HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

”Ska jag åka hem och kontrollera att de inte håller på att diska eller går en långpromenad?”

En kvalitativ studie om ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete

Ella Juslin & Johanna Sundström

Enheten för företagsekonomi

Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management

Examensarbete i företagsekonomi, 30 hp, VT 2023

Handledare: Jessica Eriksson

Sammanfattning

I takt med kontinuerlig samhällsförändring och en accelererande digitalisering sker förändringar inom arbetslivet, där hybridarbete har blivit en framträdande följd av denna utveckling. Hybridarbete är en flexibel arbetsform som möjliggör kombinerat arbete på kontor och distans. Möjligheten till ett flexibelt arbetsliv är något som värdesätts högt av arbetssökande idag, vilket också leder till att arbetsformen blir alltmer efterfrågad. Däremot innebär hybridarbete nya utmaningar som ställer andra krav på ledning och organisationer. En av dessa utmaningar är att utvärdera och kontrollera hur väl de anställda presterar, vilket är en viktig faktor i ledarskapet. Det finns nämligen en risk att man som ledare upplever en tappad kontroll över verksamheten när arbetet sker både på plats och distans. Utifrån denna bakgrund identifierades ett forskningsgap vad gäller att kombinera de tre fälten organisatorisk kontroll, ledarskap och hybridarbete som arbetsform. Studien syftar därför till att utforska hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför. Där följande frågeställning besvaras:

Hur upplever formella ledare arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete?

I denna kvalitativa studie utfördes nio semistrukturerade intervjuer, vilka genomfördes på både kvinnliga och manliga ledare som verkar i organisationer där hybridarbete erbjuds. I studiens teoretiska referensram behandlas den etablerade litteraturen om organisatorisk kontroll i olika arbetsformer samt ledarskap i olika arbetsformer, detta eftersom det finns begränsad forskning som behandlar samspelet mellan dem. Den begränsade forskningen inom ämnesområdet innebar att ett induktivt angreppssätt antogs. Den data som samlades in analyserades med en tematisk metod och genererade fyra huvudsakliga teman som ligger till grund för studiens resultat.

Studiens slutsatser visar på att ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybrida arbetssammanhang generellt sett är positiv, där den hybrida arbetsplatsens utformning, synen på ledarskap, mänskliga interaktioner samt prestationsmätning och styrning tillhör deras upplevelser. En konceptuell modell tas fram för att illustrera hur dessa faktorer samspelar med varandra, samt hur de kan medföra möjligheter och utmaningar i ledares arbete med organisatorisk kontroll. Baserat på dessa slutsatser presenteras praktiska rekommendationer för hur både ledare och organisationer kan förenkla hanteringen av arbetet med organisatorisk kontroll. Slutligen ges ett bidrag till framtida forskning om att genomföra liknade studier men där organisationskontexten inkluderas, detta eftersom våra resultat indikerar på att det kan ha en betydelse för ledares upplevelse.

Förord

Inledningsvis vill vi börja med att rikta ett stort tack till alla de som hjälpt oss att färdigställa denna studie.

Först och främst ett tack till vår fantastiska handledare, Jessica Eriksson. Tack för att du under hela processen bidragit med dyrbar vägledning och stöttning. Vi har uppskattat dina tänkvärda frågor som utmanat oss i vårt tankesätt och skrivande. Ytterligare ett tack till våra respondenter som medverkat, vars erfarenheter, tankar och åsikter bidragit till genomförandet. Utan er hade detta inte varit möjligt.

Vi vill även tacka alla runt omkring oss, familj och vänner som stöttat oss. Sedan vill vi tacka Handelshögskolan vid Umeå universitet för fyra lärorika år på Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management. Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett oerhört roligt och bra samarbete.

Tack alla för er tid och engagemang!

Handelshögskolan vid Umeå Universitet, 2023-05-15.

Ella Juslin

Johanna Sundström

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 Framväxten och utmaningar av hybridarbete 1

1.1.1 Ledarskap i hybridarbete *2*

1.1.2 Organisatorisk kontroll *2*

1.2 Forskningsgap 3

1.3 Frågeställning 5

1.4 Syfte 5

2. VETENSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER 6

2.1 Ämnesval 6

2.2 Förförståelse 6

2.3 Forskningsparadigm 7

2.3.1 Ontologi *8*

2.3.2 Epistemologi *8*

2.4 Angreppssätt 8

2.5 Forskningsstrategi 9

2.6 Forskningsdesign 10

2.7 Litteratursökning 10

2.8 Källkritik 11

3. TEORETISK REFERENSRAM 13

3.1 Arbetsformer 13

3.2 Organisatorisk kontroll 14

3.2.1 Ramverk för kontroll *15*

3.2.2 Organisatorisk kontroll vid distans- och hybridarbete *17*

3.2.3 Teknikens roll i kontroll *18*

3.2.4 Organisatorisk kontroll och förtroende *19*

3.3 Ledarskap 21

3.3.1 Distansledarskap *21*

3.3.2 Ledarskap i hybrida sammanhang *22*

3.4 Sammanfattning teoretisk referensram 23

4. DATAINSAMLING 25

4.1 Val av undersökning 25

4.2 Urval 25

4.3 Intervjuförfarande 28

4.3.1 Intervjuguide *28*

4.3.2 Pilotintervju *29*

4.3.3 Utförande *29*

4.4 Databearbetning 30
4.4.1 Transkribering *30*
4.4.2 Empirisk sammanfattning och analys *31*
4.5 Forskningsetik 33
5. EMPIRI 36
5.1 Respondenterna 36
5.2 Den hybrida arbetsplatsens utformning 37
5.2.1 Riktlinjer och processer för hybridarbete och digitala möten *37*
5.2.2 Attityd till platsen *38*
5.2.3 Kontextens relevans *39*
5.3 Synen på ledarskap 39
5.3.1 Förtroende och tillit *39*
5.3.2 Ansvar *40*
5.3.3 Främjandet av en fungerande hybrid arbetsmiljö *40*
5.4 Mänskliga interaktioner 41
5.4.1 De sociala relationerna *41*
5.4.2 Situationer där fysiska eller digitala möten är att föredra *42*
5.4.3 Svårigheter att se medarbetarnas mående på distans *43*
5.5. Prestationsmätning och styrning 43
5.5.1 Förväntningar *43*
5.5.2 Styrning och uppföljning *44*
5.5.3 Mätbarhet och synlighet skapar trygghet *46*
5.5.4 Utmaningar med kontroll *47*
6. ANALYS OCH DISKUSSION 49
6.1 Generella upplevelser 49
6.2 Den hybrida arbetsplatsens utformning 49
6.3 Synen på ledarskap 50
6.4 Mänskliga interaktioner 52
6.5 Prestationsmätning och styrning 53
6.6 Slutgiltig modell 56
7. SLUTSATSER 59
7.1 Övergripande slutsatser 59
7.2 Teoretiska bidrag 60
7.3 Samhälleliga implikationer 61
7.4 Praktiska bidrag 62
7.5 Begränsningar och framtida forskning 63
8. SANNINGSKRITERIER 64
8.1.Sanningskriterier 64
8.1.1 Trovärdighet *64*

8.1.2 Äkthet *65*
REFERENSLISTA 67
APPENDIX 73
Appendix 1: Första utskick till potentiella respondenter 73
Appendix 2: Informationsbrev 74
Appendix 3: Intervjuguide 75
Appendix 4: Samtyckesblankett 78
Appendix 5: Exempel på kodning 81

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras en problembakgrund som berör studiens ämnesområde. Här redogörs en kort introduktion för framväxten av arbetsformen hybridarbete och dess utmaningar följt av en redogörelse för ledarskap och avslutas med en diskussion om organisatorisk kontroll. Problembakgrunden leder sedan fram till ett forskningsgap som denna studie ska fylla. Kapitlet avslutas därefter med att presentera studiens frågeställning och syfte.

1.1 Framväxten och utmaningar av hybridarbete

Hybridarbete har länge varit en alternativ arbetsform men har under de senaste åren blivit alltmer aktuellt. Hybridarbete sägs idag vara framtidens arbetsform, en flexibel arbetsform som gör det möjligt för anställda att kombinera arbete på kontoret med arbete hemifrån eller från en annan plats på distans (Eures, 2021). Exempelvis tillsattes 'hybridarbete' i nyordslistan 2021 (Institutet för språk och folkminnen, 2022), vilket ytterligare tyder på att det är än mer etablerat i samhället idag. I och med att förutsättningarna varierar för arbete på distans är det stora skillnader mellan olika branscher och framför allt är det vanligt förekommande inom branscher som ekonomi, juridik och teknik. (Grünewald, 2021). Statistik från SCB visar även att högst andel hemarbetande påträffas inom akademiska yrken med krav på högskolekompetens (SCB, 2021). Vidare är det tack vare digitaliseringen, informations-och kommunikationsteknik samt arbetsmarknadens ökade flexibilitet som distansarbete har utökats (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021, s. 10).

Hybridarbete slog igenom på bred front under Covid-19 och har därmed spelat en stor roll för framväxten av nya hybrida arbetssätt. Det var den 11 mars 2020 som WHO deklarerade att spridningen av Covid-19 viruset utvecklats till en pandemi och att det var viktigt att alla världens länder vidtog åtgärder och förberedde sig för viruset på olika sätt (Folkhälsomyndigheten, 2020a). En av de åtgärder som Folkhälsomyndigheten rekommenderade för att minska smittspridningen i Sverige var distansarbete för de arbeten som hade möjligheten till det (Folkhälsomyndigheten, 2020b). Som ett resultat av pandemin visar undersökningar nu att allt fler har en positiv inställning till den flexibilitet som arbete hemifrån ger (Eures, 2021). I en studie gjord av Akavia tydliggörs det att allt fler vill fortsätta växla mellan distans-och kontorsarbete i samband med att restriktionerna har släppts (Rydell, 2022). Det framkommer i studien att vi går mot ett nytt sätt att arbeta och att vi inte kommer gå tillbaka till hur det var innan pandemin (Rydell, 2022). Undersökningen visar även att möjligheten till ett flexibelt arbetsliv är viktigt för medarbetare men också avgörande för arbetssökande. Studiens slutsats är att arbetslivet bör utvecklas och bli mer flexibelt men att ledarskapet och chefer bör stödjas till högre utsträckning när arbetet är på distans för att uppnå organisationens mål (Rydell, 2022).

I ytterligare en undersökning har Tele2 Företag i samarbete med Kantar Sifo studerat pandemins effekter på det hybrida arbetslivet (Tele2 Företag, 2020, s. 3–4). Totalt genomfördes över 4000 intervjuer med chefer och medarbetare i företag med fler än tio anställda där resultatet sedan sammanställdes i en rapport. Resultatet visade att sex av tio personer ville ha mer distansarbete efter pandemin i jämförelse med innan samt att en

majoritet trivs med det nya arbetssättet och upplever att det fungerar bra (Tele2 Företag, 2020, s. 8). Undersökningen visar även att chefer föredrar kontorsarbete i högre utsträckning och att en möjlig förklaring till detta är att man som chef förväntas vara och synas på kontoret. (Tele2 Företag, 2020, s. 7). En del chefer vill reglera arbetet på distans och efterfrågar en funktion som kan kontrollera medarbetarnas arbetstid (Tele2 Företag, 2020, s. 20).

Sammantaget har hybridarbete blivit allt vanligare tack vare både digitaliseringen och pandemin, och detta nya flexibla arbetssätt verkar vara här för att stanna. I jämförelse med renodlat distansarbete och mer utpräglat kontorsarbete medför hybridarbete däremot unika utmaningar (Eures, 2021). Utmaningar som kan komma att ställa nya krav på arbetsgivare och ledning. En av svårigheterna som kan uppstå med arbete på distans eller under hybrida arbetsformer är att utvärdera och kontrollera hur väl anställda presterar (Eures, 2021).

1.1.1 Ledarskap i hybridarbete

För att framgångsrikt leda organisationer och affärer är just ledarskap en nyckelfaktor (Sekiguchi & De Cuyper, 2022, s. 1). Än mer är ledarskapet viktigt idag med tanke på att det sker många förändringar i samhället och i näringslivet. Exempelvis den digitala transformationen och pandemin som tidigare diskuterats. Dessa förändringar innebär nya utmaningar i ledarskapet som Sekiguchi och De Cuyper (2022, s. 1) menar måste hanteras för att bidra till nya insikter om företagande och ledning. En rapport från PwC (2021, s. 10) visar även på att ledarskapet behöver mer fokus i samband med det nya hybrida arbetssättet som håller på att växa fram. Detta beror på att ledare besitter det största ansvaret för att bygga ett arbetsklimat som främjar hållbar produktivitet och flexibilitet.

Vidare menar Handy (1995, s. 40) att "*How do you manage people whom you do not see?*" är en fråga som många ledare ställer sig vad gäller virtuella organisationer och fysiskt distanserade medarbetare. Forskning tyder nämligen på att medarbetare riskerar att förlora helhetsbilden för hur deras arbete bidrar till de övergripande organisatoriska målen när arbetet sker på distans (Babapour Chafi et al., 2022, s. 15). För att uppnå organisationens mål är båda parterna, ledare och medarbetare, beroende av varandra (Norman et al., 2020, s. 281). En stor utmaning från ett ledarskapsperspektiv är enligt Babapour Chafi et al. (2022, s. 17) huruvida den ökade flexibiliteten som hybridarbete innebär kan gynna den övergripande prestationen i en organisation. Många ledare upplever nämligen utmaningar i att ha mindre kontroll över medarbetarna och samtidigt verkställa sitt ansvar vid det mer flexibla arbetet. Babapour Chafi et al. (2022, s. 17) understryker följaktligen att ledare behöver mer stöd vad gäller den ökade komplexiteten som kommer med hybridarbete för att kunna anpassa ledarskapet till de nya arbetssätten.

Sammantaget har den växande tillämpningen av hybridarbete bland organisationer medfört förändrade förhållanden i ledarskapet. Det finns vidare en hel del påvisade utmaningar i att leda vid hybrida arbetssammanhang som är relevanta att beaktas i dessa förändrade omständigheter.

1.1.2 Organisatorisk kontroll

I och med att ledarskap i hybrida arbetssammanhang har medfört en del utmaningar, bland annat vad gäller kontroll och säkerhetsställande av de organisatoriska målen blir organisatorisk kontroll relevant. Enligt Flamholtz (1996, s. 596) har alla typer av organisationer intresset att styra mänskliga ansträngningar för att uppnå organisatoriska mål. Oavsett vad organisationen har för formella syften så består de av individer med egna personliga intressen. Även om dessa individer eller grupper av individer kan ha en

vilja att uppnå organisationens mål, måste organisationen som individerna är en del av integrera sina ansträngningar och styra de mot specifika mål. Således måste organisationer kontrollera och påverka människors beteende för att de ska uppfylla målen (Flamholtz, 1996, s. 596). För att kunna få kontroll och styra beteenden menar författaren att de flesta organisationer använder sig av en rad olika tekniker. Tillsammans är dessa tekniker en del av det som kallas för organisatorisk kontroll.

Organisatorisk kontroll består av en uppsättning mekanismer som syftar till att anpassa anställdas kapaciteter och prestationer för att uppnå organisationens ambitioner och mål (Pianese et al., 2022, s. 2). Vidare menar författarna att litteraturen om organisatorisk kontroll har identifierat flera olika mekanismer. Exempelvis kontroll som styrs av regler och förfaranden eller kontroll som baseras på gemensamma normer och värderingar inom en grupp (Pianese et al., 2022, s. 2). Tidigare forskning inom området hävdar att kontroll generellt sett ökar prestanda eftersom det begränsar att de kontrollerade agerar i egen intresse (t.ex. Ouchi, 1979). Sihag och Rijsdijk (2019, s. 91–92) menar i sin tur att bristande organisatorisk kontroll innebär att de som blir kontrollerade tenderar att agera på ett sätt som gynnar deras egna intressen och mål, vilka nödvändigtvis inte ligger i linje med organisationens. Flamholtz (1996, s. 597) betonar även vikten av att hitta en optimal grad av kontroll eftersom för mycket kontroll kan leda till krävande byråkrati och för lite kontroll till kaos.

Mirjam Olsson, arbetsmiljöexpert i Unionen har tagit fram råd för vad man som ledare kan behöva tänka på när man leder en hybridverksamhet, där ett av dessa är relaterat till kontroll (Olsson, u.å.). Olsson (u.å.) menar att ledare kan uppleva att de tappar kontrollen över sin verksamhet när arbete sker både på distans och plats. I vissa fall kan detta även leda till en förlorad tillit då ledaren helt enkelt inte ser att de anställda arbetar. Vissa verksamheter har infört tidsrapportering och andra former av rapporteringar för att försöka återfå känslan av kontroll. Något som kan fungera bra ibland men sämre i vissa fall. Dels kan det innebära onödig administration, dels ett underförstått budskap att ledaren inte litar på sina anställda. En sådan arbetsmiljö, som präglas av misstro, löper en ökad risk för konflikter. Vidare kan en ökad känsla av kontroll också innebära att kreativiteten hämmas (Olsson, u.å.). Gartner Group har gjort en undersökning där man frågade 239 stora företag om de använder någon typ av otraditionell mätteknik (Kropp, 2019). Med otraditionell mätteknik menas exempelvis analys av text i mejl, sociala medier samt att undersöka vem som har kontakt med vem. Undersökningen visade att mer än 50 % av företagen använder någon typ av dessa mättekniker, vilket är en ökning med 30 % från år 2015. Ytterligare en studie gjord av Garnter Group visade att anställda är mer bekväma med att bli övervakade om dem förstår motivet bakom (Kropp, 2019). Mer än 50 % av de anställda ansåg sig vara bekväma med att bli övervakade om arbetsgivaren förklarade hur och varför. De understryker dock att detta inte innebär att de anställda är helt nöjda med övervakning från arbetsgivarna.

1.2 Forskningsgap

Inom områdena hybridarbete, ledarskap och organisatorisk kontroll finns det mycket separat forskning, men det är intressant att notera att det finns en brist på forskning som sammanlänkar dessa tre områden. Hybridarbete som är en relativt ny arbetsform har visat sig medföra nya utmaningar för ledarskap och kontroll inom företag och organisationer. Därför anser vi att det är viktigt att utforska hur dessa tre områden påverkar varandra.

Forskningsområdet inom arbetsformen hybridarbete innefattar en hel del tidigare studier. Redan år 2009 undersökte Lautsch et al., (2009, s. 795) effektiva ledningsstrategier för

implementeringen av distansarbete. Studien har liksom flertalet andra studier inom hybridarbete (t.ex. Brough & O'Driscoll, 2010; Ahamad et al., 2022) sitt fokus på hanteringen av 'work-life balance'. Annan forskning inom området tar avstamp från anställdas perspektiv och undersöker bland annat deras psykiska och mentala hälsa (t.ex. Shifrin & Michel, 2022). Vidare är mycket av tidigare forskning inom hybridarbete gjord på påtvingat hybridarbete som en effekt av Covid-19 pandemin (t.ex. Waizenegger, 2020; Singh et al., 2022; Straus et al., 2022). Mycket av den tidigare forskning som är gjord inom området hybridarbete utgår från anställdas perspektiv, med fokus på deras välmående samt hanteringen av 'work-life balance' (t.ex. Lautsch et al., 2009). Däremot ser vi att det finns en avsaknad på studier gjorda utifrån ledares perspektiv på hybridarbete.

Den befintliga forskningen har även studerat effekterna av hybridarbete i relation till flera faktorer (t.ex. Renard et al., 2021; Chaudhuri et al., 2022). Exempelvis studerade Chaudhuri et al., (2022) relationen mellan flexibiliteten av att arbeta var som helst, anställdas psykiska välbefinnande och säkerhet. Resultatet visade på en signifikant och positiv effekt av flexibiliteten att arbeta var som helst, anställdas psykiska välbefinnande och säkerhet, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas tillfredställelse positivt, som vidare resulterar i förbättrade företagsprestationer (Chaudhuri et al., 2022, s. 1981). Författarna menar därav att deras studie ger input till andra forskare och akademiker angående behovet av mer forskning inom området för att etablera ett samband mellan anställdas flexibilitet, deras psykiska välbefinnande och företagsprestationer.

Det kan konstateras att mycket av den forskning som är gjord inom området organisatorisk kontroll studerar effektiviteten av kontroll i en mängd olika sammanhang (Sihag & Rijsdijk, 2019, s. 91). Exempelvis har Yang et al., (2022) studerat effektiviteten av organisatorisk kontroll i relation till olika nivåer av extern miljösäkerhet. Gemensamt för dessa studier är att de studerar i vilken grad olika typer av kontroll substituerar eller kompleterar varandra. Ytterligare finner vi även att mycket av tidigare forskning inom organisatorisk kontroll utgår ifrån kvantitativa metoder. Denna typ av forskning kan dock inte fånga upplevelser, känslor och tankar på samma sätt som kvalitativa metoder kan. Detta visar därmed på behovet av mer forskning inom området som tar sin utgångspunkt från mer kvalitativa metoder. Vidare har Pianese et al., (2022, s. 13) funnit ett gap gällande organisatorisk kontroll och hybridarbete. Författarna menar att ytterligare kunskap behövs för att förstå den fysiska distansens påverkan på organisatorisk kontroll. Framtida forskning bör därav undersöka hur organisatorisk kontroll fungerar i blandade arbetsformer, det vill säga en kombination av distans-och kontorsarbete (Pianese et al., 2022, s. 13). Nyligen gjord forskning har delvis berört området genom att undersöka hur förhållandet mellan övervakning och kontroll förändras vid distansarbete (Downes et al., 2023). Resultatet av studien visade att en ny typ av kontroll är av särskild vikt vid distansarbete, nämligen attitydövervakning (Downes, et al., 2023, s. 1). Attitydövervakning är enligt Downes et al (2023, s. 5) övervakning av kommunikation som en indikation på det mentala och känslomässiga tillståndet hos de anställda.

Utifrån diskussionen ovan finner vi således att ytterligare forskning inom ämnesområden organisatorisk kontroll, hybridarbete och ledarskap behövs för att bidra med fördjupande kunskap. Vidare anser vi även att det kan vara av intresse att studera organisatorisk kontroll vid hybridarbete då ledaren, tillskillnad från renodlat distansarbete, kan antas möta andra utmaningar och krav. Vi har identifierat ett forskningsgap vad gäller hybridarbete i relation till faktorerna ledarskap och organisatorisk kontroll. Detta med utgångspunkt från de rekommendationer i den befintliga forskningen som presenterats i detta avsnitt. Det finns följaktligen en begränsad forskning som behandlar och förenar

organisatorisk kontroll och ledarskap i hybrida arbetssammanhang. I och med att mycket av forskningen fokuserat på påtvingat distans-och hybridarbete i samband med pandemin finns det ett behov av att undersöka fenomenet under de förhållanden som föreligger nu.

1.3 Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen samt det funna forskningsgapet kommer följande fråga att studeras:

Hur upplever formella ledare arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att utforska hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför. Därigenom kommer vi att öka förståelsen för arbetet med organisatorisk kontroll från ledares perspektiv.

En ökad förståelse för ledares arbete med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang innebär även ett praktiskt bidrag då det kan användas för att hantera identifierade utmaningar och använda identifierade möjligheter. Utifrån det ovan beskrivna forskningsgapet finns lite forskning om organisatorisk kontroll vid hybridarbete. Studiens teoretiska bidrag är därav att tillföra mer kunskap samt utveckla forskningsområdet gällande organisatorisk kontroll på hybrida arbetsplatser.

2. Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

I detta kapitel behandlas en beskrivning av studiens ämnesval samt den förförståelse som vi, författare, besitter inom ämnesområdet. Vidare presenteras studiens forskningsparadigm och antaganden vad gäller syn på vetenskap och kunskap. Följaktligen redogörs studiens forskningsstrategi med en motivering för valet av kvalitativ metod. Kapitlet avslutas sedan med en diskussion om litteratursökning och behandling av källkritik.

2.1 Ämnesval

Valet av ämne har stark utgångspunkt i våra egna intressen för management. Intresset har vuxit fram tack vare praktiska såväl som teoretiska erfarenheter under våra snart fyra år på Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management. Att studiens primära fokus är på ledare beror främst på valet av uppsatsens inriktning, management. Det kan delvis också förklaras av att vi har ett stort intresse för just ledarskap och därav hade vi det ämnesområdet som utgångspunkt redan från uppsatsens start. Som tidigare nämnt har hybridarbete utvecklats de senaste åren och blivit en allt vanligare arbetsform. Denna utveckling i kombination med att vi, i vårt kommande arbetsliv, förmodligen kommer ha möjlighet till hybridarbete har skapat ett intresse för fenomenet. I början låg mycket av vår uppmärksamhet på hur man som ledare arbetar med exempelvis målsättning, prestation och övervakning vid hybridarbete och därmed hamnade vi relativt snabbt in på området organisatorisk kontroll. Dessutom grundar sig ämnesvalet på att vi fann ett forskningsgap inom området organisatorisk kontroll i relation till ledarskap samt hybridarbete. Slutligen anser vi som författare att vårt ämnesval är mycket relevant i dagens arbetsförhållanden.

2.2 Förförståelse

Enligt Alvesson och Sandberg (2022, s. 395) ligger förförståelse, det vill säga våra förkunskaper om verkligheten, till grund för alla typer av forskningsstudier. Eftersom vi har valt att skriva en uppsats inom ett ämne som är i linje med våra intressen anser vi att det är viktigt att beskriva vilken typ av förförståelse för ämnet vi besitter samt hur det kan påverka studien och dess resultat.

Som tidigare nämnt, studerar vi båda på Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management vid Umeå universitet och har under de första sex terminerna läst samma kurser. Det har gett oss båda en bred kunskap inom ämnen som berör företagsekonomi på olika sätt, vilket bidrar till en viss förförståelse. Även under termin sju valde vi båda att läsa samma inriktning, managagement. Däremot valde en av oss att genomföra studierna utomlands, vilket anses ha givit oss olika perspektiv och lärdomar som eventuellt kan komma att ha betydelse för studien. Med tanke på att vi har samma akademiska bakgrund anser vi att det är viktigt att reflektera över vilka risker och konsekvenser som kan uppstå med detta. Bland annat kan denna typ av förförståelse påverka uppsatsen uppbyggnad, framställande och utformning på olika sätt. Den kan även ha en betydelse för val av litteratur samt hur vi tolkar den, men det kan även påverka framställandet av resultaten. Därför går det inte att säkerhetsställa att våra egna värderingar inte blandas in på olika sätt i studien. Bryman och Bell (2017, s. 60–61) menar också att det i princip är omöjligt för forskare att ta kontroll över sina värderingar, det vill

säga forskarens personliga känslor och åsikter, då de omedvetet kan dyka upp när som helst i forskningsprocessen. Dem menar således att det kan vara svårt att säkerhetsställa helt värderingsfri forskning. Av den anledningen är det i stället viktigt att reflektera över den påverkan som egna värderingar och förförståelse har för studien (Bryman & Bell, 2017, s. 62). Vi som författare, har influerats av våra egna värderingar under processens gång. Redan i valet av ämnesområde och problemformulering har vi gjort val som styrts av värderingar. Under denna studie har våra personliga värderingar väglett oss i val av fakta och hur den tolkas, vilket kan kopplas till denna förförståelse som ovan nämnts att vi besitter. Det finns således risker med att detta påverkar uppsatsen i sin helhet gällande dessa värderingar och subjektiviteten, men vi är själva medvetna om den innebörden. Av denna anledning har vi tagit detta i beaktning under hela arbetsprocessen och försökt hålla en transparent inställning till det vi studerat och försökt åsidosatt egna värderingar baserat på vår förförståelse.

Däremot har ingen av oss någon relevant arbetslivserfarenhet inom det valda ämnesområdet vilket medför att vi saknar en förförståelse samt uppfattning om hur uppsatsens ämnesområde fungerar i praktiken. Vi kan därav inte bli färgade av personliga upplevelser och andra påverkansfaktorer då dem saknas.

2.3 Forskningsparadigm

Forskningsparadigm är det filosofiska ramverk som styr bedrivandet av vetenskaplig forskning i termer av synen på kunskap och verkligheten (Collis & Hussey, 2021, s. 39). Författarnas syn på kunskap och verkligheten är viktig att fastställa då det kommer ligga till grund för uppsatsens uppbyggnad. Det finns två huvudparadigm, positivism och interpretivism. Collis och Hussey (2021, s. 40) förklarar att positivism är ett paradigm som förespråkar naturvetenskapliga metoder och bygger på tron om att verkligheten är oberoende av människan där målet med forskning är att hitta teorier baserat på empiri. Under ett positivistiskt förhållningssätt antar man också att det inte har någon effekt på den sociala verkligheten när man undersöker den. Bryman och Bell (2017, s. 47) menar att inom positivism är verkligheten också värderingsfri och objektiv. I denna studie anses positivismen inte vara ett lämpligt forskningsparadigm eftersom studien avser att studera hur individer upplever något vilket kan innebära att det finns en hög grad av variation av tolkningar och upplevelser av fenomenet. I denna studie avser fenomenet ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll, vilket i sig också speglar en subjektiv social verklighet. Positivismen förespråkar objektivitet och värderingsfrihet vilket därför inte passar denna studie eller vår egen syn på verkligheten. Vidare beskriver Collis och Hussey (2021, s. 41) att, i kontrast till positivism, är interpretivism ett paradigm som baseras på tron om att den sociala verkligheten är subjektiv och formas av människors uppfattningar. Under detta förhållningssätt är verkligheten inte objektiv då forskaren interagerar med det som studeras, av den anledningen antar man även att det ger effekt på den sociala verkligheten att undersöka den. Bryman och Bell (2017, s. 49) förklarar att interpretivismen även handlar om att tolka verkligheten och fokusera på att beskriva och förstå den. Denna studie kommer anta interpretivism som filosofisk utgångspunkt. Detta på grund av att studien syftar i att undersöka ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete, det vill säga ledares egna subjektiva uppfattningar och berättelser. Den insamlade empirin är därav också uppbyggd av våra egna tolkningar och förståelser vilket går väl i hand med paradigmet interpretivism. Enligt Collis och Hussey (2021, s. 42) finns det olika filosofiska antaganden inom paradigmen som är viktiga att överväga i sin forskning. Nedan behandlas två av dessa antaganden som ligger till grund för denna studie.

2.3.1 Ontologi

Ontologi är det filosofiska antagandet som berör verklighetens natur samt huruvida den uppfattas, det vill säga verklighetssyn (Collis & Hussey, 2021, s. 43). Bryman och Bell (2017, s. 52) förklarar att det finns två synsätt på verkligheten, nämligen objektivism och konstruktionism. Objektivism innebär att det bara finns en verklighet som är oberoende av människan och som inte går att påverka. Den objektiva verklighetssynen är således vanligt förekommande inom positivismen (Collis & Hussey, 2021, s. 43). Konstruktionism innebär att man ser verkligheten som subjektiv och socialt konstruerad, det vill säga något som vi skapar kontinuerligt (Bryman & Bell, 2017, s. 53). Den konstruktiva verklighetssynen är vanligt förekommande inom interpretivismen (Collis & Hussey, 2021, s. 43). I denna studie kommer det ontologiska antagandet bygga på konstruktionism eftersom vi har interpretivism som utgångspunkt. Det beror också på att denna studie undersöker upplevelser av organisatorisk kontroll vid hybridarbete, där studiens respondenter inte nödvändigtvis har samma uppfattning av verkligheten.

2.3.2 Epistemologi

Epistemologi är det filosofiska antagandet som handlar om kunskapens natur och om den betraktas som giltig, det vill säga kunskapssyn (Collis & Hussey, 2021, s. 43). Enligt Bryman och Bell (2017, s. 47) är en viktig fråga i detta sammanhang hur den sociala verkligheten ska studeras. Vidare beskriver Collis och Hussey (2021, s. 43) att man skiljer det epistemologiska antagandet genom paradigmen positivism och interpretivism. Inom positivismen klassas giltig kunskap som fenomen, vilka är mätbara och observerbara utifrån ett objektivt och oberoende förhållningssätt. Bryman och Bell (2017, s. 47) förklarar att man inom detta synsätt enbart uppnår kunskap genom naturvetenskapliga metoder. Däremot inom interpretivismen beskriver Collis och Hussey (2021, s. 43) att det är våra föreställningar som avgör vad som klassas som kunskap. Här försöker man även minimera avståndet mellan det fenomen man studerar och den som forskar som då kan vara involverade i processen. Kunskap inom interpretivism fångas också av den subjektiva innebörden av fenomenet (Bryman & Bell, 2017, s. 49). Denna studie har ett interpretivistisk förhållningssätt till det epistemologiska antagandet om kunskap med tanke på att uppsatsen har interpretivism som utgångspunkt. Genom nära interaktioner mellan oss som författare och respondenterna under insamlingen av empiri hade vi således även ett medvetet deltagande vilket kännetecknas av en interpretivistisk kunskapssyn. Det har också krävts aktivt och subjektivt medverkande av oss som författare under processen för att kunna bygga de egna tolkningarna och uppfattningarna om studien.

