UMEÅ UNIVERSITET

HYBRIDARBETETS UTVECKLING, EN FRAMGÅNG ELLER ETT MISSLYCKANDE?

En kvalitativ studie om medarbetares och chefers upplevelser av hybridarbete som arbetsform

Louise Danielsson, Signe Abrahamsson

Handledare: Frida Skog
Sociologiska institutionen
Kandidatuppsats 15 hp
Vt 2023

Förord

Vi vill tacka den myndighet som givit oss möjligheten att utföra ett intressant arbete kring arbetsfrågor och för god dialog vid framtagandet av ett givande ämne till uppsatsen. Vi vill även rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp på intervjuer och de kontaktpersoner vi haft återkommande och god kontakt med under arbetets gång. Vi vill också tacka vår handledare Frida Skog för positiv och hjälpsam stöttning genom uppsatsens alla delar!

Abstract

This is a qualitative study, and the purpose is to investigate whether hybrid work is a successful way of working in matters of conflict, leadership, and control. The two questions that form the basis of the analysis are I: What does hybrid work mean and how does this affect employees in practice? And II: What impact does hybrid work have on leadership? The essay was written on behalf of and in collaboration with a Swedish government authority. The purpose of the essay has been developed in collaboration with the authority. Semi-structured interviews have been the main approach to data collection. The interviews took place at the relevant authority with both employees and managers. Thematic analysis based on Braune and Clark's six steps (2006) has been carried out to analyze the data and to produce the results on which the study is based. The main results that emerged are that hybrid work based on several factors entails both advantages and disadvantages. Some of the results that emerged were that change in leadership is central to hybrid work and that it requires more from managers to adapt to this. There have also been results about loss of control for both managers and employees, as well as both a positive and negative impact on mood due to hybrid work.

Keywords: hybrid work, leadership, coworker, qualitative study, state authority, Sweden

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 6
1.1 Syfte och frågeställningar 7
2. BAKGRUND 7
2.1 Beskrivning av myndighetens verksamhet 7
2.2 Myndighetens arbete med hybridarbete 7
2.3 Förklaring av begrepp 8
3. TIDIGARE FORSKNING 8
3.1 Möjligheter och utmaningar med distansarbete som arbetsform 8
3.2 Ledarskap på distans 10
3.3 Forskningens relevans för denna studie 11
4. TEORI 12
4.1 Krav-kontroll-stöd-modellen 12
5. METOD 14
5.1 Arbetsfördelning 14
5.2 Urval 14
5.3 Datainsamling 15
5.4 Bearbetning av datamaterial 15
5.5 Etiska överväganden 18
6. ANALYS OCH RESULTAT 19
6.1 Konflikter på arbetsplatsen 19
6.1.1 Känslor av konflikt vid distansarbete 19
6.1.2 Konflikter i utmaningar och lösningar för hybridarbete som arbetsform 21
6.2 Viktiga chefsegenskaper och ledarskapets utmaningar vid hybridarbete 23
6.2.1 Medarbetares förväntningar på viktiga chefsegenskaper 24
6.2.2 Ledarskapets förändringar och utmaningar vid hybridarbete 25
6.3 Kontrollmöjligheter i arbetet och kontrollförlust för chef och medarbetare till följd av hybridarbete 28
6.3.1 Kontrollmöjligheter i arbetet 28
6.3.2 Kontrollförlust för chef och medarbetare till följd av hybridarbete 30
7. DISKUSSION 33
8. STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FORTSATT FORSKNING 35
9. KÄLLOR 36
10. BILAGOR 38

10.1 Bilaga 1, intervjuguide 38
10.2 Bilaga 2, informantbrev 40

1. Inledning

Arbetslivet präglar de flesta människors vardag och är varaktigt under stora delar av livet. Arbete behövs för att samhället ska gå runt och det krävs flertalet olika yrken där lika många olika arbetssätt ingår för att samhället ska fungera. I och med att arbetslivet är en utbredd aspekt av dels människors liv, dels av samhället i stort, är det ett ämne som ständigt kräver uppdaterad forskning. Detta för att kunna utveckla och anpassa arbetslivet till de krav och möjligheter som ständigt förekommer. Covid 19-pandemin drev arbetsplatser till att helt, eller delvis, forma om sitt arbetssätt för att trygga både medarbetares och samhällets säkerhet och för att undvika smittspridning. Den lösning som blev rådande bland de arbetsplatser där möjligheten fanns var distansarbete. Distansarbete gav möjligheten till fortsatt arbete och till att driva arbetslivet och delar av samhället framåt. När återgång till arbetet efter pandemins slut blev genomförbart fastställdes en variant av distansarbete som kombinerade arbete på distans och arbete på plats; hybridarbete. Hybridarbete gav medarbetare möjligheten att styra sitt arbete på ett sätt som tidigare inte varit möjligt i samma utsträckning.

Men vilka effekter på arbetslivet innebär det nya hybridarbetet? Hybridarbete är ett arbetssätt som är så pass nytt inom arbetslivet att effekten av det fortfarande är relativt okänt och just därför är det av stor vikt att studera detta ämne. Eftersom denna uppsats dessutom är skriven mot en statlig myndighet kan detta ses som en extra viktig anledning för att studera frågan. Myndigheter är en oerhörd stor del av samhället och berör alla medborgare på flertalet sätt. Då myndigheter har ett ansvar i samhället och medborgare har en tillit till dessa är det viktigt att myndigheter och andra samhällsbärande funktioner fungerar på bästa sätt. Studier kring detta ämne, och framför allt i relation till exempelvis statliga myndigheter, är därför viktigt att undersöka då det berör alla människor i samhället. Detta ämne är alltså av intresse och vikt att studera eftersom arbetslivet, som tidigare nämnt, är en utbredd del av människors liv men även samhället i stort. Det krävs alltså studier kring hur detta nya, men förmodade permanenta arbetssätt, påverkar arbetslivet, människor och samhället. Vilka effekter detta får för arbetsprestation, psykisk hälsa och känsla av tillhörighet är alla aspekter som är av intresse och som ännu inte är helt klarlagda. Det är därför centralt att studera detta nya arbetsfenomen för att se hur det påverkar arbetet, men kanske främst hur det påverkar människor.

1.1 Syfte och frågeställningar

Som ovan nämnt finns det flertalet aspekter kring det hybrida arbetet som är av intresse att titta närmare på. Ur ett socialpsykologiskt perspektiv ges möjligheten att studera hur en enskild anställd upplever ett fenomen, samtidigt som det är möjligt att studera fenomenet utifrån en organisatorisk abstraktionsnivå. Detta bidrar till att fånga individers upplevelser och ståndpunkter kring hybridarbete samt hur detta i sin tur påverkar på ett organisatoriskt plan. Denna studie kommer att fokusera närmare kring hybridarbetets framgångar och utmaningar ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Syftet kommer vara att undersöka om hybridarbete är ett lyckat arbetssätt i frågor avseende konflikter, ledarskap samt kontroll. Frågeställningarna för uppsatsen är; I: Vad innebär hybridarbete och hur påverkar detta medarbetare i praktiken? Och II: Vilken inverkan har hybridarbete på ledarskapet?

2. Bakgrund

I detta avsnitt kommer en beskrivning av den uppdragsgivare som uppsatsen skrivs emot att presenteras, samt en närmare förklaring av denna myndighets HR-arbete. Förtydligande av en del begrepp kommer även att tydliggöras, detta för att underlätta förståelsen för vissa delar i uppsatsen. Informationen som följer nedan är framtagen och förmedlad av en HR-ansvarig vid myndigheten. [1]

2.1 Beskrivning av myndighetens verksamhet

Denna uppsats skrivs i samråd med en svensk statlig myndighet som är belägen i en mellanstor svensk stad och syftar främst till arbete med registrering. På myndigheten återfinns ett flertal olika tjänster som exempelvis handläggare, jurister, verksamhetsutvecklare samt kommunikatörer.

2.2 Myndighetens arbete med hybridarbete

Myndigheten har alltid haft ett fåtal medarbetare som har haft möjligheten att arbeta på distans. I dagsläget erbjuds möjligheten att arbeta på distans upp till 60% per vecka, detta är en riktlinje som trädde i kraft i april 2023. Dessförinnan erbjöds möjligheten att jobba 40% på distans, det har alltså skett ett skifte i tidfördelningen inom myndigheten. Den nuvarande formen av hybridarbete tillkom under covid19-pandemin och har därefter fortsatt att gälla.

[1] Email 8 maj

Även om hybridarbete erbjuds ska verksamhetens behov och möjlighet att utöva arbetet vara primärt och överordnat.

2.3 Förklaring av begrepp

Genomgående i uppsatsen kommer ett antal begrepp att tillämpas, för att tydliggöra deras innebörd kommer därför en förklaring av begreppen att göras i detta avsnitt. Begreppet hybridarbete används inom den berörda myndigheten och förklaras som ”en hybrid lösning med en mix av distansarbete kombinerat med närvaro på vår fysiska arbetsplats/kontor vid behov”. Begreppet innebär alltså en kombination av att styra sin arbetsnärvaro mellan distansarbete samt arbete på plats. Arbetssättet som utgör en del av begreppet innefattar ett hybridkontor där en blandning av distans och digitalt deltagande möjliggörs. Dessutom använder arbetsplatsen sig av begreppet aktivitetsbaserat arbetssätt som innebär att det inte finns några fasta platser för de anställda utan att de har möjlighet att sätta sig var de vill på kontoret. Vidare i analysavsnittet kommer begreppet konflikt att användas, betydelsen av detta begrepp avser en inre konflikt som kan liknas med en friktion. Begreppet avser därmed inte en konflikt gällande människor och individer emellan.

3. Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer tidigare forskning att presenteras. Detta för att ge en bild över det fält som studien avser att fokusera på samt vad denne kommer att bidra med i relation till övrig forskning. Socindex och Proquest är de databaser som primärt har använts. För att genomföra sökningarna har söktermer som bland annat ”hybrid work” OR ”distance work” använts. Fyra artiklar kring distansarbete kommer att ligga som grund och dessa fokuserar främst på distansarbete som arbetsform och vilka utmaningar och möjligheter detta innebär samt hur ledarskapet ser ut vid distansarbete.

3.1 Möjligheter och utmaningar med distansarbete som arbetsform

Distansarbete har blivit ett alltmer utbrett och integrerat arbetssätt i det moderna arbetslivet. I samband med Covid-19 tvingades flertalet arbetsplatser till att tänka om och finna lösningar till hur arbetet skulle kunna fortgå. Hybridarbete blev en utbredd metod och lösning för många arbetsplatser för att kunna säkerställa arbetets fortgång men även medarbetarnas hälsa och säkerhet. Forskning inom området distansarbete och hybridarbete har växt på senare tid och bidragit till en djupare förståelse för dess utmaningar, fördelar och effekter på arbetsmiljö,

produktivitet och välbefinnande hos anställda, ledare och organisationer. Nedan följer en sammanfattning av tidigare forskning gällande distansarbete och hybridarbete.

I studien genomförd av Chafi, Hultberg och Yams (2022, 3) undersöktes de behov samt utmaningar som arbete på distans- och hybridarbete innefattar. Studien bestod av en kvalitativ studie om 53 deltagare som bestod av anställda, personalchefer och tjänste-/anläggningsleverantörer på tre svenska public service-organisationer. Studien fokuserade på potentialen för en hållbar framtida arbetsmiljö bland medarbetare och chefer. Resultatet som visades av studien var att distansarbete och hybridarbete medförde både möjligheter och utmaningar. De respondenter som var medarbetare beskriver de främsta fördelarna som balans mellan arbete och privatliv, ökad flexibilitet samt självständighet. Utmaningarna var känslan av isolering och förlorat kamratskap, alltså de sociala aspekterna. Cheferna uppgav att fördelarna var mer tid för reflektion och strategiskt arbete då pendlingen minskade genom distans – och hybridarbete. En av nackdelarna som uppgavs var svårigheterna med att uppfylla sitt arbetsmiljöansvar vid arbete på distans (Chafi, Hultberg och Yams 2022, 18).

En ytterligare studie genomförd av Fiahlo, José Sousa och Moreira (2022) undersökte även vikten av distansarbete under covid-19 pandemin samt utvärderade den framtida utvecklingen av denna arbetsform. Deras studie karaktäriserade processen, identifierade distansarbetets möjligheter och utmaningar samt presenterade lösningar för hantering av distansarbete i framtiden. Studien var av kvantitativt slag med 159 deltagare som befann sig på chefsnivå inom offentlig förvaltning (Fiahlo, José Sousa och Moreira 2022, 366). Likt tidigare studie fann studien resultat som visade på såväl positiva som negativa aspekter av distansarbete. Bland annat visades att produktiviteten bibehölls, trots att produktiviteten minskade inom utbildningsfaktorn på grund av svårigheter att lära ut på distans. De positiva aspekterna som uppmärksammades var ökad flexibilitet, bättre tidshantering, en förenklad kommunikation och större motivation. Bland de negativa aspekterna av distansarbete fann studien förändringar i ledarskapet som innebar att ledare var tvungna att ändra sin ledarstil, för att möjliggöra ledning virtuellt i stället för på plats. Kommunikationen sågs som ett av de största hindren enligt ledarna, som i många sammanhang var orsakade av brist på teknisk utrustning. Därmed ansåg många ledare att det var brist på material för att leda sina anställda på distans. De lösningar som uppmärksammades för att minimera de negativa aspekterna av distansarbete var i huvudsak blandat arbete, det vill säga att variera arbete på distans med arbete på plats.

Dessutom möjliggöra distribution av lämpligt material, utbildning samt reglering av distansarbete och produktivitetskontroll (Fiahlo, José Sousa och Moreira 2022, 371).

3.2 Ledarskap på distans

I takt med utvecklingen av distansarbete har forskning inom området ledarskap på distans blivit alltmer betydelsefull. Att förstå hur ledare effektivt kan navigera och leda sina anställda på avstånd, är av stor vikt för att främja produktivitet, samarbete och trivsel för de anställda. Nedan följer en sammanfattning av tidigare forskning som bidragit med kunskap om hur ledare har fått anpassat sin ledarskapsstil för att leda på distans samt vilka utmaningar som uppkommit av arbetets förändring till distansarbete.

Golden och Fromen (2011) genomförde en kvantitativ studie som fokuserade på vilken inverkan chefer har på anställda när de arbetar utanför kontoret. Studien jämförde tre arbetssätt för chefer som bestod av; traditionellt arbete, distansarbete samt virtuellt arbete. Detta gjordes för att undersöka om det finns skillnader mellan anställdas upplevelser beroende på vilket arbetssätt deras chef tillämpar. Golden och Fromen (2011, 1460) analyserade datamaterial från ett storskaligt urval på 11 0589 anställda på ett företag som listades som ett av USA:s 500 största företag. De resultat som studien kom fram till var att arbetserfarenheterna hos de anställda vars chefer arbetar på distans en del av veckan var mindre positiva än för de anställda med chefer som hade ett så kallat traditionellt arbetsläge. Feedback, utveckling och arbetsbelastning är några faktorer som de anställda upplevde som mindre positiva när chefen arbetade på distans delar av tiden. Forskarna menar på att resultaten visar att chefer som arbetar utanför kontoret, antingen genom hybridarbete eller fullt ut genom virtuellt arbete behöver vara medvetna om vilken påverkan detta kan komma att ha på de anställda. Det framgår dock att resultaten skiljer sig åt baserat på den anställdes eget arbetssätt samt att de var blygsamma i sin omfattning. Forskarna hävdar därmed att det finns ett behov för ytterligare studier för att undersöka vilka effekter chefers arbetssätt har på anställda och dess arbetserfarenheter och resultat (Golden och Fromen 2011, 1467–1469).

Vito, Schmidt Hanbridge och Brunskill (2023, 86) genomförde även en studie som undersökte 25 direktörer och chefers erfarenheter av att hantera pandemin tillsammans med organisatoriskt stöd och resurser på tre hälso-/beroendebyråer i Kanada. Studien bestod av kvalitativ ansats och av den tematiska dataanalysen uppmärksammade forskarna flertalet

individuella och organisatoriska utmaningar, möjligheter, motståndskraftfaktorer och stöd. Resultatet av studien visade på att ledare stod inför flera individuella utmaningar under pandemin som bland annat innebar osäkerhet. Många ledare menade på att det var en brist i tydlighet samt vägledning kring pandemin och det medförde en rädsla och sårbarhet hos både ledare och anställda. Vidare menade ledare på att det var en tung arbetsbelastning som bidrog till rollstress för ledaren på grund av att det fanns höga krav och tidspress under pandemin. Förutom dessa delar upplevde ledarna utmaningar i att fatta svåra beslut rörande uppsägningar av personal, förändringar och nedläggningar som medförde svårigheter för ledare att balansera finansiell stabilitet och empati för personal. Trots stora utmaningar fann studien att många ledare såg möjligheter att ta an utmaningar. I form av att vara risktagande och inneha en förmåga att anpassa sig snabbt efter förändringar samt bidra med innovation och kreativa lösningar. Viktiga motståndskraftfaktorer som uppmärksammades bland ledare var till exempel samarbete, kommunikation och problemlösningsförmåga, förståelse och empati samt uthållighet och tålamod. Dessutom visade studien att organisatorisk motståndskraft och hållbarhet kan vårdas med känslomässig koppling och stöd, tydlig kommunikation och gemensamt beslutsfattande, tydliga värderingar och uppdrag, samt en livsbalans mellan hem och arbete (Vito, Schmidt Hanbride och Brunskill 2023, 91–94).

3.3 Forskningens relevans för denna studie

När en litteratursökning genomfördes för att få kunskap om tidigare forskning återfanns endast ett fåtal studier som var utförda i en svensk kontext och/eller inom offentlig sektor. I och med att covid-19 pandemin drev arbetsplatser till ett distansarbete som än idag präglar arbetslivet kommer studier kring detta ämne under en lång tid vara aktuellt. Gapet som identifierades indikerar på behovet som finns för studier genomförd inom offentlig verksamhet och framför allt i en svensk kontext. Som tidigare nämnt i Golden och Fromens (2011) forskning finns det ett behov att ytterligare undersöka effekterna av en chefs arbetssätt och det är detta i avser i denna uppsats.

Den tidigare forskningen visar vilka områden kring hybridarbete som har undersökts samt vilka gap som finns. De studier som återfanns och som kommer att ligga som grund för tidigare forskning i denna uppsats är samtliga av relevans. Detta då de fokuserar på hur antingen ledare eller medarbetare upplever sin arbetssituation till följd av ett hybridarbete och syftet för denna studie är att undersöka om hybridarbete är ett lyckat arbetssätt i frågor

avseende konflikter, ledarskap samt kontroll. Vi anser att även om det finns forskning kring området fattas det en del kunskap kring ämnet. Vi avser att bidra med en studie som visar rent konkret på för- och nackdelar med hybridarbete både ur ledarskapsperspektiv och hur medarbetare upplever frånvarandet av en ledare.

