. En slutsats av detta är att prestationer måste kunna utvärderas utifrån de nya förutsättningarna vilket även framhävs av International Labour Organization (2021) som betonar vikten av överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare för att främja produktiviteten vid hybridarbete. En slutsats i föreliggande studie är att det behövs ett modernare kommunikationsverktyg som möter de behov respondenterna känner finns för att upprätthålla god kommunikation. Det nuvarande kommunikationsverktyget som myndigheten använder idag anses inte vara tillfredsställande nog eftersom att plattformen inte längre utvecklas. Analysen i kapitel 5.1 visar att cheferna har en omfattande kommunikation med medarbetarna vilket ställer krav på att kommunikationsverktyget kan möta dessa behov samt att distansarbete utmanar möjligheterna till god kommunikation vilket Dobbins (2021) har kommit fram till i sin studie. Att investera i ett bättre kommunikationsverktyg kan bidra till förbättrad kommunikation, samarbete och arbetsmiljö på den hybrida arbetsplatsen.

En annan utmaning som fem respondenter upplevde var bland annat att arbetsmiljöarbetet blir mer komplext då det är svårare för cheferna att säkerställa god arbetsmiljö. I kapitel 5.1 redogörs det för att distansen begränsar chefernas genomförande av arbetsmiljöarbete vilket både är information från Arbetsmiljöverket (2021) och ett empiriskt resultat i föreliggande studie. Analysen i kapitel 5.3 visar att bristen på kontroll och uppsyn över medarbetarnas arbetsstationer försvårar identifieringen av potentiella arbetsmiljörisker. För att möta dessa utmaningar behövs nya strategier och anpassningar av

arbetsmiljöarbetet, vilket bekräftas av Varma et al., (2022). En viktig faktor i att undvika brister i arbetsmiljöarbetet är att ha effektiv kommunikation och regelbundna, ärliga dialoger mellan chefer och medarbetare, vilket betonas av Dobbins (2021). Sammantaget visar föreliggande studie att byggandet av meningsfulla möten är en viktig aspekt av ledarskapet enligt sju respondenter, vilket stöds av Northouse (2019). Utifrån analysen i kapitel 5.2 dras slutsatsen att dessa meningsfulla möten underlättar relationsbyggande mellan chefer och medarbetare samt skapar engagemang och delaktighet. Att skapa och vårda relationer med medarbetare betraktas som en viktig komponent inom chefers ledarskap och medarbetarskap, enligt Andersson et al., (2020). Hällsten och Tengblad (2010) lyfter vikten av att skapa arenor för interaktion mellan chefer och medarbetare. Därmed är en slutsats att meningsfulla möten kan ses som en sådan arena och spela en betydande roll för chefernas möjligheter att påverka och leda sina medarbetare positivt. Analysen i kapitel 5.2 visar att fysiska möten är gynnsammare vid mer avancerade möten som kräver mer interaktion. Dock kan kameraanvändning vid digitala möten enligt Zito (2022) ha en positiv effekt på känslan av engagemang, samarbete och närvaro vilket föreliggande studies författare anser kan vara ett komplement till det fysiska mötet.

Sammanhanget är komplext och påverkas av personliga preferenser. Cheferna måste kunna använda videokonferenstjänster på ett fördelaktigt sätt vilka även Knight (2020); Dobbins (2021); Müller och Müller (2021) samt Ekelman och Kantor (2023) kom fram till i deras studier. Slutsatsen i föreliggande studie är att kombinationen av fysiska och digitala möten på den hybrida arbetsplatsen kan underlätta för cheferna i deras ledarskap. Detta på grund av att fysiska möten ger möjlighet till direkt interaktion medan digitala möten möjliggör för cheferna att kommunicera när de inte befinner sig på samma fysiska plats som medarbetarna. Cheferna kan dessutom välja den mest lämpliga kommunikationsformen beroende på ändamål. Visuell uppfattning genom kameraanvändning har enligt Zito (2022) en positiv effekt på känslan av engagemang, samarbete och närvaro vilket föreliggande studies författare anser kan vara ett komplement till det fysiska mötet.

En gemensam uppfattning bland tre respondenter var att det behövs tydligare riktlinjer inom distansavtalet för att hybridarbetet ska fungera. Detta i ett försök att öka

engagemanget och minimera risken att avtalet utnyttjas till verksamhetens nackdel. Analysen i kapitel 5.1 visar att behovet av tydliga avtal och överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare vid distansarbete betonas av International Labour Organization (2021).

Hur beskriver cheferna en önskvärd hybrid arbetsplats med avseende på framtida möjligheter och utmaningar?

Majoriteten av respondenterna uppgav att de vant sig vid att arbeta hybrid och vill inte att myndigheten ska gå tillbaka till att arbeta heltid på kontoret. Analysen i kapitel 5.5 indikerar att respondenterna är positivt inställda till hybridarbete på grund av att produktivitetsnivån inte har påverkats till det sämre. Flexibiliteten är en viktig faktor då det ger möjlighet att anpassa arbetet efter individuella behov och förutsättningar vilket även Kosteas et. al., (2022) belyser i sin studie. Knight (2020) bekräftar att hybridledarskapet innebär att erbjuda flexibilitet och att kunna anpassa arbetsuppgifterna vilket kan ha en betydande inverkan på att skapa och upprätthålla motivationen och produktivitetsnivån hos medarbetarna. Utifrån dessa resultat skulle det vara fördelaktigt för myndigheten att fortlöpa med den hybrida arbetsutformningen.