2.4 Angreppssätt

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 38) finns det huvudsakligen två olika synsätt som beskriver relationen mellan teori och forskning, deduktiv och induktiv. Om forskningen tar en deduktiv ansats innebär detta att det är forskningen som styr teorin. Således utgår forskaren från tidigare forskning inom ett område för att sedan skapa och testa hypoteser som antigen bekräftas eller förkastas (Bryman & Bell, 2017, s. 42–43). Det induktiva angreppsättet är till skillnad från det deduktiva ett resultat av forskningen som utgår ifrån empiriska utgångspunkter istället för teori (Bryman & Bell, 2017, s. 38). Vid ett induktivt angreppsätt vill forskaren utifrån gjorda observationer kunna presentera en generaliserbar slutsats (Bryman & Bell, 2017, s. 45). Denna studie syftar inte i att presentera en statistisk överförbarhet utan snarare i att generera resultat som kan vara överförbara och applicerbara i liknade sammanhang eller situationer, vilket Morse (1999, s. 5–6) benämner som kvalitativ generaliserbarhet. I denna studie avser vi att uppnå kvalitativ

generaliserbarhet genom att identifiera och analysera teman, mönster och likheter som är överförbara till liknande situationer. Genom denna metodik strävar vi efter att göra resultatet mer allmängiltigt och applicerbart på andra relevanta sammanhang eller liknade kontexter.

Vidare påpekar Bryman och Bell (2017, s. 45) att varken deduktion eller induktion är så linjära i praktiken som de antyder i teorin. Abduktion är ett angreppssätt som blivit allt vanligare på senare tid, speciellt inom kvalitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2017, s. 46). Metoden är lämplig när ett problem har upptäckts och det saknas relevant existerande teori för att förklara problemet. Forskare som utgår ifrån denna ansats gör därav en analys utifrån insamlade data och väljer ut den mest lämpliga förklaringen till problemet.

I denna studie kommer vi att utgå ifrån en induktiv ansats. Valet baseras på att tidigare forskning inom området är limiterad och därav finns inte nog mycket stöd i teorin för att testa hypoteser som en deduktiv ansats skulle innebära. Studien ämnar att utifrån insamlad empiri skapa en förståelse för ledares upplevelse av organisatorisk kontroll vid hybridarbete samt bidra med kunskap inom området genom att identifiera utmaningar och möjligheter för ledare. Möjligen skulle abduktion kunna användas som ansats men eftersom studien bland annat syftar till att bidra med ny kunskap inom området för att sedan forma en teori anser vi att en induktiv ansats är lämpligast för vår studie. Vi lämnar även utrymme för att nya teorier och forskning kan komma att inkluderas efter inhämtning av denna studies empiri. Det teoretiska ramverkets roll i denna studie är att skapa en förståelse av ämnesområdena organisatorisk kontroll, ledarskap och arbetsformen hybridarbete. Vidare kommer ramverket också användas till att strukturera utvecklandet av intervjuguiden för att hålla oss inom det valda ämnesområdet. Våra observationer kommer även att jämföras och diskuteras med befintliga teorier i analysen. Däremot kommer de teman som identifieras från det empiriska materialet att vara utgångspunkten och strukturera empirin och analysen.

2.5 Forskningsstrategi

Det finns två erkända forskningsstrategier som forskning kan anta baserat på studiens syfte (Saunders et al., 2019, s. 175). Dessa två är kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ forskning anses ofta vara synonym med datainsamlingstekniker (exempelvis enkäter) som antigen genererar och/eller använder numeriska data. En kvalitativ forskningsstrategi innefattar, i kontrast till kvantitativ forskning, datainsamlingsmetoder (exempelvis intervjuer) som antigen genererar och/eller använder icke-numeriska data. Vidare förklarar Saunders et al. (2019, s. 145) att ett interpretivistiskt synsätt vanligtvis antar en kvalitativ forskningsstrategi. Detta, i kombination med att studien syftar i att undersöka ledares upplevelser av organisatorisk kontroll vid hybridarbete, kommer ligga till grund för vårt val av en kvalitativ forskningsstrategi. För att kunna undersöka ledares upplevelser är data i ord mer passande att använda, vilket också innebär att vi anser att en kvalitativ forskningsstrategi är mer lämplig än kvantitativ. Något som också stärker valet av forskingstrategi är att det finns en avsaknad av kvalitativ forskning inom ämnesområdet organisatorisk kontroll, vilket tidigare nämnts i avsnitt 1.2 Forskningsgap.

2.6 Forskningsdesign

Efter att man valt vilken forskningsstrategi studien ska anta menar Bryman och Bell (2017, s. 67) att val av forskningsdesign måste redovisas. En forskningsdesign utgör riktlinjer för hur man använder sig av en metod samt hur denna data analyseras. Saunders et al. (2019, s. 186) förklarar att forskningsdesigner kan delas in i fyra olika kategorier, utforskande, beskrivande, förklarande eller utvärderande. En utforskande studie innebär att forskaren vill utforska ett problem eller få insikter om ett intressant ämne. Forskningsfrågor i dessa typer av studier börjar ofta med ”vad” eller ”hur” (Saunders et al., 2019, s. 187). Olajide och Oloyede (2020, s. 83) beskriver att forskare i utforskande studier inte brukar ha några specifika hypoteser i förväg då det finns limiterad kunskap om fenomenet som studeras. Enligt Saunders et al. (2019, s. 187–188) är syftet med en beskrivande studie att skapa en korrekt bild av händelser, personer eller situationer. Dessa studier kan sägas ligga mitt emellan utforskande och förklarande studier, då förklarande studier innebär att forskaren syftar i att hitta kausala samband mellan variabler. Slutligen kännetecknas utvärderande studier av att försöka ta reda på hur bra något fungerar. I denna studie kommer en utforskande forskningsdesign att antas. Detta eftersom studien syftar i att utforska hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför. Möjligen skulle en beskrivande forskningsdesign vara passande, men på grund av att ämnesområdet är relativt nytt samt att det finns en begränsad forskning har en beskrivande forskningsdesign valts bort. Dessutom finns ett identifierat gap i forskningen vad gäller just ledares upplevelser av organisatorisk kontroll vid hybridarbete och av dessa anledningar anser vi att en utforskande forskningsdesign är lämplig att utgå från. Att studien antar denna forskningsdesign kommer innebära att vi kan få ny information samt nya perspektiv för hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete, samt att resultaten kan hjälpa till att skapa nya idéer och hypoteser för framtida forskning. Detta styrks även av Olajide och Oloyede (2020, s. 83) som menar på att det är lättare att göra nya upptäckter i utforskande studier då de metodiska gränserna är mindre strikta. Vid val av forskningsdesign har denna studie även hämtat inspiration från Bell & Hofmeyr (2021). Deras studie har liknade karaktäristiska vad gäller metodval, det vill säga ett induktivt angreppsätt kombinerat med en kvalitativ, utforskande studie och semi-strukturerade intervjuer.

2.7 Litteratursökning

Som en grund för vår forskningsfråga och det teoretiska ramverket har en omfattande litteratursökning genomförts. Enligt Collis och Hussey (2021, s. 67) definieras litteratursökning som en systematisk process som fokuserar i att identifiera befintlig kunskap inom ett angivet ämne. Syftet med denna process är att samla in relevant litteratur och så mycket fakta som möjligt inom forskningsämnet för att bygga en förståelse, analysera den kunskap som finns samt identifiera luckor och eventuella brister i litteraturen. I denna uppsats har vi behandlat en relativt stor mängd litteratur inom ämnesområdet där fokus har varit att skapa en god förståelse för den existerande litteraturen. Vi har använt oss av olika hjälpmedel för sökandet av relevant litteratur till vår studie. Mestadels av litteratursökningen är gjord via databaser, Google Scholar samt Umeå universitetsbiblioteks söktjänst. I det inledande kapitlet har vi främst använts oss av icke vetenskapliga källor för att påvisa problemet. Här har vi bland annat använt oss av mediearkivet men också olika undersökningar från exempelvis Unionen. Utöver det har vi även använt rapporter och undersökningar gjorda av företag som exempelvis PwC och Akavia. Dessa typer av källor fann vi relativt enkla att hitta, vilket tyder på att

problemet är aktuellt i sin tid. Till de mer teoretiska delarna i studien har vi använt oss av databasen EBSCOhost som är en del av Umeå universitetsbiblioteks söktjänst men även Google Scholar som ett komplement. Litteraturen består därav av en större mängd vetenskapliga artiklar som dessutom är 'Peer-reviewed', vilket innebär att de är granskade av ämnesexperter. Att tillägga är också att vi i viss utsträckning även använt böcker för att beskriva vissa begrepp i den teoretiska referensramen samt i de mer praktiska delarna som exempelvis metoden. Förutom ovan nämnda metoder och hjälpmedel vid litteratursökningen har vi också tagit hjälp av referenslistor i vetenskapliga artiklar för att hitta relevant litteratur.

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 117) bör forskare komplettera sin litteratursökning även under studiens gång. Vi har därmed fortsatt att kontinuerligt söka efter relevant litteratur inom området organisatorisk kontroll och hybridarbete. Exempelvis fann vi under senare delen av arbetet en studie gjord av Downes et al. (2023), vars resultat har inkluderats i detta arbete. För att förenkla och avgränsa litteratursökningen identifierades tre huvudområden att förhålla sig till: ledarskap, hybridarbete och organisatorisk kontroll. Utifrån det har relevanta sökord använts som är kopplade till respektive ämnesområde, se tabell 1. Enligt Collis och Hussey (2021, s. 69) är det nämligen viktigt att identifiera nyckelord kopplat till sin forskning vid sin litteratursökning. Denna typ av avgränsning i form av huvudområden respektive användning av sökord underlättade sökandet av relevant litteratur. De tre huvudområdena respektive sökorden har främst använts vid litteratursökningen för forskningsgapet och teorikapitlet. Till en början valde vi att endast söka artiklar inom var och en av de tre ämnesområdena för att skapa en insikt om hur mycket samt vad för typ av tidigare forskning som gjorts. Detta resulterade i ett stort antal träffar inom framför allt ledarskap och organisatorisk kontroll. Däremot var det mer utmanande att hitta forskning när vi kombinerade de olika områdena och framför allt vad gäller forskning inom hybridarbete kopplat till organisatorisk kontroll. I och med att studiens syfte även innefattar att undersöka den hybrida arbetsform som växt fram efter Covid-19 pandemin valde vi därav att inkludera distansarbete och distansledarskap. Dessa sökningar gav ytterligare träffar att använda i studien. Som går att utläsa är sökorden på engelska, anledningen till det är för att få ett större omfång av litteratur men också för att de flesta vetenskapliga artiklar som är 'Peer-reviewed' är på engelska.

Tabell 1.Sammanställning av sökord.

Ämnesområde:	**Sökord:**
Ledarskap	*remote leadership, distance leadership, e-leadership, virtual leadership, leadership and control, hybrid leadership, post-pandemic leadership, leading hybrid teams, leading virtual teams*
Hybridarbete	*hybrid work, hybrid, post-pandemic workplace, new ways of working, flexible work, flexible*
Organisatorisk kontroll	*outcome control, output control, behaviour control, clan control, formal control, informal control, self control, control system, surveillance, monitoring trust and control, control mechanisms*

2.8 Källkritik

När man genomför forskning är det viktigt att bedöma källornas tillförlitlighet, vad som kallas källkritik (Thurén & Werner, 2019, s. 11). Författarna beskriver fyra källkritiska

kriterier som forskare bör ta i beaktande. Dessa är: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet.

Äkthet

Med äkthet menas att källan inte ska vara förfalskad (Thurén & Werner, 2019, s. 12). För att uppfylla detta kriterium har vi använt oss av källor som är vetenskapligt granskade. Källorna har hämtats från databasen EBSCOhost och Umeå universitetsbiblioteks söktjänst, där vi använt filterfunktionen med kriteriet 'Peer-reviewed' för att säkerhetsställa att de ska vara granskade. I de fall när Google Scholar har använts har vi sökt efter titeln via Umeå universitetsbiblioteks söktjänst för att även här kunna säkerhetställa att de är 'Peer-reviewed'. Som tidigare nämnt har även böcker använts i viss mån för att förklara vissa begrepp och delar i metoden. Dessa böcker är inte granskade på samma sätt som vetenskapliga artiklar, men däremot är de skrivna av författare som är väletablerade inom området.

Tidsamband

Tidsamband innebär att en källa är mer tvivelaktig ju längre tid som gått mellan händelsen och när det berättas om den (Thurén & Werner, 2019, s. 12). För att uppfylla detta kriterium har vi strävat efter att studera källornas publiceringsdatum samt att använda de som är så nära i tid som möjligt. Detta har framför allt varit av betydande karaktär för området hybridarbete eftersom det är ett framväxande fenomen som kräver att litteraturen är uppdaterad. Viktigt att tillägga är dock att hybridarbete (alternativ distansarbete) funnits länge och därav kan vissa källor vara av äldre karaktär. Dessa källor har då främst använts i det inledande kapitlet för att väcka intresse samt beskriva konceptets uppkomst och utveckling. Exempelvis användes ett citat från Handy (1995) i problembakgrunden för att påvisa ett problem som kan uppstå för ledare som driver en hybridverksamhet. För att stärka betydelsen kompletterades citatet därefter av källor med senare publiceringsdatum. Vidare har vi också ansett att primärkällor som exempelvis Ouchis ramverk (1979) och Flamholtz (1996) varit viktiga för studien syfte. Anledningen till att dessa källor har använts trots att de är äldre beror på att mycket av den senare forskningen som är gjord refererar till dessa. Således anser vi att de källorna ger relevant information och är nödvändiga för vår studie.

Oberoende

Oberoende innebär att en källa bör stå för sig själv och därmed inte vara ett referat av en annan källa (Thurén & Werner, 2019, s. 12). För att uppnå detta kriterium har vi, som tidigare nämnt, använt oss av primärkällor. När detta inte har varit möjligt har vi försökt att använda oss av flera olika källor för att studera och jämföra olika forskares resonemang och på så sätt öka studiens trovärdighet.

Tendensfrihet

Det sista kriteriet som författare bör förhålla sig till är tendensfrihet som innebär att man ska undvika källor där författarna ger en förvrängd bild av verkligheten (Thurén & Werner, 2019, s. 12). För att undvika denna typ av källor har vi till största delen använt oss av källor som är vetenskapligt granskade, även benämnt 'Peer-reviewed'. I de fall när vi använt andra typer av källor som exempelvis undersökningar från fackförbund, rapporter från PwC och Akavia har vi tillsammans diskuteras dess trovärdighet. I och med att de kommer från väletablerade företag som vanligtvis genomför dessa typer av undersökningar och rapporter anser vi att de uppfyller kriteriet för tendensfrihet.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning samt relevant teoribakgrund relaterat till uppsatsens ämnesområde. Inledningsvis kommer ett kortare avsnitt som behandlar de tre arbetsformerna traditionellt kontorsarbete, distansarbete och hybridarbete. Vidare presenteras och definieras begreppet organisatorisk kontroll för att skapa en förståelse samt insikt om vikten och funktionen av kontroll. Därefter beskrivs organisatorisk kontroll i relation till olika faktorer i syfte att förstå dess utveckling. Fortsättningsvis kommer ett avsnitt som behandlar ledarskap som begrepp samt vilka utmaningar som kommer med distansarbete. Även ledarskap i hybrida arbetssammanhang presenteras och därefter redogörs ett antal nyckelstrategier för att underlätta hybridledarskapet. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet med en kort diskussion kring referensramens roll i det fortsatta arbetet.

3.1 Arbetsformer

Det finns olika arbetsformer att tillämpa inom organisationer. I denna studie kommer ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete att undersökas, vilket är en av de tre arbetsformerna som kommer att diskuteras i detta avsnitt. För att förstå fenomenet hybridarbete kan det vara viktigt att introducera de två andra arbetsformerna kontors- och distansarbete, vilka även de kommer att presenteras i detta avsnitt.

Traditionellt kontorsarbete innebär att personer arbetar från en gemensam fysisk arbetsplats (Yang et al., 2023, s. 68). Vidare beskriver Levin och Kurtzberg (2020, s. 13) att distansarbete, även kallat telearbete eller virtuellt arbete, innebär att anställda arbetar utanför arbetsplatsen på distans. Författarna beskriver att en problematisk effekt av virtuella arbetsplatser är att relationerna tenderar att bli mindre sammankopplade samt att engagemanget till organisationen och mellan arbetskamrater minskar. Enligt Petani och Mengis (2021, s. 1) innebär hybridarbete en kombination av kontorsarbete och distansarbete, vilket möjliggör mer flexibilitet i att arbeta från olika platser. Författarna menar att den hybrida arbetsmiljön öppnar upp för att lättare utnyttja de fördelar som finns inom de två arbetsformerna plats-och distansarbete. Yang et al. (2023, s. 69) diskuterar i sin tur att det vid hybridarbete är viktigt att fastställa vilka arbetsuppgifter som kan utföras på distans och inte, ge tydliga riktlinjer kring arbetstid och belastning, utveckla en fungerande kommunikations-och samarbetsstrategi inom organisationen och ge personal den utrustning och stöd som behövs för att arbetet ska ske på ett så effektivt sätt som möjligt.

Hunt et al. (2022, s. 2–3) pekar på att synen på den traditionella arbetsplatsen har förändrats under pandemin. Författarna poängterar också att det blivit en ökad efterfrågan på mer flexibla arbetsmiljöer i samband med pandemin. Enligt Hunt et al. (2022, s. 4–5) behöver företag överväga olika alternativa arbetsmiljöer för att kunna locka och behålla personal. Därmed kan traditionella arbetsplatser fortfarande ha en viktig roll att spela men det också är viktigt att erbjuda flexibilitet. Yang et al. (2023, s. 68) kommer i sin studie fram till att den traditionella arbetsmiljön, som handlar om att visa upp sig på kontoret fem dagar i veckan, successivt kommer att försvinna. Författarna argumenterar för vikten av att ha en hybrid arbetsplats som kombinerar både hemarbete och kontorsarbete då de flesta kontorsbaserade arbetsplatser numera har aktiviteter som stöds bättre på plats

medan andra aktiviteter kan genomföras på distans. Denna utveckling visar på att det sker en förändring i arbetslivet, där det traditionella kontorsarbetet håller på att försvinna till förmån för mer flexibla lösningar som kombinerar distans-och kontorsarbete.

3.2 Organisatorisk kontroll

I och med att denna studie syftar i att utforska hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför, kommer organisatorisk kontroll att vara en central del i studien. Enligt Pianese et al. (2022, s. 2) består organisatorisk kontroll av en uppsättning mekanismer som syftar till att anpassa anställdas kapaciteter och prestationer för att uppnå organisationens ambitioner och mål. Vidare förklarar Flamholtz (1996, s. 597) att kontroll vanligtvis beaktas som dyadisk i litteraturen, detta då den involverar en kontrollant och en kontrollerad person (alternativt en grupp av kontrollerade individer). Das och Teng (1998, s. 492–493) menar i sin tur att kontrollantens uppgift är att utföra aktiviteter för att reglera och justera den kontrollerade personens beteende och styra dem mot de organisatoriska målen.

I litteraturen om organisatorisk kontroll diskuteras två kategorier av kontroll: formel och informell (Kirsch, 1996, s. 2). Enligt Ouchis (1979) ramverk för kontroll finns det två underliggande strategier för kontroll. Den ena är kontroll genom utvärdering av prestationer, där antingen beteenden eller resultat mäts, utvärderas och belönas (Ouchi, 1979, s. 840). Detta är enligt Kirsch (1996, s. 2) den formella kontrollen. Till skillnad från formell kontroll är informell kontroll baserad på sociala eller mänskliga strategier (Kirsch, 1996, s. 3). Eisenhardt (1985, s. 135) förklarar att denna typ av kontroll uppnås genom att minimera skillnaden i preferenser mellan medlemmarna. Detta innebär att medlemmarna samarbetar för att uppnå organisationsmålen eftersom medlemmarna förstår och har internaliserat dessa mål. Informell kontroll betonar således personalpolitik som urval, utbildning och socialisering.

Enligt Kirsch (1996, s. 2) kan formell kontroll delas in i två typer; beteendebaserad och resultatbaserad. Beteendekontroll kännetecknas av att formulera specifika regler och procedurer som, om de följs, kommer leda till önskade resultat (Kirsch, 1997, s. 217). Således är typiska mekanismer för beteendekontroll att fastställa explicita arbetsuppgifter samt specificering av regler och förfaranden (Piccoli & Ives, 2003, s. 368). Sihag och Rijsdijk (2019, s. 94) förklarar vidare att det är kontrollanterna som betonar de regler och förfaranden som de kontrollerade förväntas följa när de utför sina tilldelade uppgifter. Det är även kontrollanterna som utvärderar de kontrollerades prestationer utifrån hur väl de följer de föreskrivna reglerna. Resultatkontroll är den andra typen av formell kontroll och förklaras genom Ouchis ramverk (1979) att det är en typ av kontroll som kan användas om det är möjligt att mäta organisationen önskade resultat. Vid en sådan typ av kontroll utvärderas och belönas hur väl den kontrollerade uppnår förväntat resultat, oberoende av processen eller det beteende som uppvisades.

Informell kontroll består i sin tur av två typer av kontroll; klankontroll och självkontroll (Kirsch, 1996, s.3). Klankontroll är den mest kända i litteraturen och innebär en användning av urvalsprocesser och sociala mekanismer för att kontrollera individers beteende (Kirsch, 1996, s. 3). Ouchi (1980, s. 137) förklarar vidare att klan är en grupp individer med gemensamma mål som är beroende av varandra. Klankontroll utförs genom att organisationsgruppen utvecklar gemensamma värderingar och tillvägagångssätt för att lösa problem inom klanen (Kirsch, 1996, s. 3). Genom ett noga urval av medlemmar och socialisering sprids dessa gemensamma värderingar, som i sin tur resulterar i en stark

känsla av identitet hos individer samt engagemang för gruppen. Självkontroll är en annan typ av informell kontroll som relaterar till studier om hur och när individer i en organisation kontrollerar sina egna handlingar (Kirsch, 1996, s. 3). Denna typ av kontroll kännetecknas av uppgifter som innebär mycket autonomi, kreativitet eller intellektuell aktivitet (Kirsch, 1996, s. 3). Vid självkontroll får individerna definiera sina egna mål och processer som de anser är lämpliga för att utföra en viss uppgift (Kerr och Slocum 1981, Ashford och Cummings 1983, refererad i, Kirsch, 1996, s. 3). Kontrollanternas uppgift blir därefter att belöna individer för hur väl de hanterar sitt eget arbete (Kirsch, 1996, s. 3).

Sihag och Rijsdijk (2019, s. 92) menar att mycket av den forskning som är gjord på organisatorisk kontroll har undersökt hur de olika typerna av organisatorisk kontroll påverkar resultat i olika empiriska sammanhang. Vanligtvis kommer dessa studier fram till att organisatorisk kontroll ökar prestandan på grund av att de begränsar att individer agerar i eget intresse eller beter sig opportunistiskt. Sihag och Rijsdijk (2019, s. 92) hävdar dock att de empiriska bevisen för i vilken utsträckning resultat-, beteende- och klankontroll ökar prestandan är tvetydiga. De menar även att tidigare forskning antigen studerat olika typer av kontroll som substitut eller som komplement till varandra. De forskare som studerat kontroll som substitut har haft en mer singulär syn, vilket innebär att de föreslår en typ av kontroll före den andra för att uppnå viss prestanda. Medan de som studerat kontroll som komplement har haft en mer holistisk syn och förespråkat att olika typer av kontroll tillsammans påverkar prestanda. I deras studie kommer de fram till att resultat-, beteende- och klankontroll alla bidrar till ökad prestation men att klankontroll är den mest effektiva för respektive prestationsutfall (Sihag & Rijsdijk, 2019, s. 115). Resultaten visade också att det endast är för beteendekontroll som effektiviteten varierar beroende på vilken typ av uppgift som utförs. Således är effektiviteten av både resultat- och klankontroll stabil oavsett typ av organisatorisk kontext (organizational settings), nivå (levels), arbetsuppgift (tasks) och resultat (performance outcomes). Slutligen stärker deras resultat stödet för det holistiska synsättet, det vill säga att en typ av kontroll ökar effekten av den andra.

3.2.1 Ramverk för kontroll

Flamholtz (1996, s. 596) presenterar i sin artikel ett ramverk, se figur 1. För att förstå karaktären, rollen, funktionen, designen och effekterna av organisatoriska kontrollsystem. Ramverket kan användas både för att beskriva ett kontrollsystem och för att utvärdera dess funktion och effektivitet. Detta ramverk har en betydande roll för att kunna visualisera organisatorisk kontroll och kontrollsystem, som Flamholtz (1996, s. 596–597) menar på är svåra att se i organisationer samtidigt som de har en väsentlig inverkan på människors beteende. Flamholtz är även en erkänd forskare inom området organisatorisk kontroll, där hans arbete har använts i flertalet studier (t.ex. Wilkes et al., 2005; Groen et al., 2018; Stoian et al., 2022). Därav anses detta ramverk vara viktigt att behandla i denna uppsats för att skapa en förståelse och redogöra kontrollens påverkan i organisationer.

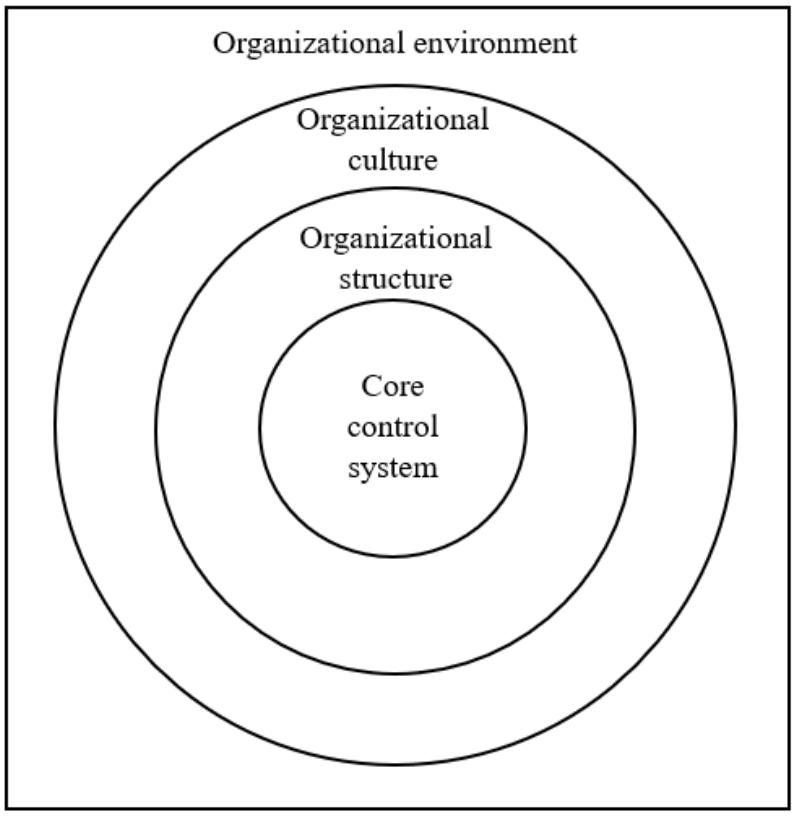
Som tidigare nämnt behövs kontroll i organisationer, detta eftersom de består av människor med olika intressen, uppgifter och perspektiv (Flamholtz, 1996, s. 597). En avsaknad av kontroll innebär att dessa individer tenderar att ta beslut och agera på ett sätt som uppfyller deras egna personliga mål och behov, snarare än organisationens. Nedan kommer de fyra funktionerna av kontroll samt Flamholtz ramverk att presenteras. Kontrollsystem har fyra funktioner som de måste utföra för att motivera människor att bete sig på ett sätt som överensstämmer med organisationens mål (Flamholtz, 1996, s. 597). Den första relaterar till att kunna motivera människor att ta beslut som är i linje med

organisationens mål. Därefter bör kontrollsystem kunna integrera flera olika delar av en organisation, detta för att förhindra att olika avdelningar arbetar tvärs över ändamål. Den tredje uppgiften som kontrollsystem har är att utvärdera resultat, samtidigt som individer måste tillåtas arbeta dagligen utan att varje beslut ska granskas. Flamholtz (1996, s. 597) benämner detta som 'autonomi med kontroll'. Den fjärde och sista uppgiften för kontrollsystem är att underlätta genomförandet av strategiska planer. Sammanfattningsvis kan var och en av dessa uppgifter benämnas som 1) betoning av mål, 2) organisatorisk integration, 3) autonomi med kontroll och 4) implementering av strategisk planering (Flamholtz, 1996, s. 598).

Det ramverk som Flamholtz (1996, s. 599) presenterar för att visualisera organisatoriska kontrollsystem består av en uppsättning koncentriska cirklar. De tre delar som ingår är 1) kärnkontrollsystem, 2) organisationsstruktur och 3) organisationskultur. Dessa tre komponenter presenterar tillsammans makro-kontrollsystemet i en organisation. Den innersta cirkel i ramverket kallas för kärnkontrollsystemet och fokuserar på alla aspekter av människans beteende som har att göra med att uppnå organisatoriska mål (Flamholtz, 1996, s. 599) Kärnkontrollsystemet i sig består av fem system, dessa är planering, drift, mätning, återkoppling och utvärdering-belöning. Var och en av dessa är subsystem till det övergripande kärnkontrollsystemet samtidigt som dem i sin tur också är egna separata system. I och med att denna studie inte har som avsikt att studera kontrollsystem kommer dessa system inte att diskuteras vidare. För att gå vidare till resterande delar av ramverket, så omfattar den mellersta cirkeln organisationens struktur (Flamholtz, 1996, s. 603). Strukturen i en organisation fungerar som en kontrollmekanism både genom att specificera beteenden som förväntas av människor i deras roller, och genom att specificera auktoriteten för hela uppsättningen roller som utgör organisationsstrukturen i sig. Således bidrar organisationsstrukturen till kontrollprocessen genom flera olika dimensioner (exempelvis graden av centralisering eller decentralisering). Organisationsstrukturen är till skillnad från kärnkontrollsystemet relativt statisk, detta eftersom den är ett strategiskt svar på marknadens och teknikens krav samt miljön.

Enligt Flamholtz (1996, s. 603–604) är kultur utgångspunkten för designen av det organisatoriska kontrollsystemet. Kultur innebär en uppsättning värderingar och sociala normer som delas mellan medlemmar i en organisation, dessa normer och värderingar tenderar i sin tur att påverka deras tankar och handlingar. Trots att organisationskultur kännetecknas av långsam förändring och ofta med stor svårighet menar Flamholtz (1996, s. 603–604) att det är det en variabel som kan vara ett resultat av ledningens beslut. De ovan tre beskrivna elementen av kontrollsystemet begränsas i sin tur av organisationens miljö. Yang et al. (2022) har studerat effektiviteten av organisatoriska kontrollmekanismer i olika nivåer av extern miljöosäkerhet. Författarna kommer fram till att det endast är när graden av miljöosäkerhet är låg som beteendekontroll och resultatkontroll, beteendekontroll och klankontroll, samt resultatkontroll och klan-kontroll fungerar tillsammans som komplementära kontrollstrategier (Yang et al., 2022, s. 863). Detta innebär att organisationer som använder en kombination av dessa strategier kan förvänta sig att uppnå bättre resultat när miljöosäkerheten är låg. Artikeln visar även att de positiva effekterna av att kombinera olika kontrollmetoder (resultat-, beteende- och klankontroll) minskar ju högre grad av miljöosäkerhet som organisationen möter (Yang et al., 2022, s. 863). Således menar författarna att organisationer kan använda flera typer av kontroll samtidigt för att uppnå bättre resultat när miljöosäkerheten är låg. Men när miljöosäkerheten ökar blir denna kombination av kontroller mindre effektiv (Yang et al., 2022, s. 864). Vid hög grad av miljöosäkerhet har kontrollmekanismerna istället en substituerande effekt, vilket innebär att organisationer uppnår bättre resultat genom att

välja en hög nivå av en kontrollmetod snarare än en kombination av två höga kontrollnivåer (Yang et al., 2022, s. 864).



Figur 1. Ett ramverk för kontroll. Källa: Flamholtz, 1996, s. 599.

3.2.2 Organisatorisk kontroll vid distans- och hybridarbete

I och med att distansarbete är en del av hybridarbete, kan det antas finnas många likheter mellan de två arbetsformerna. Med tanke på dessa gemensamma likheter samt att det finns limiterad forskning inom hybridarbete i relation till organisatorisk kontroll kommer vi att komplettera teorin med litteratur inom distansarbete. Då detta avsnitt behandlar organisatorisk kontroll i olika avseenden kommer forskning inom organisatorisk kontroll och distansarbete att diskuteras nedan.

På grund av den ökade spridningen av distansarbete menar Pianese et al. (2022, s. 1) att organisatorisk kontroll har satts i bakgrunden. Vidare hävdar Cardinal et al. (2010, s. 51, refererad i Downes et al., 2023, s. 1) att även om forskningen om organisatorisk kontroll har en lång historia som sträcker sig långt bak i tiden har den inte hållit jämna steg med de "nya organisatoriska relationerna". Detta styrks av Downes et al. (2023, s. 1) som hävdar att teoribildningen om organisatorisk kontroll förblir fastlås vid föreställningen om att kontroll bygger på formella, tvingade kontrollmodeller, där framför allt några få dominerade kontrollteorier och kontrollsystem förblir centrala (t.ex. Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977; 1979, 1980). Downes et al. (2023, s. 4) kommer i sin studie fram till att ledare anpassar vilken typ av ingångs kontroll (input control) de utför vid distansarbete. Exempelvis värdesätter ledare personer med bra kommunikativa förmågor, eftersom detta är något som de sett har en större betydelse vid distansarbete. De föredrar även att anställa personer med tidigare erfarenhet av distansarbete, detta som resultat av att distansarbete visat sig inte passa alla och att tidigare erfarenhet gör att personen anpassar sig lättare.