4. Teori

I följande avsnitt kommer en presentation av studiens teoretiska utgångpunkt att göras. Teorins beståndsdelar och vad denne främst fokuserar på kommer att klargöras, detta för att förtydliga hur teorin kommer att tillämpas under uppsatsens gång.

4.1 Krav-kontroll-stöd-modellen

Karasek och Theorells krav-kontroll-stöd-modell är en teoretisk modell som används för att undersöka sambandet mellan arbetsmiljö och hälsa. Modellen beskriver tre huvudfaktorer som kan påverka en arbetstagares hälsa; krav, kontroll och socialt stöd (Eklöf 2017, 137). Krav handlar om det arbetsinnehåll som förväntas av arbetstagaren och vilken arbetsbelastning som krävs för att klara uppgifterna. Kontroll handlar om graden av inflytande och självständighet som arbetstagaren har över sitt arbete. Socialt stöd handlar om hur arbetstagaren upplever stöd från chefer, kollegor och organisationen i stort.

Krav-kontroll-stöd-modellen bygger på antagandet att höga krav och låg kontroll, det vill säga att en arbetstagare har hög arbetsbelastning men begränsad möjlighet att själv påverka sitt arbete, kan leda till stress och hälsoproblem (Eklöf 2017, 137). Samtidigt kan högt socialt stöd motverka dessa effekter genom att ge arbetstagaren en känsla av stöd och sammanhang på arbetsplatsen. Detta kan exemplifieras vidare genom modellens beskrivning av olika typer av arbete bestående av aktivt arbete, spänt arbete och iso-spänt arbete. Aktivt arbete kännetecknas av höga krav och höga kontrollmöjligheter, som bidrar till avspänning efter måluppfyllelse och positivt lärande för arbetstagaren. Spänt arbete kännetecknas av höga psykiska krav och små kontrollmöjligheter som leder till att arbetstagaren hamnar i ett tillstånd utan kontroll över sin arbetssituation, som i senare led bidrar till stressmekanismer. Slutligen kännetecknas iso-spänt arbete av liknande faktorer som spänt arbete samt avsaknad av socialt stöd, som medför ytterligare en försämrad arbetssituation ur hälsosynpunkt (Eklöf 2017, 137–138).

Däremot menar Eklöf (2017, 138) att det har varit svårt att finna vetenskapligt stöd för aktiva jobb (höga krav och stora kontrollmöjligheter) ska ha ett samband med aktivt lärande. Detta eftersom forskning har visat på att låga krav och stora kontrollmöjligheter främjar aktivt lärande. Det vill säga att aktivt arbete i vissa fall kan utgöra belastningsfaktorer, som medför problem snarare än möjligheter. Det pekar på att höga psykiska krav långt ifrån alltid kan balanseras bort av stora kontrollmöjligheter i den här modellens mening. Oavsett så är denna modell av betydelse när sambandet mellan arbetsmiljö och hälsa ska undersökas och den har visat på att arbetsmiljön kan ha en betydande påverkan på hälsan hos arbetstagare. Genom att identifiera faktorer som påverkar hälsan kan modellen användas för att utveckla strategier för att förbättra arbetsmiljön och främja hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen.

Teorins användningsområde ger möjlighet att undersöka från flera perspektiv. Modellen kan dels användas till att analysera hur arbetsmiljön för både medarbetare och chefer förändras i samband med hybridarbete. Det går att undersöka hur krav, kontroll och socialt stöd påverkas när människor arbetar både på kontoret och på distans samt jämföra om vissa faktorer förstärks eller försvagas i arbetsmiljön när människor arbetar med hybridarbete. Vidare är det även möjligt att undersöka hur medarbetarnas välbefinnande och hälsa påverkas av hybridarbete. Genom att tillämpa denna modell är det möjligt att analysera hur arbetskraven och kontrollen över arbetet kan tänkas påverka medarbetarnas stressnivåer, engagemang och arbetsprestation i en hybrid arbetsmiljö. Dessutom är det möjligt att undersöka hur socialt stöd kan tänkas bidra till att balansera medarbetarens arbetsrelaterade stress och skapa en positiv arbetsmiljö. Slutligen är det även möjligt att undersöka modellen från ledarens perspektiv. Genom att använda denna modell är det möjligt att analysera ledarskapets betydelse och roll inom hybridarbete. Det är möjligt att undersöka hur ledarskapet kan tänkas påverka de tre faktorerna i modellen: krav, kontroll och socialt stöd. Hur ledare hanterar en hög arbetsbelastning hos sina anställda när de arbetar inom hybridarbete? Hur ledare skapar en balans mellan kontroll och flexibilitet för sina medarbetare? Hur ledare uppvisar socialt stöd och en känsla av samhörighet till sina medarbetare när de arbetar med hybridarbete som arbetsform?

5. Metod

I detta avsnitt kommer uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt att presenteras. Ansatsen i denna uppsats är av kvalitativt slag. Detta då syftet rör människors åsikter och tankar kring ett visst fenomen samt att den kunskap som söks fokuserar på ett samhällsfenomen (Ahrne, Svensson 2015, 8). Eftersom uppsatsen riktar sig mot en specifik organisation och syftet har varit att fånga personers åsikter kring arbetet på denna organisation, har intervjuer genomförts för att på djupet få en insikt kring det valda undersökningsområdet. Vid intervjuer i kvalitativa metodsammanhang är intresset riktat mot den intervjuades ståndpunkter och åsikter (Bryman 2018, 561). Detta är ytterligare en anledning som ligger till grund för valet av intervjuer som datainsamlingsmetod.

5.1 Arbetsfördelning

Detta är en uppsats skriven av två studenter vilket innebär att delar av arbetat delats upp. Dock har stora delar av materialet arbetats fram tillsammans. Vid samtliga intervjutillfällen har båda varit närvarande och involverade i samtalen. Däremot har det huvudsakliga ansvaret för att hålla i intervjuerna turats om, och den som inte har haft huvudansvaret för att intervjua har noterat och antecknat det som sagts under intervjuerna. Detta för att utöver de inspelningar som gjorts kunna få en ännu bredare förståelse kring vad som sagts vid intervjutillfället. Vid transkriberingsfasen har var och en ansvarat för att transkribera de intervjuer som var och en haft huvudansvaret kring, den tematiska analysen har däremot genomförts tillsammans. Övriga delar i uppsatsen har i huvudsak arbetats fram tillsammans.

5.2 Urval

Urvalet för denna uppsats har skett genom ett så kallat målstyrt urval, detta innebär att urvalet har gjorts med beaktning för att de som väljs ut besitter de kriterier som möjliggör att besvara forskningsfrågorna (Bryman 2018, 498). Med anledning av att uppsatsen är skriven i samråd med en uppdragsgivare, i detta fall en statlig myndighet, har urvalet skett genom att de HR-ansvariga som varit kontaktpersoner för uppsatsen valt ut respondenter som ansågs kunna besvara forskningsfrågan. Förfrågan om deltagande i intervjuerna skickades av HR-ansvariga ut till ett antal anställda på myndigheten. Av de tillfrågade var det sex respondenter som visade intresse och som därmed valdes ut till att delta i studien. Av dessa sex respondenter innehade två en chefsposition inom myndigheten och de övriga fyra en medarbetarposition.

5.3 Datainsamling

För att samla in data genomfördes semistrukturerade intervjuer, detta innebär att frågorna på förhand var formulerade men inga färdiga svarsalternativ fanns (Näpärä 2019). Anledningen till att denna intervjutyp valdes var för att möjligheten till kompletterande frågor skulle ges samt att kunna fånga flertalet olika aspekter. Inför intervjuerna arbetades en intervjuguide fram (Bryman 2018, 565). Detta för att strukturera och styra intervjun på ett tydligt sätt. Intervjuguiden innehöll ett antal frågor som ställdes till respondenterna men gav även utrymme för övrig diskussion (se bilaga 1). Då både chefer och medarbetare intervjuades var intervjufrågorna i guiden utformade på olika sätt. Detta för att få fram den bäst anpassade information från vardera grupp för att kunna besvara frågeställningarna. Intervjuerna ägde rum på plats på den valda myndigheten under två dagar.

5.4 Bearbetning av datamaterial

Vid bearbetning av datamaterialet har en tematisk analys i sex olika steg genomförts. Detta i linje med de sex steg som Braun och Clarke (2006, 16–23) föreskriver.

Det första steget innebar att transkribera intervjuerna, för att därefter läsa igenom materialet och fördjupa sig inom detta. Detta för att söka efter betydelser och börja urskilja några första mönster ur materialet. Transkriberingen genomfördes strax efter att intervjuerna hade ägt rum. Detta för att lättare komma ihåg nyanser i samtalet som genomfördes med de utvalda respondenterna.

Det andra steget bestod av att utifrån de tankar och idéer som uppkommit i steg ett börja skapa de första initiala koderna. Kodningen genomfördes på ett induktivt sätt, alltså genom att öppet bearbeta materialet för att få fram koderna (Braun, Clarke 2006, 12). Till att börja med togs viktiga meningsenheter ut från datamaterialet som kunde besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Dessa meningsenheter omvandlades sedan till kondenserade meningar, som innehöll kärnpunkten i varje enhet. Därefter förvandlades dessa meningar till initiala koder. Från de kondenserade meningarna uppkom bland annat de initiala koderna; “svårigheter med distans”, “socialt samspel försvinner”, “försämring” (se bilaga nedan).

Det tredje steget syftade till att börja söka efter mönster, eller så kallade teman, bland koderna. Detta genom att analysera koderna för att sedan sortera dessa efter diverse teman. Efter att intervjuerna hade genomförts samt efter bildandet av de initiala koderna skapades en inblick i vad för slags mönster som kunde utvinnas ur datamaterialet. Samtliga respondenter uttryckte bland annat avsaknad av den sociala kontakten med människor när de arbetade på distans. Detta visar på ett mönster avseende nackdelar med distansarbete.