De flesta är positiva till det distansavtal som myndigheten har idag, däremot så önskade tre respondenter tydligare riktlinjer kring vad avtalet innebär. Idag gäller 49% distansarbete och 51% på kontoret och beräknas på årsbasis. Analysen i kapitel 5.1 visar att för en rättvisare fördelning bör det finnas en gemensam policy som beräknas på månadsbasis, alternativt veckobasis vilket hade gjort det mer tydligt och därigenom underlättat för cheferna att ha en bättre översikt. Cortellazzo et. al., (2019) kom i sin studie fram till liknande slutsats där en tydligare policy kring den hybrida arbetsutformningen kan vara fördelaktigt för ledarskapet. I det empiriska resultatet framkom det att det finns ett önskemål om att distansavtalet bör innefatta tydliga riktlinjer kring kameraanvändning vid digitala möten. Genom en mer preciserad överenskommelse kan engagemanget öka genom att formulera tydliga riktlinjer, exempelvis genom att kräva att kameran alltid är på under digitala möten.

Den hybrida arbetsformen ansåg respondenterna underlättar medarbetarnas möjlighet att

kombinera yrkes- och privatliv och i sin tur kan påverka motivationen till det bättre. Studiens empiriska resultat och analysen i kapitel 5.5 visar att den flexibilitet som medkommer vid hybridarbete både kan skapa och bibehålla motivation vilket kan kopplas till forskning från Kosteas et. al., (2022). En slutsats är att flexibiliteten som medkommer vid hybridarbete underlättar för att balansera privat- och arbetslivet och i sin tur kan påverka motivationen till det bättre. Slutligen visar föreliggande studie att hybridarbete kan vara en framgångsrik arbetsform, utifrån analysen i kapitel 5.5 ansågs det däremot viktigt att arbeta på kontoret några dagar i veckan för det sociala utbytet och för att minska känslan av isolering. Choudhury et al., (2022) styrker denna slutsats genom att indikera att hybridarbete möjliggör för de anställda att kombinera distansarbetets fördelar såsom flexibilitet och autonomi med kontorets fördelar som till exempel sociala interaktioner.

6.2 Studiens bidrag

En kunskapslucka i den rådande forskningen kring den komplexa påverkan hybridarbete får för chefers möjligheter att bedriva sitt ledarskap identifierades i flera tidigare studier, se (Torre & Sarti, 2020; Müller & Müller, 2021). Därigenom är studiens teoretiska bidrag en kvalitativ studie som undersöker hur chefer inom en statlig svensk myndighet upplever komplexiteten av att utöva hybridledarskap. Vidare har studien undersökt hur chefer som idag arbetar i en hybrid arbetsmiljö beskriver en önskvärd framtida hybrid arbetsplats med avseende på möjligheter och utmaningar utifrån deras förutsättningar. Studiens praktiska bidrag handlar om hur hybridarbete kan påverka chefers hybridledarskap och vilken effekt det kan få på kommunikationen på arbetsplatsen, medarbetarskapet, engagemanget, arbetskulturen och skapandet av en trivsam arbetsmiljö. Arbetsmarknadsutskottet (2017) konstaterar att den pågående digitala förändringen av arbetsmarknaden påverkar flera branscher vilket argumenterar för föreliggande studies relevans även för andra branscher och inte enbart myndighetsbranschen.

6.3 Kritik till studien

Studien är avgränsad till endast en myndighet som finansieras av skattemedel och är därmed starkt reglerad och styrd av Regeringen. Det innebär att myndigheten inte har fria tyglar att fritt kunna fatta beslut kring ekonomiska frågor och andra delar som berör

arbetssättet inom myndigheten. Myndigheten har dessutom mycket känslig och konfidentiell information. Detta skiljer myndighetssektorn gentemot andra branscher vilket gör att en generalisering till andra kontexter inte garanteras. En förhoppning är att föreliggande studie presenterar en så riklig beskrivning att andra forskare kan göra en bedömning om studiens resultat går att applicera i ett annat sammanhang. För att generalisera rekommenderar författarna att studera en annan kontext.

Studien kunde ha fått ett annat resultat om exempelvis endast chefer från samma stad intervjuades då det är olika förutsättningar beroende på geografisk placering. Föreliggande studie har intervjuat chefer på olika orter runtom i Sverige vilket har gjort att hänsyn har tagits till de geografiska skillnaderna. Det innebär att föreliggande studie har en bredare täckning men det kan också göra det svårt för att få en djupare förståelse för specifika situationer och förutsättningar på en viss plats.