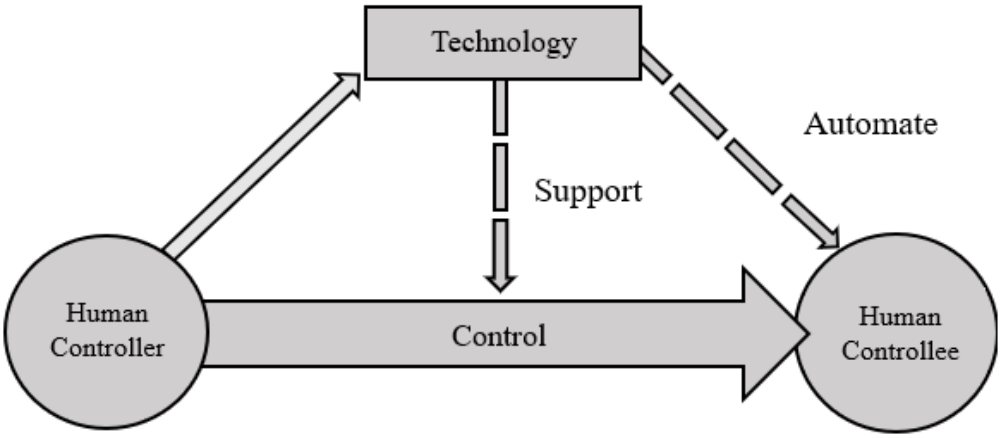
Trots att distansarbete innebär begränsade möjligheter att observera beteenden (beteendekontroll) visade det sig att ledare inte har övergått helt till resultatbaserad kontroll för att kompensera detta (Downes et al., 2023, s. 5). Denna motvilja kan inte motiveras med bristen på tillgänglig information om arbetsaktiviteter, eftersom ledare snarare upplever att arbete på distans ger dem mer information. En möjlig tänkbar anledning till att ledare inte enbart förlitar sig på resultatkontroll kan bero på arbetets karaktär (Downes et al., 2023, s. 5). Detta baseras på Eisenhards konstaterande (1989, s. 62) om att alla uppgifter inte är lämpade för resultatbaserad kontroll. Eisenhardt menar att vissa uppgifter tar längre tid att slutföra eller kräver gemensamma insatser och under dessa omständigheter kan resultaten vara svåra att mäta, vilket på så sätt gör resultatkontroll mindre attraktivt. Downes et al. (2023, s. 5) menar i sin tur att mycket av distansarbete är grupp-och kunskapsbaserat, vilket innebär att man måste lösa komplexa problem. I sådana fall när det krävs kreativitet kan det vara problematiskt att förutbestämma resultatet, den exakta tidpunkten eller de exakta stegen för att uppnå ett visst resultat. Detta menar författarna bidrar till att beteendekontroll blir en mer vanlig kontrollmekanism för ledare på distans. De poängterar dock att beteenden kan vara svåra att observera direkt, vilket innebär att ledningens uppmärksamhet flyttas till kommunikationsbeteenden i stället. När arbetet sker på distans sker kommunikation via teknik, där dessa kommunikationstekniker ofta skapar långa historiker av tidigare kommunikation. I stället för att lita på direkta, visuella observationer av beteenden, observerar ledarna indirekt beteenden genom dessa kommunikationsverktyg (Downes et al., 2023, s. 5).

Vidare kom det fram att ledare övervakar kommunikation för två olika syften; dels för att övervaka beteenden som är direkt relaterade till arbetet, dels övervakning av kommunikation som en indikator på medarbetarnas hälsa och välmående (Downes et al., 2023, s. 5). Författarna benämner det senare som attitydkontroll, vilket innebär övervakning av kommunikation som en indikation på det mentala och känslomässiga tillståndet hos de anställda (Downes et al, 2023, s. 5). Attityder har vanligtvis inte framlagts som ett mål för övervakning och kontroll i den traditionella modellen, men Downes et al. (2023, s. 6) menar att resultatet av deras studie pekar mot att det skulle vara förenligt av följande skäl; 1) Information som ledare samlar in via attitydövervakningen används för att identifiera potentiella problem med nuvarande prestationer, engagemang eller förståelse för arbetskraven, som alla kan leda till svårigheter för den anställde att uppfylla sin roll. 2) Övervakningen motiveras av ledare som en önskan att se till att deras anställda och team fungerar som de ska för att uppnå de organisatoriska målen.

3.2.3 Teknikens roll i kontroll

Tekniken och digitaliseringen har som tidigare fastställts expanderat, denna expansion har också bidragit till hybridarbetets framväxt och etablering. Tekniken har således en viktig roll i dagens arbete, inte minst inom organisatorisk kontroll. Av den anledningen är det därför nödvändigt att redogöra teknikens roll. Enligt Cram och Weiner (2020, s. 71) har ett flertal författare (t.ex Lindgren et al., 2008, s. 646; Wixom & Ross, 2017, s. 10) beskrivit att organisationer i allt större utsträckning använder sig av tekniska lösningar som ett försök att underlätta ökad processeffektvitet, förbättra beslutsfattande samt skapa innovativa lösningar. Leclercq-Vandelannoitte (2017, s. 139) har i sin tur undersökt de etiska konsekvenserna som nya former av kontroll har i samband med den ökade användningen av teknik. Författaren menar att IT baserad kontroll har blivit mer indirekt, subtil och nästintill osynlig eftersom den kan utövas på distans och nästan när och var som helst. Vidare lyfter Cram och Wiener (2020, s. 71) i sin artikel begreppet teknologiförmedlad kontroll (TMC). De definierar TMC som att ledare använder digital teknik för att påverka att arbetstagarna beter sig på ett sätt som stämmer överens med

organisationens förväntningar. De nämner sedan två grundläggande typer av TMC, automatisera och support, se figur 2. Support är den första typen, vilket innebär att tekniken fungerar som ett verktyg till ledningen för att ge användbara insikter om arbetstagarnas beteenden. Således kan man säga att tekniken stödjer ledningens kontrollprocesser. Automatisera innebär i sin tur att tekniken substituerar mänskliga kontrollanter. Med andra ord används teknik för att vägleda och övervaka arbetstagarna självständigt utan mänsklig inblandning.



Figur 2. Grundläggande typer av TMC. Källa: Cram och Wiener, 2020, s.74.

Två fördelar som författarna lyfter med TMC är att det kan vara betydelsefullt i organisationer som blivit mer mobila och geografiskt spridda (Cram & Wiener, 2020, s. 71). Till skillnad från den mer traditionella människocentrerade kontrollmetoden kan TMC även ses som en mer kostnadseffektiv kontrollmetod, då med tanke på den ständiga ökningen av mänskliga arbetskraftskostnader. Sammanfattningsvis belyser Cram & Wiener (2020, s. 82) kontrollarbetets förändrade karaktär som en effekt av det växande inflytandet av digital teknik. Bland annat finner de att TMC har bidragit till en förändrad roll för kontrollanter samt att etiken har en betydande roll vid införandet av TMC.

En viktig komponent när man pratar om organisatorisk kontroll är just anställdas personliga integritet. Detta lyfts i en artikel av Miller och Weckert (2000, s. 255) som menar att utvecklingen av ny kommunikation och datatekniker har genererat en rad olika etiska problem. Författarna lyfter bland annat problemet kring den personliga integriteten som nya typer av kontroll och övervakning innebär. Gupta och Pathak (2022, s. 10) finner också att integritet och förtroende blir ett etiskt problem i virtuella arbetsmiljöer. En orsak till detta är de bristande fysiska interaktionerna som i sin tur skapar en känsla av misstro och missnöje mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Författarna menar därför att förtroende mellan parterna blir en alltmer avgörande faktor i virtuella arbetsmiljöer. Gupta och Pathak (2022, s. 11) har följaktligen identifierat att detta etiska problem rörande integritet och förtroende kan förvärras på grund av det stora beroendet av teknik och information. Därför föreslås det att implementera tydliga teknik- och informationspolicyer som kan skapa högre nivåer av kontroll men som samtidigt balanserar det etiska dilemmat gällande integritet och förtroende (Gupta & Pathak, 2022, s. 12).

3.2.4 Organisatorisk kontroll och förtroende

Sytch och Sivanathan (2007, s. 392) menar att kontroll och förtroende är två av de mest beforskade begreppen inom organisations-och managementlitteratur. Mycket av tidigare

forskning har sett kontroll som den enda styrmekanismen, förtroende har dock blivit en alltmer central mekanism för samordning av beteenden och interaktioner inom en organisation. Detta menar författarna beror på att flexibiliteten i de nya arbetsförhållandena samt digitaliseringen har bidragit till att de interna arbetsförhållandena har blivit lösare och därmed svårare att övervaka (Sytch & Sivanathan, 2007, s. 393).

På grund av att förtroende är ett mycket beforskat område inom litteraturen finns flertalet definitioner, men Schoorman et al. (2007, s. 394) definierar begreppet som viljan att vara sårbar på grund av positiva förväntningar på den andra partens avsikter. Enligt Verbug et al. (2018, s. 180) är förtroende av avgörande betydelse för organisationer. Vidare menar Weibel et al. (2016, s. 437) att tidigare forskning visat att högt förtroende hos medarbetaren genererar många fördelar. Exempelvis tenderar dessa individer att stanna längre inom organisationen, arbeta hårdare, vara mer samarbetsvilliga, dela med sig av kunskap samt att lösa problem mer effektivt (Coyle-Shapiro et al., 2002, s. 433; Tremblay et al., 2010, s. 423). Detta stöds även av andra forskare som menar att anställda som känner tillit till organisationer visar större engagemang och mindre kontraproduktiva arbetsbeteenden (Robinson, 1996, s. 591). Å andra sidan har det visat sig att de som inte litar på sin arbetsgivare tenderar att minska effektiviteten i sitt arbete (Dirks & Ferrin, 2001, s. 464), vara mer benägna att engagera sig i kontraproduktiva beteenden som exempelvis obstruktion och hämnd (Bies & Tripp, 1995, s. 247) eller till och med välja att lämna (Robinson, 1996, refererad i, Weibel et al., 2016, s. 438).

Weibel et al. (2016) undersöker huruvida organisatorisk kontroll främjar eller försvårar anställdas förtroende för sin arbetsgivare. Resultatet av studien visade att väl genomförda organisatoriska kontroller har en positiv inverkan på anställdas företeende för organisationen (Weibel et al., 2016, s. 454). Organisatorisk kontroll visade sig även ha en indirekt positiv påverkan genom att de förbättrar anställas uppfattningar om rättvist behandlande samt organisatorisk prestige. Utöver detta visade resultaten av studien att en avsaknad av kontroll, inkonsekvent tillämplig eller ett alltför sträng kontrollerande uppfattades skada förtroendet (Weibel et al., 2016, s. 443). Författarna belyser emellertid betydelsen för ledare att noggrant genomföra utformningen av kontrollsystem för att säkerställa följande tre; 1) Ledare bör se till att kontrollerna tillämpas på ett öppet och konsekvent sätt (istället för hårt strikta eller inkonsekventa kontroller), 2) de bör säkerhetsställa kontrollsystemets inverkan, både avsiktligt och oavsiktligt. Detta innebär således att kontrollsystemet bör ge incitament för pålitligt och kompetent beteende (istället för att ge opålitligt beteende utrymme) och 3) att motivet till kontrollerna är tydligt för att säkerhetsställa tillförlitliga kontroller av varor och tjänster (istället för detaljstyrda övervakningssystem på personalen). När ledare utformar ett inkonsekvent kontrollsystem (det vill säga kontroll som genomförs på varierande sätt) kommer detta att uppfattas som orättvisa bland personalen, vilket i sin tur minskar förtroendet.

Vidare diskuterar Blumenfeld et al. (2020, s. 44–45) att det kan finnas positiva organisatoriska effekter gällande kontroll i form av övervakning av prestanda och närvaro men att det finns stora risker att en organisationskultur präglat av misstro utvecklas, som i sin tur påverkar produktiviteten negativt. Övervakning som sker digitalt och på arbetsplatsen kan leda till ökad stress, oro och mindre arbetsmoral. För att undvika dessa negativa effekter av övervakning är det viktigt med öppenhet och tillit mellan arbetstagaren och arbetsgivaren (Blumenfeld et al., 2020, s. 45). Blumenfeld et al. (2020, s. 46) konstaterar således att förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare krävs vid distansarbete för att kontroll-och övervakningsteknik ska fungera. Arbetsgivare har oftast

en generell motvilja mot att uppmuntra och vara stöttande inför distansarbete då det finns en oro för lägre produktivitet.

3.3 Ledarskap

Forskning visar att det finns en stark koppling mellan ledarskap och organisatorisk kontroll. Enligt Kreutzer et al. (2015, s. 1317) har organisatorisk kontroll en central roll för att hantera ledarskapsutmaningar. Organisatorisk kontroll representerar de mekanismer som chefer förfogar över i anpassningen till både organisatoriska och individuella mål och intressen (Kreutzer et al, 2015, s. 1319). Att ledarskapet har en betydelse för arbetet med organisatorisk kontroll är därmed ett faktum. Denna starka länk är följaktligen anledningen till att fenomenet ledarskap presenteras och diskuteras i detta avsnitt. För att bygga en förståelse för detta område kommer därför ledarskap som begrepp definieras, för att sedan presentera tidigare forskning inom distansledarskap och ledarskap i hybrida arbetssammanhang. Begreppet ledarskap har genom historien definierats på olika sätt. Stogdill (1950, s. 4) beskriver ledarskap som en process (agerande) av att influera organisationen och dess aktiviteter mot målsättning och måluppfyllelse. Vidare beskriver Bryman (2013, s. 2) att ledarskap handlar om en social process där en person influerar och styr gruppmedlemmar mot ett mål. Northouse (2022, s. 6) definierar ledarskap som en process där en enskild person influerar en grupp till att uppnå mål som är gemensamma. Även om de definierar ledarskap olika har beskrivningarna många saker gemensamt, att det är en process som syftar i att uppnå ett gemensamt mål. Ledarskap är således en integrerad och mycket viktig del i organisationer för att de ska fungera (Patejczyk & Krzysztof Kobos, 2022, s. 248).

Det finns emellertid två typer av ledarskap, dessa är formellt och informellt ledarskap (Pielstick, 2000, s. 99). Enligt Pielstick (2000, s. 100) är formella ledare personer som har en ledarbefattning och besitter en roll som innebär befogenheter att leda andra. Informella ledare är personer som inte besitter någon ledarbefattning formellt sett men som ändå blir sedda som ledare. I denna studie kommer formella ledare att studeras och det beror på att dem går att identifieras på ett lättare sätt med tanke på att de innehar en formell ledarbefattning. Dock kommer studien använda benämningen ‘ledare’ som då hänvisas till personer som besitter en formell ledarroll.

3.3.1 Distansledarskap

Distansledarskap, även kallat virtuellt ledarskap, handlar om att man leder ett team som är fysiskt distanserade från varandra vilket kräver virtuellt arbete med minimal ansikte-mot-ansikte interaktion (Malhotra et al., 2007, s. 60). Detta ledarskap menar Malhotra et al. (2007, s. 61) innebär unika utmaningar, bland annat är många ansvarsområden inom ledarskap svårare att utöva utan fysisk närvaro. Ledare på en traditionell fysisk arbetsplats kan bättre observera när arbetsgruppen exempelvis behöver mer fokus, riktning eller resurser medan virtuellt ledarskap inte har samma förmåga till dessa fysiska observationer. Författarna understryker därför att de måste hitta andra kreativa lösningar för att bygga processer och en struktur så att dessa utmaningar även kan observeras virtuellt. Mehtab et al. (2017, s. 184) understryker även att ledarskapet är en av de största utmaningarna vid virtuellt arbete då det bland annat är väldigt svårt att kontrollera arbetsgruppens aktiviteter när man är fysiskt distanserade. Till följd av detta behöver ledaren överväga att delegera mer ansvar till gruppen och enskilda individer, vilket i sin tur gör att ledaren blir mer eller mindre beroende av deras motivationsnivå samt syn på målsättning i gruppen för att ansvaret ska accepteras och uppfylls.

Vidare har även Steude (2021, s. 65) undersökt vilka utmaningar som ställs vid distansledarskap och menar på att ett agilt ledningskoncept är nödvändigt i dagens digitaliserade värld. Enligt Steude (2021, s. 81) har anställda förändrade krav på sitt arbete och vill ha mer flexibilitet vilket i sin tur ställer nya krav på det virtuella ledarskapet att bland annat tillhandahålla en flexibel arbetsmiljö vad gäller plats, arbetstid och arbetsutförande. En stor utmaning för ledare är således att bibehålla en balans mellan privatliv och arbete för sina medarbetare. En annan utmaning som identifierats är att efterfrågan på mer självständighet bland medarbetare kommer öka i framtiden vilket kan försvåra delar av ledarskapet vad gäller målstyrning och kontroll. Steude (2021, s. 81–82) fastställer även att kunskapshantering är en utmaning i distansledarskapet, att bibehålla och utveckla erfarenhetsmässig kunskap som bärs av medarbetarna kan bli svårare att förvärva inom organisationen när arbetet sker på distans.

Gentilin och Madrigal (2021, s. 343) har identifierat att det finns tre nyckelfaktorer som har störst påverkan på virtuellt ledarskap: kommunikation, förtroende och gruppsammanhållning. Enligt Gentilin och Madrigal (2021, s. 354) krävs det att ledare, vid virtuella miljöer, upprätthåller en harmoni och lyhördhet i arbetsgruppen trots den fysiska distansen och det sker bäst med hjälp av kommunikation, förtroende och gruppsammanhållning. Detta uppnås genom att ha tydliga kommunikationsprocesser som möjliggör mer självstyrt arbete, att känna tillit och förtroende inom arbetet för att veta när, hur och vem man ska kontakta samt att arbetsgruppen är tillräckligt nära varandra och har befogenheterna att fatta vissa beslut utan ledarens närvaro. Författarna menar att virtuella team som arbetar på distans med tekniska hjälpmedel måste arbeta som om de alla vore fysiskt närvarande på plats. Vidare bör ledarskapet för virtuella team öppna upp för mer autonomi med en stödjande, medlande och främjande roll gentemot förtroende och relationer inom arbetsgruppen (Gentilin & Madrigal, 2021, s. 355). Sammanfattningsvis menar författarna att virtuellt ledarskap, som sker på distans utan fysisk närvaro, bör vara inriktat mot att utveckla en kultur som präglas av självstyrande och gemenskap där ledaren har en huvudsaklig uppgift att säkerhetsställa driften och utvecklingen mot de gemensamma målen (Gentilin & Madrigal, 2021, s. 355). Vidare har Mehtab et al. (2017, s. 190–192) identifierat ett antal rekommendationer för det virtuella ledarskapet. Författarna rekommenderar bland annat ledare att skapa förtroende och sammanhållning i teamet för att de lättare ska kunna arbeta och identifiera de gemensamma målen. De rekommenderar också att ledare upprättar en kommunikationsstandard inom arbetsgruppen för att göra den interna kommunikationen enhetlig för alla men även för att undvika eventuella misstolkningar. Sedan rekommenderas det att ledare ger utrymme för att arbeta med belöning och uppskattning på olika sätt i syfte att visa gruppen vikten av deras arbete och prestation.

3.3.2 Ledarskap i hybrida sammanhang

Idag delas kunskap via teknologiska medel såsom Zoom och andra kommunikationssystem där distansarbete har ökat i samband med pandemin, vilket i sin tur har skapat nya hybrida ledarskapsmodeller som kombinerar både fjärrkommunikation och interaktioner på kontoret (Sayyadi, 2022, s. 2). Trots att hybridarbete blivit en alltmer populär arbetsform finns det dessvärre begränsad forskning inom hybridledarskap. Sayyadi (2022, s. 4) belyser dock i sin artikel att ledarskapet har en avgörande betydelse i den nya hybrida arbetsmiljön vad gäller att skapa en kultur av lärande och samarbete där förtroende finns för både ledare och medarbetare. Det med tanke på att delar av arbetsstyrkan arbetar på plats och andra på distans. Argumenten styrks även av Mitchell och Brewer (2022, s. 1) som fastställer att hybridarbete medför utmaningar för ledare då dem ska hantera en obekant miljö. De menar att effektiv ledning av hybrida arbetsteam kräver unika färdigheter för att få hybridarbete att fungera och arbeta mot de

organisatoriska målen (Mitchell & Brewer, 2022, s. 2). Detta innebär att ledare har ett stort ansvar att utforma en hybrid arbetsplats som hanterar och utnyttjar tid, teknik och plats för att motivera arbetsgruppen och organisationen.

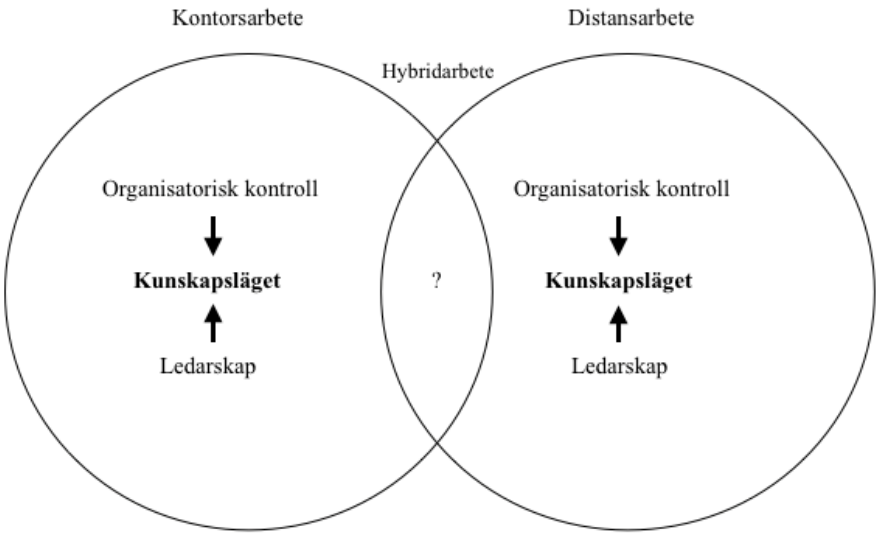
Vidare finns det en del forskning inom hybridledarskap, mycket av denna forskning är också av utforskande karaktär i försök till att skapa modeller för denna typ av ledarskap (t.ex. Habiballah et al., 2021; Ameel et al., 2022). Mitchell och Brewer (2022) har dock lyckats identifiera åtta viktiga nyckelstrategier för att underlätta hybridledarskap baserat på tidigare studier och egna observationer. Den första strategin är att skapa en effektiv och flexibel arbetsmiljö som passar både för kontors-och distansarbete (Mitchell & Brewer, 2022, s. 2). Särskilt viktiga åtgärder menar författarna bland annat är att skapa tydliga gränser och policys för distansarbetet vad gäller 'onlinenärvaro', synlighet och kommunikation. Den andra strategin är att kommunicera genom flera kanaler, med fokus på fjärrstyrda metoder (Mitchell & Brewer, 2022, s. 4). Vid hybridarbete måste ledare arbeta fram bra kommunikationspraxis eftersom alla inte arbetar på samma ställe, annars kan det leda till att felaktig information sprids eller att arbetsteamet blir uppdelat. Därför är det viktigt att ledare ser till att informationen sprids via flera kanaler och även här att skapa policys och rutiner för kommunikationen. Att klargöra syftet och använda rätt sammarbetsverktyg för rätt arbetsuppgifter är den tredje strategin (Mitchell & Brewer, 2022, s. 4–5). Här menar författarna att ledaren måste fastställa vilka arbetsuppgifter som är beroende av en viss individ, vilka som är platsoberoende och vilka som är kontorsberoende. Den fjärde strategin är att be om teamfeedback gällande behov, känslor och förbättringsområden just för att skapa en öppenhet och synlighet i arbetet (Mitchell & Brewer, 2022, s. 5). Att hantera och skapa möjligheter till arbetsrelationer är den femte strategin som Mitchell och Brewer (2022, s. 5-6) menar är viktigt eftersom personal och ledare inte ses lika ofta i en hybrid arbetsmiljö. Den sjätte strategin är att se till så att arbetsteamet håller regelbundna möten som syftar i att de känner att dem arbetar mot gemensamma mål och kan prestera bättre (Mitchell & Brewer, 2022, s. 6). Den sista och sjunde strategin handlar om att förbereda och dela tydliga mötesagendor och mål (Mitchell & Brewer, 2022, s. 6–7). Författarna menar att det är viktigt att det finns tydliga agendor och syften vid möten, att alla har fått inbjudan till mötena och att alla inkluderas i mötena för att medlemmarna, oavsett var de arbetar, ska känna sig involverade.

3.4 Sammanfattning teoretisk referensram

Detta kapitel ger en inblick av området organisatorisk kontroll som har en central roll och funktion i uppfyllandet av gemensamma mål och ambitioner. Organisatorisk kontroll kan vara svårt att få grepp om då dessa system och mekanismer ofta är svåra att se och märka, därför presenteras ett ramverk som fångar organisatorisk kontroll samt funktionerna av kontrollsystemet. I dagens digitaliserade samhälle har allt fler tekniska lösningar etablerats, likaså inom organisationer och dess kontrollarbete. Av den anledningen är det intressant att presentera hur ledare alltmer använder den så kallade teknikförmedlade kontrollen för att styra medarbetare mot förväntningar och önskade prestationer. Detta för oss senare vidare till den forskning som behandlar hur organisatorisk kontroll tar sig i uttryck vid distansarbete. Det visar sig att ledare inte helt och hållet övergått till resultatbaserad kontroll bara för att det finns begränsade möjligheter att utföra beteendekontroll, samt att uppmärksamheten istället har flyttats till kontroll av kommunikationsbeteenden. I samband med digitaliseringen har vi mer flexibilitet och arbetsförhållandena har blivit svårare att övervaka och kontrollera, därför har förtroende blivit en allt vanligare styrningsmekanism mot mål och ambitioner. Förtroende har många fördelar gentemot organisationen, därför gäller det att ha ett anpassat kontrollsystem som förstärker förtroendet.

Ledarskap är också en mycket viktig del i organisationen och dess målsättning. Ledarskapet har en stark länk till organisatorisk kontroll vilket gör det än mer relevant att belysa i den teoretiska referensramen. Tidigare studier inom området visar att det finns unika utmaningar att leda på distans, bland annat blir kontroll och observationer än svårare att hantera när arbetsgruppen är fysiskt distanserad. Vidare har forskningen identifierat ett antal nyckelfaktorer och rekommendationer för att underlätta svårigheterna med det virtuella ledarskapet. Det är bland annat viktigt att ha tydliga kommunikationsprocesser, bygga upp tillit och förtroende samt visa uppskattning för arbetsgruppen. Trots att det som tidigare nämnt finns limiterad forskning inom hybridarbete i relation till ledarskap har den befintliga forskningen diskuterats. Det framkommer att ledarskap i hybrida sammanhang även där medför utmaningar eftersom det handlar om att leda i en relativt obekant miljö. Däremot har forskare lyckats tagit fram ett antal nyckelstrategier till det hybrida ledarskapet som i det stora hela handlar om anpassandet till en arbetsmiljö som kombinerar kontors-och distansarbete. Det är exempelvis viktigt att skapa tydliga policys vad gäller distansarbete, utveckla en fungerande kommunikationsstruktur, skapa en öppenhet och möjligheter till arbetsrelationer trots blandade arbetsmiljöer.

Det finns därmed många studier och forskning som behandlar och utforskar organisatorisk kontroll i olika sammanhang, likaså ledarskap. Det som den befintliga forskningen inte behandlar är samspelet mellan dessa två ämnesområden i hybrida kontexter. Det finns således en väldigt begränsad samling forskning inom den hybrida arbetsmiljön, speciellt kopplat till organisatorisk kontroll och ledarskap. Eftersom denna studies syfte är att utforska dessa två ämnesområden i hybrida arbetssammanhang blir den befintliga forskningen som presenterats i denna teoretiska referensram relevant att använda som en utgångspunkt till resterande delar av studien. För att illustrera den teoretiska referensramens samspel med vad studien ämnar besvara och det identifierade forskningsgapet har en modell utformats, se figur 3. I den vänstra cirkeln återfinns den forskning som behandlar organisatorisk kontroll och ledarskap inom kontorsarbete. I den högra cirkeln återfinns den forskning som behandlar organisatorisk kontroll och ledarskap inom distansarbete. I området där de två delarna möts återfinns ett område som illustrerar det som är outforskat, det vill säga det obefintliga kunskapsläget om ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete. Detta område är således det som studien ämnar besvara.



Figur 3. Mötet mellan den etablerade litteraturen om organisatorisk kontroll och ledarskap i olika arbetsformer.

4. Datainsamling

I detta kapitel presenteras de metodval som ligger till grund för denna studies empiriinsamling. Inledningsvis redovisas den datainsamlingsmetod som använts för att sedan gå vidare på en mer ingående presentation av genomförandet. Där diskuteras urval av respondenter, intervjuförfarande och hur den empiri som samlats in har behandlats och bearbetats. Slutligen avslutas kapitlet med en redogörelse för studiens forskningsetiska överväganden.

4.1 Val av undersökning

Som tidigare nämnt kommer denna studie att utgå ifrån det interpretivistiska synsättet i kombination med ett induktivt angreppsätt och en kvalitativ forskningsstrategi. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 373–374) finns det olika typer av datainsamlingsmetoder inom kvalitativ forskningsstrategi, exempelvis observationer, kvalitativa intervjuer och fokusgrupper för att nämna några. I denna studie kommer vi att använda oss av kvalitativa intervjuer för att samla in data. Bryman och Bell (2017, s. 451) menar att det är den vanligaste datainsamlingsmetoden för kvalitativ forskning. Vidare förklarar författarna att tyngden ligger på respondentens egna uppfattningar och synsätt vid kvalitativ intervju (Bryman & Bell, 2017, s. 452). Denna metod ansåg vara mest lämplig i vår studie eftersom den möjliggör en detaljerad och personlig förståelse av ledarnas upplevelse av organisatorisk kontroll.

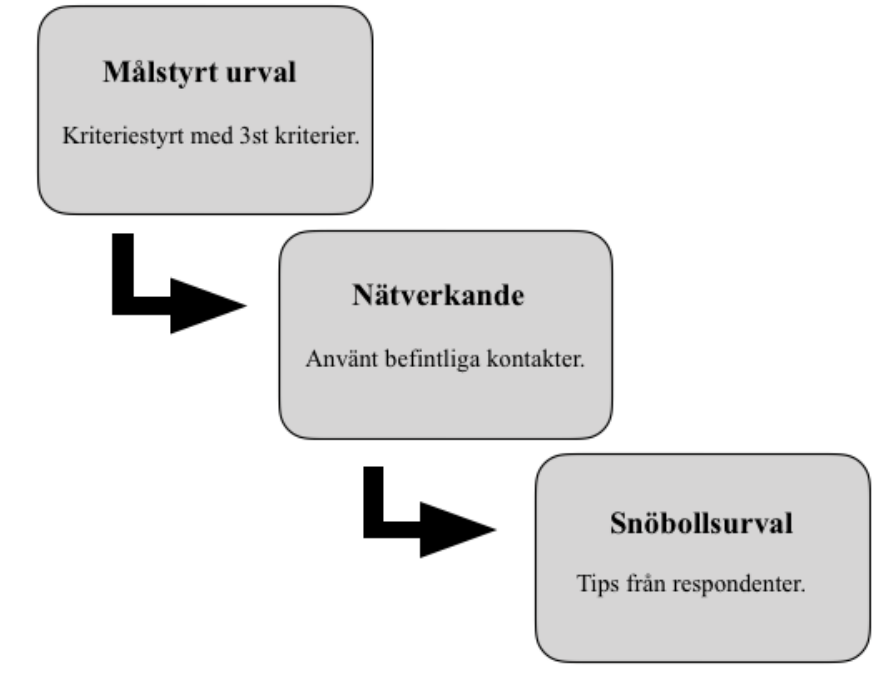
Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade, vilket Bryman och Bell (2017, s. 454) förklarar är intervjuer där utgångspunkten är olika teman men att följden på frågorna kan avvika från den förutbestämda intervjuguiden. Under en sådan intervju finns det även utrymme för flexibilitet för den svarande. Ostrukturerade intervjuer är den andra typen som kan användas vid kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 453). Vid dessa intervjuer använder forskaren sig av endast ett visst antal teman som hjälp vid intervjun, vilket kan leda till att intervjuaren bara ställer en fråga som respondenten sedan svarar fritt på. Eftersom det finns limiterad forskning inom vårt valda ämnesområde, innebar det att vi ville få en bredd på frågorna och fördela fokuset på de utvalda temana snarare än att låta respondenterna svara helt fritt och riskera att inte få lika nyanserade svar eller tillräckligt med data. Av den anledningen ansågs ostrukturerade intervjuer inte vara passade för studiens syfte. Genom att göra semistrukturerade intervjuer kunde vi följa de teman som tagits upp i de teoretiska utgångspunkterna, samt ställa följdfrågor och därmed få en djupare insikt och mer nyanserade resonemang från respondenterna. Vidare ansåg vi att en intervjuguide var nödvändig för att få med teman och tillhörande frågor för att kunna besvara vår frågeställning.

4.2 Urval

Saunders et al. (2019, s. 292) menar att det är mycket svårt att samla in data från en hel population. Collis och Hussey (2021, s. 118) beskriver att ett urval är en delmängd av populationen, det vill säga en grupp människor eller en samling objekt. I och med att studien syftar i att undersöka ledare behövdes ett urval genomföras då populationen av ledare är väldigt stor. I kvalitativa studier är det även viktigt att urvalet har en direkt koppling till forskningsfrågan då det är den som vägleder vilka respondenter som ska väljas ut (Bryman & Bell, 2017, s. 405). Studiens forskningsfråga inriktar sig specifikt på formella ledare vid hybridarbete vilket är specifika kriterier som vägleder urvalet ytterligare. Respondenterna i denna studie är därför utvalda baserat på de kriterier som

möjliggör att forskningsfrågan besvaras, ett så kallat målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017, s. 407).