Steg fyra innebar en bearbetning och förfining av de teman som hittills tagits fram. Detta för att få teman som hänger samman på ett meningsfullt sätt och som bidrar till tydlighet. Till exempel urskildes koder som flexibilitet, fungerande arbetssätt och balans som visade på ett mönster av fördelar med distansarbete. Vidare urskildes koder som sociala kontakter, dålig uppföljning och dåliga verktyg som visade på ett mönster av nackdelar med distansarbete. Dessa mönster kom sedan att bli de kategorier som i senare led bildade det övergripande temat konflikter.

Det femte steget innefattade att definiera och namnge de olika temana, helt enkelt ett förfinade av de teman som tagits fram. Vi arbetade djupgående med att namnge de olika temana för att bilda tydliga och konkreta teman som förklarade de nedanstående kategorierna och koderna. Till exempel hade kategorierna fördelar distansarbete och nackdelar distansarbete uppkommit av kodningsarbetet samt hade även utmaningar och framtida förbättringar uppkommit. Dessa kategorier undersöktes vidare för att sedan analysera hur dessa tillsammans kunde bilda ett övergripande tema. Det tema som bildades var konflikter, eftersom samtliga kategorier svarade på någon slags konflikt. Det fanns med andra ord konflikter i vilka fördelar respektive vilka nackdelar som fanns med distansarbete, dessutom konflikter i vilka utmaningar och framtida förbättringar som finns med hybridarbete som arbetsform. I bifogat kodningsschema återfinns exempel på kodning och tematisering (se bilagor nedan). Det sjätte och sista steget innebar att börja producera och skriva uppsatsen utifrån de övriga fem stegen.

Bilaga kodning schema - initiala koder

Meningsenhet	**Kondenserad mening**	**Kod**
att kunna gå och ta ett samtal, veta att någon är på plats, att liksom se folk i lokalerna att kunna bara se på kroppsspråk eller sätta sig ner och ta en kaffe med någon liksom, den möjligheten har ju försvunnit	Att kunna ta ett samtal när någon är på plats, se folk eller bara kunna se på kroppsspråk, sätta sig och ta en kaffe, det har försvunnit	Svårigheter med distans, socialt samspel försvinner, försämring
så det finns ju mycket att jobba vidare med, tänker jag, men ledarskapet har blivit svårare, ja det är nog min bild.	Det finns mycket att jobba med men ledarskapet har blivit svårare	Svårigheter med ledarskap
många medarbetare trivs ju att kunna ha flexibelt, så någonstans är det en möjlighet hos medarbetarna	Många trivs med flexibilitet, det är en möjlighet hos medarbetarna	Möjligheter med distansarbete, positiva känslor

Bilaga kodning schema - tema

Tema konflikter				
Kategori	**Fördelar distansarbete**	**Nackdelar distansarbete**	**Utmaningar**	**Framtida förbättringar**
Kod	Flexibilitet, fungerande arbetssätt, balans, underlättande i vardagen	Snabb kontakt, sociala kontakter, dålig uppföljning, dåliga verktyg, otydlighet kring distansarbete, arbetsmiljö, motstånd att använda kamera	Svårigheter att leda, ej optimala verktyg, aktivitetsbaserat arbetssätt, teamkänsla, riktlinjer för hybridarbete	Förbättring av arbetsverktyg, hitta nya lösningar på mötesformer, kreativitet, det sociala samspelet, kontroll av psykisk hälsa, ökad transparens

5.5 Etiska överväganden

Uppsatsen har genomförts med beaktning av Vetenskapsrådets fyra principer för forskningsetik; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002, 6). Innan intervjuerna ägde rum delgavs respondenterna ett informantbrev som innehöll information kring de olika kraven och hur dessa skulle tillämpas (se bilaga 2). I brevet informerades respondenterna bland annat om syftet med uppsatsen samt vad intervjufrågorna skulle fokusera på. De upplystes även om att deltagandet var frivilligt och att de hade rätt att avbryta sin medverkan när som helst om de så ville. Konfidentialitetskravet lyftes dessutom fram för att tydligt informera att fullständig avidentifiering skulle genomföras. Eftersom studien är skriven i samråd med en statlig myndighet tillika arbetsplats, förmedlades vid intervjutillfället återigen de fyra etiska kravens innebörd samt hur tillämpningen av dessa skulle genomföras. Detta för att trygga respondenternas eventuella oro kring att känslig information kring deras arbetsplats skulle kunna identifieras. Den extensiva anonymiseringen har i samråd med handledare bestämts inte påverka analysen av materialet och har därför valts att genomföras. Citaten kommer därför inte heller att kopplas till en specifik informant, detta för att i ytterligare ett led säkerställa anonymiteten.

Av den anledning att uppsatsen är skriven mot en statlig myndighet har ytterligare en etisk aspekt tagits i beaktning, vilken är att säkerställa neutralitet i skrivandet. Eftersom uppsatsen är skriven mot myndigheten har det etiskt krävt att skrivandet inte vinklas åt myndighetens fördel. Ett aktivt arbete med att undvika detta har skett genom att bibehålla en neutral inställning till datamaterialet och vid analysen av detta samt att all handledning för uppsatsen har skett av handledaren och inte av myndigheten. Den risk som uppstår med att vinkla uppsatsens analys och resultat mot en parts fördel är att trovärdigheten för studien tar skada. Om de faktiska resultaten som framkommit inte presenteras utan endast de resultat som ser till uppdragsgivarens fördel tappar studien sin transparens och som tidigare nämnt trovärdighet. Om studier inte representerar den fakta som framkommit kommer kredibiliteten för dessa att ta skada. Därav har alltså den etiska övervägningen kring neutralitet tagits i beaktning.

Trots att uppsatsen är skriven mot en statlig myndighet, har syftet självständigt formulerats fram utan påverkan från myndigheten i fråga. Uppsatsen har arbetats fram oberoende av styrningar från myndighetens håll. Genomgående i studien har myndigheten och respondenternas integritet och anonymitet tagits i beaktning. Detta i form av att vissa delar har åsidosatts eller utelämnats för att på bästa möjliga sätt uppvisa anonymitet gentemot myndigheten och respondenterna i fråga.

6. Analys och resultat

I följande avsnitt kommer analys och resultatet av det insamlade materialet att presenteras. Utifrån den tematiska analys som genomförts har tre huvudsakliga teman arbetats fram vilka är; konflikter, ledarskap samt kontroll. Dessa kommer att presenteras närmare under ett antal mer specificerade underrubriker. Inledningsvis kommer temat konflikter att analyseras och diskuteras, vidare kommer temat ledarskap att ligga som grund för analysen och därefter kommer temat kontroll att beröras.

6.1 Konflikter på arbetsplatsen

Det insamlade datamaterialet visade på mönster av konflikter på arbetsplatsen på olika sätt. De konflikter som uppmärksammades utspelades i form av vilka fördelar respektive nackdelar de anställda upplevde med hybridarbete samt i form av vilka utmaningar och framtida förbättringar som finns med hybridarbete som arbetsform.

6.1.1 Känslor av konflikt vid distansarbete

Flera av de respondenter som intervjuades uttryckte många fördelar med att arbeta på distans. Många menade på att distansarbete gav ökad flexibilitet kring planering av vardags- och arbetsliv. Med det menade respondenterna att tiden blev mer effektiv, att behovet av resetid och pendling eliminerades eftersom de kunde börja arbeta direkt utan att förlora tid på att ta sig till och från arbetsplatsen. De kunde med andra ord utnyttja den tid som annars skulle ha spenderat på att resa till kontoret till att vara fokuserade och produktiva på deras arbetsuppgifter. Dessutom fanns möjligheten till att genomföra hushållssysslor under raster och luncher som annars genomfördes efter arbetsdagen, samt var tillgången till promenader och övriga hälsoaktiviteter mer lättillgängliga vid distansarbete. Vilket bidrog till en balans för den enskilde och möjlighet till att planera sitt vardagsliv bättre. Vidare menade

respondenterna på att distansarbetet fungerade bra som medförde att många trivdes med det nuvarande arbetsupplägget.

”det är jättelyxigt att sitta hemma några dagar och sen så tycker jag det är jättekul att vara här också… så det är kombinationen den är ju fenomenal”

Att arbeta några dagar hemifrån och några dagar på kontoret var uppskattat bland många medarbetare, något som framgår ur citatet ovan. Detta eftersom det möjliggjorde som tidigare nämnt planering av vardags- och arbetsliv. Det vill säga att inte behöva planera in en viss resetid till jobbet, stiga upp i tid samt göra sig i ordning utan att det fanns en annan närhet till arbetsplatsen som var mycket uppskattat. Förutom det menade många anställda på att distansarbetet bidrog till en förbättrad arbetsro i form av att kunna sitta ifred och genomföra arbetsuppgifter som läsning i en tystare miljö. Till skillnad från arbete på kontoret som innebär fler störningsmoment som intryck och surrande ljud i kontorslandskap. Däremot uttryckte de anställda att distansarbete även hade nackdelar eftersom i samband med övergången till distansarbete förändrades den sociala kontakten till kollegor.