6.4 Metodreflektion

Studiens metod utgjordes av semistrukturerade intervjuer och har varit lämplig för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Studien kunde däremot ha fått ett annat utfall om fler myndigheter än bara en hade studerats. Intervjuerna genomfördes digitalt på grund av geografiska avstånd. Om intervjuerna genomförts fysiskt hade möjligtvis andra insikter upptäckts. För att få ytterligare förståelse hade studien kunnat kompletteras med observationer som metod. Detta genom att studiens författare deltagit både i den fysiska och digitala verksamheten för att på så sätt kunna få större inblick i hur den hybrida arbetsmiljön påverkar chefernas ledarskap. Med andra ord, hur deras hybridledarskap fungerar i praktiken.

6.5 Förslag till vidare forskning

En reflektion som framkommit i studien men som inte studerats närmare är den utveckling som arbetsmarknaden och arbetsutformningen genomgår just nu på grund av digitaliseringen. Hybridarbete möjliggör för arbete på andra platser än kontoret och på så sätt kunna balansera privat- och arbetsliv vilket har varit en återkommande reflektion som flera respondenter tagit upp. Förslag på framtida studier kan då vara den hybrida

arbetsutformningens effekt på de anställdas livssituation och hur det påverkar chefers förmåga att leda verksamheten (hybridledarskap). *Om hybridarbete underlättar för medarbetarna att på ett effektivare sätt få ihop livspusslet, hur påverkar det hybridledarskapet?*

En ytterligare reflektion som uppstod under studiens gång var om tydligare riktlinjer för en balanserad fördelning mellan arbete på distans och på plats hade påverkat chefernas ledarskap. Det var en återkommande åsikt att just detta saknades vilket skapar en fundering kring om tydligare riktlinjer hade påverkat hybridledarskapet och i så fall hur. Vidare hade det varit intressant att studera vilka faktorer som skulle behövas tas hänsyn till för att undvika missbruk av distansavtalet.

7. Figurer och tabeller

Figurer

Figur 1: Egen illustrerad modell som visar förbindelsen mellan studiens teori och de nyckelbegrepp som analyserats fram och att dessa tillsammans skapar hybridledarskap (s. 21).

Figur 2: Egengjord illustration av studiens analysmodell (s. 30).

Figur 3: Reviderad version av figur 1 som visar förbindelsen mellan studiens teori, nyckelbegrepp samt de identifierade teman som framkom i studiens empiriska reusltat (s. 47).

Tabell 1: Sammanfattning av empiri (s. 46).

Tabell 2: Sammanställning av teman med tillhörande koder (s. 79).

8. Referenslista

AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete.* https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-afs-20011-foreskrifter/

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod – en handbok*. (2. uppl.). Stockholm: Liber. ISBN: 978-91-47- 12939-3

Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-09675-9

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur. ISBN: 978–91–44–11189–6

Arbetsmiljöverket. (2022). *Arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön*. Hämtad 9 juni, 2023, från https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/

Arbetsmiljöverket. (2021). *Arbetsmiljön när du arbetar hemifrån.* Hämtad 9 juni, 2023, från https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/

Berber N, Gašić D, Katić I, & Borocki J. (2022). *The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. Sustainability. 2022*; *14*(8):4502. https://doi.org/10.3390/su14084502

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative*

*research in psychology, 3(*2), 77-101.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (3. uppl.). Malmö: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-47-11207-4

Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A. & Schirmann, K. (2022). *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment.* Working Paper 22-063. Harvard Business School.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Frontiers in Psychology, 10*, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Crevani, L., Hallin, A. & Lindell, E. (2016). *Ledarskap i en digitaliserad värld.*

http://org-sam.se/ledarskap-i-en-digitaliserad-varld-av-lucia-crevani-anette-hallin-och-eva-lindell/

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod.* Malmö: Gleerups Utbildning AB. (2. uppl.). ISBN: 978-91-40-68829-3.

Didion, E & Ambrosius, U & Perello-Marin, M Rosario & Catala-Perez, Daniel. (2022). *Virtual Organizational Socialization – a structured literature review and research agenda.* DOI:10.4995/BMT2022.2022.15541.

Dobbins, T. (2021). Flexible working: Remote and hybrid work. *Commons Library Research Briefing. House of Commons.* https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9391

Ekelman, B., & Kantor, J-P. (2023). *Thrive with a Hybrid Workplace - step by step*

guidance from experts. Maryland: Rowman & Littlefield.

Elldér, E. (2019). *Who Is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014*. DOI:10.3390/socsci8070200

Eriksson, L. T. Hultman, J., & Hultén, P. (2018). *Kritiskt tänkande.* (uppl. 3). Stockholm: Liber. ISBN: 978-91-47-07743-4.

Eriksson, L-T., & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB. ISBN: 978-91-47-11169-5.