Det finns olika tillvägagångssätt för att göra målstyrda urval (Bryman & Bell, 2017, s. 407). Ett av dem kallas för kriteriestyrt urval som innebär att man väljer ut alla respondenter som uppfyller ett eller flera kriterier. Detta tillvägagångssätt har använts i denna studie där uppsatta kriterier bestämts för vilka personer som innehar de karaktärsdrag som är intressanta och aktuella för studien. De kriterier som respondenterna behövt uppfylla är: att de är formella ledare, det vill säga att personen har en ledarbefattning och besitter en roll som innebär befogenheter att leda andra; att de arbetar på en organisation som har hybridarbete; och att personen måste ha arbetat som ledare under minst ett annat arbetsförhållande utöver hybridarbete, det vill säga på plats eller distans. Utifrån dessa kriterier har vi sedan valt respondenter med olika erfarenhet, könstillhörighet och som arbetar på olika arbetsplatser. Som tidigare nämnt har kvalitativa studier som mål att förstå ett specifikt fenomen på djupet. Genom att inkludera respondenter med olika perspektiv och erfarenhet kan vi få en mer omfattande och mångsidig bild av ledares upplevelser av organisatorisk kontroll i hybridarbete. Genom att inkludera respondenter med olika könstillhörighet och bakgrund kan vi också få en större förståelse för hur olika grupper påverkas av studiens ämnesområde. Att även inkludera respondenter som arbetar på olika arbetsplatser kan också vara viktigt med tanke på att det kan ge insikter om hur organisatorisk kontroll manifesterar sig i olika miljöer. Urvalsprocessen för denna studie illustreras nedan i figur 4.



Figur 4. Urvalsprocessen.

De kriterier som ställts upp har resulterat i att nätverkande i första hand använts som urvalsmetod vid sökandet av respondenter. Collis och Hussey (2021, s. 118) beskriver att man vid denna metod använder alla kontakter som man redan har och som passar till studiens urvalskriterier. Formella ledare är en stor population, att kontakta personer på ett systematiskt sätt skulle därav ta för lång tid. Vi, författare, kände också att det fanns en del svårigheter med att hitta personer som uppfyller urvalskriterierna. Exempelvis att ta reda på om organisationen har hybridarbete som arbetsform utan vidare undersökning. Sedan hade vi båda författare relativt många kontakter som var ledare och uppfyllde de

valda urvalskriterierna, dessa kontaktades via LinkedIn direktmeddelande. Att använda nätverkande som första urvalsmetod var enligt oss fördelaktigt på så sätt att vi kunde spara tid genom att kontakta personer vi redan hade i vårt nätverk. Vi tror även att det kan ha påverkat svarsfrekvensen på ett positivt sätt och att de tillfrågade eventuellt valde att delta i studien på grund av detta. Däremot är vi medvetna om att det kan finnas vissa risker med denna metod då det är vi, författare, som kontaktat personer som vi har i vårt nätverk. Bland annat tror vi att kan påverka anonymiteten på så sätt att respondenterna kan känna en rädsla över att deras svar sprids vidare utanför studien eller att svaren går att kopplas till dem på grund av att man tillhör respondenternas nätverk. Hur dessa risker minimerats diskuteras i avsnitt 4.5 Forskningsetik.

I samband med intervjuförfrågningar till potentiella respondenter fick vi ibland tips om andra personer att kontakta som sedan ställde upp som respondenter. Bryman och Bell (2017, s. 412) förklarar att snöbollsurval innebär att man som forskare först väljer ut ett urval av passande respondenter till forskningsfrågan, dessa föreslår i sin tur andra personer att intervjua och så fortsätter det. Vi, författare, upplevde det både praktiskt och kostnadseffektivt att fånga fler personer som var lämpliga för studien, vilket Gill (2020, s. 580) också menar på är några av fördelarna med snöbollsurval. Däremot menar författaren att kvaliteten på föreslagna personer kan vara begränsad vid snöbollsurval. Detta skulle kunna blivit problematiskt i denna studie, men under intervjuerna upplevde vi att vi fick relevant och rik empiri. Av den anledningen fungerade det att använda snöbollsurval. Urvalsprocessen för denna studie är således baserad på målstyrda urval där uppsatta kriterier bestämts för vilka som passat till studien, den metod som använts vid sökandet av respondenter är nätverkande som sedan utvecklades till snöbollsurval då många av våra kontakter tipsade om passande respondenter. Vidare har vi även genomfört ett urval av respondenter i Sverige, delvis på grund av bekvämlighet men också för att vi som tidigare nämnt använt nätverkande som metod, där kontakterna arbetar på olika organisationer i Sverige.

Fortsättningsvis är det inom kvalitativ forskning relativt svårt att avgöra hur många som ska intervjuas, det vill säga urvalets storlek (Bryman & Bell, 2017, s. 413). Detta beror på att det inte finns några tydliga riktlinjer för vad som räknas som tillräckligt med data inom kvalitativa studier. Ändå menar författarna att man kan utgå ifrån att ju större omfång den kvalitativa studien har samt ju fler jämförelser som behövs göras, desto större storlek på urvalet är nödvändigt. Urvalsstorleken är därav svår att fastställa inom kvalitativ forskning där det mer handlar om vad studien syftar att göra och hur man argumenterar för det. Gill (2020, s. 579) menar på att det viktiga är att forskaren samlar in tillräckligt med data av kvalitet för att kunna besvara forskningsfrågan trots att det inte finns några specifika regler på urvalsstorleken. Däremot finns det en del forskning som har studerat urvalsstorlek i kvalitativ forskning. Exempelvis har Guest et al. (2006, s. 59) studerat hur många intervjuer som behövs för att uppnå mättnad, det vill säga när ytterligare intervjuer inte längre tillför någon ny information. De kom fram till att sex till 12 intervjuer var tillräckligt för att uppnå detta samt samla in tillräckligt med information för att identifiera de viktigaste teman och mönster i data. För att koppla detta till denna studie där intervjuer på ledare har utförts siktade vi i första hand på nio intervjuer. Urvalsprocessen och sökandet av respondenter resulterade också i att urvalsstorleken blev nio respondenter. Nio intervjuer, som dessutom generellt sett varade i 47 minuter, kändes således tillräckligt för denna studie. Detta med tanke på att denna uppsats studerar ett område som är väldigt outforskat och att vi fick en god variation i erfarenheter, perspektiv samt kunskaper bland respondenterna. Vilket i sin tur bidrog till djupgående och meningsfull information till analysen och studiens slutsatser. Sammantaget gav de nio intervjuerna tillräckligt med data för att kunna identifiera viktiga mönster och centrala

teman. Alla nio intervjuer var dessutom olika där alla respondenter har sina egna subjektiva uppfattningar och upplevelser. Vid urvalsprocessen bestämde vi, författare, dock att om studien inte skulle få tillräckligt med empiri att utgå från vid nio intervjuer så skulle fler genomföras. Men redan efter sex intervjuer fanns det mycket data att utgå ifrån till analysarbetet. Dock valde vi att utföra alla planerade intervjuer för att säkerhetsställa ett tillräckligt djup i den data vi samlade in samt att inte gå miste om viktiga insikter.

4.3 Intervjuförfarande

4.3.1 Intervjuguide

Under intervjuerna utgick vi ifrån en intervjuguide, vilket är ett bra hjälpmedel för semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 454). En sådan guide innehåller teman och frågor som ska beröras för att säkerhetsställa att studiens syfte uppfylls. Vid utformandet av en intervjuguide menar Bryman och Bell (2017, s. 459) att det är viktigt att se till att det finns utrymme för flexibilitet i respondentens svar samt att frågorna speglar dennes värld. För att uppnå detta användes intervjuguiden som ett riktmärke för att hålla oss inom de ämnen vi ville undersöka, istället för att följa den strikt. Författarna ger också några råd som kan underlätta skapandet av en intervjuguide. Exempelvis bör intervjuare undvika att styra respondenten genom att ställa för ledande frågor. De lyfter även vikten av att ställa frågor som följer en logisk ordning och att ställa frågor som hjälper till att besvara studiens frågeställning och syfte. Saunders et al. (2019, s. 454) förklarar även att man bör använda ett lättförståeligt språk under intervjuerna för att förhindra att respondenterna missuppfattar frågorna. Vid utformandet av vår intervjuguide, se appendix 3, har vi därför försökt att ställa frågorna i en logisk ordning och använda oss av ett lättförståeligt språk. Vi har också noggrant diskuterat fram frågor utifrån studiens syfte och frågeställning.

Vår intervjuguide är utformad efter inledningsfrågor, temafrågor och uppföljningsfrågor, vilket Saunders et al. (2019, s. 454) menar underlättar diskussion vid intervjuer. Vidare har vi utformat intervjuguiden utefter följande tre teman: ledarskap, hybridarbete och styrning och uppföljning (organisatorisk kontroll). Dessa har sin utgångspunkt i befintliga teorier i det teoretiska ramverket. Dock eftersom studien har en induktiv forskningsansats samt med tanke på den begränsade forskningen har vi inte utgått från teorierna för att utforma frågorna, däremot har de använts för att ge bredare frågeområden till intervjuguiden. Vi ville ge utrymme för ny empiri och information som kan bidra till nyare insikter inom detta relativt outforskade område. När vi utformade frågorna resonerade vi författare kring huruvida vissa ord kunde tolkas och kom fram till att exempelvis använda ’styrning och uppföljning’ som ett annat ord för ’organisatorisk kontroll’. Dels för att organisatorisk kontroll är ett mer teoretiskt lagt ord och kan vara svårt att förstå innebörden av, dels för att kontroll kan uppfattas som för hårt och känsligt.

För att skapa ett naturligt samtal valde vi att inleda med lite enklare och mer generella frågor kring respondentens arbetsroll. Därefter gick vi in på temat hybridarbete, vilket vi ansåg var en naturlig övergång då vi ställde lite mer fördjupade frågor kring respondentens arbetssituation och kommunikation med dennes anställda. Det andra temat, ledarskap, rörde frågor kring respondentens ledarskap. Det sista temat behandlar frågor om organisatorisk kontroll och hur respondenten upplever att det fungerar vid distans-respektive kontorsarbete. Eftersom vissa frågor inom detta tema kan upplevas som något känsliga valde vi strategiskt att lägga dessa i slutet för att genom de tidigare frågorna skapa en trygghet hos respondenten. Vi valde även att presentera temat som

styrning och uppföljning istället för organisatorisk kontroll till respondenterna. Detta diskuteras vidare i avsnitt 4.5 Forskningsetik.

4.3.2 Pilotintervju

En pilotintervju kan vara betydelsefullt att göra innan själva intervjun utförs (Saunders et al., 2019, s. 540–541). Detta innebär att man testar sin intervjuguide på testrespondenter för att säkerhetsställa att studiens syfte och frågeställning kan besvaras med hjälp av den insamlade data. Även om resurserna är knappa menar Saunders et al. (2019, s. 540) att en pilotintervju bör genomföras. Då ingen av oss har vidare erfarenheter av att intervjua ansåg vi att en pilotintervju var nödvändig att genomföra för att bli mer bekväma till de riktiga tillfällena. Detta gav oss även utrymme att se över intervjuguidens uppbyggnad samt reflektera över hur och när följdfrågor kunde vara lämpliga att ställa. För att kunna få bra synpunkter ansåg vi att det var viktigt att vår testrespondent hade erfarenhet av hybridarbete samt besatt en formell ledande position. Saunders et al. (2019, s. 541) förklarar även att ett bekvämlighetsurval kan anses vara rimligt vid en pilotstudie. Därför valde vi att intervjua en respondent med omfattande erfarenhet av ledarskap och med erfarenhet av att leda både hybrida-och kontorsbaserade arbetsformer. Vi valde att inte analysera svaren från pilotintervjun mer än till att utforma vår intervjuguide. Den syftade främst till att ge oss en inblick i hur lämplig vår intervjuguide var utformad och för att göra eventuella justeringar innan vi genomförd vår faktiska undersökning.

Pilotintervjun gick överlag bra, och vi lyckades hålla oss inom ramen för tidsspannet 45–60 minuter. Den största svårigheten som vi upplevde var att behöva anpassa frågorna utefter de svar vi fick samt att veta när och hur man skulle ställa följdfrågor. Ibland hade respondenten redan svarat på någon av frågorna, vilket stundtals kunde innebära att frågeföljden blev ostrukturerad. Detta gav oss dock en bra insikt om att vi behövde vara mer anpassningsbara och uppmärksamma på när vi skulle hoppa över frågor som redan ställts. Ytterligare en sak som uppdagades under pilotintervjun var en avsaknad av någon fråga kring mående och prestation vid distansarbete. Eftersom respondenten i sig tryckte mycket på detta i sina svar valde vi därför att inkludera en fråga kring just den fysiska närvarons möjlighet i jämförelse till den digitala.

4.3.3 Utförande

Collis och Hussey (2021, s. 120) menar att det är vanligast att använda sig av en intervjuare men att det kan vara hjälpsamt att ha två intervjuare för att säkerhetsställa att alla frågor utforskas fullt ut. Den personen som inte ställer frågor kan då ansvara för ljudinspelningen och föra anteckningar om gester och andra nyanser som kan vara svårt för intervjuaren att notera. Vi har som tidigare nämnt inte någon vidare erfarenhet av att genomföra intervjuer så att båda två skulle delta kändes därför som det bästa alternativet. Tack vare att båda deltog under intervjuerna underlättades även efterarbetet och vi kunde snabbt komma i gång med diskussioner angående vad som lyfts upp. Det var alltså en av oss som höll i intervjuerna och ställde frågorna, medan den andra höll koll på vilka frågor som var ställda och kontrollerade så att tekniken fungerade som den skulle. Men det fanns fortfarande utrymme för oss båda att ställa följdfrågor eller be om förtydliganden i svaren under intervjuerna.

I denna studie genomfördes nio intervjuer med respondenter från olika företag. På grund av att några av respondenterna inte befann sig på plats i Umeå valde vi att genomföra alla intervjuer via Microsoft Teams. Även om det fanns möjlighet att genomföra vissa intervjuer på plats i Umeå beslutade vi att göra alla digitalt. Vi ansåg att det kunde finnas en risk att intervjuerna påverkades av att genomföra de på två olika sätt, det vill säga några fysiskt och några digitalt. Vidare så underlättade det både för oss och våra

respondenter att kunna välja en plats och tid som passade. Collis och Hussey (2021, s. 120) förklarar att en fördel med digitala intervjuer är just möjligheten att anpassa tid och plats för både intervjuaren och respondenten. Alla intervjuer, förutom en, blev mellan 40–68 minuter. Den som inte blev inom den tidsramen valdes ändå att tas med som empiriskt material då vi ansåg att det fanns användbar empiri. Under alla intervjuer hade både vi och respondenterna på videon, vilket innebar att vi kunde läsa av kroppsspråket i samtliga intervjuer. På grund av vissa omständigheter behövde däremot en respondent stänga av kameran under intervjun. Detta var dock inget som upplevdes påverka kvaliteten trots att vi inte kunde avläsa kroppsspråket.

Vidare menar de att en nackdel med digitala intervjuer kan vara om tekniken inte fungerar (Collis & Hussey, 2021, s. 120), exempelvis dålig internetuppkoppling eller problem med programvaran. För att minska risken för detta befann vi oss på plaster där internetuppkopplingen normalt sett är stabil. Detta gällde även för våra respondenter som alla befann sig på sina arbetsplatser eller andra plaster där de var medvetna om att uppkopplingen fungerade bra. Under några enstaka tillfällen blev det dålig internetuppkoppling vilket resulterade i brus och små avbrott. Respondenterna ombads även att upprepa deras svar när detta inträffade för att inte gå miste om viktig information. Innan intervjuerna genomfördes fick respondenterna skriftligt meddela om det var okej att spela in både ljud och bild under intervjuerna, detta gjordes med hjälp av en samtyckesblankett som återfinns i appendix 4. I denna samtyckesblankett framkommer även vårt tillvägagångssätt för hantering av personuppgifter. Innan intervjuerna började säkerhetsställde vi att alla var okej med att vi spelade in, även om alla gett sitt samtycke redan innan. Under intervjuerna använde vi oss av intervjuguiden som stöd vilket fungerade bra i vår mening, den hjälpte oss hålla en viss struktur och att veta vilka frågor vi främst skulle ställa. Redan efter de första inledande frågorna kunde man märka om respondenten var korta i sina svar eller tvärtom. De respondenter som var kortare i sina svar ställde vi fler följdfrågor till för att få ut mer empiri. Ytterligare en efterföljande iakttagelse var att ordet ’kontroll’ kunde ha använts under intervjuerna, eftersom en stor del av respondenterna själva uttryckte det begreppet snarare än att välja orden ’styrning’ eller ’uppföljning’.

4.4 Databearbetning

4.4.1 Transkribering

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 465) är det vanligt att forskare som använder sig av kvalitativa intervjuer spelar in och transkriberar sina intervjuer. De lyfter även flertalet fördelar med tillvägagångsättet, som exempelvis att forskaren kan gå igenom svaren upprepade gånger och att det underlättar en noggrann analys av vad respondenterna sagt. Författarna (Bryman & Bell, 2017, s. 465–466) menar också att transkribering är ett mycket tidskrävande tillvägagångsätt samt att andra svårigheter som exempelvis en större mängd pappersarbete kan uppstå. Som tidigare nämnt deltog vi båda vid samtliga intervjuer, båda var således medvetna om hur respondenten svarat samt på vilket sätt denne pratat. För att minska tidsåtgången valde vi därför att dela upp transkriberingen av intervjuerna mellan oss. Transkriberingarna gjordes via programvaran Microsoft Teams. Dock märkte vi att det ofta blev fel vilket innebar att vi fick gå igenom alla transkriberingar för att korrigera dessa fel. Exempelvis uppdagades det att autotranskriberingen inte satte punkt eller kommatecken på rätt ställen, samt att vissa dialektala ord inte transkriberades korrekt. Detta gjorde vi genom att låta den som inte ansvarat för intervjun lyssna igenom inspelningen igen, på så sätt kunde vi även säkerhetsställa att allt kommit med. Alla transkriberingar gjordes så fort som möjligt efter det faktiska intervjutillfället för att minska risken för feltolkningar och se till att

respondentens svar var nära i minnet. När vi hade intervjuer tätt inpå varandra skedde transkriberingen dagen efter, dock ändå så pass nära att de inte anses ha påverkat svaren.

4.4.2 Empirisk sammanfattning och analys

Efter genomförandet av samtliga intervjuer samt transkriberingen var det dags att bearbeta all insamlade data. Collis och Hussey (2021, s. 162) beskriver vikten av att reducera och omstrukturera sin data för att kunna utveckla teman eller mönster, som senare kan användas för att konfrontera existerande teorier eller konstruera nya. I denna studie har vi använt oss av tematisk analys, vilket Bryman och Bell (2017, s. 556) menar är ett av de vanligaste sätten för att hantera kvalitativa data. Braun och Clarke (2012, s. 2) förklarar att tematisk analys är en analysmetod för kvalitativa studier som innebär att systematiskt identifiera, organisera och sammanställa den insamlade data i olika teman. Braun och Clarke (2012, s. 2) menar även att denna analysmetod är lämplig för personer med mindre erfarenhet av kvalitativa studier, vilket passar väl in på oss författare.

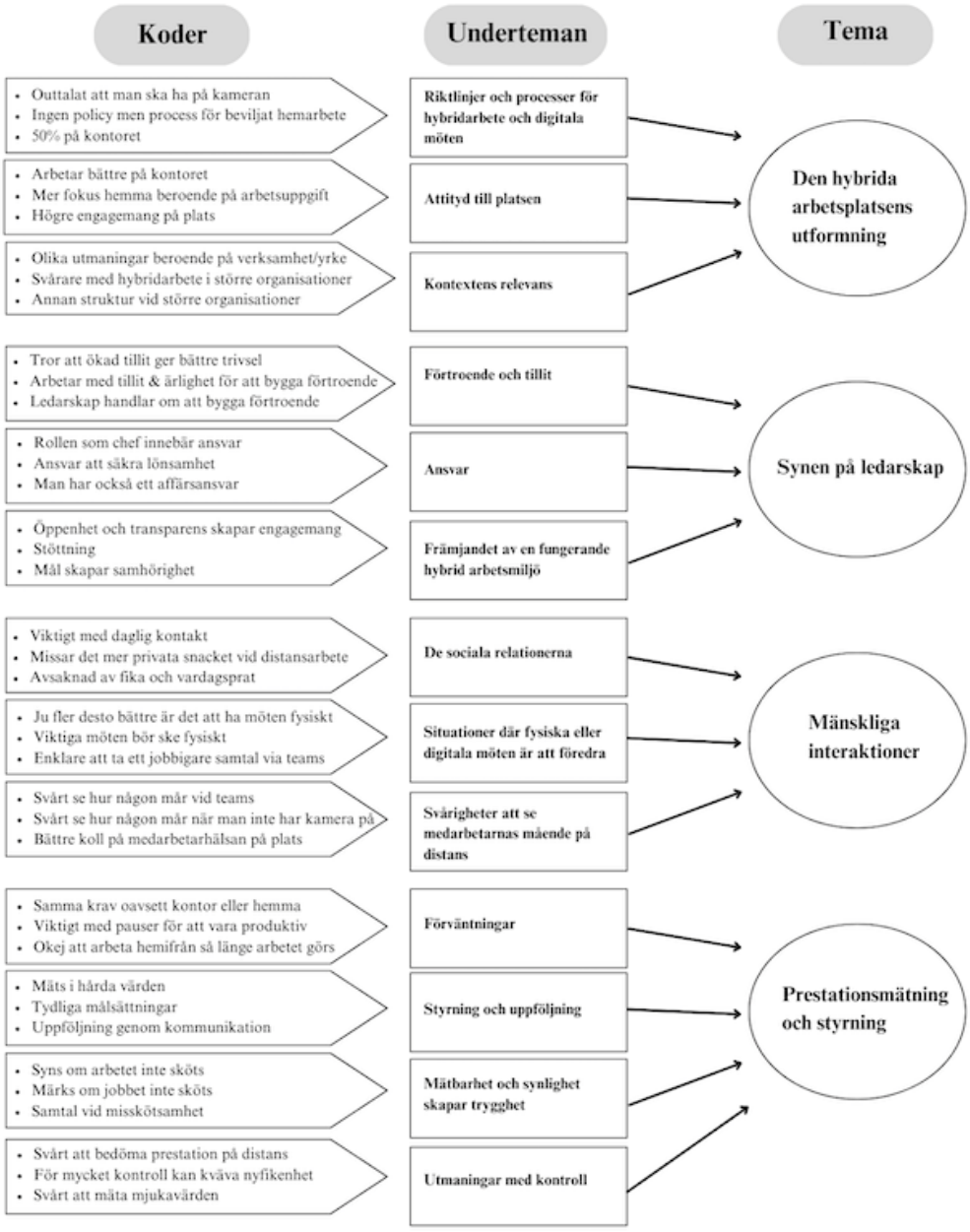
Vid genomförandet av vår tematiska analys valde vi att utgå ifrån Braun och Clarkes (2006, refererad i Braun & Clarke, 2012) 6-stegsmodell. Det första steget är att bekanta sig med sin data och innebär att forskaren fördjupar sig i data genom att exempelvis läsa transkriberingarna om och om igen (Braun & Clarke, 2012, s. 5). I detta steg bör forskaren även göra anteckningar för att markera objekt som kan vara av intresse. De poängterar dock att dessa anteckningar inte ska förknippas med kodning, utan snarare att de ska användas som hjälpmedel för analysprocessen och därav endast delas mellan personer i forskargruppen (Braun & Clarke, 2012, s. 6). Som tidigare nämnt, använde vi autotranskiberingen i Teams och delade sedan upp transkriberingen mellan oss för att korrigera fel och säkerhetsställa att allt som sades kom med. Därefter läste vi båda igenom transkriberingarna och gjorde anteckningar utefter objekt vi noterat som intressanta. För att skapa en bättre grund till kodningen skapade vi även ett dokument där vi la in all empiri som vi hade markerat i detta steg. Denna fas var väldigt tidskrävande men också givande för att skapa en förståelse för det insamlade materialet.

Det andra steget innebär att koda sin data, vilket Braun och Clark (2012, s. 6) menar är analysens byggstenar. Vid kodning identifierar man egenskaper i den insamlade data som anses vara potentiellt relevant för forskningsfrågan. Vidare förklarar Saunders et al. (2019, s. 653) att detta kan göras genom att sätta etiketter på varje dataenhet (exempelvis ord, mening eller stycke) från transkriberingarna som sammanfattar innebörden av dessa. Saunders et al. (2019, s. 653) förklarar även att hur mycket av den insamlade data som kodas beror på vilken typ av forskningsansats studien antar. Vid en induktiv ansats är det troligt att mycket tid avsätts till kodning eftersom man vill kunna utforska alla möjliga betydelser för att sedan kunna styra sin forskning. Eftersom denna studie antar en induktiv ansats har vi lagt ned mycket tid på att koda och analysera den insamlade data. Detta gjordes genom att vi, var för sig, läste igenom och kodade alla citat som vi tagit fram i föregående steg. Därefter diskuterade vi koderna tillsammans och sammanställde de i en tabell med tillhörande citat. I appendix 5 återfinns ett utdrag på några av de koder som identifierades i detta steg.

Att söka efter teman är det tredje steget som innebär granskning av den kodade data för att identifiera områden med likhet (Braun & Clarke, 2012, s. 7). Detta gjordes genom att vi flyttade runt koder och försökte para ihop koder med liknade betydelse. Resultatet av detta blev många och ganska specifika koder, vilket innebar att vi fick återvända för att bearbeta våra koder och teman. Något som kan kopplas till det fjärde steget, revidering av identifierade teman (Braun & Clarke, 2012, s. 9). I detta steg bearbetar forskaren de funna teman för att sedan göra eventuella omstruktureringar som exempelvis att skapa

ytterligare teman, slå ihop eller kassera befintliga teman. För oss innebar detta att vi identifierade nya teman, samt att vi slog ihop några till samma. I detta steg insåg vi även att vi behövde ta fram underteman för att underlätta strukturen i vår empiri. De teman och underteman som sattes här var ett första utkast som sedan omarbetades under processens gång. Exempelvis hade vi från början två separata underteman för ’styrning’ och ’uppföljning’, men dessa valde vi att slå ihop till ett och samma eftersom vi insåg att det skulle vara svårt att skriva om dem separat. Vi hade även ett tema som kallades för ’samhörighet’ som vi valde att kassera då vi inte såg att det fanns tillräckligt med empiri för att behålla det som ett eget tema.

Att namnge och definiera teman är det femte steget i processen och innebär att forskaren tydliggör vad som är unikt med varje tema så att läsaren lättare förstår de identifierade teman (Braun & Clarke, 2012, s. 9). Det sjätte och sista steget innefattar skrivandet av en övertygande och tydlig analys (Braun & Clarke, 2012, s. 11). Enligt Braun och Clarke (2012, s. 9) kan gränsdragningen mellan det femte och sjätte steget dock anses vara något otydligt eftersom båda dessa steg av analysen involverar skrivande. Författarna lyfter däremot vikten av att, i dessa steg, välja utdrag från sin data för att presentera och analysera uppkomsten av varje teman (Braun & Clarke, 2012, s. 10). I figur 5 nedan finns ett utdrag från vår temagenerering som är inspirerad av Gioiametoden (Gioia et al., 2013, s. 21). Dessa teman är baserade på majoriteten av respondenternas svar, vilket innebär att de speglar en gemensam bild av respondenternas åsikter, tankar och erfarenheter och inte en enskild individs. De teman som initialt sattes landande under skrivandets gång i: den hybrida arbetsplatsens utformning, synen på ledarskap, mänskliga interaktioner samt prestationsmätning och styrning. Både empirin och analysen utgår således från datadrivna koder, vilket går i linje med studiens induktiva ansats.



Figur 5. Temagenerering.

4.5 Forskningsetik

Denna studie präglas av en strävan att vara så etisk korrekt som möjligt. Vi, författare, har således försökt presentera de tillvägagångssätt och metoder som använts i denna studie på ett så grundligt och förstående sätt som möjligt för att skapa en öppenhet och transparens i studien. Collis och Hussey (2021, s. 27) förklarar att forskningsetik avser det sätt forskare presenterar och rapporterar sina resultat samt hur studien utförs i sin helhet. Bryman och Bell (2017, s. 141) menar på att etiska aspekter inom forskning måste hanteras, det finns således några etiska principer som är viktiga att behandla och reflektera över. Dessa kallas för informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets-och anonymitetskravet samt nyttjandekravet. Denna studie har utgått från dessa för att den ska kunna bedömas som etiskt framställd. Följande kommer förklaringar till vardera av dessa krav samt hur dem är behandlade i relation till denna studie.

Informationskravet handlar om att de som deltar i studien behöver bli informerade om studiens syfte samt dess roll (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Denna etiska princip har försökts uppfyllas från första inledande dialog med respondenter via LinkedIn fram till intervjutillfället. Information om studiens syfte och deras roll delades med studiens respondenter genom ett inledande informationsbrev som skickades ut under sökprocessen av potentiella deltagare, se appendix 1. Detta brev gav även personerna möjligheten att bedöma om de ville delta i denna studie eller inte. De respondenter som visade intresse eller direkt valde att delta fick ytterligare information kring studien i ett följebrev via mejl, se appendix 2. I det brevet fick respondenterna mer djupgående information kring studien, intervjuförfarandet, hur materialet samlas och förvaras etcetera.

Samtyckeskravet handlar om att respondenterna ska få information om att deltagandet är frivilligt och deras rätt till att upphöra deltagandet om så begärs (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Det innebär att man som forskare är skyldiga att ge så mycket information som går och är möjligt kring studien för att kunna ta ett välgrundat beslut om samtycke eller neka till deltagande (Bryman & Bell, 2017, s. 150). Denna princip har försökts uppfyllas genom att skicka ut en samtyckesblankett innan intervjuerna, se appendix 4. Sedan har även respondenterna löpande fått information om att deltagandet är frivilligt samt att de kan välja att avbryta studien när de vill, exempelvis i följebrevet och muntligt innan intervjuerna.

Vidare handlar konfidentialitets-och anonymitetskravet om att uppgifter om respondenterna ska behandlas konfidentiellt samt att dessa uppgifter måste förvaras så att de inte kan bli tillgängliga för obehöriga (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Genomgående har det utlovats att enbart behandla personuppgifterna: namn, kön, arbetstitel, e-postadress och eventuellt andra kontaktuppgifter samt ljud-och videoinspelning. Vi som författare är även medvetna om svårigheterna att hålla en strikt konfidentialitet och anonymitet vilket även styrks av Bryman och Bell (2017, s.147). För att minska riskerna med att bryta mot några överenskommelser garanterades därför inte full anonymitet i denna studie. Istället valdes pseudonymer som redovisningsform för resultaten. Som tidigare nämnt användes bland annat nätverkande som urvalsmetod i denna studie, där det diskuterades att det kan påverka anonymiteten. Detta styrker även valet att inte utlova full anonymitet. Trots detta strävades det efter att skydda integriteten hos de deltagande individerna genom att undvika exponering av känsliga uppgifter som inte hade någon relevans för studiens syfte och frågeställningar. För att uppnå detta uteslöts till exempel uppgifter om deltagarnas namn och organisationstillhörighet i studien. Vi har även uteslutit ord och information i citat som kan anses som känsligt eller skada anonymiteten, exempelvis när en respondent har nämnt organisationens namn i citat har vi bytt ut det enligt följande: [organisationens namn]. Sedan har även alla känsliga uppgifter förvarats på ett sätt som är i enighet med den information om samtycke för uppsatsskrivande vid Umeå universitet. Dessa uppgifter kommer att raderas när uppsatsen är färdigställd och godkänd. Information som berör detta krav behandlas även i den samtyckesblankett som respondenterna fick. Vidare har vi även hela tiden försökt få respondenterna trygga och bekväma i sitt deltagande genom att informera dessa tillvägagångssätt och förhållningssätt för att öka deras förtroende till studien.

Slutligen handlar nyttjandekravet om att de uppgifter som samlas in om respondenterna under processen får enbart nyttjas för forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2017, s.141). Detta har var varit en självklarhet i denna studie. Denna information gavs även i följebrevet som alla respondenter fick således som att materialet, som tidigare nämnt, kommer att raderas så att det inte kan användas vidare.

Två andra krav som Bryman och Bell (2017, s. 141) diskuterar inom forskningsetik är falska förespeglingar och skada. Dem menar att forskare inte får ge vilseledande eller falsk information om undersökningen samt att respondenter inte under några omständigheter får ta skada av att delta i undersökningen. Detta är också något vi, författare, har tagit i beaktande. Våra respondenter har fått korrekt information om denna studie genom hela processen, sedan bedömer vi att deras deltagande inte har tagit skada då resultaten presenteras under pseudonym samt att alla ’känsliga uppgifter’ rörande respondenten raderas när arbetet godkänts. Ämnesområdet denna studie undersöker kan anses beröra relativt känslig information, men vi anser att frågorna inte är ställda på det viset att det kan skada respondenten eller tillhörande organisation. Det är även viktigt att notera att vårt mål med denna studie inte är att exponera eller kritisera enskilda organisationer eller deras ledare, utan att undersöka hur formella ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete. Genom att vidta dessa etiska åtgärder och betona vårt fokus på att förstå upplevelserna och perspektiven hos formella ledare, kände vi att vi kunde genomföra studien på ett ansvarsfullt och etiskt sätt som möjligt.