”det sociala tappar man ju rätt fort när man jobbar hemifrån”

Det vill säga att kommunikationen och det sociala utbytet till andra människor förändrades vid distansarbete, något som framgår ur detta citat med en medarbetare. Samtliga respondenter uttryckte en avsaknad av den sociala kontakten med andra människor vid arbete på distans. En annan nackdel som nämndes var att distansarbete försvårade möjligheten till att ställa frågor och få snabba svar tillbaka. Vid arbete på kontoret fanns en annan tillgänglighet till att ställa frågor till kollegor och därmed få snabba svar tillbaka. Detta upplevdes annorlunda vid distansarbete, en respondent beskrev det som:

“Och även om vi har skype och det är enkelt att skicka iväg en fråga eller ringa upp någon så… så kanske man inte… om jag skulle träffa dig i korridoren och ställa en fråga så får jag svar direkt…”

I detta citat framgår det att distansarbete på sätt och vis försvårade möjligheten till att ställa frågor och få snabba svar tillbaka. Medarbetarna menade på att de digitala arbetsverktyg som användes vid distansarbete fungerade bra men trots det upplevde medarbetarna en skillnad i

sättet man ställde frågor. Vid arbete på kontor upplevdes det mer tillgängligt och enklare att ställa frågor.

Sammanfattningsvis utlästes konflikter i detta datamaterial i form av att många medarbetare var tillfreds med att kombinera distansarbete med arbete på kontoret. Det möjliggjorde en ökad flexibilitet i deras liv när de kunde arbeta på en annan arbetsplats än på kontoret. Däremot uttryckte medarbetarna att de saknade det sociala mötet och kontakten med andra människor vid distansarbete. Möjligheten att se den fysiska människan begränsades och tillgången till att ställa direkta frågor minskades, på grund av distansarbetet. Det blev med andra ord en konflikt i vad som var viktigt för medarbetaren, en ökad flexibilitet eller det sociala utbytet tillsammans med andra människor?

6.1.2 Konflikter i utmaningar och lösningar för hybridarbete som arbetsform

I studien genomförd av Fiahlo, José Sousa och Moreira (2022) nämndes kommunikation som ett av de största hindren under distansarbete enligt ledarna, som var till stor del orsakat av brist på teknisk utrustning. De lösningar som forskarna kom fram till för att minimera de negativa aspekterna med distansarbete bestod bland annat av blandat arbete, utbildning samt reglering av distansarbete. Detta går att koppla till respondenternas syn på utmaningar och framtida förbättringar med hybridarbete. Bland annat uttryckte de anställda utmaningar i att det saknades optimala verktyg, att det aktivitetsbaserade arbetssättet inte fungerade fullt ut samt att det saknades riktlinjer för hybridarbete:

> “så det fattas liksom verktyg för att jobba riktigt bra tycker jag på distans egentligen”

> ”så känner jag att efter pandemin så tycker jag inte riktigt att det matchar som vi har nu att man, när man då är på kontoret kan sitta på 4 olika våningar liksom så stort…”

> “det finns också ett motstånd till att använda kamera och video upplever jag…”

Det första citatet visar på att det finns en utmaning i att hitta verktyg som fungerar bra vid distansarbete. Många av respondenterna uttryckte att verktyget Skype hade förbättringspotential eftersom det i dagsläget enbart gick att se fem personer under Skype-möten. Gällande det andra citatet visar det på att det aktivitetsbaserade arbetssättet som

organisationen använder sig av inte fungerar som önskat. Många medarbetare uttryckte att det är svårt att få tag på rätt personer vid arbete på kontoret, när medarbetarna sitter på fyra olika våningar. Det sista citatet visar på utmaningen i att följa riktlinjer för hybridarbete. Vissa medarbetare uttryckte att det fanns ett motstånd till att använda kamera och video vid Skype-möten trots att det står i riktlinjerna för hybridarbete. Vissa menade på att medarbetare inte var medvetna om dessa riktlinjer som medför en utmaning i att hitta sätt för att samtliga medarbetare ska veta om och följa de riktlinjer som gäller för hybridarbete.

Vidare uppmärksammade medarbetarna även framtida förbättringar som var viktigt för att hybridarbete som arbetsform ska fungera i framtiden. Bland annat uttryckte många medarbetare att det krävs en förbättring av arbetsverktyg:

> "Där ser jag att vi har ett stort behov av bättre verktyg och i och med att vi är en myndighet så är vi ju åtminstone än så länge låsta till Skype…"

Medarbetarna menade på att det finns ett stort behov av bättre digitala verktyg men på grund av att de arbetar inom en statlig myndighet finns det begränsningar i vilka verktyg som är tillåtna för myndigheter. Bland annat nämndes det att verktyget Skype begränsade möjligheten att se flera personer samtidigt och det var något som många medarbetare uttryckte en önskan om att det skulle ske en förbättring kring. Detta eftersom medarbetarna ansåg att det var viktigt att kunna se samtliga personer som medverkar i de digitala mötena samt för att kunna likställa dem mötena med traditionella möten så gott det går, det vill säga möten på kontor.

Förutom förbättring av digitala verktyg återkom punkten kring det aktivitetsbaserade arbetssättet som försvårade i vissa fall arbetet på kontoret. Många medarbetare menade på att det aktivitetsbaserade arbetssättet var bra i grunden. Detta eftersom arbetsplatsen blev en mer öppen arbetsplats när ingen hade en så kallad hemvist, där den anställde har sina sektions specifika tillhörigheter som till exempel böcker. Trots ett mer öppet klimat och möjlighet att träffa andra kollegor än dem i sin sektion så kunde det aktivitetsbaserade arbetssättet försvåra i vissa fall, en respondent menade på:

"Jag skulle ju önska att vi kom fram till någon lösning som […] men jaa men jag har varit lite emot det här med hemvister […] liksom specifika ytor för handläggningstäta arbetsuppgifter [...] då vi stör de andra och de har helt andra arbetsuppgifter så de kan ju också störa oss i våra kundsamtal och så där"

Respondenten menade på att hemvister sågs som problematiskt eftersom det inte blev en öppen och kreativ arbetsplats, men och andra sidan menade respondenten på att det aktivitetsbaserade arbetssättet i vissa sammanhang kunde störa medarbetare när de satt med olika arbetsuppgifter som telefoni och administrativt arbete. Därmed förekom en önskan om att hitta en lösning för en öppen och kreativ arbetsplats men som var ordnad efter att medarbetare som arbetar med handläggningstäta arbetsuppgifter sitter på en våning, i stället för att vara utspridda på flera våningar.

Sammanfattningsvis framkom konflikter kring utmaningar i att hitta digitala verktyg som fungerar optimalt men att möjligheten till att förbättra de digitala verktygen var begränsade på grund av att myndigheten enbart får använda vissa digitala verktyg. Vidare framkom även konflikter gällande det aktivitetsbaserade arbetssättet, som i grunden visar på att arbetsplatsen ses som en öppen och kreativ plats men som bidrog till störningsmoment. Detta i form av att dels få tag på rätt medarbetare när kontoret innefattar en stor yta med flera hundra anställda, dels när olika medarbetarna sitter tillsammans och arbetar med olika arbetsuppgifter och ärenden som kan påverka arbetsmiljön och fokuset negativt.

6.2 Viktiga chefsegenskaper och ledarskapets utmaningar vid hybridarbete

Denna del av analysen fokuserar på temat avseende ledarskap och kommer presenteras närmare under rubrikerna medarbetares förväntningar på viktiga chefsegenskaper samt ledarskapets förändringar och utmaningar vid hybridarbete. Ledarskap är en stor del av arbetslivet och har flertalet viktiga aspekter och påverkansområden inom arbetet. Karseek och Theorells krav-kontroll-stöd-modell syftar bland annat till att stöd handlar om hur arbetstagaren upplever stöd från exempelvis chefer (Eklöf 2017, 137). Exempel på stöd kan vara återkoppling, vägledning men även gemenskap i arbetsgruppen (Prevent u.å).

6.2.1 Medarbetares förväntningar på viktiga chefsegenskaper

De olika åsikter och förväntningar kring vilken roll en väntas ha, och vilka egenskaper denne förväntas besitta, varierar givetvis från medarbetare till medarbetare. Alla har olika preferenser och olika behov för vad en chef ska bidra med i arbetet och som ledare. Dock finns det en del egenskaper som framkommer som viktiga från de flesta respondenter. Egenskaper som stöd, återkoppling och ledning är några av de egenskaper som framträder som viktiga. I och med hybridarbete där varken medarbetare eller chefer är på plats dagligen sätts det högre krav på vilket stöd man som medarbetare förväntar sig av sin chef.

”då blir det ju jätteviktigt den här styrningen och ledning när vi jobbar så här på distans, att man vet att man gör rätt sak och man prioriterar rätt sak och den kommunikationen är ju jätteviktig att ha med sin chef”

Att en chef har en ledarskapsförmåga vid arbete på distans framkommer som extra viktigt vid hybridarbete. Kommunikation är även en egenskap som anses vara av vikt för ett fungerade arbetssätt på distans. Ur citatet framgår det att alltså vid hybridarbete förväntas en chef ha egenskaper som gör att medarbetare känner att de har stöd och ledning för att underlätta arbetet trots att detta sker på distans. Att inte vara på samma plats rent fysiskt som sin chef skapar givetvis svårigheter i närhet och kontakt och det blir tydligt att det läggs extra krav på chefens egenskaper att leda när arbetet sker på distans. Dessa egenskaper stöds alltså av teorins modell kring att stöd och vägledning är aspekter som krävs för att medarbetaren ska uppleva en god arbetsmiljö (Eklöf, 2017, 137). Ett bra arbetssätt kan anses som grundläggande för en fungerande arbetsmiljö och något som anses vara av vikt vid hybridarbete.