Grant, C-H., Wallace, L-M., & Spurgeon, P-C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Emerald insight. 35*(5)*.* 527-546. DOI 10.1108/ER-08-2012-0059

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

Hashim, M. Z., Razak, R. C., Muhammad, N., Mansor, F. A., & Azib, W. N. H. W. (2022). The Determinants of Digital Workplace Adoption: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic. Research in Business and Social Sciences*, *12*(10), 477 – 492. DOI:10.6007/IJARBSS/v12-i10/14822

Hällsten, F., & Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap i praktiken.* Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-03898-8

International Labour Organization. (2021). *Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond.* Hämtad 3 februari 2023 från,

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_791858.pdf

Javed Iqbal, K. M., Barykin, S. E., & Khalid, F. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education. *IGI Globa*l. 28-48. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003

Karis, D., Wildman, D., & Mané, A. (2014): Improving Remote

Collaboration With Video Conferencing and Video Portals. *Human–Computer Interaction.* DOI:10.1080/07370024.2014.921506

Kelley, E., & Kelloway, K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies. 19*(4)*,* 437-449. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1177/1548051812454173

Klingberg, G., & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!.* Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-14291-3

Knight, R. (2020). How to manage a hybrid team. *Harvard Business Review.* Hämtad 14 april 2023 från https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team

Kosteas, Vasilios D.; Renna, Francesco; Scicchitano, Sergio (2022) :

Covid-19 and Working from Home: toward a "new normal"?, *GLO Discussion Paper, No. 1013, Global Labor Organization* (GLO), Essen.

Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International*

journal of organization theory and behavior, 20(3), 341-362. DOI:10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003

Kvale, S., Brinkmann, S. (2021). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* (uppl. 3). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1996). *Interviews : an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.

Ledarna Sveriges chefsorganisation. (2021). *Verksamhetsberättelse 2021*. Hämtad 3 december 2022, från https://www.ledarna.se/496599/globalassets/dokument/ledarnas-verksamhetsberattelse-2021.pdf.

Leimeister, J. M., & Blohm, I. (2022). *Digitalization and the Future of Work*. Die Unternehmung, 76(1), 1-5. DOI: 10.5771/0042-059X-2022-1-1

Lindgren, M., & Bandhold, H. (2008). *Scenarioplanering: Länken mellan framtid och strategi*. Uppsala: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget.

Melin, U. (2018). *Vetenskaplig kunskap och bildning för samhällets framtida digitalisering – ett nationellt centrum.* Linköpings universitet. http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1261175/FULLTEXT01.pdf

Müller, A., & Müller, A. (2021). New Normal: Digital Leadership. *Megatrends and Media*,*8* (1), 466-476. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1009094

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

Nunamaker, J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for Effective Virtual Teamwork. *Communications of the ACM, 52*(4), 113-117. DOI:10.1145/1498765.1498797

Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *Journal of Management Studies. Advance online publication.* https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186

Ramage, S-D. (2017). *A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-Face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context.* [Dissertation, The George Washington University. https://www.proquest.com/openview/a6a284ab8a40307766b1ff613cd869a7/1?pq

Regeringen. (2023). *Myndigheter.* Hämtad 2 juni, 2023, från https://www.regeringen.se/lattlast-information-om-regeringen-och-regeringskansliet/myndigheter/

Regeringen. (2021). *Ändring av uppdraget om att möjliggöra arbete hemifrån vid statliga myndigheter.* Regeringsuppdrag. Hämtad 12 februari, 2023, från https://www.regeringen.se/regeringsuppdrag/2021/12/andring-av-uppdraget-om-att-mojliggora-arbete-hemifran-vid-statliga-myndigheter/

Reyes, D., Luna, M., & Salas, E. (2020). *Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams.* Organizational Dynamics, 50(2). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100785

Savu, I. (2019). Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Research & Science Today, 1*(1), 112-122. https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/NWwuA?_s=Szz6s%2FUHyaw7ZG0q9hn9wDm60RI%3D

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management revue. 29*(2)*,* 114-138. DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-11-114

Snellman, C.L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, ScienceDirect.* 110. 1251-1261. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972

Sveriges riksdag. (2017). *Framtidens arbetsmarknad och arbetsliv i den digitala eran.* Hämtad 10 februari 2023, från https://www.riksdagen.se/globalassets/06.-utskotten--eu-namnden/arbetsmarknadsutskottet/au-forskningsfragor/rapport-arbetsmarknad-arbetsliv-digitala-eran.pdf

Torre, T., & Sarti, D. (2020). The "Way" Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253

Thurén, T. (2020). *Källkritik av Torsten Thurén.* TPB, ISBN: 9789147129379

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y-L-N. (2022). Leader-Member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International, 25*(2), 219-230. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047873

Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2019). *Medarbetarskap: Så får du dina medarbetare att känna ansvar.* Stockholm: Liber. ISBN: 9789147112746

Vendramin, N., & Nardelli, G. (2020). Virtual work challenges experienced by knowledge workers in organizations undergoing digitalization. *Transdisciplinary Workplace Research Conference 2020,* Frankfurt, Hesse, Germany.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 21 februari, 2023, från https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Watson, J-T. (2006). *Organising and managing work.* Pearson Education Limited. ISBN-10 0-273-70480-X

Wilson, J. A., & Cunliffe, A. L. (2021). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Leadership, 18*(3), 359–382. https://doi.org/10.1177/17427150211056738

Yukl, G. (2011). *Ledarskap i organisationer. Johanneshov*: TPB, ISBN: 9780273739234

Zito Jr, T. J. (2022). *Video collaboration: Copresence and performance*. Liberty University, Lynchburg, Virginia. https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4663&context=doctoral

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1

Informationsbrev

Informationsbrev till respondenter och företag

Syftet

Syftet med ert deltagande är att ni ska bidra med era upplevelser kring om, och i så fall hur, hybridarbete påverkar ert ledarskap. Vilka möjligheter och utmaningar kan finnas?