5. Empiri

I detta kapitel kommer insamlade data från intervjuerna som genomförts att presenteras. Kapitlet inleds med en sammanställning av övergripande information om respondenterna. Därefter följer en presentation av deras tankar, erfarenheter och upplevelser av organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang. Kapitlet kommer att följa strukturen av de teman med tillhörande underteman som identifierats.

5.1 Respondenterna

Av alla respondenter som har intervjuats jobbar majoriteten inom administrativa yrkeskategorier. Dock har både Lars och Krister, vars yrkeskategori skiljer sig från övrigas, även de huvudsakligen administrativa arbetsuppgifter. Alla respondenter har hybridarbete och leder personal som även de tillåts hybridarbete i olikt omfång. Fem av respondenterna befinner sig oftast på kontoret, tre respondenter cirka två-tre dagar i veckan och en respondent varierar det väldigt mycket för i antal dagar personen spenderar på kontoret och på distans. Gällande tid i nuvarande roll är spannet väldigt brett, från Anna sex månader till Lars som har haft sin roll i 15 år. Samtliga respondenter har dock varit ledare i någon annan arbetsform än hybridarbete, det vill säga antigen kontors- eller distansarbete, eller alla tre arbetsformer. Av alla respondenter så verkar Mattias, Stina, Maria, Matilda och Lars i mindre organisationer, Anna, Carl och Albin i mellanstora och Krister i en stor organisation. I tabell 2 återfinns en kortare sammanställning av respondenterna.

Tabell 2. Information om respondenterna.

Respondent	Yrkeskategori	Arbetsfördelning	Intervjutid
Albin	Ekonomi och konsult	Majoriteten på kontoret	44:06
Anna	Ekonomi	50% på distans och 50% på kontoret	49:46
Carl	Försäljning	Majoriteten på kontoret	49:01
Krister	Bygg	Majoriteten på kontoret	40:27
Lars	Fastighet	Fritt	24:43
Maria	Konsult	Ca 3 dagar i veckan	56:60
Matilda	Affärsutveckling	Majoriteten på kontoret	47:38
Mattias	Investment	Mellan 50–60% på kontoret	1:08:44
Stina	Rekrytering	På kontoret ca 4 dagar i veckan	46:13

5.2 Den hybrida arbetsplatsens utformning

Flera av respondenterna har en delad uppfattning om att arbeta på en hybrid arbetsplats fungerar bra och att detta arbetssätt är framtidens arbetsform som är här för att stanna. Exempelvis uttrycker Maria att hon tror att man måste kunna erbjuda flexibilitet för att kunna vara en bra arbetsgivare. Många av respondenterna har en acceptans gentemot detta arbetssätt och har en generell positiv inställning. Matilda, Maria och Carl upplever att leda en hybrid arbetsgrupp fungerar väldigt bra och ser positivt på att ha en viss typ av flexibilitet, både för sig själv och för sina medarbetare. Däremot menar övriga respondenter att det också finns en del utmaningar och svårigheter med hybridarbete, både i ledarskapet och i det övergripande arbetet med styrning och uppföljning. I resterande avsnitt kommer respondenternas tankar och erfarenheter kring detta att presenteras.

5.2.1 Riktlinjer och processer för hybridarbete och digitala möten

Vad gäller policys för hybridarbetet skiljer det sig åt mellan respondenterna. På Annas företag finns det en tydlig uppsatt policy som talar om att man måste befinna sig minst 50 % på plats. Lars, Stina, Mattias och Albin har ingen uttalad policy, däremot uppgav Albin att han vill ta fram en policy för att skapa lite mer ordning kring hybridarbetet. Även Matilda uppgav att de inte har någon policy men att de nog skulle behöva ha det om de var en större organisation än vad de är idag. På Kristers företag har de inte heller någon uttalad policy, men däremot måste de som önskar hemarbete få detta beviljat av ledningen. Dessa personer sätts sedan under prov för att se så att allt fungerar bra, och om resultaten skulle avvika från tidigare när de utfört arbetet på plats får de återgå till kontoret. På Carls arbetsplats har de en policy som talar om att alla säljare som genomgått en viss utbildning, och då anses vara fullärda och självständiga i sitt arbete, har rätt till minimum två dagars hemarbete per vecka. Vidare berättade även Carl att de alltid ses på kontoret varje onsdag och då är alla, på varje kontor, i hela koncernen, på plats. Denna dag har de något som de kallar för ”ring-race”, vilket innebär att alla som jobbar med sälj sitter och ringer kunder från ett till fem på eftermiddagen. Dem har valt att ha detta på plats för att göra det till en rolig grej, där man tillsammans sitter och peppar och pushar varandra.

Maria i sin tur uppger att hon har tagit fram en policy för hybridarbetet men att denna inte talar om något om antal dagar på kontoret, utan snarare innehåller förhållningsregler vid digitala möten. Enligt denna policy så gäller följande; 1) man är i tid. Om man vill småprata med kollegorna kommer man fem minuter innan mötet börjar, för att när mötet väl börjar så ska fokuset ligga på det. 2) man har en mikrofon och kamera som fungerar och har den på hela tiden. 3) telefonen stängs av under mötet för att man ska hålla fokus. 4) det är inte tillåtet att svara på mejl eller annat under mötet. Vidare förklarar Maria att hon är medveten om att man lätt tappar fokus vid digitala möten, för det gör hon själv även ibland, men oavsett så gäller: kameran ska vara på hela tiden och aktivt deltagande. Det framkommer även från flera av respondenterna att dem har olika riktlinjer för digitala möten, exempelvis menar Lars att kameran alltid är på vid dessa möten. På Lars företag har man även som riktlinje att alltid svara varandra i olika meddelandegrupper, han menar att det är viktigt information och den ska man svara på oavsett vad.

På Carl, Matilda och Stinas företag har man också alltid kameran på, men dem menar även att det kan finnas tillfällen då det är okej att ha den avstängd. Som exempelvis om man kör bil. Förutom att ha kameran på föredrar Matilda också att micken är av vid större möten. Anna i sin tur uppgav att de är rätt dåliga på att ha kameran på under digitala möten. Vid externa möten eller i möten där nya typer av konstellationer samlas är

kameran dock alltid i gång. Stina tycker också att det är extra viktigt att kameran är på i sammanhang när man inte känner varandra. Vidare förklarar Stina även att hon brukar be personen att slå på sin kamera ifall den inte har det, för hon tycker att det är mycket trevligare att man kan se varandra under mötet. Sammanfattningsvis är det bara några av respondenterna som har tagit fram policys för hybridarbetet, desto fler har dock policys eller oskrivna regler gällande förhållningsregler vid digitala möten. Det senare går i linje med Stinas upplevelse om att vett och etikett i den digitala branschen ”*har förändrats jättemycket”.*

5.2.2 Attityd till platsen

Många respondenter upplever att hybridarbetet underlättar både deras eget och de anställdas arbete. Flertalet av respondenterna uttrycker även att hybridarbetet skapar bättre förutsättningar till att få ihop livspusslet.*”* [...] *så jag tycker det är jättebra att jobba hybrid och jag menar, då kan människor välja liksom det blir mer flexibelt på något sätt. Man behöver liksom vara hemma för att ja, någon hantverkare ska komma om man behöver låsa upp en dörr eller någonting och samtidigt kan man vara med på möten som vanligt så att det är väl jättebra att det skapas möjligheter.”,* förklarar Anna. Tre av respondenterna (Maria, Carl och Krister) uttryckte dessutom en tro om att det hybrida arbetssättet var särskilt uppskattat av småbarnsföräldrar.

Carl upplever själv att han arbetar bäst på kontoret och väljer därför att åka in nästan varje dag. Å andra sidan menar han att det kan bli väldigt högljutt om alla skulle vara på plats på kontoret eftersom deras arbetsuppgifter till stor del innebär att prata i telefon, vilket kan resultera i att man lättare blir trött i huvudet. Carl upplever även att det digitala arbetssättet har ökat produktivitet extremt mycket. På hans arbetsplats har dem kunnat fördubbla sina mötesutföranden bara genom att hålla dem digitalt, jämfört med tidigare när man var på plats och behövde åka emellan möten. Även Anna ser att det kan vara fördelaktigt att jobba hemifrån i vissa fall, då hon tror att en del samlar mer energi av att bara jobba på och inte behöva socialisera sig på samma sätt. Hon förklarar även att det inte spelar någon roll om dem sitter hemma eller på kontoret eftersom de ringer varandra via teams ändå, istället för att stå bakom axeln och kika på någons skärm. Stina upplever att platsen inte spelar någon roll, likväl som att man kan hålla på med tvätten eller något annat hemma kan man sitta och läsa Aftonbladet i 8 timmar när man är på kontoret. Även Matilda delar samma uppfattning om platsens betydelse, fast hon syftar på att likväl som nätet kan strula när man jobbar hemifrån kan det göra detsamma på plats. I ett annat uttalande säger hon att för henne är uppgiften mycket viktigare än vad, när och hur. Stina tar även upp en annan dimension av platsens betydelse och menar att kompetensförsörjningen blir mycket bättre när man kan jobba hybrid. Hon tycker det är en jättestor fördel att inte vara beroende till en viss plats när man ska rekrytera personal, utan att låta kompetensen gå före den geografiska placeringen.

Albin upplever att de flesta blir mer fokuserade hemma eftersom det finns mindre störningsmoment. Han tror också att vissa typer av arbetsuppgifter är mer lämpade att göra hemifrån, som exempelvis mer strategiskt arbete. Å andra sidan upplever han att engagemanget blir högre när man är på plats. Han förklarar att när man är på plats träffar man sina kollegor och kan motivera varandra medan hemma så gör man sin uppgift och fortsätter med nästa så fort den är klar. Av den anledningen så försöker dem aktivt att främja kontorsarbete på Albins arbetsplats, de vill att medarbetarna ska känna att dem främst vill arbeta på kontoret. “*Mm, vi försöker ju locka in folk, alltså inte bestämma att de ska vara här, genom att göra en så attraktiv arbetsmiljö som möjligt. Alltså man ska vilja in, sen kanske man måste vabba eller jobba hemifrån en viss dag, men då ska det kännas lite tvärtom ’Åh, fan, jag hinner ju inte in idag då sotaren ska ju komma kl. 12.*

Det är lika bra att jobba hemifrån.' Men jag ska innerst inne känna att jag hade hellre varit på jobbet. Det är väl så vi vill.".

5.2.3 Kontextens relevans

Av alla som intervjuades var det bara Krister som verkade i ett större företag. Alla övriga respondenter verkade i små till medelstora företag och upplevde att hybridarbetet fungerade bra. Flera av dem poängterade däremot att de trodde organisationens storlek och yrkesroll påverkar huruvida hybridarbete och arbetet med organisatorisk kontroll fungerar bra eller ej. Carl var en av dem och uttryckte sig enligt följande: "*Jag tror att hade min organisation varit tre, fyra gånger större så vet jag inte om jag hade tyckt att det hade varit lika underlättande om det var fler och fler personer som man i princip aldrig träffade fysiskt eller inte så, då kanske det hade varit mer utmanande."*. Krister och Albin ansåg i sin tur att det är svårare att kontrollera vissa typer av yrkesroller. Exempelvis i yrken där det är mer mjuka värden. Matilda var också inne på ett liknade spår och menade att i större organisationer blir en annan typ av styrning viktigare. Hon ansåg att de skulle behöva hårdare struktur genom att exempelvis implementera ett affärssystem eller gemensam dokumentation ifall organisationen skulle växa. Matilda tror även att det finns mer utmaningar i andra verksamheter, där man har flera olika yrkesroller och kanske där vissa kan vara mer flexibla och andra är mer platsbundna.

5.3 Synen på ledarskap

5.3.1 Förtroende och tillit

Många av respondenterna pratade om ledarskapet utifrån tillit och förtroende på olika sätt. Carl upplever att ökad tillit ger bättre trivsel, han tror att om man anförtror sina medarbetare med ansvar genererar det bättre trivsel och positivitet i gruppen. Han menar också att det underlättar att vara ledare till sina medarbetare vid denna ökade tillit. Fortsättningsvis försöker Carl vara ett gott föredöme gentemot sina medarbetare för att bygga ett förtroende, han uttrycker följande: "[...] *om jag förväntar mig mycket av mina medarbetare så ska de också kunna se att jag gör minst det och lite till själv, för då är det också lättare att ställa de kraven att man så att säga går i bräschen och är den som kanske drar gänget framåt istället för att stå liksom och bara putta och inte göra något själv så att så skulle jag säga. Och det tror jag väl är så jag försöker jobba.*". Vidare uttrycker Anna att hon upplever sina medarbetare som väldigt plikttrogna och litar därför på att de utför sitt arbete och presterar. När Maria pratar om ledarskapet anser även hon att förtroende är viktigt, hon uttrycker sig enligt följande: "*Det handlar om ett förtroende, att du måste bygga förtroende. Precis som alla relationer i livet, grundläggande förtroende.*".

Matilda i sin tur menar på att ledarskapet inte fungerar om man inte har förtroende nog att låta sina medarbetare arbeta på andra platser än kontoret. " [...] *då är någonting annat i ledarskapet som brister när man behöver ha kontroll genom att ha folk fysiskt bredvid sig."*. Vikten av förtroende är också något Stina pratar mycket om, hennes arbete med att bygga förtroende i ledarskapet handlar mycket om att vara ärlig samt visa tillit och stöd. "*Ja, men det är ju att jag är ärlig i det jag säger, att jag står för det jag säger och jamen att de kan lita på mig helt enkelt. I det ligger ju också att stå stadigt när det blåser. För det kan det ju också göra, det kan vara stormigt kring en organisation eller en verksamhet* [...]*, man ska kunna lita på att det jag säger är sant. Och att jag finns där och backar upp.*". Även Mattias och Albin anser att ärlighet är viktigt för att medarbetarna ska känna förtroende för dem som ledare.

5.3.2 Ansvar

Flera av respondenterna reflekterade över att ansvar är en viktig del i deras ledarskap. Krister menar att han har det yttersta ansvaret som ledare samt att rollen som chef innebär just ansvar för han. På frågan om vad rollen som ledare innebär för han svarade Krister: "*Ett ansvar för alla anställda först och främst. Vi är ju nästan [flera hundra] så att det yttersta ansvaret för allting som sker på bolaget, även om jag inte gör allting själv så bär jag ansvaret"*. Även Matilda delar samma uppfattning om att rollen som ledare innebär ett ansvar för organisationen i helhet. Mattias pratar också om ansvar på olika sätt i sin roll som ledare, han uttrycker följande: "*Det innebär att man, alltså för mig är det jag som har personalansvar och jag har ju även ägaransvaret så att säga. Så jag står ju ytterst någonstans, jag är ju även ansvarig för kostnaderna.* " . Carl menar att ansvar sker dagligen i arbetet och tar sig i uttryck i olika arbetsuppgifter. Anna är i inne på samma spår och beskriver att ansvar är något som hon bär med sig hela tiden i det dagliga arbetet gentemot medarbetarna och arbetsmiljön. Hon påpekar även att hon också har ett ansvar att styrningen efterlevs.

Vidare ser Lars ett ansvar i att se till att medarbetarna utvecklas i sin roll och att vara mentor åt dem på vägen. Maria ser att hon har ett övergripande ansvar för organisationen men också ett affärsansvar. "[...] *man har ju också ett affärsansvar och driva affärerna framåt och utveckla verksamheten.*". Även Albin är inne på ett liknade spår och ser ett ansvar i att säkra lönsamheten och se till att verksamheten inte går i konkurs.

5.3.3 Främjandet av en fungerande hybrid arbetsmiljö

Det finns olika faktorer som respondenterna anser är viktigt i den hybrida arbetsmiljön, såsom stöttning, lyhördhet, samhörighet och delaktighet. Bland annat pratar både Matilda och Krister om transparens, att de försöker vara transparenta och öppna i det de gör. Matilda tror även att öppenhet och transparens skapar engagemang. Hon diskuterar också vikten av tydlighet och förväntningar i den hybrida arbetsmiljön och uttrycker följande: "*Handlar det om att man är osäker på jamen vad folk presterar då måste det ha att göra med att det inte är tydligt vad som förväntas och så, men jag har respekt för att det kan vara svårare i vissa roller, men jag tror ändå att det handlar om att, jag menar att det ska kännas tydligt vad ens uppdrag är så att. Också att man har en sådan kultur att man vill vara med och leverera, inte hitta en chans att komma undan.*". Hon uttrycker sedan att om man har en sådan kultur, där det finns tydliga förväntningar och där alla vill vara med och prestera spelar det ingen roll var man sitter. Maria pratar mycket om att det är viktigt att värna om sin personal samt ge dem stöttning och skapa förutsättningar för att alla medarbetare ska lyckas i sina roller. "*Coacha, pusha, peppa, få dem att känna att de kan utföra det arbete de kan utföra, ge dem de verktyg de behöver för att göra sitt jobb*. ". Vidare är lyhördhet viktigt i hybrida arbetssammanhang enligt Mattias, han menar att en central del i en hybrid arbetsmiljö är att kunna snappa upp avvikelser och fånga dem i ett tidigt skede. Samtidigt pratar han om vikten av att få medarbetare så effektiva som möjligt i sitt arbete och addera värde till företaget.

Något som Matilda anser är viktigt vid hybridarbete är att förmedla ett tankesätt som handlar om att platsen och tiden medarbetarna avsätter i sitt arbete inte är det viktiga, det är leveransen och resultatet. Hon menar att det kan vara en central faktor i hybrida arbetsmiljöer att man som chef litar på att medarbetarna levererar oavsett plats och tid. Fortsättningsvis pratar Anna om att hybridarbete ställer höga krav på IT och att tekniken ska fungera, samt att man är väldigt beroende av tekniken oavsett om man arbetar på plats eller på distans.

Många av respondenterna pratar också om samhörighet och delaktighet som viktiga delar i arbetsmiljön och även för måluppfyllelse. Carl tror att det är bra att inkludera sina medarbetare för att lättare skapa en förståelse för vad man arbetar mot samt varför, han menar att det blir lättare för gruppen att gå mot samma riktning. Carl beskriver även en tro på att delaktighet medför att man arbetar hårdare mot målen enligt följande: "[...] *jag försöker att kommunicera det tydligt, ta in input från medarbetarna i den omfattningen jag kan och får. Egentligen för att jag tror också att känner man sig delaktig så är det högre sannolikhet att man också jobbar hårt mot målet och att man känner att 'men det har jag också varit delaktig i och implementerat'*.". Maria uttrycker även vikten av delaktighet i processen mot måluppfyllelse. "*De ska ju känna att de tror på målen också. De måste ju vara delaktiga i hela processen, även om jag bestämmer ja, men vi ska omsätta 20 miljoner i år. 'Okej, vad betyder det för mig som individ då?'. De måste ju känna att de är med, de måste känna en delaktighet, de måste känna sig delaktiga, annars kommer du aldrig få dem att gå mot sina mål.*". Vidare förklarar Matilda att hon försöker skapa en samhörighet och teamkänsla bland sina medarbetare för att uppnå de gemensamma målen. I Carls mening skapar även målen en slags samhörighet och teamkänsla.

5.4 Mänskliga interaktioner

5.4.1 De sociala relationerna

Flera av respondenterna upplever en avsaknad av socialisering när de arbetar hemifrån. Det är även av den anledningen som både Krister och Albin gärna väljer att åka in till kontoret. *"Egentligen mest för kanske den sociala delen, man får träffa kompisarna och liksom prata lite hockey på fikarasten…"*, beskriver Krister. Flera av respondenterna uppgav även att de upplever att kontakten blir mindre personlig när man inte träffas fysiskt. Framför allt poängterar respondenterna att man tappar vardagsnacket vid kaffemaskinen eller på fikarasterna. Albin och Carl menade även att det är svårt att ta upp det mer privata snacket via teams, och att det helt enkelt blir mer jobbrelaterat. *"* [...] *för man missar ju det här kaffekö snacket alltså på ett teamsmöte tar man som bara upp det nödvändigaste."*, berättar Albin. Carl berättade även att han tycker jobbet är mycket mer än att bara prestera, det handlar om att vara social i fikarummet med. Han förklarade att han hade kunnat behålla en medarbetare som kanske inte presterar till max men bidrar med något socialt också, än en som bara presterar och inte bidrar med något utöver. Fortsättningsvis menade han att just detta sociala tappar man när man jobbar hemifrån, och det är något han tycker är tråkigt.

Flera av respondenterna poängterar dock att de tycker det är viktigt att ha daglig kontakt med sina medarbetare trots att arbetet sker hybrid. Maria menar att det kan vara väldigt skönt att arbeta hemifrån av många anledningar, men hon tror också att det kan leda till att många blir isolerade. Maria är säker på att vi människor behöver den sociala kontakten med människor, hur mycket vi än tror att vi inte behöver det. Hon själv tror att det är viktigt med dagliga ”checkins” och har regelbundna checkar med sin personal för att exempelvis kolla hur de mår, vad de gör för något och ifall dem behöver hjälp. Om man befinner sig i samma stad tycker Maria även att man bör ta en ”walk-and-talk” minst en gång i veckan eller varannan så att man får se varandra ansikte mot ansikte. Både Stina och Matilda uppgav även dem att de har daglig kontakt med sina medarbetare trots att de inte alltid är på plats fysiskt. Krister i sin tur anser att det inte bara är viktigt att prata med dem utan även att visa upp sig på plats, något hans medarbetare också har uttalat som ett önskemål från deras sida. Något som Anna poängterar är att det kan vara svårt att leda vissa personligheter. Hon tar som exempel att många ekonomer är introverta och att det kan vara svårt att kommunicera med dem, speciellt om man är på teams och kameran är

avstängd. Hon menar dock inte att det behöver innebära att det är dåligt att dem är just introverta utan syftar mer på att det kan vara svårt att få ut de mer sociala delarna med just dessa personer.

5.4.2 Situationer där fysiska eller digitala möten är att föredra

Under intervjuerna tog Mattias, Krister och Maria upp att de tycker personalfrågor bör tas fysiskt på plats. Krister menar att sådan möten sällan blir så bra på distans och tycker att de mötena därför bör tas mellan fyra ögon. I linje med Krister så tycker Maria att personalmöten, exempelvis när en medarbetare inte sköter sig, får en annan effekt om de tas fysiskt. Matilda i sin tur upplever att antalet personer påverkar om mötet bör tas fysiskt eller digitalt. I den mån det är möjligt tar hon hellre fysiska möten om det är många personer som ska delta. Hon känner att man lättare pratar i mun på varandra och att det är lätt att avbryta varandra vid digitala möten. Å andra sidan ser hon det positivt med digitala möten eftersom uppslutningen är bättre vid dessa än om dem har mötena fysiskt. På frågan om hur respondenten upplever att hybridarbetet fungerar svarar Maria att en nackdel som hon upplever med hybridarbetet är det mänskliga mötet. ” [...] *nackdelen är ju att du kommer ju aldrig kunna komma ifrån Human interactions, det som händer när människor möts fysiskt, liksom att i ett möte då är man mer produktiv, man får en helt annan koppling till dem. Så det går aldrig komma ifrån att försöka skapa det digitalt. Det är en utmaning* [...], *man kommer aldrig få samma effekt av det tror jag.”*. Precis som Maria, tycker Krister att det inte finns något som slår det fysiska mötet.

Även Albin upplever att motivationen och engagemanget blir bättre vid ett fysiskt möte jämfört med ett digitalt. Han drog en liknelse med att träna inför ett lopp själv eller att göra det tillsammans med andra. Om man själv tränar varje dag så kommer man till slut känna att det går lättare och lättare för varje gång och enligt en själv så är man ganska vältränad. Men sedan väl på loppet inser man att det var tio personer som sprang förbi en och att man kanske inte var så tränad som man trodde. Om man i stället hade tränat med en grupp så hade man tränat på andra sätt och pushat varandra och på så sätt uppnått en bättre prestation. Vidare upplever Albin och även Anna att det är svårare att läsa av kroppsspråk vid digitala möten. Albin poängterar också att det kan vara svårt att ge feedback när man inte kan läsa av kroppsspråket, känslor eller känna av stämningen, som man gör vid fysiska möten. Han tror också att man ger mindre feedback när man jobbar hemifrån, eftersom man inte startar ett teamsmöte med någon enbart för det.

Tre av respondenterna upplever att det är svårare att fånga upp spontana frågor på distans. Lars förklarar att han och övriga chefer ibland kan vara svåra att få tag på och därför kan det vara fördelaktigt om personalen befinner sig på kontoret. På kontoret finns det alltid någon på plats att fråga och man kan snabbare på hjälp om man har kört fast. Av just denna anledning tycker även Anna och Carl att det kan vara en fördel att vara på kontoret. Anna upplever också att det är svårt att ha några deltagare på teams och några fysisk, hon menar att om majoriteten sitter på plats kan man lätt glömma bort de som sitter på teams. Hon menar därför att det i vissa möten är bättre att sitta tillsammans fysiskt.

Mattias i sin tur reflekterade över framtiden gällande digitala möten och tror att det kan bli lättare och mindre stressfullt för medarbetare att ha löneförhandlingar eller utvecklingssamtal digitalt. Han menar att många kan vara väldigt nervösa och ha en klump i magen inför dessa typer av möten, men att digitala möten kan underlätta för att det inte blir lika intimt och påträngande. Även Albin var inne på ett liknade spår och berättade att han tycker det är lättare att ta ett jobbigt samtal via teams. Sammanfattningsvis tycker flera av respondenterna att det finns olika tillfällen när möten bör ske fysiskt, exempelvis vid personalärenden. Några av respondenterna ser också att

det i allmänhet kan vara fördelaktigt att befinna sig på kontoret just för att man inte kan snappa upp frågor på samma sätt.

5.4.3 Svårigheter att se medarbetarnas mående på distans

Något som alla respondenter är överens om är att det kan vara svårt att se hur sin personal mår vid distansarbete. På frågan om de själva upplever någon svårighet med att se hur sin personal mår svarar dock många att dem inte upplever det som någon direkt svårighet. *”Det är klart att det är lite svårare att se om man inte ser dem. Man ser inte de här kroppsspråket, så är det ju, men jag träffar dem ju varje vecka ändå, så då ser man ju ändå. Så jag upplever det inte som något problem.”*, förklarar Anna. Carl delar liknade mening som Anna, det vill säga att det inte är någon svårighet att se hur personalen som han träffar på kontoret regelbundet mår. Däremot har Carl även personal som sitter längre bort geografiskt, och dessa personer kan han ibland känna att det är svårt att se mående hos. Han tycker att det är svårt att snappa upp det vardagliga snacket som att exempelvis att fråga hur någon mår vid kaffemaskinen. Carl upplever också att det märks mycket tydligare om någon mår dåligt eller har en dålig dag när man är på plats jämfört med om man sitter bakom en skärm på teams.

Maria i sin tur upplever inte heller något problem med att se hur sin personal mår eftersom hon har daglig kontakt med dem. Däremot tror hon att många ledare kan uppleva det som en utmaning, framför allt i hanteringen av arbetsmiljön. Hon menar att det kan vara svårt att veta var gränsdragningen går mellan arbetsgivarens och personalens ansvar, speciellt när man har ett kontor och möjligheten finns att arbeta där. Stina upplever inte heller att det är en svårighet att se hur sin personal mår men även hon reflekterar över att det nog är en vanlig utmaning bland andra ledare. När man inte träffar varandra varje morgon vid kaffemaskinen och varken kan se eller höra hur någon mår tror hon det är viktigt att man har byggt upp tillit och förtroende, så att om något händer känner man att man vågar ta kontakt och höra av sig digital.

Mattias och Albin upplever däremot att det kan vara svårt att se hur sin personal mår vid hybridarbete. Enligt Mattias så begränsar tekniken fortfarande vissa dimensioner som att man exempelvis inte kan använda sina sinnen för att få intryck av saker. Man kan inte ta på saker, känna lukter etcetera. Albin upplever i sin tur att det kan vara svårt att se hur personalen mår om de inte har kamera på vid digitala möten. *”* [...] *särskilt om man inte ens ha på kameran. Då får jag nästan får mig att man inte mår bra, men det kanske, man kanske mår bra. Jag har ingen aning, alltså inte, så högst individuellt.”*. Krister i sin tur upplever att sin personal mår bättre av hybridarbete, dem är gladare och har mer arbetsglädje. I framtiden skulle han se att man började göra hembesök men då inte för att kontrollera dem utan för att visa att man bryr sig och se att dem mår bra, även vid sitt hemmakontor.

5.5. Prestationsmätning och styrning

5.5.1 Förväntningar

På frågan om vilka krav respondenterna ställer på sina medarbetare vid hybridarbete svarade de flesta att de ställer samma krav som om medarbetarna enbart hade varit på plats och arbetat. Anna är en av dem och menar att hennes krav alltid är att man ska göra sina arbetsuppgifter, oavsett om man befinner sig hemma eller på kontoret. *”Ja, mitt krav är ju alltid att man ska göra sina arbetsuppgifter och utföra dem, sen om det är hemifrån eller på kontoret, det spelar inte mig någon roll, men arbetsuppgifterna ska utföras”*. Även Carl uppgav att hans förväntningar är samma som om de skulle arbeta på plats.

Albin svarade likvärdigt som Anna och Carl men reflekterade under intervjun att han dock inte hade kommunicerat detta till sin personal. *”* [...] *nu då du säger det så har jag ju inte sagt att jag förväntar mig att ni levererar minst lika mycket som…utan jag som tänkte att det är underförstått.”*. Matilda och Mattias svarade att de inte ställer några specifika krav, mer än att arbetet ska utföras. Mattias menade även att så länge det inte finns avvikelser mellan arbetet och det han förväntar sig, så tycker han inte att det är något man behöver vara övertydlig med.

Lars i sin tur förklarade att hans krav på medarbetarna är att göra jobbet i tid, däremellan är det okej att planera sin egen tid eller ta en halv dag ledigt om så är möjligt. Även Maria anser att det är okej att sluta tidigare någon dag och styra sin egen tid så länge personen i fråga drar in sina pengar och gör det som ska. För Stina är det viktigt att medarbetarna är tillgängliga. Maria är lite inne på samma spår och förklarar att för henne är det viktigt att kommunikation fungerar när medarbetarna jobbar hemifrån. Hon vill veta vad som händer, hur det går, om det är något som inte fungerar som det ska etcetera. Hon förtydligar även att hon inte kan kräva att medarbetarna delar med sig av allting, men att förtroende är en viktig del i relationen som kan innebära att de vill dela med sig av informationen. Maria uppmuntrar också sin personal till att ta pauser, eftersom när man jobbar hemifrån är det lätt att bara jobba på. Hon tycker det är viktigt att man rör på sig, tar en promenad eller åker och tränar. Även Matilda anser att det är viktigt att man tar pauser i sitt arbete. Är man på kontoret kan man ta en kopp kaffe med kollegorna men när man sitter hemma kan en paus vara att sitta framför tv:n i en kvart eller att ta en kort promenad. Hon anser att det är positivt för produktiviteten allmänt sett. Krister i sin tur förväntar sig, likt många av de övriga respondenterna, att medarbetarna ska göra sitt jobb, men han upplever dock att det kan vara svårt att kontrollera.

”Nej, men det är jättesvårt det där. Ska jag åka hem och kontrollera att de inte håller på att diska eller går en långpromenad? Den är jättesvår. Det är ju bara att titta på outputen och resultaten, vad får man ut oavsett om man är här eller jobbar hemma? Får vi ut samma resultat så vet vi att man är effektivare hemma, så är det så att även om jag vet och kan känna att det inte alltid är 8 timmars arbete som görs där hemma så länge resultatet är likvärdigt med det om man vore här så är jag nöjd.”, berättar Krister.

5.5.2 Styrning och uppföljning

Styrning och uppföljning är en viktig del i det dagliga arbetet enligt många respondenter. Även om det finns vissa skillnader i hur detta utförs menar flera av respondenter att mål och avstämningar är viktiga faktorer i det arbetet. För Carl är det viktigt att styra genom att sätta upp tydliga mål och delmål. Han tror framför allt att delmålen är viktiga för att man ska känna att man kan bocka av saker och komma närmare sitt slutmål. Har man inte dessa delmål tror Carl att det kan kännas som att det är för långt ifrån målen och att man aldrig tar sig framåt. Vidare tror han även att det är viktig att jobba mot mål för att det ger en tydlighet och samhörighet att man jobbar mot något tillsammans. För att se till att dessa mål följs försöker han att kommunicera dem tydlig och även att ta input från medarbetarna i den omfattning det är möjligt.*”*[...] *jag tror också att känner man sig delaktig så är det högre sannolikhet att man också jobbar hårt mot målet och att man känner att ’Men det har jag också varit delaktig och implementerat’.”*. När det kommer till uppföljning så har dem gemensamma forum och månadsvisa medarbetarsamtal för att kolla hur arbetet fungerar, vad som upplevdes bra, vad som var mer utmanande, om de behöver stöttning i något samt hur de upplever att deras involvering har varit i processen. Sedan arbetar dem mycket med kommunikation via veckomöten där de går igenom hur man ligger till, var ska fokus ligga framöver, hur föregående vecka eller månad sett ut och så vidare. Han menar att man ger en bra inblick av verksamheten hela tiden och håller

medarbetarna uppdaterade om var fokus ska ligga. En annan typ av styrning och uppföljning de utför är att de har nya medarbetare på plats första halvåret då de behöver mer stöttning.