”vi behöver ha chefernas hjälp för att få till ett bra arbetssätt, och jag menar avstämningar och så där det har vi ju, ja lite då och då”

I citatet ovan från en medarbetare framkommer det att hjälp från chefen för att kunna skapa ett fungerande arbetsrätt är en viktig egenskap, framför allt vid distansarbete. Ur detta går det att utläsa att egenskaper såsom stöttning och ledning återigen framkommer som betydande vid ett ledarskap på distans. Utan chefens förmåga till att leda och stötta försvåras möjligheten för medarbetare att få till det fungerande arbetssätt som krävs vid hybridarbete. Att känna att

chefen har goda förmågor att vägleda i detta bidrar förmodligen till en känsla av trygghet och tillit och som i sin tur leder till ett arbetssätt som även på distans är fungerande. Att dessa egenskaper pekas ut som viktiga för ett fungerande ledarskap stöds av modellen där stöd är en av de delar som ska verka för att kunna skapa en god arbetsmiljö. Att bygga och bibehålla en god arbetsmiljö är något som har blivit en större utmaning vid övergången till distansarbete.

Sammanfattningsvis anser medarbetare att stöd, ledning och kommunikation är några av de egenskaper som är centrala hos en chef, och möjligen extra viktiga vid ett hybridarbete. Hybridarbete innebär en förändring av arbetssätt och arbetssituation och kräver att chefer arbetar aktivt med att stötta och leda sina medarbetare så att detta nya arbetssätt fungerar och bidrar till en god och produktiv arbetssituation. De chefsegenskaper som framträtt är med största sannolikhet egenskaper som även vid fullt arbete på plats uppfattas som viktiga, men som vid hybridarbete i ännu större utsträckning förväntas och uppskattas hos en chef.

6.2.2 Ledarskapets förändringar och utmaningar vid hybridarbete

Fiahlo, José Sousa och Moreira (2022) presenterar i sin studie bland annat resultat som visar på vissa förändringar i ledarskapet i och med distansarbete och att det tvingade fram en ändring av ledarstilen. Detta visar på att det framtida ledarskapet kräver tydliga normer och riktlinjer för att följa den utveckling som hybridarbete innebär. En fungerade ledning på en arbetsplats är grundläggande för en god arbetssituation. Svårigheter i ledarskapet är en aspekt som frekvent nämndes även under denna studie. Att ledarskapet har blivit svårare till följd av hybridarbete framkommer tydligt ur citatet nedan.

”så det finns ju mycket att jobba vidare med, tänker jag, men ledarskapet har blivit svårare, ja det är nog min bild”

Att ledarskapet har stött på svårigheter i och med hybridarbete är något som framgår ur citatet ovan med en chefsanställd. Det försvårade och förändrade ledarskapet kräver en omstrukturering för att skapa goda förutsättningar för ledarskapet samt för en god anpassning till det nya arbetssättet som hybridarbete innebär. Det betyder att tydliga riktlinjer för hur omstruktureringen i ledarskapet ska fungera framöver behöver finnas. Detta för att stötta ledare i hur de ska förhålla sig till att leda helt eller delvis på distans samt för att medarbetare ska känna ett fortsatt stöd från chefer oberoende av vilket arbetssätt som råder. Att inte ha en

direkt närhet till medarbetarna kan även vara en faktor som bidrar till den ökade svårigheten som ledning innebär med hybridarbete.

”närheten alltså att bara liksom kunna gå förbi någon, fånga någon på studs, det blir mer man måste, ja men planera, ja mera liksom, det spontana försvinner litegrann”

I och med att det sker förändringar i arbetssättet vid distansarbete kräver det en förändring i hur ledarskapet ser ut och därmed alltså hur chefsansvaret tar sig i uttryck. I citatet ovan framgår det hur en respondent med en chefsposition anser att det spontana har försvunnit och att det som tidigare varit enkelt som att chef utföra, exempelvis fånga någon snabbt, inte längre är möjligt utan numera kräver planering. Planering i detta fall kan ses som en förändring av ledarskapet precis som Fiahlo, José Sousa och Moreira (2022) nämner i sin studie.
Det enkla i att fånga upp någon direkt på plats har drivits bort i och med hybridarbete och har tvingat fram en planerad kontakt snarare än den spontana som tidigare varit ett verktyg som chef. Hybridarbete innebär alltså mindre närhet till medarbetarna och i och med den förlorade närheten försvinner även den kontroll man som chef har över sina medarbetare.

“att det förändras i form av att det här med tillit och förtroende jaa… alltså man kanske hade mer kontroll förut... nu får man nöja sig med att ha lite koll och det är det jag menar vi ska ju jobba tillitsfullt”

Ur detta citat framgår det hur det förändrade ledarskapet haft en inverkan på den kontroll en chef har. Att det har uppkommit en förlorad kontroll i och med hybridarbete lägger större vikt att jobba på ett tillitsfullt sätt som chef. I och med att en kontrollförlust har uppstått och numera ligger på en nivå där man tvingas nöja sig med en låg kontroll över sina medarbetare minskar även möjligheten att som chef ge stöd. Kontroll är ett begrepp som inom chefskapet innefattar flertalet aspekter och där går det att utröna att stöd i dessa fall ingår. Kontrollen över medarbetarnas prestationer, mående, och utmaningar inom arbetet härrörs alla till begreppet stöd och det är givet att det sker en förändring av alla dessa då förmågan att ha kontroll som chef helt eller delvis försvinner. Detta är något som chefer i och med hybridarbete behöver noga se över och skapa nya riktlinjer kring.

I den teoretiska modellen nämns kontroll som den grad av inflytande och självständighet arbetstagaren har över sitt arbete (Eklöf 2017, 137). Utifrån detta kan man tolka det som att chefer har fått en förlorad kontroll över sina medarbetare, men att detta i sin tur kanske också bidragit till en ökad självständighet hos arbetaren. Detta då denne förväntas att på egen hand ta ansvar för sitt arbete och att ha en tillit till chefen för att det ska fungera. Däremot kan förlusten av kontroll även innefatta en förlust i sitt chefsansvar som avser exempelvis arbetsmiljön. Arbetsmiljöansvaret ligger främst hos arbetsgivarens och innebär att denne är skyldig att säkerställa att arbetet kan utföras utan risk för ohälsa eller olycksfall (Arbetsmiljöverket 2022).

> "Viktigt att säkerställa att de trivs… jaa men det skulle nog vara dialogen att man pratar med varandra och jag säger ju till mina väldigt tydligt att visst jag har ju ett ansvar ett arbetsmiljöansvar att fånga saker men de har ju också ett ansvar att signalera och det är ju väldigt viktigt"

I detta citat framkommer vikten av att säkerställa att medarbetarna trivs på distans och att det finns ett ansvar hos chefen för att arbetsmiljön ska vara fungerande, oavsett om arbetet sker på distans eller på plats. I detta fall påpekar respondenten, som har en chefsposition, att medarbetarna även har ett ansvar i att flagga vid situationer som rör arbetsmiljön. Detta innebär en förändring i ledarskapet då man som ledare inte är på samma arbetsyta som den anställde och en förlorad kontroll över arbetsmiljön blir påtaglig. I detta fall handlar det dessutom om ett förändrat arbetssätt som ledare och att till viss del lägga över arbetsmiljöansvaret på de anställd, det betyder alltså dessutom ett ökat krav på de anställda. Ett krav som innebär att de själva mer måste flagga för förhållanden som tidigare vid arbete på plats kunde uppmärksammas av en chef. Flaggar medarbetare mer eller mindre för missförhållanden vid hybridarbete? Frågan är alltså om medarbetare anser att det finns en risk att förlora fördelarna som hybridarbete innebär, alltså exempelvis att få arbeta hemma, om man flaggar för de nackdelar i arbetsmiljön eller arbetssätt som detta kan medföra. Det i sin tur bidrar till minskad insyn och kontrollförlust hos chefen för att säkerställa sitt arbetsmiljöansvar då man inte med säkerhet kan veta vilka förhållanden den anställde har på sin hemarbetsplats.

Sammanfattningsvis är alltså ett förändrat och försvårat ledarskap en del av hybridarbete. Att leda upplevs ha blivit svårare och att fånga sina medarbetare, både ur ett välmåendeperspektiv och arbetsmiljöperspektiv är något som har blivit en utmaning. Att leda på distans innebär att som chef finna sig i det nya arbetssättet och att på bästa sätt förhålla sig till detta. Ett förändrat ledarskap innebär ett försvårat ledarskap och upplevs som centralt i hybridarbetes utformning från chefssidan. Kontrollförlust är dessutom något som präglar resultatet, både för medarbetare och ledare. Förslagsvis skulle det behövas tydligare riktlinjer för hur det hybrida arbetet. Detta för att dels underlätta för cheferna i sitt ledarskap, dels för att trygga att medarbetarna känner en trygghet i ledningen som sker på distans.

6.3 Kontrollmöjligheter i arbetet och kontrollförlust för chef och medarbetare till följd av hybridarbete

Det huvudsakliga temat som kommer att analyseras i denna del är kontroll och två underkategorier kommer även här att presenteras, kontrollmöjligheter i arbetet samt kontrollförlust för chef och medarbetare till följd av hybridarbete. Kontroll är en av de tre grunderna i krav-kontroll-stöd-modellen och handlar som tidigare nämnt ovan om graden av inflytande och självständighet som arbetstagaren har över sitt arbete (Eklöf 2017, 137). Kontroll framställs även hänga samman med stress, då stress ökar när man känner en kontrollförlust över sin arbetssituation (Prevent u.å). Modellen tar dessutom om aktivt arbete och spänt arbete. Aktivt arbete kännetecknas av hur höga krav och höga kontrollmöjligheter bidrar till avspänning för arbetstagaren. Spänt arbete däremot syftar till hur höga psykiska krav och låga kontrollmöjligheter leder till att arbetstagaren hamnar i ett tillstånd utan kontroll över sin arbetssituation och att detta i sin tur kan bidra till stress och hälsoproblem (Eklöf 2017, 137).