Genomförande

Intervjun kommer att genomföras digitalt där vi har möjlighet att använda exempelvis Zoom eller Teams. Intervjuerna förväntas ta cirka 45 minuter. Syftet med studien är att intervjua chefer inom Försäkringskassan och därmed är det just chefer vi söker som respondenter. Fokus ligger inte på vilken formell chefstitel respondenten har utan det ska vara en, eller flera personer med aktiv erfarenhet av att leda en arbetsgrupp som delvis arbetar hybrid.

Hantering av personuppgifter

Den data som samlas in kommer att behandlas enligt forskningsetiska principer. Vi kommer värna respondenternas anonymitet och personlig information genom att utgå från GDPR, vilket innebär att all hantering av personuppgifter kommer att ske efter strikta krav på integritet och konfidentialitet. Endast studiens författare kommer att ha tillgång till den information som respondenterna ger.

Frivilligt deltagande

Deltagande i intervjun är frivillig och respondenten väljer själv vilka frågor den vill svara på och när intervjun ska avslutas.

Kontaktuppgifter:

Emelie Malmros: emeliemalmrosh@gmail.com

Sophia Malaki: sophiamalaki@hotmail.com

Helin Abdilkarim: helina.karim7@gmail.com

9.2 Bilaga 2

Intervjuguide

Öppningsfrågor

Berätta om dig själv och din roll inom myndigheten

- Hur länge har du arbetat inom myndigheten?
- Hur länge har du varit chef?
- Hur många anställda har du ansvar för?
- Hur stor del av din tjänst är förlagd på distans?

Hybridarbete

Kan du berätta hur det är att jobba på en plats som är hybrid?

Hur stor andel arbetar hybrid? Och vilket upplägg har ni för det?

Vad ser du för möjligheter med hybrid arbetsplats?

Vad ser du för utmaningar med hybrid arbetsplats?

Vilka utmaningar och möjligheter ser du att det finns för att skapa engagemang? Har du några exempel?

Hur tror du att arbetssättet på din arbetsplats kommer att se ut i framtiden? Hur vill du att arbetssättet ska se ut?

Digitalisering

Vilka kommunikationsverktyg använder ni? Fördelar/nackdelar?
På vilket sätt möjliggör ni för medarbetarna att kunna arbeta hybrid? (dvs. tillhandahålla teknisk utrustning, datorer, mic, hörlurar, ergonomisk arbetsutrustning).
Tycker du att myndigheten har anpassat sig utifrån den digitala utvecklingen?

Ledarskap

Hur fångar du som chef upp eventuella utmaningar hos medarbetarna och hur hanteras detta?

Vad har du för fokus i ditt ledarskap?

- Hur tycker du att fokuset i ditt ledarskap har förändrats till följd av hybridarbetet?

Vad anser du är ett meningsfullt möte med dina medarbetare? Både formellt och informellt.

- Hur skulle du beskriva ett bra respektive sämre möte?
- Upplever du att det är mer utmanande att få till ett bra möte när medarbetarna inte befinner sig fysiskt på kontoret?

Vilka utmaningar och möjligheter ser du att det finns för att skapa engagemang? Har du några exempel?

Hur arbetar du med kulturen i din arbetsgrupp?

- Vilka möjligheter/hinder utgör hybridarbete för arbetet med kulturen?

Hybridledarskap

Hur upplever du att det är att arbeta med hybridledarskap?

- Hur länge har du utövat hybridledarskap?
- Vad upplever du för fördelar med hybridledarskap?
- Vad upplever du för problem med hybridledarskap?

Anser du att sättet du leder skiljer sig åt mellan de medarbetare som arbetar på distans kontra de som befinner sig fysiskt på arbetsplatsen?

- Om ja, på vilket sätt?

Hur fungerar kommunikationen mellan dig och dina medarbetare?

- Upplever du att det kan vara svårare att ha en väl fungerande kommunikation när alla inte är samlade på kontoret?
- Finns det något du tycker borde utvecklas för att eventuellt underlätta kommunikationen?

Finns det någon skillnad i hur du följer upp arbetsgruppens uppsatta mål beroende på om medarbetarna arbetar på distans eller på plats?

- Om ja: hur skiljer det sig åt?

- Om nej: hur går du tillväga?

Medarbetarskap

Upplever du att medarbetarna tar ett aktivt ansvar för att utveckla arbetsplatsen och är det någon skillnad i deras beteende när de arbetar på distans kontra på plats?

Hur tycker du att samarbetet mellan dig som chef och dina medarbetare fungerar när det gäller att uppnå gemensamma mål? Och har det någon betydelse om medarbetarna arbetar på plats/distans?

- Om det fungerar bra: Vad är det som fungerar bra? Ge exempel.
- Om det fungerar dåligt: Vad är det som fungerar dåligt? Hur tycker du att man ska jobba för att förbättra det?