Även Maria jobbar med mål och olika typer av delmål. På hennes arbetsplats har de varje år ett gemensamt årsplaneringsmöte där de diskuterar och sätter målen tillsammans. Dessa mål bryts sedan ner i kvartals-, månads- och individmål. Vidare menar hon att hennes roll som ledare i arbetet med styrning och uppföljning är att coacha sina medarbetare att nå målen, skapa en tillvaro där man kan nå dem samt att ge dem rätt verktyg. Sen är det upp till var och en att ansvara för dessa mål. *”* [...]*och jag kommer aldrig tala om för dig hur du ska göra saker. Det här är målet, du tar dig dit på ditt bästa sätt. Ser jag att du inte gör det och gör någonting helt annat. 1 2 3 det blir samtal, det blir stöd, det blir coaching. Till slut så blir det ju åtgärder. Jag vill se resultat, jag är en resultatdriven människa”.* För att följa upp arbetet jobbar Maria mycket med kommunikation och samtal, där hon checkar av med sina medarbetare hur det går att följa målen. Vidare menar hon att det är svårt att alltid veta vad medarbetarna gör när man jobbar hybrid, men målen som finns uppsatta ska nås till den utsatta tiden, hur detta görs är upp till medarbetaren. Maria förklarar även att det finns personer som kan behöva mer stöttning än andra och i de fallen får hon som ledare se till att ge dem det. Något hon också nämner är att hon brukar lägga till läskvittenser i mejl för att hålla koll på om mottagaren läst det eller, om någon inte gjort det följer hon sedan upp det.

Likt Carl och Maria, menar även Stina att det är viktigt att man jobbar mot gemensamma mål. För henne är det också viktigt att hon som ledare utvecklar och effektiviserar rutiner, tar fram verktyg och ser till att verksamheten går framåt. Hon lyfter även vikten av kvalitet och att dem har ett kvalitetsperspektiv på allt dem gör. För att följa upp så att medarbetarna ligger i linje med detta jobbar hon med uppföljningsmöten och täta samtal. Däremot säger hon att uppföljningen främst sker på så sätt att de mäts i hårda värden, såsom omsättning, intäkter och antal projekt. Stina berättar även att de delar kalender och dokument med varandra, vilket innebär att de har full insyn i varandras arbete. Något som hon tror är viktigt, framför allt i en liten organisation, för att man ska kunna backa upp för varandra ifall någon blir sjuk eller något händer. Stina pratar även om vikten av digitala verktyg för uppföljning, hon tror att det är bra med olika plattformar som underlättar avstämningar och styrningen.

På Annas företag har dem stängningsdagar och olika deadlines för när arbetsuppgifter måste vara slutförda, vilket också innebär att det blir svart på vitt om arbetet inte sköts som det ska. På grund av att det blir så tydligt om en medarbetare inte skulle sköta sitt jobb anser Anna att hon inte behöver kontrollera vad dem gör varje dag. Hon har aldrig heller upplevt att det varit ett större problem eftersom hon tycker, som tidigare nämnt, att sin personal är väldig plikttrogen och lojal. De har en tydlig kommunikation dagligen och meddelar i en teamsgrupp varje dag om man är på kontoret, jobbar hemifrån eller ska ta ut en friskvårdstimme. *”* [...] *så att jag behöver aldrig fundera på om de jobbar oavsett om de jobbar hemma eller på kontoret. Det funkar jättebra”*. Något annat som Anna också tar upp är att man på hennes arbetsplats följer och övervakar olika faktorer. Hon ger ett exempel på att dem i år följer övertid där dem kollar statistiken på övertiden för att se om det behövs ses över. På Albins företag har man tidsrapportering, vilket innebär att de rapporter in per timme vad man har gjort och för vilken kund man gjort arbetet. Han menar därför att det blir väldigt tydligt om någon inte skulle göra sitt jobb. Gällande uppföljningen så är det främst vid utvecklingssamtal och uppföljningsmöten som de följer upp hur det går, hur dem ligger till faktureringsmässigt, hur många projekt de hunnit med etcetera.

För Matilda faller det naturligt att hon både vill och behöver ha ett sätt för att säkerhetsställa att hon uppfyller sitt uppdrag, men även att hon hjälper medarbetarna att känna att de också uppfyller sitt uppdrag. Hon tror även att det är viktigt att medarbetarna ska känna att det har mandat till att fatta egna beslut och inte styras allt för mycket av henne. Sen är det upp till henne som ledare att stämma av så att allt fungerar och det görs, likt många andra respondenter, via veckomöten och avstämningar. Mattias menar i sin tur att man som arbetsgivare redan vid rekrytering har möjlighet att avtala och förklara vad som gäller för sin personal. För han är det ett sätt att redan från dag ett kunna styra sin personal i rätt riktning. Vidare jobbar han med styrning genom att ge dem frihet under ansvar, eftersom han varken har tid eller vill gå och kolla sina medarbetare bakom ryggen. Mattias tycker också att det är viktigt att genomföra styrning men att den kan anpassas väldigt mycket beroende på vilken verksamhet det är. När gäller uppföljningen anser han att det är viktigt att man som ledare är närvarande och säkerhetsställer att medarbetarna får säga sitt. I linje med flera andra respondenter tycker han också att det är viktigt att man har möten och stämmer av att arbetet fungerar. Dock tror han även här att det kan anpassas utefter hur verksamheten ser ut, i vissa fall räcker det att ha möten veckovis i andra fall månadsvis.

På Kristers företag är den övergripande styrningen att följa budgetar. Överlag är han väldigt tydlig med att det är resultaten och outputen som är det viktigaste och om det inte nås så måste man följa upp det genom samtal och kommunikation. Vidare pratar han också om att positiv feedback är viktigt att ge till personer som har gjort något bra för att de ska fortsätta i samma riktning. På Lars arbetsplats är styrning och uppföljning viktigt eftersom de har mycket regelverk och branschregler att följa. Han arbetar mycket med månadsmöten och personliga möten för att styra sin personal i rätt riktning men också för att följa upp prestationer. Kalendern är ett viktigt verktyg för styrning och uppföljning nämner Lars, där kan de dels hålla koll på vad medarbetarna gör, dels styra dem mot vissa arbetsuppgifter när det behövs. Dock berättar Lars att det är mycket frihet under eget ansvar på deras arbetsplats och att alla ansvarar för att göra det dem ska.

5.5.3 Mätbarhet och synlighet skapar trygghet

Flera av respondenterna upplever inte att de har tappat kontrollen över sina medarbetare när dem arbetar på distans. En del av respondenterna menar att de träffar sina medarbetare så pass regelbundet att de ändå lyckas bilda sig en uppfattning av situationen. Många poängterar också att det mesta i deras arbete är mätbart, vilket innebär att de upplever att de inte behöver kontrollera sin personal dagligen. Bland annat uttrycker sig Carl, Krister och Mattias att det är lätt att fånga upp problem eftersom så mycket mäts i deras arbete, därför kan man lätt se vad medarbetarna gör och inte. Även Anna och Albin berättar att det syns om arbetet inte sköts, oavsett om man är på plats eller arbetar på distans. I de fall en medarbetare inte presterar i enlighet med de ställda kraven och förväntningarna uppgav många av respondenterna att kommunikation är den främsta åtgärden. De flesta respondenter menar att de kommunicerar med sin personal dagligen med hjälp av olika tekniska verktyg såsom mejl, slacks, teams, telefon eller gruppchattar. Många av dem tar då ett samtal eller bokar ett möte för dessa typer av avvikelser. Exempelvis uttrycker sig Anna enligt följande: ”*Ja men skulle jag ha misstankar då måste jag ju sätta mig ner och prata med personen i fråga. Det finns ju som ingenting annat än att säga att ’Jag upplever att ja…*’. *Då behövs det ju en diskussion. Kommunikation.*”.

Vidare menar Carl att han inte stött på något liknande problem ännu men om det skulle ske några avvikelser så kommer han se över om den hybrida arbetsformen passar den medarbetaren eller inte. Däremot hanterar Krister avvikelser och annan misskötsamhet på så sätt att han rapporterar det i första hand till ledningsgruppen, för att sedan föra en

diskussion om varför det blev som det blev och hur man kan förebygga att det inte upprepas.

5.5.4 Utmaningar med kontroll

Många av respondenterna vittnar om att de upplever en del utmaningar med styrning och uppföljning vid hybridarbete. Albin upplever en del svårigheter att hålla koll på hur medarbetarna kommunicerar med kunder och deras tonläge gentemot dem när de inte arbetar på kontoret. Stina känner också att det är svårt att veta och hålla koll på hur medarbetarna beter sig mot kunderna. Däremot påpekar hon att man kan återkoppla till varandra om hur det har gått under kundmöten för att bilda sig en uppfattning. Hon tror även att det kommer bli viktigare med styrning och uppföljning av prestationer och leveranser i framtiden vid hybridarbete, med exakt hur det ska gå till vet hon inte. Vidare menar Albin att man kan tappa den dagliga kontrollen vid distansarbete, han ger som exempel att det är lättare att dubbelkolla med en medarbetare om dem har fakturerat en grej när de är på kontoret än vad det är att behöva starta ett teamsmöte för det. Han säger att han upplever att det är svårare att mäta de mjuka värdena, att man exempelvis inte kan få samma känsla om hur något fungerar inom arbetsgruppen. Han tror även att det blir svårare att kontrollera hur arbetet utförs hos de mer juniora rollerna samt att kompetensen blir sämre för att man saknar det dagliga utbytet. "*Är man väldigt kompetent, kanske det är lättare att jobba hemifrån. Men jag tänker att likväl som jag inte startar ett teamsmöte för att säga att du gjorde bra lekar så startar man kanske inte ett teamsmöte heller om man är juniorkonstruktör för att fråga en enklare fråga till den seniora. Utan man försöker kanske lösa det själv och då drar det iväg i tid mot för om man hade suttit här på samma yta, liksom då hade jag bara kunnat 'Jo* [*namn*]*, kan man göra så här?' Så jag tror att i det långa loppet så blir kompetensen sämre i och med att man inte har det här dagliga utbytet.*".

Krister å andra sidan känner att det är svårt att bedöma prestationer när medarbetarna arbetar på distans, han har därför svårt att se några fördelar med just styrningen av arbetet vid hybrida arbetssammanhang. Han uttrycker sig enligt följande: "*Och just det där med huruvida man ska kunna bedöma någon som är hemma. Ja, man kan bedöma det utifrån resultatet. Men det finns ju andra yrkesroller hos oss som inte syns lika tydligt, sysslar man med marknadsföring eller vad det nu kan vara så finns det liksom inga konkreta grejer som jag kan titta på och se okej, det här är ju jättebra. Här har man lagt ner mycket tid. Så den är svår, den är väldigt svår vill jag påstå.*". I kontrast upplever inte Lars några svårigheter med kontroll vid hybridarbete. Något som han däremot tar upp är att han vill följa upp prestationer men känner att tiden inte finns för det när man är på olika ställen. Mattias pratar om att det är svårt att veta till vilken utsträckning kontroll ska utövas då människor är olika. Han beskriver det som att en del föredrar och förväntar sig mer självbestämmande samt eget ansvar och gillar därför inte att man "tittar över axeln" på dem. Medan andra ser det mer som att man som chef bryr sig om medarbetarna och deras prestationer.

Det framkommer även att respondenterna ser en del risker med för mycket kontroll. Bland annat tror Carl att för mycket fokus på prestationsmätning kan skada medarbetarhälsan och även leda till att man tappar fokus på den mänskliga dimensionen. Han beskriver det enligt följande: "*Det som far främst till, är ju att man kanske känner att det är mycket fokus på resultat att det hela tiden mäts. För allting är mätbart, allting i en sådan här organisation finns på skärmar. Det blir tydligt hur man presterar och om det är för mycket fokus på det utan att lägga in den mellanmänskliga så tror jag att man kan känna att: de är ingen som bryr sig om det. Utan du ska bara prestera, vem eller vad du är som människa, alltså hur du mår och så, det är inte riktigt relevant. Så därför tror jag det är*

viktigt att också känna 'Jamen hur mår du? Hur, vad är din känsla?'. Men det är absolut risken och det tror jag att [*organisationens namn*] *och säkert många andra liknande organisationer har stött på väldigt mycket och gör även idag, för det är en tävlingsinriktad miljö, det är prestationsbaserat och det är mycket sådana personer som drar sig till den här typen av jobb så att man faller nog lätt i den fällan.*".

Albin i sin tur tror att för mycket kontroll kan kväva nyfikenheten och entreprenörskapet. Motivationsbrist kan lättare förekomma om det blir för mycket fokus på styrning och uppföljning, påpekar Anna. "*Men risken är ju alltid att du kan tappa motivationen bland medarbetarna, att det blir lite för byråkratiskt så att säga. För tappar man motivationen hos medarbetarna så är man ju illa ute. Det är det absolut viktigaste.*".

6. Analys och diskussion

I detta kapitel kommer empirin att analyseras och diskuteras. Kapitlet inleds med en analys av respondenternas generella upplevelse av hybridarbetet och arbetet med organisatorisk kontroll för att ge en inledande förståelse av resultaten. Därefter kommer faktorer som identifierats tillhöra ledarnas upplevelse av organisatorisk kontroll att analyseras. Dessa faktorer är följande: den hybrida arbetsplatsens utformning, synen på ledarskap, mänskliga interaktioner samt prestationsmätning och styrning. Avslutningsvis sammanställs analysen för att mynna ut i en konceptuell modell som förklarar samspelet samt de utmaningar och möjligheter som faktorerna innebär.

6.1 Generella upplevelser

Empirin talar för att det föreligger en positiv attityd till att vara ledare i hybrida arbetssammanhang. Respondenterna har en generell inställning om att hybridarbete som arbetsform kommer att bli alltmer etablerad, på så sätt har de accepterat deras ledarskapssituation till att ha medarbetare som arbetar både på plats och på distans. Resultaten tyder också på att det fungerar bra vad gäller arbetet med organisatorisk kontroll samt att de har hittat ett tillvägagångssätt som fungerar för dem. Empirin visar även att de inte har upplevt några omfattande problem med organisatorisk kontroll i deras ledarskap. Däremot visar det empiriska materialet också att det finns ett antal faktorer som tillhör ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll. Dessa faktorer kan innebära både möjligheter och utmaningar för ledare.

6.2 Den hybrida arbetsplatsens utformning

Den hybrida arbetsplatsens utformning är en av faktorerna som visat sig tillhöra hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll. Med den hybrida arbetsplatsens utformning talar vi om riktlinjer och policys, ledares grundläggande attityd till platsen samt organisationens kontext, som alla är med och formar upplevelserna.

Empirin beskriver att det endast är några av respondenterna som har utvecklat policys och riktlinjer för hybridarbetet. Enligt Yang et al. (2023, s. 69) är det viktigt att ledare fastställer och kommunicerar tydliga riktlinjer för att arbetet ska ske på ett så effektivt sätt som möjligt vid hybridarbete. Allt fler av respondenterna har dock riktlinjer som gäller förhållningsregler vid digitala möten. Exempelvis principer om att kameran ska vara på, aktivt deltagande, att man ska vara i tid och att inte glömma bort de som deltar digitalt (i det fall att övriga befinner sig på plats). Det framkommer även att en av respondenterna hade velat utforma en policy för att skapa mer ordning kring det hybrida arbetet. En annan nämner även att dem hade behövt en policy om dem var en större organisation. Detta tyder på att det finns en enad bild hos respondenterna om att det vid hybridarbete är viktigt att ha någon typ av riktlinje att förhålla sig till, och då framförallt vid de digitala mötena. Enligt Mitchell och Brewers (2022, s. 6-7) sjunde nyckelstrategi är det viktigt att ha tydliga agendor och syften vid möten där alla också känner sig inkluderade oavsett om man deltar fysiskt eller digitalt. Författarna menar även att det är nödvändigt att etablera och skapa tydliga policys och förhållningssätt i flera kanaler, både för digitala möten, kommunikationspraxis och arbetsmiljön i sin helhet för att skapa ordning och klarhet för arbetsgruppen (Mitchell & Brewer, 2022, s. 4). Vi ser framförallt att förhållningsregler vid digitala möten anses vara viktigt. Empirin ger indikationer på att en trolig anledning till detta kan vara att man som ledare vill säkerhetsställa att digitala

möten hålls på ett effektivt och produktivt sätt och att alla medarbetare känner sig inkluderad i diskussionerna.

Vidare kan vi ur empirin se att inställningen till hybridarbetet är relativt lik mellan respondenterna. Resultaten tyder på att hybridarbete är en arbetsform som fungerar och underlättar på många sätt, ibland även effektiviserar delar av arbetet. Flera av respondenterna upplever att det skapar bättre förutsättningar för både dem själva och sina anställda. Dels finns det utrymme för att kombinera vardagssysslor med arbetet, såsom att släppa in en hantverkare och samtidigt delta i möten, dels bättre förutsättningar för att få ihop livspusslet som småbarnsförälder. Sammantaget tyder detta på att den hybrida arbetsplatsen upplevs ha många fördelar. De empiriska fynden indikerar också på att den plats man befinner sig på, vare sig det är på kontoret eller på distans, inte har någon vidare betydelse för arbetet i sin helhet. Många respondenter uttrycker att effektiviteten eller prestationerna inte har försämrats bara för att man arbetar på distans ibland. De tror snarare att det är positivt i den mening att man kan samla energi och öka fokuset eftersom det finns mindre störningsmoment. Det framkommer även att kompetensförsörjningen kan bli bättre på grund av att man inte behöver tänka på den geografiska placeringen vid rekrytering. Empirin visar också att man har ett generellt tankesätt att likaväl som att tekniken kan strula både på plats och på distans kan medarbetare missköta arbetet både på plats och på distans. Sammantaget kan vi tyda att platsens betydelse inte verkar spela någon roll för respondenterna. De menar att arbetet kan utföras lika bra hemifrån som på kontoret, och i vissa fall kan arbete hemifrån till och med vara att föredra. Å andra sidan ger empirin också starka indikationer på att kontoret fortfarande har en viktig roll i en hybrid arbetsmiljö när det gäller de sociala relationerna, arbetet med organisatorisk kontroll och arbetet i helhet. Det med tanke på att de flesta främst väljer att arbeta på kontoret majoriteten av sin tid. Empirin ger således en känsla av att den hybrida arbetsplatsen passar respondenterna väldigt bra. De uppskattar fördelarna med att arbeta hemifrån, men tycker också att det är viktigt att träffa sin personal på plats då och då.

Ett annat intressant fynd från empirin är tron om att kontrollspannet har en betydelse för upplevelsen av det hybrida arbetet och kontrollen. Det framkommer bland annat att många tror att storleken på organisationen och vissa yrkesroller kan försvåra arbetet. De tror även att deras upplevelser skulle se annorlunda ut i arbetet med organisatorisk kontroll. Med tanke på att de ledare vi har intervjuat framförallt arbetar på mindre organisationer och att deras generella uppfattning av både kontrollen och hybridarbetet är positiv anser vi att detta är en intressant reflektion. Det kan således diskuteras huruvida kontexten kan ha en eventuell betydelse i arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete.

6.3 Synen på ledarskap

Synen på ledarskap är en annan faktor som vi har identifierat tillhör ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang. Det framkommer från empirin att hur man är som ledare, vad man värdesätter i arbetet och vad man anser är viktigt i arbetsrelationer är en del av det som formar respondenternas upplevelser. Eftersom respondenterna inte kan kontrollera sin personal i samma utsträckning som om de hade arbetat helt kontorsbaserat blir andra beteenden mer centrala.

Vår empiri visar på att man som ledare vill vara öppen, transparent, lyhörd, men framförallt visa och bygga ett förtroende gentemot sina medarbetare. Ledare ser dessa beteenden och egenskaper som extra viktiga i en arbetsmiljö där medarbetarna arbetar både på kontoret och på distans. Respondenterna nämner att de upplever att bland annat

öppenhet och transparens skapar mer engagemang i arbetet bland medarbetarna. Att vara öppen i arbetet är även något som ingår i Mitchell och Brewers (2022) strategier för ett effektivt hybridledarskap. Empirin visar att lyhördhet är viktigt i arbetet vad gäller effektiviteten och måluppfyllelsen. Respondenterna menar att man bör vara lyhörd för att i ett tidigt skede kunna fånga upp oönskade avvikelser i arbetet som kan störa prestationerna. Vidare betonade många av respondenterna vikten av att bygga och upprätthålla ett förtroende på olika sätt, vilket indikerar att det är en central del i deras ledarskap. Förtroende upplevs öka trivseln och positiviteten bland medarbetarna där ledaren försöker agera som ledstjärna, visa vägen samt arbeta med ärlighet och stöttning för att bygga upp ett starkt förtroende. Empirin tyder således på att arbetet med att bygga förtroende tar mer plats i det hybrida ledarskapet för att samordna den hybrida organisationen i rätt riktning. Detta resultat liknar vad några författare hittat (t.ex. Blumenfeld et al., 2020; Gupta och Pathak, 2022) angående att förtroende blir en allt viktigare del i virtuella arbetsmiljöer och arbetet med organisatorisk kontroll. Däremot menar Gupta och Pathak (2022, s. 11) att integritet och förtroende kan bli ett etiskt problem med orsak av bristande fysiska interaktioner som kan skapa en känsla av misstro och missnöje i arbetsgruppen. Ingen av respondenterna har dock varken uttryckt att de upplever eller tror att detta kan vara ett etiskt problem eller svårighet på något sätt. Respondenterna ger snarare ett intryck om att förtroende är väldigt viktigt och fungerar bra.

Det framkommer vidare att många av respondenterna anser att gruppsammanhållning är viktigt för att ledarskapet och arbetet ska fungera eftersom man inte träffas fysiskt varje dag. Vad gäller gruppsammanhållning pratar många av respondenterna i termer av samhörighet och delaktighet. Man försöker inkludera alla för att skapa en gemensam förståelse samt teamkänsla för att arbeta mot organisationens och gruppens målsättningar. Respondenterna upplever att samhörighet ökar medarbetarnas ansträngningar och vilja att arbeta mot målsättningarna eftersom de känner sig mer inkluderade och delaktiga i arbetet. Dessa resultat stödjs av Gentilin och Madrigal (2021) som menar att det i virtuella miljöer är viktigt att ledare bygger upp en gruppsammanhållning i arbetsgruppen. Det finns därför indikationer på att gruppsammanhållning även är viktigt i hybrida arbetsmiljöer. Vidare nämner respondenterna även att de ser på sitt ledarskap utifrån ansvar på olika sätt, exempelvis ett generellt ansvar över medarbetarna, lönsamheten, affärerna, kostnaderna, arbetet och organisationsutvecklingen. Enligt Mitchell & Brewer (2022, s. 2) har ledare ett ansvar i att utforma en fungerande hybrid arbetsplats som går i linje med organisationens målsättningar. Detta tyder på att även om förtroende och öppenhet har blivit mer framträdande i respondenternas syn på ledarskap så anses det fortfarande vara viktigt att bibehålla ett fokus på sitt övergripande ansvar, som berör just lönsamhet, utveckling och affärerna.

Empirin tyder även på att det upplevs viktigt i det hybrida ledarskapet att arbeta med målsättning på olika sätt. Många respondenter menar att arbetet med inkludering, samhörighet och ansvar är viktigt för just måluppfyllelse. Det framkommer även att flera respondenter tycker det är viktigt att nå gemensamma mål, styra medarbetare att arbeta i enlighet med uppsatta mål samt få dem att arbeta effektivt mot målen. I enlighet med Pianese et al. (2022, s. 2) består organisatorisk kontroll av en uppsättning mekanismer som syftar till att anpassa medarbetarna mot just organisationens ambitioner och mål. Målsättning och måluppfyllelse är således centrala delar av organisatorisk kontroll. Empirin pekar också på att man använder mål som en riktlinje i sitt ledarskap för att styra och reglera arbetsgruppen mot de organisatoriska målen, likt det Das och Teng (1998, s. 492–493) menar på är en kontrollants huvudsakliga uppgift.

Sammantaget ger empirin indikationer på att det finns en gemensam uppfattning om att ledarskapet är viktigt i hybrida arbetssammanhang och i arbetet med organisatorisk kontroll. Det tyder på att när man är ledare för en hybrid arbetsgrupp, som emellanåt är fysiskt distanserade från varandra, blir det bland annat viktigt med förtroende, samhörighet, ansvar och att arbeta med målsättning. Vårt resultat om att det är viktigt med att arbeta med målsättning går i linje med Mehtab et al. (2017, s. 184) påstående om att ledare i virtuella miljöer måste överväga att ge mer ansvar till medarbetarna och istället fokusera på deras motivationsnivå för att målsättningen ska uppfyllas på ett effektivt sätt. För att frihet under ansvar ska fungera enligt våra respondenter, krävs det att man jobbar med just motivation och engagemang genom att inkludera personalen vilket i sin tur effektiviserar måluppfyllelsen.

6.4 Mänskliga interaktioner

Mänskliga interaktioner, vilket syftar på de sociala relationerna, medarbetarhälsa och andra arbetsrelaterade interaktioner, är ytterligare en faktor som påvisats tillhöra ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll. Från empirin kan vi se att socialisering, mående och relationer anses vara minst lika viktigt som prestationer och effektivitet i arbetet. Empirin indikerar att den hybrida arbetsmiljön begränsar vissa delar av interaktionerna i arbetet, exempelvis möjligheten till de personliga konversationerna som man mestadels får tid till vid kaffemaskinen, i korridoren eller under raster. Fysiska träffar på kontoret verkar därför vara viktigt för respondenterna då det är under dessa typer av interaktioner som de kan få en bättre känsla över medarbetarnas allmänna status, exempelvis hur dem mår och saker som händer i privatlivet. Sådant som kan vara viktigt för att skapa goda relationer och ett ömsesidigt förtroende med sina medarbetare. Dessutom verkar dessa typer av interaktioner också vara viktigt för arbetsgruppen i sin helhet och den för allmänna trivseln, då många av respondenterna anser att socialisering är något som alla behöver. Det nämns även att det kan vara svårare för ledare att socialisera sig med introverta personer vid digitala möten, eftersom dessa gärna inte tar för sig i sådana sammanhang. Detta ger ytterligare indikationer på att kontoret fortfarande spelar en betydande roll i hybrida arbetssammanhang för de sociala interaktionerna som tidigare diskuterats.

I en studie av Ramana och Krishna (2022, s. 7) som handlar om framtidens arbetsplats, den hybridarbetsplatsen, och dess konsekvenser på kommunikation och ledningsfunktioner för anställda kommer de fram till att den informella kommunikationen är ett stort problem vid hybridarbete. Enligt författarna är informell kommunikation sådan som vanligtvis sker i fikarummet eller korridorerna och innefattar att prata om det privata livet, bygga sociala relationer samt att be om eller ge mer stöttning. De förklarar att effektiv kommunikation, bestående av både informell och formell kommunikation leder till högre engagemang, organisatoriskt gynnsamt beteende och jobbtillfredställelse. För att inte gå minste om detta menar Ramana och Krishna (2022, s. 16) att ledare i hybrida arbetsformer bör uppmuntra sin personal att ses fysiskt åtminstone en gång i veckan. I det fall personalen befinner sig på olika platser kan man orda ett informellt virtuellt möte för att skapa en möjlighet att socialisera sig med sina kollegor. Det framgår från vår empiri att respondenterna på olika sätt försöker uppmuntra sin personal till att ses fysiskt på ett eller annat sätt. Några exempel som kommit upp är ”walk-and-talks”, aktiviteter för att locka folk till kontoret, eller specifika dagar då alla ses på kontoret.

Vidare talar empirin för att det kan vara svårt att se hur medarbetarna mår om det går för långt mellan gångerna för ett fysiskt möte. Den allmänna uppfattningen verkar vara att man vid distansarbete tappar tillfällen att kunna snappa upp måendet vid exempelvis

kaffemaskinen eller se medarbetaren i person. Det kan också innebära att man förlorar viktiga dimensioner som att kunna använda sina sinnen för att bedöma sin personals hälsa bakom en skärm, vilket även det indikerar på att de sociala interaktionerna har en viktig del i att uppfatta medarbetares mående. Detta tyder på att det finns en enad bild om att mående märks tydligare på kontoret där man träffas fysiskt, vilket även det styrker kontorets viktiga roll. Å andra sidan vittnar många att de själva inte ser några problem med att se måendet, respondenterna menar att de ändå har fysiska träffar regelbundet på kontoret samt att det inte hinner gå så långt mellan gångerna. Detta ger indikationer på att så länge man som ledare ser till att sina medarbetare kommer till kontoret regelbundet så minskar det risken med svårigheterna att se medarbetarnas mående.

Syftet med att vilja ha insyn i medarbetarnas mående tror vi författare eventuellt kan förklaras med att det ger en slags kontroll för ledare att se till att de presterar i sin fulla kapacitet. Det är allmänt känt att en persons mentala och känslomässiga tillstånd kan påverka deras prestation på jobbet. En person som mår dåligt kan ha svårt att koncentrera sig, vara produktiv och ta initiativ. Det kan också gå ut över personens förmåga att samarbeta och kommunicera med kollegor. Vi, författare, ser i sin tur en koppling med måendet och den organisatoriska kontrollen eftersom en ledare som har en medarbetare som inte presterar till fullo på grund av att denne mår dåligt kan ha en negativ inverkan på organisationen som helhet. Det skulle exempelvis kunna leda till att personen missar viktiga deadlines eller orsakar förseningar i projekt. Enligt Malhotra et al. (2007, s. 61) kan ledare på en traditionell fysisk arbetsplats bättre observera när medarbetarna behöver mer fokus, riktning eller resurser. Författarna förklarar även att en ledare som har sin personal på distans inte har samma förmåga till dessa fysiska observationer. Sammantaget tyder detta på att ledare som träffar sin personal fysiskt har större möjligheter att agera snabbare när någon mår dåligt, och på så sätt förhindra att det går ut över arbetet i sig.

Empirin visar också på att det finns tillfällen där fysiska eller digitala möten är att föredra, överlag är dock de flesta enade om att det fysiska mötet är bättre i många situationer. Framförallt verkar de fysiska mötena vara bättre och mer underlättande för just interaktionerna mellan alla i gruppen. Exempelvis visar resultaten att många föredrar fysiska möten vad gäller personalfrågor och feedback medan andra föredrar fysiska möten i situationer där det är många deltagare. Det tyder också på att många upplever att det är lättare att fånga upp spontana frågor, läsa av kroppsspråk, känslor och stämning vid fysiska möten. Även engagemanget upplevs bli bättre, en slags tro på att man blir starkare tillsammans, likt att träna inför ett lopp fungerar bättre med kamrater än själv. Å andra sidan visar resultaten att de digitala mötena föredras under vissa omständigheter. Exempelvis kan löneförhandlingar, utvecklingssamtal och jobbigare samtal vara lättare att ta digitalt, både för ledare och personal.

6.5 Prestationsmätning och styrning

Den sista faktorn som visat sig tillhöra ledares arbete med organisatorisk kontroll är prestationsmätning och styrning. I denna faktor inkluderas alla mekanismer som ledare använder för att anpassa anställdas kapaciteter och prestationer för att uppnå organisationens ambitioner och mål. Prestationsmätning och styrning innefattar således det mer praktiska tillvägagångssättet, förväntningar och krav samt uppföljningen som ledare använder sig utav för att uppnå organisationens mål.

Empirin visar att krav och förväntningar är något som alla ställer på sina medarbetare när de jobbar hemifrån. Däremot nämner flera att kraven är densamma som om dem hade varit på kontoret, det vill säga att arbetsuppgifterna ska utföras oavsett plats. Detta skulle

kunna liknas med Kirsch (1996, s. 2) definition av beteendekontroll som innebär att ledaren formulerar specifika regler och procedurer, som kommer leda till önskade resultat om dem följs. Enligt Piccoli och Ives (2003, s. 368) är typiska mekanismer för beteendekontroll att fastställa tydliga arbetsuppgifter och specificeringar av regler. De empiriska fynden tyder därför på att en vanlig typ av kontroll som ledarna använder sig utav är beteendekontroll i form av att kommunicera de arbetsuppgifter som ska göras, oavsett om arbetet sker på kontoret eller på distans. Våra resultat stödjs således av Downes et al. (2023, s. 5) resultat om att ledare inte helt övergått till resultatbaserad kontroll för att kompensera de begränsade möjligheterna att observera beteenden som distansarbete innebär. Enligt Downes et al. (2023, s. 5) kan arbetets karaktär vara en möjlig anledning till att resultatkontroll inte används i samma utsträckning. Författarna baserar detta på Eisenhards (1989, s. 62) konstaterande om att vissa uppgifter kräver gemensamma insatser, vilket gör att det kan vara svårt att mäta resultaten. Från empirin kan vi däremot inte uttala oss om detta är anledningen till att resultatkontroll inte används i samma utsträckning. Vi ser dock indikationer på att flera av respondenterna har nämnt interaktioner som en viktig del i deras arbete, vilket i sin tur kan tyda på att viss del av arbetet görs tillsammans i grupp och därav kan vara svårt att mäta enskilda resultat.