6.3.1 Kontrollmöjligheter i arbetet

Som tidigare nämnt ovan kännetecknas ett aktivt arbete av höga krav och höga kontrollmöjligheter som leder till en avspänning hos medarbetaren (Eklöf 2017, 137). Den höga kontrollen består av möjligheten för medarbetarna att kontrollera och anpassa sin arbetssituation som är möjligt vid hybridarbete, detta leder till bland annat självständighet, flexibilitet och en balans i vardagen. Dessa faktorer kan förmodas leda till en minskad stress och positiva effekter för en del medarbetare.

“många medarbetare trivs ju att kunna ha flexibelt, så någonstans är det en möjlighet hos medarbetarna”

Ur citatet ovan framgår det att arbeta på distans innebär en viss typ av frihet och valmöjlighet till att kunna styra sin vardag och liv på ett annat sätt än vad som var möjligt vid arbete på plats. Denna möjlighet bidrar till en flexibilitet vilken upplevs som positiv och som skapar en känsla av kontroll. Det framkommer att flertalet medarbetare trivs med denna form, att ha en möjlighet till flexibilitet och därmed en förmodad avspänning hos medarbetaren.

”utan man kan hantera det utan man kanske upplever en större valfrihet också, att man kan få ihop familjelivet kanske på ett annat sätt, det känns mer acceptabelt att kanske åka hämta på skolan eller fritids”

Genom att kunna kontrollera upplägget av sin arbetssituation bidrar det till en frihet i vardagslivet. Att få ihop sin vardag på ett smidigare sätt underlättar med stor sannolikhet en vardaglig stress och detta bidrar i sin tur till avspänning. Att arbeta utifrån ett arbetssätt som innebär att medarbetare känner minskad stress ger givetvis positiva fördelar och är något som även i det framtida arbetssättet kan vara värt att förvalta vidare. Men för att underlättandet av vardagslivet och den fria kontrollen ska uppkomma måste detta däremot ske på bekostnad av något annat. Är det en effektivisering till följd av minskad pendlingstid till och från arbetet, eller är det helt enkelt en arbetstidsförkortning när kontrollen från sin chef minskar? Att säga exakt vad detta beror på är självfallet en svårighet men det kan med säkerhet sägas att den del av hybridarbete som innefattar ökad frihet och större möjligheter inom privatlivet innebär en förlust av något annat i relation till arbetet. Även om hybridarbete är en enorm möjlighet och med stor sannolikhet det nya arbetssätt som företag behöver förhålla sig till framöver kommer detta med utmaningar.

Detta är frågor som uppkommer vid studiet av hybridarbete och som är högst aktuellt för arbetsgivarna att se över. Distansarbete har alltså bidragit med både möjligheter och utmaningar. Chafi, Hultberg och Yams (2022) nämner i sin forskning att de främsta fördelarna med hybridarbete var en balans mellan privatliv och arbete samt en ökad flexibilitet, något som alltså återfinns även i detta fall. De nämner även att utmaningarna med distansarbete var de sociala aspekterna såsom förlorat kamratskap något som även i detta fall kan återspeglas i dessa resultat.

Sammantaget innebär alltså möjligheten till att kunna kontrollera sitt arbetsupplägg på ett fritt sätt en känsla av ökade möjligheter och flexibilitet. Att mer eller mindre fritt kunna bestämma utformandet av sin arbetsdag har öppnat för möjligheter som balans i vardagen och valfrihet. Detta i sin tur bidrar till en avspänning hos medarbetaren och som leder till en rad fördelaktiga faktorer som ses om underlättande. Den nackdelen detta däremot innebär är frågan kring vad som bekostar denna frihet. Detta är något som arbetsgivare behöver se över för att kunna effektivisera arbetet och skapa en nyskapande typ av kontroll för arbetet även om detta numera till stor del sker på distans.

6.3.2 Kontrollförlust för chef och medarbetare till följd av hybridarbete

Även om möjligheten till hög kontroll upplevs som positiv återfinns det dock en baksida av hybridarbete. Stress i relation till sitt arbete är en faktor som framkom under intervjuerna vid denna kvalitativa studie. Stress, oro och försämrat mående är några av de faktorer som framträtt och som kan kopplas till förlusten av kontroll. Att stress blir mer påtagligt vid svårigheter att hantera sitt arbete kan ses som en aspekt av den förlorade kontrollen kring sin arbetssituation.

> "vissa individer har svårare med sitt arbete skulle jag säga och då tror jag stressen kanske blir mer påtaglig"

Detta citat visar att svårigheter, och därmed en förmodad kontrollförlust över sitt arbete leder alltså till stress och försämrat mående hos en del medarbetare. Alla individer har olika förutsättningar för att kontrollera och hantera sitt arbete på distans, om en individ exempelvis känner att det blir högre psykiska krav och lägre möjligheter till kontroll vid distans kan detta alltså bidra till ett försämrat mående. Att mer eller mindre tvingas in i en viss typ av arbetsform bidrar också till en kontrollförlust över sin arbetssituation.

Hur påverkar detta medarbetaren? Hur ska man som medarbetare hantera att arbetssituationen som är en stor del av livet blir förändrad? Finns det stöd nog? Att tvingas in i något som inte är självvalt blir en oundviklig omställning. Arbetsgivare behöver i större utsträckning arbeta med att fånga upp medarbetares åsikter och känslor för att stämma av hur denne mår och hur hybridarbetet faktiskt fungerar. Svårigheter kommer att uppstå om man utgår från att de flesta tycker att hybridarbete fungerar och inte fokuserar lika mycket på de som faktiskt anser att det

inte är ett bra arbetssätt. Behöver det stättas upp riktlinjer kring fler dagar där det är ett krav att vara på plats? Ska friheten minskas kring hybridarbete? Detta är frågor som i framtiden kommer bli aktuella för verksamheter att arbeta med för att kunna främja ett hälsosamt arbetssätt för alla, trots den tvingade nya arbetsformen. Något som dessutom nämndes återupprepat under intervjuarna var just avsaknaden av den sociala kontakten vid distansarbete och hur denne påverkade respondenternas mående.

"det tycker jag är jättetråkigt, och jag vill ju gärna känna att jag åtminstone har hejat på alla och vet vilka som är där, därför tycker jag det är jätteviktigt att slå på kameran eller ha sitt foto"

"att kunna gå och ta ett samtal, veta att någon är på plats, att liksom se folk i lokalerna att kunna bara se på kroppsspråk eller sätta sig ner och ta en kaffe med någon liksom, den möjligheten har ju försvunnit"

"vissa har inte någon aning liksom hur går det där hemma för det var rätt deppigt tyckte jag att sitta hemma"

Här framkommer citat från tre olika respondenter som innehar en medarbetarposition och där det blir tydligt hur den sociala kontakten påverkade dem. Just i detta fall handlar kontrollförlusten om en negativ inverkan på måendet till följd av att den sociala kontakten minskats i och med distansarbete. Som medarbetare kan man inte kontrollera eller styra huruvida kollegorna kommer att arbeta på plats eller inte. Man kan alltså inte styra över om man kommer att få en hög eller låg social kontakt med andra. Att inte kunna ha kontrollen över något som anses vara en viktig aspekt för en välfungerande arbetsstationen och välmående kring arbetet leder alltså i detta fall till ett försämrat mående hos medarbetarna. Detta kan ses som en form av social upplösning. Social upplösning beskrivs som; *"* framväxten av flera från varandra isolerade kulturer i ett samhälle leder till att många ifrågasätter gemensamma normer och tappar känslan av samhörighet" (Psykologiguiden 2023).

I detta fall går det att koppla till det faktum att arbetet hemifrån ses som isolerande och att inte träffa sina medarbetare varje dag bidrar till en känsla av förlorad samhörighet. Är hybridarbete i det långa loppet värt den sociala förlusten? För oerhört många innebär ett arbete inte endast en inkomstkälla eller sysselsättning utan även ett socialt sammanhang. Att förlora stora delar den sociala samhörigheten som en arbetsplats innebär kan bidra till konsekvenser som ännu inte kunnat utrönas då hybridarbete i den utbredda form som det ser ut idag är ett relativt nytt fenomen. En av de HR-ansvariga som varit kontaktperson för uppsatsen uppger att många medarbetare har en positiv upplevelse av hybridarbete och ett fungerande mående till följd av detta. Däremot framkommer det att det är svårt att veta exakt vilka effekter hemarbete har.

”Många upplever att det fungerar bra och att man mår bra. Däremot så tror inte jag att vi har hela bilden av vilka effekter hemarbetet får. Den psykiska ohälsan i samhället ökar. Hemarbete försvårar möjligheten för cheferna att upptäcka tidiga signaler på ohälsa”

Ur detta citat blir det tydligt att fortsatt forskning kring ämnet är av relevans för att närmare undersöka hur detta påverkar människor socialt och för att öka kunskapen hos arbetsgivarna. Detta för att de ska vara medvetna om problemet och frekvent utveckla möjligheter att undersöka de anställdas mående och åsikter kopplad till just den sociala samhörigheten.