Hur upplever du att ditt hybridledarskap påverkar medarbetarskapet?

9.2 Bilaga 3

Teman	Koder utifrån resultatet av insamlad data
Upplevelsen av den hybrida arbetsplatsen	- En önskan om tydligare riktlinjer kring distansavtalet. - Hybridarbete leder till nöjdare medarbetare. - Fungerande kommunikationsverktyg är avgörande för kommunikationen. - Socialt samspel på arbetsplatsen är viktigt för skapa en stark kultur vilket kan vara en utmaning vid hybridarbete.
Meningsfulla möten	- Fysiska möten är mer fördelaktiga vid möten som kräver engagemang och delaktighet. - Engagemanget minskar när möten genomförs digitalt. - Hybrida möten kan underlätta vid enkel informationsöverföring eller avstämningssamtal
Att utöva aktivt hybridledarskap	- Hybridarbete kräver tillit till medarbetarna. - Personalomsättningen minskar till följd av bättre balans mellan arbetsliv och privatliv. - God kommunikation mellan chefer och medarbetare vid hybridarbete är nödvändigt för att bygga relationer. - Arbetsmiljöfrågor blir mer komplexa.
Chefernas attityder till hybridarbete	- Hybridarbete var främmande i början men är nu ett etablerat arbetssätt. - Övervägande positiv inställning till att fortsätta med hybridarbete som arbetssätt.
Framtidens arbetsplats	- Möjligt att bibehålla produktivitetsnivån samtidigt som det ger medarbetarna mer flexibilitet och livskvalitet. - Kontoret kommer fortfarande att vara en central plats för social interaktion och relationer mellan medarbetare.

Tabell 2: Sammanställning av teman med tillhörande koder.

9.3 Bilaga 4 Individuella reflektioner

9.4.1 Sophia

Jag och Emelie bestämde oss redan första året på högskolan att vi skulle skriva tillsammans. Vi hade en gemensam klassgrupp för de studenter som bodde i Jönköping och vi kunde relatera till varandra då vi båda pendlade till och från skolan. Vi kom bra överens från start och har samarbetat tillsammans genom skolan i dessa tre år. Ämnet att skriva om var inte givet från start, vi började spåna på vad vi ville skriva om i kursen Ledarskap och Chefsarbete G2F där vi hade en inlämning som kunde vara en grund för kommande examensarbete. Vi kom fram till att vi ville skriva om digitalisering och vår inlämning handlade om just det. Vi visste att vi ville skriva om något inom det området men vi visste inte vad. Helin blev sedan en del av vår grupp och vi var väldigt glada över att ha med henne. Vi tänkte att ju fler vi är, desto fler kloka huvuden att slå ihop! Hon kompletterade gruppen väldigt väl och kom med många intressanta infallsvinklar och utmanade vårt tankesätt.

När examensarbetet väl var igång valde vi till en början att skriva om hur hybridarbete påverkar ett företags employer branding utifrån rekryterares perspektiv. Närmare förklarat, om ett företag erbjuder hybridarbete kan det attrahera arbetstagare att söka sig till dem då hybridarbete är eftertraktat på arbetsmarknaden. Varför vi ville undersöka detta utifrån rekryterares perspektiv var för att det är de som träffar och jobbar närmast arbetstagare. På så sätt hade vi kunnat få mer information och perspektiv. Under följande tre metodseminarier fick vi dock kritik på att det egentligen inte är ett problem vilket fick oss att tänka om. Vi började därefter att fundera vidare och kom fram till att vi fortfarande ville skriva om hybridarbete då vi arbetar på arbetsplatser som tidvis tillåter att kunna arbeta hemifrån. Anledningen var alltså dels för att vi kan relatera men även för att det är ett högst aktuellt ämne på grund av det digitala samhälle vi lever i idag. Först bestämde vi oss för att nischa oss in på en myndighet på grund av att vi hade läst att tjänstemän inom myndighetssektorn kan jobba hemifrån några dagar i veckan. Vi hade förutfattade meningar om att myndigheter är gammalmodiga och blev därmed positivt överraskade att myndigheterna har hängt med i utvecklingen. Det gjorde studien mycket mer spännande. Därefter tog vi beslutet att skriva från chefernas perspektiv för vi upptäckte att det inte finns så mycket forskning kring hur chefer upplever att hybridarbete påverkar

ledarskap. Hybridledarskap inom myndighetssektorn är ett ganska unikt ämne och därmed kände vi att det passade oss utmärkt. Till en början trodde vi att det skulle vara utmanande att hitta chefer till vår studie men det visade sig att de var väldigt hjälpsamma och villiga att ställa upp på intervju.