När det gäller ledarnas sätt att arbeta med styrning kan vi även se tendenser av att andra typer av kontrollmekanismer förekommer. En av respondenterna nämnde att rekrytering av personal kan vara ett första steg i att kunna styra sina medarbetare mot rätt riktning. Respondenten menar att man som ledare då har möjlighet att avtala och förklara vad som gäller. Detta går i linje med klankontroll som Kirsch (1996, s. 3) förklarar innebär en användning av urvalsprocesser och sociala mekanismer för att kontrollera människors beteende. Respondenten i fråga menade att rekryteringsprocessen är den absolut viktigast processen för att se till så att medarbetarna arbetar i linje med företagets generella mål och intressen. Även om det bara var några få av respondenterna som uttryckligen sa att det är resultatet och outputen som är det viktigaste, visar vår empiri på att mätbarhet är en central del i mångas arbete. Utifrån detta kan vi tolka att även den andra typen av formell kontroll, närmare bestämt resultatkontroll, också är en typ av kontroll som ledarna använder sig av vid hybridarbete. Enligt Ouchis ramverk (1979) kan resultatkontroll användas om det är möjligt att mäta organisationens önskade resultat. Vid utförande av denna typ av kontroll utvärderas den kontrollerade utifrån hur väl den uppnår förväntat resultat, oberoende av processen eller det beteende som uppvisades. Flera av respondenterna nämnde att det är utfallet och inte självaste sättet eller tiden uppgiften utförs på är det viktigaste.

Ur empirin kan vi se att frihet under ansvar är vanligt förekommande bland ledarnas sätt att styra sina medarbetare. Respondenterna nämner att dem tillåter sina medarbetare att styra sin arbetsdag så länge de håller sig till deadlines och att det inte påverkar arbetet i sig. Från empirin kan vi även utläsa att målstyrning är en viktig del i ledarnas arbete med kontroll. Flera av respondenterna nämner att inkludering och samhörighet är viktigt just vid utformningen av målen. Detta är något vi kan dra paralleller till två av funktionerna i Flamholtzs (1996) ramverk för kontroll, ’autonomi med kontroll’ och ’betoning av mål’. Från empirin kan vi även se att några av respondenterna uppmuntrar sin personal till att ta pauser och aktivera sig under sin arbetsdag. Dem menar att det är extra viktigt just när personalen jobbar hemifrån eftersom det då är lättare att man bara jobbar på och glömmer bort att ta pauser. Enligt Steude (2021, s. 81) ställer det flexibla arbetssättet nya krav på det virtuella ledarskapet vad gäller just att bibehålla en balans mellan privatliv och arbete för sina medarbetare. Denna teori och resultaten från vår empiri visar på att ledare får ett annat ansvar i att arbeta för att skapa en bra arbetsmiljö, inte bara när medarbetarna jobbar på kontoret utan även när de jobbar hemifrån.

När det gäller uppföljning av arbetet visar empirin att olika typer av avstämningar i form av uppföljningsmöten, medarbetarsamtal och veckoavstämningar är vanligt förekommande. På dessa möten följer ledarna upp hur arbetet går, vad som fungerar bra och mindre bra, ifall någon behöver mer stöttning, hur man ligger till tidsmässigt etcetera. Respondenterna nämner att uppföljningsmöten är en del i deras dagliga arbete med styrning och uppföljning, men det framkommer även att respondenterna använder möten som ett sätt att följa upp när något avviker från deras förväntningar. Vidare anser dock de allra flesta att det oftast är lätt att upptäcka sådana problem i tid eftersom det mesta är mätbart i deras arbete. Av den anledningen ser dem inte heller att de behöver kontrollera sin personal dagligen. Summerat kan vi se att möten är en viktig del av ledarnas upplevelse av kontroll, då alla använder dem på ett eller annat sätt för att säkerhetsställa att medarbetarna arbetar i linje med organisationens mål.

Från empirin kan vi även se att kommunikation på olika sätt spelar en viktig roll när arbetet sker i en hybrid arbetsmiljö. En majoritet av respondenterna uppgav att de kommunicerar med sin personal dagligen med hjälp av olika tekniska verktyg. Exempel på dessa kan vara teams, slacks, mail, telefon eller gruppchattar. Ur empirin framgår det att respondenterna använder dessa tekniska lösningar för att bland annat effektivisera sitt arbete, likt Cram och Weiners (2020, s. 71) påstående om att allt fler organisationer har börjat använda sig av tekniska lösningar som ett försök att skapa ökad processeffektivitet och förbättra beslutsfattande. Vidare nämner respondenterna att deras täta kontakt med varandra leder till att de inte upplever någon direkt tappad kontrollförlust över arbetet. Enligt Leclercq-Vandelannoitte (2017, s. 139) kan IT baserad kontroll utövas på distans och nästan när och var som helst, vilket leder till att denna typ av kontroll blir subtil och nästintill osynlig. Våra resultat visar därav att ledare som använder sig av IT baserad kontroll har en positiv upplevelse av organisatorisk kontroll, eftersom tekniska lösningar hjälper dem att kunna kontrollera även om personalen inte befinner sig på plats.

Att styrning och uppföljning är en viktig del i ledarnas dagliga arbete är något som visar sig tydligt från empirin. Däremot framkommer det även att respondenterna tycker att det kan uppstå risker om man har ett för stort fokus på just detta. Någon nämnde exempelvis att det kan skada medarbetarhälsan och leda till att man tappar fokus på den mänskliga dimensionen. En annan respondent ansåg att entreprenörskapet och nyfikenheten kunde hämmas och ytterligare en annan att motivationsbrist kunde uppstå. Våra resultat går därmed i linje med Flamholtz (1996, s. 597) som menar att det är viktigt att man hittar en optimal grad av kontroll, då för mycket kontroll kan leda till byråkrati och för lite till kaos. Således ger empirin indikationer på att graden av styrning och uppföljning kan vara en utmaning för ledare i deras arbete med organisatorisk kontroll.

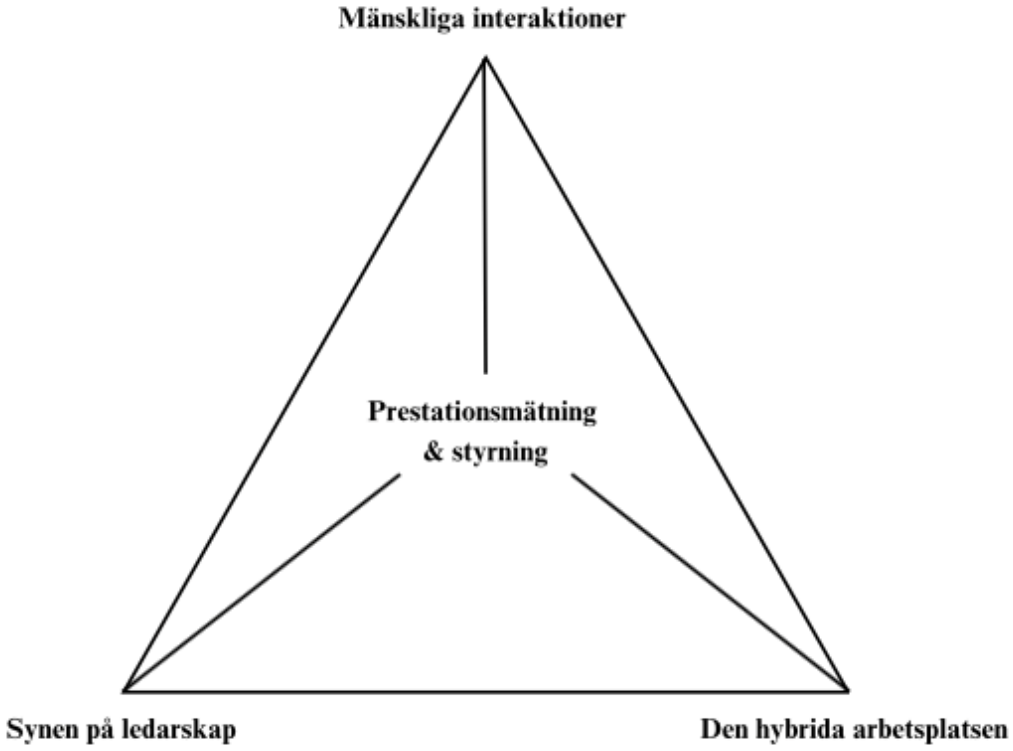
Trots att vår empiri talar för att respondenterna inte har upplevt några större problem med organisatorisk kontroll vid hybridarbete, så vittnar ändå några på att det kan finnas vissa svårigheter. Två av respondenterna nämnde att de ibland kan uppleva en tappad kontroll ut mot kund. Detta eftersom de inte ser eller hör hur medarbetarna agerar i möten med kund, rimligtvis med anledning att dessa ofta hålls digitalt. Det framgår dock inte från empirin hur respondenterna kontrollerar detta på plats, vilket leder till att man kan föra en diskussion om huruvida det är ett problem som uppstår just vid det hybrida arbetet, eller om det är något som ledarna kan uppleva i vanliga fall också. Däremot kan vi utifrån empirin läsa att respondenterna upplever att det är lättare att snappa upp något när man är på plats på kontoret, vilket i sin tur skulle kunna vara anledningen till att man också upplever att man tappar kontroll ut mot kund när medarbetarna arbetar på distans. Om mötena sker på plats kan man som ledare snappa upp hur en medarbetare bemöter denne i dörren eller när dem småpratar vid kaffemaskinen, även fast ledaren själv inte deltar i

mötet. En annan anledning till att man kan uppleva en tappad kontroll ut mot kund, skulle kunna vara att mötena vanligtvis inkluderar ledaren om de är på plats. Men å andra sidan känns denna anledning inte lika rimlig eftersom det vid digitala möten går att bjuda in vem som helst, inklusive ledaren i detta fall. Således kan vi tyda att en trolig anledning till att ledarna kan uppleva en tappad kontroll ut mot kund beror på att dem inte på samma sätt kan snappa upp småpratet som i sin tur kan vara viktigt för att skapa en bra relation med kunderna.

Vidare framkommer det från empirin att det kan vara svårt att bedöma prestationen baserat på vilken yrkesroll medarbetaren har. Exempelvis nämner en av respondenterna att det kan vara svårare att se hur någon som arbetar med marknadsföring presterar eftersom det inte blir lika tydligt hur mycket tid denne har lagt ner på sitt arbete. Från empirin framkommer det även att de kan vara svårt att mäta mjuka värden. En annan svårighet som nämns från en av respondenterna är att det kan vara svårt och veta hur mycket respektive lite kontroll man bör utföra eftersom människor är olika och har olika preferenser. Medan vissa föredrar mindre kontroll, finns det också vissa som känner att kontroll är ett sätt för ledaren att visa omsorg och vara intresserad av prestationer. På grund av att det endast är ett fåtal respondenter som uttalat sig om dessa svårigheter, kan vi inte säga att det finns någon enad bild om att skulle vara vanligt förekommande. Däremot ger detta en indikation på att ledarnas upplevelse av kontroll skulle kunna påverkas beroende på vilken typ av arbetsuppgift medarbetaren har samt dennes personliga preferenser av kontroll.

6.6 Slutgiltig modell

De föregående avsnitten presenterar de teman som har identifierats genom kodning av vårt empiriska material. Alla delar som har lyfts i analysen har visat sig ha en betydelse för ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete, det vill säga den hybrida arbetsplatsens utformning, synen på ledarskapet, mänskliga interaktioner samt prestationsmätning och styrning. Dessa är således faktorer som tillhör ledares upplevelser och innebär även utmaningar och möjligheter som kan uppstå i arbetet med organisatorisk kontroll. I figur 6 återfinns en konceptuell modell som illustrerar sambandet mellan dessa faktorer. Modellen har illustrerats som en triangel för att påvisa att alla faktorer är i samspel med varandra som en del i ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll. Exempelvis återfinns synen på ledarskap i triangelns vänstra hörn där tre linjer har dragits för att illustrera att det finns en länk till respektive faktor. Från de övriga faktorerna finns i sin tur också tre linjer som illustrerar att alla faktorer samspelar med varandra.



Figur 6. Samspelet mellan faktorer som tillhör ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll.

För att ge ett mer konkret exempel kan samspelet förklaras enligt följande: I modellen ser vi att prestationsmätning och styrning samspelar med synen på ledarskapet eftersom ledarens värderingar och sätt att leda sin personal kan spela roll för hur styrningen och uppföljningen kommer att utformas och genomföras. I sin tur finns en länk mellan faktorerna synen på ledarskap och prestationsmätning och styrning till den hybrida arbetsplatsens utformning. Ledares värderingar och sätt att leda sin personal spelar en roll för den attityd man har till platsen, exempelvis kommer en ledare med högt förtroende och tillit till sina anställda inte känna samma behov av att ständigt kontrollera arbetet. Arbetsplatsen i sin tur blir därmed mindre viktigt eftersom personen inte ser att platsen för att utföra arbetet spelar så stor roll. Å andra sidan kan prestationsmätningen och styrningen spela roll på så sätt att de krav och förväntningar man sätter upp påverkar vilka riktlinjer och policys man utformar för det hybrida arbetet och de digitala mötena. Trots attityden om att arbetsplatsen inte har någon vidare betydelse för själva arbetet så spelar den en avgörande roll för de mänskliga interaktionerna. Detta eftersom det är på kontoret som man kan se hur personalen mår och forma sociala relationer. Dessutom finns det en länk mellan de mänskliga interaktionerna och prestationsmätning och styrning. Denna länk påvisar att om man inte träffar sin personal fysiskt kan styrningen och uppföljningen försvåras på grund av att man tappar de sociala relationerna och indikationer på medarbetarhälsan, vilket i sin tur kan påverka hur man presterar. Vidare samspelar synen på ledarskap med de mänskliga interaktionerna eftersom ledare tycker det är viktigt med lyhördhet för att snappa upp avvikelser som kan störa prestationerna. Dessa avvikelser har visat sig vara lättare att fånga upp när man träffas fysiskt, vilket är en del av de mänskliga interaktionerna.

Faktorerna som är i samspel med varandra kan precis som myntet med sina två sidor innebära möjligheter och utmaningar i ledares arbete med organisatorisk kontroll. Likaväl

som att exempelvis mänskliga interaktioner kan medföra möjligheter kan de också medföra utmaningar. Har man regelbundna träffar kan man bättre upprätthålla de sociala relationerna och se hur medarbetarna mår vilket ger bra möjligheter att styra dem mot rätt beteenden och att de presterar bättre. Har man däremot inte regelbundna träffar kan det bli en utmaning att upptäcka om någon mår dåligt, vilket i sin tur kan skada produktiviteten och arbete i sig.

7. Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats för att besvara forskningsfrågan och syftet. Slutsatsen grundar sig i den modell som illustrerats i föregående avsnitt. Fortsättningsvis kommer studiens teoretiska bidrag, praktiska rekommendationer och samhälleliga implikationer. Kapitlet avslutas sedan med begränsningar och förslag till framtida forskning.

7.1 Övergripande slutsatser

Syftet med denna studie var att utforska hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför. Den kvalitativa forskningsstrategin i kombination med de övriga metodologiska valen har gett stöd för det empiriska materialet. Totalt genomfördes nio semistrukturerade intervjuer med ledare inom olika organisationer som bidragit till att skapa en förståelse för hur ledare upplever arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete. På grund av studiens induktiva angreppsätt har befintliga teorier använts som en grov referensram under studiens gång, men de har också använts för att jämföra och styrka de empiriska resultaten. Däremot är det främst den insamlade empirin som legat till grund för att kunna besvara studiens frågeställning som är följande:

Hur upplever formella ledare arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete?

Den generella slutsatsen i denna studie är att det finns fyra faktorer som tillhör ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll. Dessa faktorer är: den hybrida arbetsplatsens utformning, synen på ledarskap, mänskliga interaktioner och prestationsmätning och styrning. Med hjälp av den konceptuella modellen som återfinns i analysen, se figur 6, går det även att utläsa att faktorerna är i samspel med varandra samt att de medför utmaningar och möjligheter i ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll. Våra resultat visar att ledare upplever fler möjligheter än utmaningar vilket leder till vår slutsats om att ledare generellt sett har en positiv bild av arbetet med organisatorisk kontroll.

Våra resultat visar att utformningen av den hybrida arbetsplatsen är en viktig del bland ledare och deras upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll. Vi finner att riktlinjer och policys är något som ledare behöver för att skapa ordning vid digitala möten i en hybrid arbetsmiljö. Ledares attityd till platsen, det vill säga betydelsen av att arbeta på kontoret eller på distans, har visat sig att inte spela någon roll så länge man som ledare har byggt upp en förtroenderelation gentemot sin personal. Detta är något som samspelar med synen på ledarskap. Vidare ser vi också indikationer på att kontexten, exempelvis organisationsstorleken, yrkesroll och ledarens kontrollspann, kan forma ledares upplevelser med organisatorisk kontroll. Utifrån att de ledare som deltagit i studien främst verkar i små-och mellanstora organisationer samt att de generellt sett har en positiv upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll kan kontexten medföra utmaningar. Resultaten visar nämligen på att arbetet med organisatorisk kontroll kan upplevas svårare vid exempelvis större organisationer.

Att ledarskapet har en viktig roll i ledarnas arbete med organisatorisk kontroll är tydligt, något som stödjs både från de empiriska resultaten och den teoretiska referensramen.

Ledares syn på sitt eget ledarskap påverkar bland annat hur de ser på kontroll, det vill säga vilken eller vilka kontrollmekanismer som de använder för att styra sin personal mot de organisatoriska målen. Det framkommer även att graden av kontroll påverkas av deras syn på ledarskapet. Där kan vi se att en ledare som antar mycket förtroende i sitt ledarskap tenderar att ge mer ansvar till sina medarbetare och lita på att jobbet sköts som det ska, oavsett vart arbetet utförs. I förlängningen innebär detta att dem inte känner något vidare behov av att kontrollera sin personal på något annat sätt än dem skulle göra om de arbetade på plats. Vi kan således se att arbetet med att bygga förtroende är något som tar mycket plats i det hybrida ledarskapet för att driva medarbetarna i rätt riktning. Å andra sidan, kan det bli en utmaning i att driva dem i rätt riktning om man inte har förtroende. Då måste man hitta andra sätt att hantera och upprätthålla en kontroll över arbetet. Det har även visat sig att samhörighet och delaktighet är något som ledarna fokuserar på i sitt arbete med organisatorisk kontroll. Genom att inkludera sin personal skapar de en gemensam förståelse och teamkänsla där man tillsammans arbetar mot organisationens, arbetsgruppen och de individuella målsättningarna. Sammantaget dras slutsatsen att en ledare som anammar denna syn på ledarskap kan uppleva arbetet med organisatorisk kontroll i hybridarbete som positivt.

Fortsättningsvis har mänskliga interaktioner visat sig ha en stor betydelse i ledares upplevelse av arbetet med organisatorisk kontroll. Även om ledare generellt sett har en positiv bild av den hybrida arbetsformen och arbetet med organisatorisk kontroll finns det vissa utmaningar som man som ledare tacklas med. Detta baseras på studiens resultat om att distansen från sin personal och kollegor kan påverka både effektivitet och motivation. Däremot är informell kommunikation på olika sätt ett verktyg som ledare kan använda sig av för att motverka effekten som distansarbete får på faktorn mänskliga interaktioner. Genom att träffa sin personal minst en gång i veckan, dagliga samtala via tekniska hjälpmedel och andra aktiviteter utöver de arbetsmässiga kan arbetet med organisatorisk kontroll upplevas lättare.

Det mer praktiska tillvägagångssättet som ledare använder sig av för att styra och följa upp sin personal i det dagliga arbetet är ytterligare en faktor som tillhör ledares upplevelser. Vi finner att det är viktigt att ledare ställer samma krav och förväntningar oavsett var man arbetar. Både möten och daglig kommunikation via tekniska hjälpmedel används för att följa upp att dessa krav och förväntningar efterlevs. Att mäta resultat är ytterligare ett verktyg som kan användas vid uppföljning. Dessa tillvägagångssätt har visat sig fungera för att ledare ska kunna bibehålla kontroll över sin arbetsgrupp oavsett var de arbetar. Däremot kan en utmaning vara att avgöra graden av styrning och uppföljning eftersom det kan finnas en risk att kväva motivation och nyfikenhet, om det blir för byråkratiskt.

7.2 Teoretiska bidrag

Ett forskningsgap gällande organisatorisk kontroll vid hybrida arbetssammanhang presenterades inledningsvis i denna studie. Vi fann ingen forskning som sammanlänkar ledarskap, hybridarbete och organisatorisk kontroll. Framförallt saknades en bild över ledares upplevelser av organisatorisk kontroll vid hybridarbete som blivit en allt mer vanlig och etablerad arbetsform idag. Den forskning som vi tagit del av och berör dessa områden har bland annat utgått från kvantitativa metoder och fokuserat på perspektivet av anställda. Ett bidrag från vår studie är således att vi har bedrivit kvalitativ forskning utifrån ledares perspektiv som har lett till nya insikter inom området.

Studiens intention gällande att tillföra mer teoretisk kunskap och utveckla forskningsområdet gällande organisatorisk kontroll har även bidragit till en konceptuell modell. Modellen är således användbar för att förklara och beskriva vilka faktorer som tillhör ledares upplevelser samt vilka utmaningar och möjligheter de medför. I tidigare forskning har det framkommit att det finns behov av mer kunskap om hur den fysiska distansen påverkar organisatorisk kontroll (Pianese et al., 2022, s. 13). Vår modell har bidragit med detta genom att belysa de utmaningar och möjligheter som organisatorisk kontroll i hybridarbete kan medföra. Exempelvis visar vår studie att organisatorisk kontroll påverkas av att man ibland är fysiskt distanserade från varandra, vilket gör att ledare kan uppleva det svårare att se mående bland medarbetare som i sin tur kan skada produktiviteten. En tidigare studie av Babapour Chafi et al., (2022, s. 17) har lyft ett behov av att det behövs mer vägledning till ledare för att hantera den mindre kontroll som hybridarbete innebär. Vår modell bidrar med insikter om att det finns saker som blir viktiga för att kunna upprätthålla en kontroll vid hybridarbete. Exempelvis att visa förtroende, ha regelbundna fysiska träffar, etablera riktlinjer och att följa upp arbetet genom möten. Vikten av förtroende vid distansarbete är något som Blumenfeld et al. (2020) har forskat om. De kommer fram till att kontroll och övervakning kan upplevas som negativt, därför behövs ett förtroende mellan arbetsgivaren och arbetstagare. Resultatet i vår studie styrks därmed av det som Blumenfeld et al. (2020) kommer fram till angående vikten av förtroende. Däremot bidrar vår studie även med att förtroende är viktigt i hybrida arbetsmiljöer för att arbetet med kontroll ska upplevas bra.

Studien genererar ytterligare kunskap till forskningen inom organisatorisk kontroll och mer specifikt nya insikter om upplevelserna av organisatorisk kontroll i en viss typ av arbetsmiljö. Vår förhoppning är vidare att forskningsområdet blir mer etablerat och intressant för fler forskare att studera vidare samt utföra mer omfattande forskning inom.

7.3 Samhälleliga implikationer

Vår studie har skapat en djupare förståelse och bidragit med ökade insikter kring ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete. De samhälleliga effekterna kopplat till organisatorisk kontroll på arbetsplatsen ser vi främst vara av positiv karaktär. Detta eftersom resultatet av denna studie har bidragit med rekommendationer om hur ledare kan möta de utmaningar som den fysiska distansen har på organisatorisk kontroll i en hybrid arbetsmiljö. Att som arbetsgivare kunna erbjuda sina medarbetare flexibilitet i arbetslivet och samtidigt kunna upprätthålla en kontroll och affärsmässigt ansvar över verksamheten kommer på lång sikt kunna gynna samhället i stort. Detta eftersom mer flexibilitet för medarbetarna kommer leda till mer balans i privatlivet, vilket i sin tur leder till ökat välbefinnande, produktivitet och engagemang. När medarbetare mår bra och är produktiva kommer organisationen i sig bli mer effektiv och uppnå sina mål på ett mer framgångsrikt sätt. Denna ökade produktivitet bidrar till ökad lönsamhet för organisationerna, vilket på sikt har en positiv inverkan på samhället, både ekonomiskt och socialt genom högre skatteintäkter och sysselsättning. En annan effekt som studien kan få på samhället är kopplat till resultatet om att ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll i hybridarbete generellt sett är positiv. Om fler företag ser att det fungerar bra att bibehålla kontroll över verksamheten samtidigt som de anställda får bestämma över sin egen arbetsplats och tid, är det viktigt att dem tänker på vilka konsekvenser det kan få för människan i sig. Ur vår studie kan vi utläsa att för mycket arbete hemifrån kan leda till att man förlorar den sociala kontakten och möjligheten att se mående hos de anställda. Social isolering kan i sin tur få effekter på det psykiska och fysiska välmående. Av den anledningen är det viktigt att företag, i sin strävan efter

flexibilitet och effektivitet inte förbiser den mänskliga interaktionens dimension, eftersom detta är avgörande för att främja ett välmående samhälle.

Studien kommer förhoppningsvis också öppna upp för nya forskningsområden som kan ha betydelse för företagande och ledarskap. Alternativt väcka ett intresse i forskningsvärlden att undersöka studien vidare eller liknande ämnesområden. I sin tur ökar detta kunskapsutvecklingen och forskningsaktiviteten i samhället inom ämnesområdet som idag är relativt outforskat, något som vidare kan bidra till företagsutvecklingen. Den nya kunskapen som denna studie har bidragit med kan också leda till utvecklingen av företagspolicys och regleringar för arbetet med organisatorisk kontroll och den hybrida arbetsplatsen. Detta kan leda till förbättrade beslut och åtgärder för organisationer som har hybridarbete som etablerad arbetsform eller som håller på att övergå till denna arbetsform.

7.4 Praktiska bidrag

De praktiska bidragen utgörs av riktlinjer och rekommendationer till både ledare och organisationer som har hybridarbete som etablerad arbetsform och vill förenkla hanteringen av arbetet med organisatorisk kontroll. Bidragen kan även vara av nytta för de som vill erbjuda hybridarbete till sina anställda men som inte etablerat arbetsformen på grund av att de inte har hittat ett fungerande sätt att arbeta med organisatorisk kontroll. Vidare ligger de faktorer som visat sig tillhöra ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll till grund för dessa bidrag. Till att börja med blir det viktigt för organisationer och ledare att förstå att de fyra faktorerna alla samspelar med varandra i upplevelserna. Därför är en viktig rekommendation till organisationer att inte utesluta någon faktor vid utvecklandet av strategier och verktyg eftersom den ena samspelar med den andra. Vi tror detta är viktigt för att ledare ska förstå var fokus bör ligga för att upplevelserna av arbetet med organisatorisk kontroll ska underlättas, men också för att organisationer ska kunna vidta mer anpassade åtgärder till att förbättra samt stödja ledares arbetsmiljö.

För att komma in på de mer konkreta rekommendationerna så bör organisationer utveckla riktlinjer att förhålla sig till vad gäller främst digitala möten. Dessa riktlinjer kan förslagsvis beröra att kameran ska vara på, att man är i tid och att man deltar aktivt. Vår studie visar nämligen att det hjälper till att skapa en ordning samt för att säkerhetsställa att mötena hålls på ett produktivt och effektivt sätt. Vidare visar vår studie att de mänskliga interaktionerna samt kontoret har en viktig betydelse för att exempelvis bättre kunna se hur medarbetarna mår och för att upprätthålla de sociala relationerna. Av den anledningen rekommenderas det att organisationer ser till att samordna fysiska träffar på kontoret minst en gång i veckan. Detta för att kunna upprätthålla en slags kontroll över medarbetarhälsan men också för att främja trivseln genom att bibehålla de sociala relationerna.

Att upprätthålla och bygga förtroende är något som också visat sig vara en central del i synen på ledarskapet. Vår studie konstaterar att det upplevs öka trivseln och positiviteten bland medarbetare. Därför rekommenderas ledare att fokusera på förtroende i sitt ledarskap genom att försöka bygga en förtroenderelation till sin arbetsgrupp. Exempelvis genom att stötta, vara ärlig och agera som ledstjärna för att visa vägen. Ytterligare en rekommendation vad gäller ledarskapet är att arbeta med sammanhållningen i den hybrida arbetsgruppen eftersom det visar sig öka medarbetarnas ansträngningar och vilja att arbeta mot målsättningarna. Med tanke på att en hybrid arbetsgrupp sällan träffas alla

tillsammans samt att man arbetar både på distans och på kontoret blir det därför viktigt att skapa en gemensam förståelse och teamkänsla i gruppen.

Slutligen vill vi även rekommendera organisationer, och framförallt ledare, att upprätthålla olika typer av uppföljningar och avstämningar. Detta visar sig vara en viktig del av ledares upplevelser av organisatorisk kontroll vad gäller säkerhetsställandet av att medarbetarna arbetar i linje med organisationens mål. Genom att ha regelbundna uppföljningar och avstämningar, exempelvis via möten, medarbetarsamtal och veckoavstämningar, får ledare en bättre helhetsbild över arbetet och kan agera om det behövs. Dessutom hjälper det också ledare att inte ständigt behöva kontrollera sin personal eftersom de får regelbundna koller över hur det går, vad som fungerar och inte fungerar samt hur man ligger till tidsmässigt.

7.5 Begränsningar och framtida forskning

Denna studie har undersökt ett ämnesområde som är relativt outforskat och har begränsad forskning. Av den anledningen finns det en del begränsningar men också möjligheter för framtida forskning. För det första kan framtida forskning fördjupa sig i de befintliga resultaten från denna studie och utforska nya faktorer eller detaljer som ännu inte upptäckts. Bland annat kan det vara intressant att undersöka och bekräfta resultaten i denna studie i nya sammanhang eller med nya metoder för att stärka giltigheten, men det är också viktigt på det sättet att man bygger vidare framtida forskning baserat på tidigare studier. Vidare har vi utfört vår studie på ledare i Sverige, detta kan skapa begränsningar gällande studiens generaliserbarhet med tanke på att ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybrida arbetssammanhang kan skilja sig mellan olika länder och kulturer. Arbetet med organisatorisk kontroll kan se olika ut i andra länder vilket kan påverka upplevelserna hos ledare. Framtida studier kan således utforska ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll i andra länder, exempelvis i länder där byråkrati och övervakning är vanliga delar i företagskulturen.

Vidare har studiens utförande varit begränsad till längden av en termin vilket har gjort att vi behövt förhålla oss till ett begränsat tidsspann. Om dessa omständigheter inte fanns att förhålla sig till hade vi kunnat utföra en större datainsamling med fler respondenter. En större datainsamling hade kunnat ge en djupare förståelse för ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll och eventuellt andra insikter än vad denna studies resultat har gett. Exempelvis hade man kunnat se skillnader mellan olika branscher och ledarbefattningar vid en större datainsamling. Att studera skillnader mellan olika ledarbefattningar och branscher är således ett förslag på framtida forskning inom detta ämnesområde. Trots att denna studies empiri är insamlad från ledare inom olika branscher har vi inte tillräckligt med underlag för att se om upplevelserna skiljer sig, det hade behövts en större datainsamling.

I denna studie visar de empiriska resultaten att det finns indikationer på att kontexten har en betydelse för ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete. Däremot är en begränsning att studien inte lyckats komma fram till hur den har betydelse, på vilket sätt och till vilken utsträckning. Ett förslag på framtida forskning är därför att fördjupa sig i kontextens betydelse för att få en mer omfattande förståelse och även studera om storlek, bransch, yrkesroll kan ha en påverkan.

8. Sanningskriterier

I detta kapitel diskuteras de begrepp som hjälper utomstående läsare att kritiskt granska studien. Vi presenterar studiens trovärdighet och äkthet samt resultatens generaliserbarhet.

8.1.Sanningskriterier

Vid bedömning av studiens kvalitet kommer vi att utgå ifrån de kriterier som Bryman och Bell (2017, s. 380–383) sammanställt från Guba och Lincolns studier från 1985 och 1994. Författarna menar att det i kvalitativa studier är viktigt att utgå ifrån alternativa metoder. De sanningskriterier som föreslås att användas inom kvalitativ forskning är enligt Bryman och Bell (2017, s. 380) trovärdighet och äkthet. Således kommer vi att granska studien utifrån dessa två.

8.1.1 Trovärdighet

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 381) består trovärdighetskriteriet av fyra delkriterier, som är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet uppnår forskaren genom att ha följt de riktlinjer som företagsekonomisk forskning innebär samt att en korrekt tolkning har gjorts av forskarna vad gäller att presentera resultat från deltagarna som har studerats (Bryman & Bell, 2017, s. 381). För att uppnå detta kriterium har vi vid skrivandet av empirin och analysen flertalet gånger återgått till transkriberingarna för att försäkra oss om att vi tolkat respondenterna korrekt. Dessutom, gav alla respondenterna sin tillåtelse att spela in intervjuerna med både ljud och video, vilket innebär att vi har kunnat återgå till dessa för att fånga upp nyanser som kan ha försvunnit eller varit oklara i transkriberingarna. Under själva intervjuerna såg vi även till att ställa följdfrågor om det var något som vi inte förstod för att undvika missförstånd. Utöver detta har vi också försökt att använda oss av saker som har varit återkommande i vardera respondents svar för att säkerhetsställa att vi inte förvrängt deras ord eller verklighet.