Jag och Emelie har skrivit många arbeten tillsammans under studiens gång vilket har gjort att vi har lärt oss om varandras styrkor och svagheter. Under arbetets gång har jag även lärt känna Helins styrkor och svagheter. Min styrka har varit att jag alltid har haft rätt inställning och varit positiv trots alla utmaningar både i privatlivet och akademiskt. Jag går alltid in med attityden att jag vill göra mitt bästa. Emelie har alltid varit väldigt duktig på detaljer och kan identifiera när vi behöver komplettera eller ta bort något. Emelie skriver väldigt bra och kan formulera sig på ett tydligt och snyggt sätt. Slutligen tar Emelie alltid initiativ till att få saker gjorda, vilket är en otrolig trygghet. Helin är väldigt engagerad och driven vilket behövs när det är lätt att tappa motivationen vid ett så omfattande arbete som examensarbete. Hon är också strukturerad och har alltid koll på läget genom att göra listor över vad vi behöver göra. Alla tre kompletterar varandra väl och det är tack vare det som vi har kunnat slutföra denna studie.

Vi hade inga förutbestämda roller utan vi samarbetade genom hela arbetet. Ibland fördelade vi de olika kapitlen och skrev på eget håll för att sedan gå igenom texten tillsammans och rätta till. Under hela arbetets gång har vi haft täta dialoger samt träffar och för det mesta skrivit tillsammans. Det svåraste var just dispositionen av arbetet där vi var osäkra på vilka delar som skulle vara med och inte. Alla examensarbeten skrivs inte på samma sätt vilket var något som förvirrade mig. De avsnitt som är relevanta för ett arbete behöver inte vara det för ett annat. Jag tyckte också att analysen var tuff, det var svårt att koppla ihop empiri med teori men efter ett tag fick jag äntligen kläm på det.

Mina lärdomar jag har fått efter examensarbetet är att det är otroligt viktigt att skriva med rätt personer, det underlättar mycket. Vi har i majoriteten av fallen alltid varit överens och hade en gemensam bild av vad vi ville skriva. Jag har också lärt mig att skriva examensarbete är en lång och jobbig process, men att det är värt det när allt är klart. Tack till er Helin och Emelie, det här gjorde vi bra!

9.4.2 Helin

Att få vara i grupp med dessa två fantastiska tjejer har varit det roligaste jag gjort under min tid på högskolan. Jag hade inte gjort om det med någon annan än Sophia och Emelie!

Det har varit så lärorikt att få jobba ihop med dem under hela den här våren. Vi har lärt känna varandra på djupet och vi har verkligen haft kul på vägen. Detta är ett minne för livet. Detta är bland de bästa minnena från min tid på högskolan som jag alltid kommer att minnas och tänka tillbaka till. Jag är så tacksam att jag fått göra detta med er, vi är grymma! Både Sophia och Emelie är otroligt ambitiösa, kloka, drivna, realistiska med helt rätt inställning. De är alltid ärliga och positiva. Vi tre har verkligen kompletterat varandra bra, vi har stöttat varandra och hjälpt till när det varit som tuffast. Vi har kommit varandra så mycket närmre än vad jag någonsin trott. Jag och Emelie har jobbat ihop tidigare och har alltid kommit bra överens, vi ser på saker väldigt lika och vill alltid göra vårt bästa. Vi lägger båda hög press på oss själva vilket är bra men vi kan ibland stirra oss blinda på ett moment utan att kunna se slutmålet. Sophia är precis likadan och är en super driven tjej, hon vet precis hur man ska pusha oss och att se det positiva för ibland har jag och Emelie varit lite för realistiska vilket kan ha skapat en viss oro ibland. Men vi tre är väldigt lika sinnade på så sätt att vi är väldigt effektiva, samarbetsvilliga, kloka, drivna och väldigt engagerade. Vi har lätt till skratt och vi kommunicerar alltid väl. Mina lärdomar är att det är så viktigt att jobba med rätt personer, som är likasinnade och lika ambitiösa. Det har varit en fröjd att jobba tillsammans denna våren då vi alltid har kommit bra överens. Jag själv tycker att jag alltid gjort mitt bästa tillsammans med mina kamrater, jag har ett stort hjärta och brinner verkligen för ett gott samarbete och detta har setts som en trygghet.

Jag hoppade in i gruppen i början på vårterminen och de hade sedan tidigare redan valt ett ämne att skriva om, vilket jag tyckte var jätteintressant och roligt eftersom det är ett väldigt aktuellt ämne. Covid-19 pandemin kom med stora reformer i samhället som fått oss att tänka om och tänka nytt. Från början ville vi undersöka hur ett företags employer branding påverkar rekryterare och om hybridarbetet kan locka till sig fler arbetstagare. Det är en intressant fråga att studera eftersom hybridarbete är eftertraktat på arbetsmarknaden idag. Trots att vi fick kritik i början på vårt första metodseminarium, att det vi ville undersöka faktiskt inte var ett problem så valde vi att ändra om fokuset till hur

cheferna upplever att hybridarbetet har påverkat deras sätt att leda. Vi kan alla tre relatera till denna arbetsform då vi haft denna möjlighet på våra jobb vilket är intressant då covid-19 pandemin påtvingade nästan oss att tänka om. Vi valde att nischa oss till en myndighet då regeringen möjliggjort distansarbete inom den offentliga sektorn, vilket för oss är intressant då vi alltid trott att myndigheter är anti stora förändringar.