Överförbarhet som är det andra kriteriet förklarar Bryman och Bell (2017, s. 382) handlar om huruvida studiens resultat är överförbart i en annan kontext eller inte. Enligt Guba och Lincoln (1994, refererad i, Bryman & Bell, 2017, s. 382) bedöms detta kriterium utifrån hur väl forskaren har beskrivit den studerande gruppen, detta eftersom det kan hjälpa andra att avgöra om resultaten är överförbara i en annan kontext. Bryman och Bell (2017, s. 382) menar dock att kvalitativa studier ofta är svåra att överföra till andra miljöer eftersom forskaren ofta studerar ett särskilt sammanhang och det unika i en social verklighet. I denna studie har vi haft som avsikt att uppnå en kvalitativ generaliserbarhet där vi har analyserat empirin och sökt efter mönster och likheter. Genom detta har vi lyckats identifierat ett antal faktorer som tillhör ledares upplevelser av arbete organisatorisk kontroll. Dessa faktorer anses vara applicerbara på andra relevanta sammanhang, vi anser således att en kvalitativ generaliserbarhet har uppnåtts. Däremot, som tidigare nämnt, ser vi även indikationer på att kontexten kan ha en betydelse för ledarnas upplevelse. Studien kan därför inte svara på huruvida ledares upplevelser av arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbete i andra kontexter, såsom större organisationer eller andra branscher, stämmer överens med vårt resultat.

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 382) innebär det tredje kriteriet pålitlighet att forskaren presenterar och redogör för alla delar i processen på ett fullständigt sätt. Genom att göra detta kan läsare som inte är insatta i ämnet bedöma och utvärdera hur pass den tillgängliga informationen stödjer den teoretiska slutsatsen. Under studiens gång har vi noggrant presenterat och motiverat alla val som har gjorts. Vi har även låtit utomstående personer läsa igenom olika delar av studien och tagit del av värdefull feedback från vår handledare för att reda ut eventuella oklarheter som vi författare har missat.

Det sista kriteriet konfirmering handlar om hur väl forskarna av studien lämnar sina egna åsikter och värderingar utanför och inte låter dem påverka utförandet av studien och dess resultat (Bryman & Bell, 2017, s. 382–383). Vi är medvetna om att det finns en risk att våra egna personliga åsikter och värderingar har kunnat påverka studien. Dels med tanke på den förförståelse som vi har inom ämnet, vilket återfinns i kapitel 2.2, dels i tolkningen av intervjuerna. Under studiens gång har vi genomgående försökt att ha detta i åtanke eftersom vi vill spegla våra respondenters verklighet korrekt. För att hålla våra egna åsikter utanför har vi flertalet gånger vid skrivandet av empirin och analysen återgått till transkriberingarna och sett över så att vi gjort tolkningar som skildrar respondenternas svar.

8.1.2 Äkthet

Äkthet är det andra grundläggande kriteriet som används för att bedöma en kvalitativ studie och består i sin tur också av några delkriterier (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Dessa är: rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Rättvis bild innebär att bedöma om studien redogör för en rättvis bild av respondenternas erfarenheter och åsikter. Den kontext som denna studie har undersökt är personer som har en ledarbefattning och är verksam i en hybrid arbetsmiljö. Eftersom ämnesområdet vi studerat är relativt outforskat har vi haft som mål att fördjupa kunskapen och öka förståelsen, därav har personer med olika könstillhörigheter, erfarenheter och inom olika branscher intervjuats. Detta har i sin tur medfört att vi kunna jämföra respondenternas olika verkligheter och åsikter. För att säkerhetsställa att bilden som framkommer är rättvis har vi i empirikapitlet presenterat citat för att spegla de olika respondenternas åsikter och erfarenheter. Som framkommit i både empiri och analys har flera av respondenterna liknade upplevelser av arbete med organisatorisk kontroll, men i det fall där någon av respondenterna har avvikit från övrigas svar har vi lyft detta i empirin. Anledningen till det är för att se till att alla nyanser av ledares upplevelser framkommer.

Ontologisk autenticitet innebär att studien ska säkerhetsställa att de som medverkat får en större förståelse av den sociala miljö som de lever i (Bryman och Bell, 2017, s. 383). I denna studie har vi utfört kvalitativa intervjuer där vi har intervjuat nio ledare från olika företag. Respondenterna fick i förväg information om studien vilket gav dem tid att kunna reflektera över sin egen sociala miljö och hur de upplevde arbetet med styrning och uppföljning vid hybridarbete. Under intervjuerna fick vi bra respons på frågorna och många ansåg att det var givande för dem att reflektera över frågorna som ställdes. Flera av respondenterna visade också intresse för att ta del av den slutliga uppsatsen. Av dessa anledningar anser vi att den ontologiska autenticiteten har mötts. Den pedagogiska autenticiteten beskriver i sin tur om respondenterna fått en fördjupad bild av omgivningen de verkar i, det vill säga en förståelse över andras upplevelse i den sociala verklighet de befinner sig inom (Bryman & Bell, 2017, s. 383). För att uppnå detta kriterium har vi erbjudit alla respondenterna att ta del av den färdigställda studien. På så sätt får de möjlighet att se hur övriga respondenter som befinner sig i samma miljö som dem upplever arbetet med organisatorisk kontroll vid hybridarbetet.

Katalytisk autenticitet menar Bryman och Bell (2017, s. 383) handlar om huruvida de som deltagit getts möjlighet att förändra sin situation. Den taktiska autenticiteten innebär i sin tur om studien har möjliggjort förutsättningar för detta. Det är svårt att säga ifall respondenterna som deltagit i denna studie kommer att förändra sitt sätt att arbeta med organisatorisk kontroll. Däremot har studien bidragit med praktiska rekommendationer som respondenterna får ta del av. Dessa rekommendationer möjliggör att dem kan reflektera över sitt arbetssätt och ett incitament till att driva en förändring.

Referenslista

Ahmad, Z., Asmawi, A., & Samsi, S. Z. M. (2022). Work-from-home (WFH): the constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, 51(8), 1883–1901.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2022). Pre-understanding: An interpretation-enhancer and horizon-expander in research. *Organization Studies*, 43(3), 395–412.

Ameel, M.,Myllynen, M., & Kallakorpi, S. (2022). Exploring Hybrid Leadership: Experiences of Remote Leadership in Healthcare. *The Journal of Nursing Administration*, 52(12), 653–658.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 1-20.

Bell, L., & Hofmeyr, K. (2021). Enabling organisational ambidexterity: A leadership perspective. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–15.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). Beyond Distrust: "Getting Even" and the Need for Revenge. I: Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in Organizations*: *Frontiers of Theory and Research*. California: SAGE Publications, Incorporated, 246-260.

Blumenfeld, S., Anderson, G., & Hooper, V. (2020). Covid-19 and Employee Surveillance. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 42–56.

Braun, V., & Clarke, V. (2012) Thematic analysis. I: H. Cooper, P. M., Camic, D. L., Long, A. T., Panter, D., Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. 57-71.

Brough, P., & O'driscoll, M, P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview: Organizational interventions: Issues and challenges. *Work and Stress*, 24(3), 280–297.

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

Bryman, A. (2013). *Leadership and organizations*. New York: Taylor & Francis Group. E-bok.

Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967–1989.

Collis, J., & Hussey, R. (2021). *Business research: A Practical Guide for Students*. London: Macmillan Education. E-bok.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 41(4), 423–439.

Cram, W. A., & Wiener, M. (2020). Technology-mediated control: Case examples and research directions for the future of organizational control. *Communications of the Association for Information Systems*, 46, 70–91.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 12(4), 450–467.

Downes, R., Daellenbach, U., & Donnelly, N. (2023). Remote control: Attitude monitoring and informal control in distributed teams. *Journal of Business Research*, 154, 1- 11.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.

Eures. (2021, 4 november). Hybridarbete från olika platser – framtidens arbetsform. *Europeiska kommissionen.* https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_sv [Hämtad 2023-01-26].

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611.

Folkhälsomyndigheten. (2020a, 11 mars). Spridningen av Covid-19 är en pandemi. *Folkhälsomyndigheten*. https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/ [Hämtad 2023-01-31].

Folkhälsomyndigheten. (2020b, 30 juli). Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet. *Folkhälsomyndigheten*. https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/ [Hämtad 2023-01-31].

Gentilin, M., & Madrigal, M. A. G. (2021). Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management. *Management Revue*, 32(4), 343–365.

Gill, S. L. (2020). Qualitative Sampling Methods. *Journal of Human Lactation*, 36(4), 579–581.

Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*. 16(1), 15-31.

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.

Grünewald, O. (2021, 23 april). Ökad digitalisering och mer distansarbete hos företagen. *Tillväxtverket*. https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-

2020/2021-04-23-okad---digitalisering---och-mer-distansarbete---hos-foretagen.html [Hämtad 2023-02-01]

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods,* 18(1), 59–82.

Gupta, S., & Pathak, G. S. (2022). Ethical issues in virtual workplaces: evidence from an emerging economy. *European Journal of Training and Development.*

Habiballah, S., Bibu, N., & Danaita, D. (2021). Educational Leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector – towards a Model of Hybrid Leadership. *Review of International Comparative Management*, 22(1), 74–86.

Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40–50.

Hunt, H. D., Banks, B., & Ramseur, S. (2022). Breaking New Ground: Shifting Views on Traditional Workplace Locations. *Tierra Grande*, 29(4), 2–5.

Institutet för språk och folkminnen. (2022, 27 december). Nyordslistan 2021. *Institutet för språk och folkminnen*. https://www.isof.se/lar-dig-mer/kunskapsbanker/lar-dig-mer-om-nyord/nyordslistor/nyordslistan-2021 [Hämtad 2023-02-01]

Kirsch, L. J. (1996). The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 7(1), 1–21.

Kirsch, L. J. (1997). Portfolios of Control Modes and IS Project Management. *Information Systems Research,* 8(3), 215-239.

Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives: Organizational Control as Antidote to Politics. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317–1337.

Kropp, B. (2019, 3 maj). The Future of Employee Monotoring. *Gartner Group.* https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-future-of-employee-monitoring [Hämtad 2023-01-27].

Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations (New York)*, 62(6), 795–827.

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2017). An Ethical Perspective on Emerging Forms of Ubiquitous IT-Based Control. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 139–154.

Levin, D.Z., & Kurtzberg, T. R. (2020). Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 13–15.

Lindgren, R., Andersson, M., & Henfridsson, O. (2008). Multi-contextuality in boundary-spanning practices. *Information Systems Journal*, 18(6), 641-661.

Malhotra, A., Majchrzak, A., Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives. 21(1), 60-70.

Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S., & Jamil, R. A. (2017). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 183–193.

Miller, S., & Weckert, J. (2000). Privacy, the Workplace and the Internet. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 255–265.

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

Morse. M. J. (1999). Qualitative Generalizability. *Qualitative Health Research*, *9*(1), 5–6.

Norman, S.M., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 15(3), 279-295.

Northouse, P.G. (2022). *Leadership theory and practice.* 9:e uppl. London: SAGE Publications.

Olajide, T.O., Oloyede, L. R. (2020). Exploratory Research Design in Management Sciences: An X-Ray of Literature. *Analele Universității "Dunărea de Jos" Galați. Fascicula I, Economie Și Informatica Aplicata*, 26(2), 79–84.

Olsson, M. (u,å.). Ge förutsättning till god arbetsmiljö vid hybridarbete. *Unionen*. https://www.unionen.se/rad-och-stod/chef/ge-forutsattning-till-god-arbetsmiljo-vid-distansarbete [Hämtad 2023-01-27].

Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95–113.

Ouchi. W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559–569.

Patejczyk, N., & Krzysztof Kobos, E. (2022). Leadership in Organisations: Characteristics, Importance, Methods of Management in Different Sectors. *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 15(2), 237–249.

Petani, F.J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT- enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*,8(1), 1-24.

Pianese, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J.V. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 1(1), 1-20.

Piccoli, G., & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365–395.

Pielstick, C. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal Of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.

PwC. (2021). *Building tomorrow's workforce: Six 'no-regrets plays' Caribbean business leaders should make today.* PwC. *https://www.pwc.com/cb/en/issues/assets/future-of-work-and-skills-survey-2021.pdf* [Hämtad 2 februari 2023].

Ramana, P. V. L., & Krishna, C. G. (2022). Hybrid Workplaces in Post-Pandemic India: Effect on Communication and Managerial Functions. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 16(3), 7–22.

Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 1-18.

Robinson S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1-13.

Rydell, B. (2022). *Möjlighet till distansarbete avgörande vid jobbsökande.* [Broschyr]. Akavia. https://www.akavia.se/siteassets/01-gemensamt/trycksaker-och-broschyrer/rapport-distansarbete.pdf [Hämtad 2023-01-31]

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8:e uppl. New York: Pearson.

Sayyadi, M. (2022). Elements of Good Change Leadership in the Post-Pandemic Economy. *Management Consulting Journal*, 5(1), 1–6.

SCB. (2021, 20 maj). Allt fler arbetar hemifrån. *SCB.* https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/ [Hämtad 2023-02-01]

Schoorman, F. D., Mayer, F. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.

Sekiguchi, T., & De Cuyper, N. (2022). Addressing new leadership challenges in a rapidly changing world. *Applied Psychology*, 46(1), 1-10.

Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 36(1), 60–85.

Sihag,V., & Rijsdijk, S.A. (2019). Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. *Journal of Management Studies*, 56(1), 91–133.

Singh, P., Bala, H., Dey, B. L., & Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*, 151, 269–286.

Steude, D. H. (2021). Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65–86.

Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.

Stoian, C-A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascalu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability 2022,* 14(12), 1-22.

Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2022). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *International Journal of Human Resource Management*, 1–31.

Sytch, M., & Sivanathan, N. (2007). Trust under Pressure: Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances. *Personnel Review*, 36(6). 996–1000.

Tele2 Företag. (2020). *Det hybrida arbetslivet: Coronapandemins effekter på vårt sätt att arbeta- nu och i framtiden*. Tele2 Företag. https://assets.ctfassets.net/qesrghz6121d/6WJhDRhqpm1KhjVLvorL7j/be2335f62c608614b7c8bf14a5fd02cb/Det_hybrida_arbetslivet_-_Rapport_Tele2_F__retag.pdf [Hämtad 29 januari 2023].

Thurén, T., & Werner, J. (2019). *Källkritik.* 4:e uppl. Stockholm: Liber.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.

Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179–206.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.

Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437–462.

Wilkes, M. S., Srinivasan, M., & Flamholtz, E. (2005). Effective organizational control: Implications for academic medicine. *Academic Medicine,* 80(11), 1054–1063.

Wixom, B. H., & Ross, J. W. (2017). How to monetize your data. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 10-13.

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50–76.

Yang, F., Shinkle, G. A., & Goudsmit, M. (2022). The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency. *Journal of Business Research*, 139, 855–86

Appendix

Appendix 1: Första utskick till potentiella respondenter

Hej,

Ella och Johanna heter vi och studerar Civilekonomprogrammet med inriktning Service Management på Handelshögskolan vid Umeå universitet. Vi är nu i full gång med att skriva vårt examensarbete som behandlar ledare i hybrida arbetssammanhang vilket blivit en allt vanligare arbetsform idag.

För att lyckas slutföra denna studie behöver vi din hjälp! Vi har nu påbörjat sökprocessen för potentiella deltagare att intervjua och vi är nämligen intresserade av att intervjua dig framöver. Vi planerar att genomföra intervjuerna under veckorna 12-14. Ditt deltagande kommer att vara pseudonymt och du får självklart ta del av studiens resultat efteråt.

Om detta låter intressant eller om du har några frågor är du välkommen att kontakta oss. Vi kommer i sådana fall att återkomma med mer information kring frivillighet, konfidentialitet, behandling av personuppgifter, samtycke och information om studien senare.

Tack på förhand.

Vi ser fram emot att höra från dig!

Bästa hälsningar,
Ella Juslin & Johanna Sundström

Appendix 2: Informationsbrev

Hej!

Vad kul att du vill delta i vår studie! Som tidigare utlovats kommer här lite mer information om studien och ditt deltagande.

Vi heter Johanna Sundström & Ella Juslin och studerar fjärde året på Civilekonomprogrammet med inriktning Service Management på Handelshögskolan vid Umeå Universitet. Just nu är vi i full gång med skrivandet av vårt examensarbete där fokus ligger på styrning och uppföljning vid hybridarbete. Tack vare digitaliseringen och pandemin har hybridarbete blivit en allt vanligare arbetsform, och detta flexibla arbetssätt verkar vara här för att stanna. Undersökningar visar även på att hybridarbete ställer nya krav på hur ledare följer upp och styr sina anställda. Med vår studie vill vi således bidra till forskningen inom detta område genom att utforska hur ledare upplever arbetet med uppföljning och styrning vid hybridarbete. Du som ledare har blivit kontaktad av oss eftersom vi tror att du kan bidra med goda insikter och tankar utifrån dina erfarenheter.

Intervjun beräknas pågå i cirka 45–60 minuter och genomförs via Microsoft Teams med dig. För att underlätta transkriberingen av intervjuerna skulle vi vilja be om tillstånd från dig att spela in ljud och video. Denna fil kommer att raderas så fort examensarbetet blivit godkänt. Under intervjun kommer vi att utgå ifrån en intervjuguide där tre olika teman kommer att beröras, dessa är hybridarbete, ledarskap samt styrning och uppföljning. Utöver det vill vi också säga att du inte behöver förbereda dig inför intervjun samt att ditt deltagande är helt frivilligt. Du kan alltså när som helst välja att hoppa över en fråga eller avbryta intervjun. Resultaten från intervjuerna kommer att presteras under pseudonym i uppsatsen, vilket innebär att ditt eget namn inte kommer att nämnas.

Intervjuerna planerar vi att genomföra under veckorna 12–14, vi skulle därför önska att du återkopplar med förslag på tid och datum till oss så fort som möjligt.

Bifogat finner du en även samtyckesblankett som du behöver skriva ut och underteckna, och därefter mejla tillbaka till oss. Observera att detta behövs göra innan själva intervjutillfället. I samma bifogad fil finns också ytterligare information gällande hantering av personuppgifter.

Om du har några frågor eller känner att något verkar oklart, tveka inte att höra av dig.

Med vänlig hälsning,
Johanna Sundström och Ella Juslin

Appendix 3: Intervjuguide

Hej,

Ella och Johanna heter vi och studerar som vi tidigare nämnt på Civilekonomprogrammet med inriktning Service Management vid Umeå universitet. Innan vi påbörjar intervjun vill vi passa på att ännu en gång tacka för att du tar dig tiden att ställa upp på en intervju och vill dela med dig av dina erfarenheter och tankar. Syftet med studien är att utforska hur ledare upplever arbetet med styrning och uppföljning i hybrida arbetssammanhang med betoning på vilka utmaningar och möjligheter det medför.

Intervjun beräknas ta ungefär 45–60 minuter. Under detta samtal kommer vi att ställa frågor utifrån en förberedd intervjuguide som behandlar tre huvudsakliga teman: hybridarbete, ledarskap samt styrning och uppföljning. Trots att du har skrivit under samtyckesblanketten vill vi återigen trycka på att ditt deltagande är helt frivilligt. Det är också helt okej att avstå från att besvara vissa frågor och du kan även välja att avsluta intervjun när du vill utan vidare motivering.

Vi skulle gärna vilja spela in intervjun med både ljud och video, det skulle nämligen underlätta vår analys då vi lättare kan gå tillbaka materialet och säkerhetsställa att vi inte missat viktig information. Men även för att detta samtal inte ska störas av att vi behöver skriva ned allt samtidigt. Denna inspelning sker självklart enbart om du samtycker till detta. Är du okej med att vi spelar in detta? Det som sägs i intervjun kommer att transkriberas för att lättare kunna analysera och koda informationen. Video-och ljudfilen samt transkriberingen kommer sedan att raderas när examensarbetet är godkänt och klart, under tiden är det som tidigare nämnt endast vi och behöriga personer på Umeå universitet som har tillgång till materialet.

Har du några frågor innan vi påbörjar?

Tema	**Intervjufrågor**	**Syfte**
Bakgrund	• Hur länge har du arbetat på [organisationen]? • Vad är din arbetstitel? - Kan du berätta lite om din roll som [arbetstitel]? (typ arbetsuppgifter etc) - Kan du beskriva hur en typisk arbetsdag ser ut för dig. • Hur länge har du jobbat som [arbetstitel]? • Utöver hybridarbete, under vilka andra arbetssammanhang har du varit ledare? (Ex, arbete på plats, distansarbete)	Syftet med bakgrundsfrågorna är att göra respondenten bekväm och skapa en trygg stämning samt att få en bild av respondentens arbetsroll.
Hybridarbete	• Skulle du kunna beskriva din arbetssituation i dagsläget? - Hur ofta befinner du dig på kontoret? - Vad är anledningen till att du främst på kontoret/distans?	Syftet är att få respondenten att beskriva hur hybridarbete ser ut på just den arbetsplatsen.

	• Har ni några policys för hybridarbetet? (Ex antal dagar på kontoret) • När började ni med hybridarbete? - Hur tycker du att det fungerar? • Vilka arbetsuppgifter utför dina anställda? • Har ni några arbetsuppgifter som är kontorsberoende? - Finns det någon anledning till att ni har det/inte har det? • Hur genomförs den interna kommunikationen? (Det vill säga mellan ledare och medarbetare och ledare sinsemellan) - Använder ni någon speciell plattform? (Ex Teams, Zoom, mejl) - Hur säkerhetsställer du att viktig information når ut till alla berörda? (medarbetare) - Hur följer du upp att kommunikationen fungerar inom arbetsgruppen? • När ni har möten, hur ser deltagandet ut för de som arbetar hemifrån? - Har ni några bestämmelser/policys för möten?	
Ledarskap	• Vad innebär rollen som chef/ledare för dig? • Upplever du någon förändring i ditt ledarskap nu vid hybridarbete jämfört med den/den tidigare arbetsformen(erna)/ arbetssituationen(erna)? • Har du upplevt några utmaningar i ditt hybridledarskap? - Vilka? - På vilket sätt? - Hur hanterar du dem? • Hur skulle du beskriva relationen mellan dig och dina medarbetare? - Upplever du några skillnader i er relation nu jämfört med tidigare arbetsformer • Upplever du någon svårighet med att se hur dina medarbetare mår och presterar vid distans? - Hur hanterar du det? • Hur arbetar du för att medarbetarna ska känna förtroende för dig som ledare? • Hur kommunicerar du organisationens mål och intressen till dina medarbetare? - Hur får du din personal att följa organisationens mål och intressen?	Syftet är att få en bild av respondentens ledarskap eftersom ledare har en stor roll i att kontrollera och styra medarbetare mot de organisatoriska målen.

Styrning och uppföljning	• Vad innebär din roll i arbetet med styrning och uppföljning? • På vilket sätt genomför du uppföljning eller styrning i din yrkesroll idag? - Vilka risker ser du med ett för stort fokus på styrning och uppföljning? • Vilka krav ställer du på dina medarbetare när dem arbetar hemifrån? - Hur följer du upp dem? - Hur kommunicerar du dessa förväntningar? • Hur ser feedbackskulturen ut på er arbetsplats? - Hur ofta/sällan ger du feedback till dina medarbetare? • Vilka utmaningar upplever du med att styra din personal vid hybridarbete? - Finns det olika utmaningar beroende på var din personal arbetar? (på kontoret/hemma etc), om ja, vilka? • Ser du några fördelar med att styra din personal vid hybridarbete? - Finns det olika fördelar beroende på var din personal arbetar? (på kontoret/hemma etc), om ja, vilka? • Vilken typ av stöd och resurser anser du behövs för att säkerställa att arbete utförs på ett effektivt sätt vid hybridarbete? • Hur ser du på användningen av teknik och digitala verktyg i det dagliga arbetet? - Tror du att det finns skillnader i vikten av dessa verktyg mellan kontorsarbete och distansarbete? • Upplever du några skillnader på prestation och engagemang bland din personal när de arbetar hemifrån respektive på plats, i sådana fall vilka? • Hur ser du på framtiden gällande styrning och uppföljning vid hybridarbete? - vilka förändringar förväntar du dig att se i framtid?	Syftet är att utforska hur respondenten upplever sitt arbete med organisatorisk kontroll. Vi vill även ta reda på hur respondenterna utför kontroll samt ifall det finns upplevda skillnader mellan att utföra kontroll beroende på vart personalen befinner sig. Detta tema har även en stor del i studiens syfte.
Avslutande frågor	Har du något att tillägga utöver det vi frågat om?	Syftet är att låta respondent lyfta något som ligger utanför ramen av denna intervjuguide.

Appendix 4: Samtyckesblankett

Information om att delta i uppsatsarbete

Vi vill börja med att tacka för att du visat intresse för vår studie. Ella Juslin och Johanna Sundström heter vi och är studenter på Handelshögskolan vid Umeå Universitet. Vi studerar just nu vårt fjärde år på Civilekonomiprogramet med inrikting Service Managament och är i fullgång med skrivandet av vårt examensarbete. Vi såg att det fanns begränsad forskning om ledares upplevelse av styrning och uppföljning vid hybridarbete. Studiens syfte är därför att utforska vilka utmaningar respektive möjligheter ledare upplever i arbetet med denna typ av kontroll i hybridarbete.

Vi planerar att genomföra ungefär 8-10 intervjuer. Intervjuerna uppskattas att pågå i ungefär 45-60 minuter och kommer att spelas in efter ett godkännande från dig. Dina personuppgifter samt den data som samlas in från dig kommer att hanteras enligt GDPR. I uppsatsen presenteras resultat från intervjuerna under pseudonym, det vill säga ditt eget namn kommer inte att nämnas. Vidare kommer studiens resultat att presenteras i en uppsats som publiceras i portalen DivA. https://umu.diva-portal.org/. Vi kommer även att skicka en länk via mail till den slutgiltiga uppsatsen om så önskas.

Vi vill även nämna att det är helt frivilligt att delta och du kan när som helst välja att inte vara med längre samt du behöver inte säga varför. Du har även rätt att inte besvara en eller flera frågor.

Om du vill komma i kontakt med oss, är du varmt välkommen att göra detta på:

Ella Juslin
072-56 12 464
ellajuslin@live.se

Johanna Sundström
073-03 85 627
annahojsundstrom@gmail.com

Samtycke till personuppgiftsbehandling

Inför uppsatsarbetet vid enheten för företagsekonomi, Handelshögskolan kommer följande personuppgifter om dig att samlas in och behandlas:

- Namn
- Kön
- Arbetstitel
- Ljud-och videoinspelning
- E-postadress och eventuellt andra kontaktuppgifter

Ditt samtycke behövs för att personuppgifter ska kunna behandlas. Det är Umeå universitet som är personuppgiftsansvarig för behandlingen. Kontaktuppgifter till Umeå universitet är Umeå universitet, 901 87 Umeå, registrator@umu.se, 090-786 50 00. Umeå universitet har utsett ett dataskyddsombud. Dataskyddsombudet nås på pulo@umu.se eller genom växeln 090-786 50 00.

Dina personuppgifter kommer med stöd av samtycket att behandlas längst fram till den tidpunkt då studentarbetet har godkänts.

Dina personuppgifter kommer endast att hanteras av behörig student samt behörig personal vid Umeå universitet.

Du har när som helst rätt att ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Jessica Eriksson, e-post: jessica.eriksson@umu.se och telefonnummer: 090-786 99 82. Observera dock att ett återkallande av ditt samtycke inte påverkar lagligheten av behandlingen innan samtycket återkallats.

Du har även rätt att kontakta Umeå universitet för att få information om vilka uppgifter som behandlas om dig eller för att begära rättelse, överföring, radering eller begräsning av dina personuppgifter. Du kan även kontakta universitetets dataskyddsombud på mejl pulo@umu.se. För mer information om hur universitetet behandlar personuppgifter se: umu.se/gdpr

Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten Integritetskyddsmyndigheten om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Samtycker du till att dina personuppgifter används på sätt som beskrivs ovan?

Ja Datum: Namn:

Information om Umeå universitets behandling av personuppgifter i studentarbeten

Om du väljer att delta kommer viss information om dig att behandlas, se samtyckesblankett. Denna information kommer att samlas in genom kontakt med dig som respondent och oss studenter samt under intervjutillfället. Informationen eller en del av informationen kommer att kunna kopplas till dig av oss som studenter samt behörig personal vid Umeå universitet. Uppgifter som kan kopplas till dig på detta sätt räknas som personuppgifter enligt EU:s dataskyddsförordning 2016/679 (GDPR). Anledningen till att det i studentarbetet behöver behandlas sådana personuppgifter är för att kunna genomföra denna studie och uppfylla syftet, även för att kunna diskutera urvalet. Denna studie kräver således insamling av data via intervjuer och av kvalitetsskäl behöver dessa uppgifter hanteras.

Umeå universitet är personuppgiftsansvarig för denna behandling. Den rättsliga grunden för personuppgiftsbehandlingen är ditt samtycke i enlighet med EU:s dataskyddsförordning, artikel 6.1a.

Personuppgifterna kommer att förvaras vid universitetet på ett sådant sätt att, utöver ansvarig student, kommer endast behöriga personer vid universitetet att ges tillgång till personuppgifterna. Uppgifterna kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem.

Dina personuppgifter kommer att behandlas under hela studentarbetet som kommer att pågå till och med 2023-06-30 eller till dess att uppsatsen är godkänd, därefter kommer uppgifterna att raderas.
Underlag till studentarbeten, där dina personuppgifter ingår, gallras efter att studentens betyg rapporterats i universitetets studieregister.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att:

- *begära tillgång till dina personuppgifter (begära sk. registerutdrag)*
- *få dina personuppgifter rättade*
- *få dina personuppgifter raderade*
- *få behandlingen av dina personuppgifter begränsad.*

Under vissa omständigheter medger dataskyddsförordningen samt kompletterande nationell lagstiftning undantag från dessa rättigheter. Rätten till tillgång till sina uppgifter kan exempelvis begränsas av sekretesskrav, och rätten att få uppgifter raderade kan begränsas av regler rörande arkivering.

Om du vill åberopa någon av dessa rättigheter ska du ta kontakt med dataskyddsombudet vid Umeå universitet (pulo@umu.se) och ange uppgifter om aktuellt studentarbete.
Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att klaga hos Integritetsskyddsmyndigheten. Information om detta finns på myndighetens webbplats (imy.se).

Appendix 5: Exempel på kodning

Citat	Kod	Undertema	Tema
• ”[...] *så jag tycker det är jättebra att jobba hybrid och jag menar, då kan människor välja liksom det blir mer flexibelt på något sätt. Man behöver liksom vara hemma för att ja, någon hantverkare ska komma om man behöver låsa upp en dörr eller någonting och samtidigt kan man va med på möten som vanligt så att det är väl jättebra att det skapas möjligheter.”*	Multitasking av arbete och privatliv	Attityd till platsen	Den hybrida arbetsplatsens utformning
• ”*Du kan sitta på ett kontor 8 timmar och inte göra någonting sitta och titta i skärmen och läsa Aftonbladet.* ”	Kan vara oproduktiv på kontoret också		
• ”*För min del så upplever jag att jag jobbar bättre och är gärna på plats på kontoret så att jag väljer nog att fara in i princip varje dag.* ”	Arbetar bättre på kontoret		
• “[...] *om jag förväntar mig mycket av mina medarbetare så ska de också kunna se att jag gör minst det och lite till själv, för då är det också lättare att ställa de kraven att man så att säga går i bräschen och är den som kanske drar gänget framåt istället för att stå liksom och bara putta och inte göra något själv så att så skulle jag säga. Och det tror jag väl är så jag försöker jobba.*”.	Vara ett gott föredöme	Förtroende och tillit	Synen på ledarskap
• *”Det handlar om ett förtroende att du måste bygga förtroende. Precis som alla relationer i livet, grundläggande förtroende. ”*	Ledarskap handlar om att bygga ett förtroende		
• ”*Ja, men det är ju att jag är ärlig i det jag säger, att jag står för det jag säger och jamen att de kan lita på mig helt enkelt. I det ligger ju också att stå stadigt när det blåser. För det*	Arbetar med tillit och ärlighet för att bygga förtroende		

kan det ju också göra, det kan vara stormigt kring en organisation eller en verksamhet [...], *man ska kunna lita på att det jag säger är sant. Och att jag finns där och backar upp.*"			
• *"[...] för man missar ju det här kaffekö snacket alltså på ett teams möte tar man som bara upp det nödvändigaste. "* • "*För det är ändå en del saker som du inte fångar upp digitalt eller via teams eller bara vid kaffemaskinen jamen hur har din dag varit, man tappar lite det när man inte är på plats, så att det skulle jag absolut säga.* " • *"[...] Och sen är man i samma stad så tycker jag definitivt man ska ta en walk and talk minst en gång i veckan eller varannan vecka i alla fall så att man får se varandra face to face om det är helt hybrid arbetsplats. Men det är bra att träffa människorna, skapa en process och rutiner som gör att man komme i kontakt med människan helt enkelt."*	Missar det privata snacket vid distansarbete Svårt med vardagsprat vid distansarbete Viktigt att man träffar varandra fysiskt minst en gång i veckan	De sociala relationerna	Mänskliga interaktioner
• *"Ja, mitt krav är ju alltid att man ska göra sina arbetsuppgifter och och utföra dem sen om det är hemifrån eller på kontoret, det spelar inte mig någon roll, men arbetsuppgifterna ska utföras."* • *"Nej, men det är ju att de ska få minst lika mycket gjort som om man är på kontoret. Nej jag nu då du säger det så har jag ju inte sagt att jag förväntar mig att ni levererar minst lika mycket som utan jag som tänkte att det är underförstått.* " • *"Vill du gå tidigare idag så struntar jag det så länge du jobbar och drar in dina pengar liksom, drar in den liksom och gör det du ska och når våra mål*	Krav att arbetsuppgifterna ska utföras oavsett plats Samma krav oavsett arbetsplats, dock ej uttalat Okej att arbeta på distans så länge arbetet utförs	Förväntningar	Prestationsmätning och styrning

tillsammans och det är helt okej. Men när du inte gör det då vill jag se på kontoret så där i det fallet.”			

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Företagsekonomi 901 87 Umeå 090 786 50 00 www.usbe.umu.se