Vi visste först inte hur vi skulle få tag på respondenter men det gjorde vi snyggt och smidigt genom Linkedin. Vi fick över 15 intresserade enhetschefer som ville delta i vår studie men vi gick endast vidare med 10 stycken av dem. Vi hade annars fått för mycket empiri att precisera och vi hade från början 18 sidors empiri med endast 10 chefer, som vi sedan behövde korta ned till minst 12 för att det var för mycket. Vi är väldigt nöjda och glada över vår studie och utan oss tre tillsammans hade det inte blivit så här bra! Jag är så stolt över oss och vårt arbete. Jag är så glad att vi gått igenom dessa tre år ihop och jag önskar er det allra bästa i livet. Stort tack till er Sophia och Emelie, kram Helin. <3

9.4.3 Emelie

Det har väl mer eller mindre varit bestämt redan från början av första året att jag och Sophia skulle skriva detta examensarbetet tillsammans. Vi klickade på en gång och har genom dessa tre åren stöttat och pushat varandra vilket gör det så häftigt att stå här tre år senare och säga att vi klarade detta tillsammans. Vi började spåna på ämnen till examensarbetet långt innan vårterminen startade och kom ganska snabbt fram till att vi ville skriva om digitalisering kopplat till utvecklingen på arbetsmarknaden på något sätt. I kursen Ledarskap och Chefsarbete G2F skrev vi en inlämning inom just digitalisering och som vi sedan använde som ett skal till denna studien. I början av vårterminen anslöt sig Helin till vår grupp. Helin och jag fann varandra halvvägs genom utbildningen och har sedan dess samarbetat och hjälpt varandra, så det var självklart att hon skulle vara med i vår grupp.

I början av processen fick vi uppleva hur det kan vara att omvärdera sitt val av utgångspunkt då vi startade med att skriva om hybridarbetets påverkan på employer branding. Tanken var att vi ville undersöka hur rekryterare uppfattar att en arbetsgivares

attraktionskraft påverkas beroende på om de erbjuder en hybrid lösning av arbetssituationen. Men vi märkte tidigt att det inte fanns tillräckliga belägg för att göra studien intressant för en bredare publik och valde att skifta fokus till hur hybridarbete påverkar chefers möjligheter att utföra ledarskap, alltså hybridledarskap. Själva området hybrid hade vid det stadiet varit bestämt sedan länge, detta bland annat på grund av personliga preferenser då vi alla tre upplever möjligheten till hybridarbete som positivt. Vi riktade in oss på ledarskap i förhållande till hybrid och bestämde oss för att undersöka utifrån chefers perspektiv. Valet att rikta in oss på myndighetssektorn gjordes då vi förstod att utvecklandet av hybrida arbetsplatser är ett arbete som pågår för fullt på flera instanser, vilket överraskade oss och stimulerade nyfikenheten. Vi hade inga problem med att finna respondenter då flera chefer hörde av sig och ville medverka, vilket underlättade arbetsprocessen avsevärt.

Vi valde att inte ha några förutbestämda roller utan samarbetade bra genom hela arbetet, detta underlättade för oss att alltid vara effektiva. Vissa delar fördelade vi mellan varandra men vi skrev majoriteten av texten tillsammans och vi har alltid varit noga med att gå igenom texten tillsammans. Efter att ha skrivit många arbetet ihop så har jag och Sophia lärt oss om våra egna- och varandras styrkor och svagheter. Vi har alltid kompletterat varandra bra då vi oftast ser saker på samma sätt och skriver på samma sätt. Min styrka anser jag har varit att jag alltid ser till att få saker gjorda, jag ser detaljer och har lätt att producera texter och material. Jag är oftast den, både akademiskt och privat som tar initiativet till olika saker. Mina svagheter skulle jag bedöma är att jag sätter hög press på mig själv och att jag är rak, vilket jag förstår även påverkar mina skrivpartners. Sophia har förmågan att alltid se situationer positivt vilket hon också pushar oss andra att göra. Hon har en förmåga att se det enkla i situationer där vi andra ser det svåra i vilket har underlättat avsevärt. Hon uttrycker sig väldigt snyggt, har förmågan att producera text som ingen annan och är väldigt driven. Hon är effektiv och en stor tillgång till vår grupp. Att få skriva med henne har varit en ära. Helin är engagerad och driven. Hon är väldigt strukturerad och ofta den som har koll på saker. Hon kommer med intressanta infallsvinklar och har inga problem med att ta ansvar och få saker gjorda. Hon finns alltid till hands när man behöver hjälp vilket jag har uppskattat så mycket. Vi alla tre kompletterar varandra väl vilket har gjort arbetet med denna studien till vad det är.

Mina lärdomar är först och främst att välja personen/personerna du skriver examensarbetet med omsorg. Det har aldrig varit några oklarheter i vår grupp utan vi har samarbetat och arbetat bra ihop. Sedan är det viktigt att konstant skriva på sin text och inte tappa fokus, tiden går snabbt och det gäller att finna motivationen till att fortsätta. Med det vill jag tacka Helin och Sophia för dessa månader, vilket jobb vi gjort och så mycket vi gått igenom. Wow vilken grupp kvinnor!