Sammanfattningsvis går det att se att oavsett hur många fördelaktiga sidor hybridarbete innefattar sker detta delvis på en bekostnad av den sociala kontakten och till vissa delar ett positivt mående. Respondenterna upplever en minskad social tillhörighet vid hybridarbete och detta till följd av den uppkomna kontrollförlust som hybridarbete innebär. Att inte snabbt kunna skapa den sociala kontakt som tidigare varit möjlighet upplevs som en negativ faktor med hybridarbete hos medarbetarna. Försämrat mående och stress är också en negativ följd av hybridarbete och som även det ligger utanför medarbetarnas direkta kontroll. Som tidigare nämnt ovan behöver arbetsgivare se över riktlinjerna för hur det mer eller mindre påtvingade arbetssättet påverkar medarbetare och hur detta kan motverkas på bästa sätt.

7. Diskussion

Studiens syfte har varit att undersöka om hybridarbete är ett lyckat arbetssätt i frågor avseende konflikter, ledarskap samt kontroll. De frågeställningar som har varit till grund för uppsatsen är; I: Vad innebär hybridarbete och hur påverkar detta medarbetare i praktiken? Och II: Vilken inverkan har hybridarbete på ledarskapet? Vi har alltså velat titta närmare på det arbetssätt som pågått under några år men som fortfarande är nytt och outforskat på många plan. Eftersom arbete är en så pass stor del av människors liv och av samhällets funktion har det varit av intresse att undersöka ett arbetssätt som uppkommit till följd av en pandemi och hur detta påverkar arbetslivet. Att det framkom både fördelar och nackdelar med hybridarbete var något som förväntades innan uppsatsens början. Detta bland annat på grund av den tidigare forskning som uppvisat resultat som tyder på vilka fördelar och nackdelar som finns med hybridarbete. Exempelvis i Chafi, Hultberg och Yams (2022) studie som visade på att hybridarbete kan bidra med både möjligheter och utmaningar för arbetslivet.

Att människor upplever både fördelar som att exempelvis kunna kontrollera sin arbetstid och nackdelar som en förlorad social kontakt är förståeligt och förväntade resultat. Detta är en aspekt som stöttar den tidigare forskning kring ämnet, där fördelar framkommer men även en rad nackdelar såsom förlorad social kontakt. Däremot fanns en förmodan innan studiens början att det skulle vara betydligt fler fördelar med arbetssättet än vad som faktiskt framkom. En central del i resultatet var just den sociala kontakten människor upplevde försvinna med hybridarbete, att det inte finns bra verktyg för att arbeta på distans framkom också som en negativ aspekt. En ytterligare central del i resultatet var det försvårade ledarskapet till följd av hybridarbete. Alla ovannämnda faktorer anser vi vara oerhört viktiga för företag, oavsett om det är på statlig, kommunal eller privat nivå, att arbeta vidare kring och utveckla fungerande riktlinjer för.

Det finns en förmodan att det finns flertalet problem med arbetssättet som ännu fullt ut inte upptäckts eller som det inte finns fullskaliga riktlinjer att förhålla sig till. Det finns även en förmodan att de negativa aspekterna för hybridarbete hamnar i skuggan av att det finns en bild av att många anser att det är ett välfungerande arbetssätt. Det går att spekulera kring huruvida denna positiva bild framhålls för att kunna behålla den underlättning i vardagen som hybridarbete innebär, när det i själva verket även innebär en negativ aspekt, såsom exempelvis icke fungerande verktyg eller social avsaknad. Är det verkligen bra för människans behov av

social kontakt och sammanhang att kunna välja att arbeta hemma mer eller mindre heltid? Vet människor full ut sitt bästa i alla situationer? Vi anser att företag och organisationer behöver göra omfattande utvärderingar kring hybridarbete för att verkligen se om detta arbetssätt i långa loppet är värt exempelvis den sociala förlusten. Detta arbetssätt kommer med stor sannolikhet inte att vara välfungerande för alla parter i framtiden om det inte finns normer och riktlinjer kring hur detta ska fungera. Hybridarbete kan alltså ses som ett lyckat arbetssätt ur vissa aspekter men som kräver en del riktlinjer, normer och fortsatt forskning för ett fungerande arbetssätt för alla.

De resultat som har framkommit är även möjliga att se utifrån en sociologisk och socialpsykologisk koppling. Detta då hybridarbete påverkar människor och därmed i vissa avseenden samhället i stort eftersom individer och den samhälleliga nivån ständigt hänger ihop. Den sociologiska kopplingen blir viktig då det som kan framstå som litet och isolerat, i detta fall ett arbetssätt på en enskild organisation, i själva verket kan påverka på ett större plan. Utifrån det resultat som framkommit från studien visar krav-kontroll-stöd-modellen att denne går att applicera på hybridarbete som arbetsform. Exempelvis genom att begreppet stöd som genomgående tas upp i teorin var ett resultat som tydligt framkom i den tematiska analysen. Detta i form av att flertalet respondenter uttryckte att stöd från chefer och kollegor ansågs som en viktig komponent till att hybridarbete i framtiden ska vara ett välfungerande arbetssätt. Krav-kontroll-stöd-modellen är en väletablerad teori och omnämns ofta i ledarskapssammanhang. Denna studie visar alltså att teorin dessutom är applicerbar på ett nytt arbetssätt, i detta fall hybridarbete, som tidigare varit relativt outforskat. Detta breddar teorins användnings - och fokusområden och öppnar upp för nya möjligheter kring forskning avseende arbetslivet.

Något som börjar på en mikronivå, alltså på en individnivå, kan i det långa loppet påverka samhället på en makronivå. Om det inte finns fullt fungerade arbetsplatser runtom i samhället är detta självfallet ett problem på en större nivå än den organisatoriska. Som återkommande nämnt är arbete inte bara en del av individer utan något som krävs för ett välfungerande samhälle, om det på en individnivå inte fungerar kan detta i framtiden, eller om problemen eskalerar, att leda till exempelvis högre sjukskrivningsantal eller minskad arbetsmotivation. Givetvis kan det även bidra till stora fördelar, såsom minskad psykisk ohälsa eller ökade ekonomiska vinningar genom möjligheten att kunna säga upp arbetsytor som inte behövs då medarbetare arbetar hemma. Det är alltså i nuläget svårt att exakt säga hur utfallet av det

hybrida arbetssättet kommer att se ut i framtiden men det är av stor vikt att framtida forskning inom ämnet bedrivs för att få svar på de frågor som finns.

8. Studiens begräsningar och fortsatt forskning

Som de flesta studier har även denna studie stött på begränsningar. Den begräsning som ses som utmärkande är det faktum att studien är baserat på endast sex respondenter vilket kan anses vara relativt lågt antal för att fullt ut kunna säga något allmänt om det studerade fenomenet. Av dessa sex var endast två respondenteter i en chefsposition och det hade varit önskvärt med ett högre chefsantal för att fånga deras perspektiv ännu mer. För att i större utsträckning kunna generalisera hur hybridarbete påverkar chefer och anställda hade fler studier inom ämnet behövt genomföras. Fortsatt forskning inom ämnet är alltså av stor vikt och som tidigare nämnt i avsnittet avseende hur tidigare forskning är relevant för denna studie behövs forskning inom en svensk kontext. Vi anser att det finns ett lågt utbud av forskning kring hybridarbete som är utförda på svenska arbetsplatser och därför är vår rekommendation att fortsatt forskning fokuserar på just detta. Förslagsvis kan fortsatt forskning fokusera på exempelvis hur arbetsformen påverkar människors psykiska hälsa på ett mer utbrett sätt eller hur ledare mer effektivt kan arbeta med hybridarbete.

9. Källor

Ahrne, Göran och Svensson, Peter. (red). 2015. *Handbok i kvalitativa metoder.* 2. uppl. Stockholm: liber AB.

Arbetsmiljöverket. 2022. *Arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön.* https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/ (Hämtad 2023-05-05).

Braun, Virigina; Clarke, Victoria. 2006. Using thematic analysis in psychology. *ResearchGate* 3(2): 3–43. DOI:10.1191/1478088706qp063oa.

Bryman, Alan. 2018. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Chafi, Marial Babapour; Hultberg, Annemarie och Yams, Nina Bozic. 2022. post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability* 14(1): 1–20. DOI:10.3390/su14010294

Eklöf, Mats. 2017. *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling.* Lund: Studentlitteratur AB.

Fiahlo, Elisabete; José Sousa, Maria och Moreira, Ana. 2022. Public Leadership Challenges in a Complex Context. *Merits* 2(4): 362-373. DOI: 10.3390/merits2040025

Golden, Timothy D och Fromen, Allan. 2011. Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human relations* 64(11): 1451–1475. DOI: 10.1177/0018726711418387

Näpära, Lisa. 2019. *Intervjutyper.* https://www.spokencompany.se/intervjutyper/. (Hämtad 2023-05-11).

Prevent. *Krav, kontroll, stöd – en modell.* https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/osa/stress/krav-kontroll-stod/#sammanfattning (Hämtad 2023-05-01).

Psykologiguiden.2023. *Psykologilexikon.* https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon?Lookup=social%20kontrollteori (Hämtad 2023-05-05)

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html (Hämtad 2023-05-10).

Vito, Rosemary; Schmidt Hanbridge, Alice och Brunskill, L. 2023. Leadership and Organizational Challenges, Opportunities, Resilience, and Supports during the COVID-19 Pandemic. *Administration in social work* 47(2): 83–98. DOI: 10.1080/23303131.2022.2157355

10. Bilagor

I avsnittet nedan följer de bifogade bilagorna.

10.1 Bilaga 1, intervjuguide

Intervjuguide för medarbetare:

Bakgrundsfråga: Kan du berätta lite om hur länge du har arbetat på denna myndighet, vilken arbetsroll du har, har du alltid arbetat en del på distans osv?

1. Vad har du och din chef för kontakt när du arbetar på distans jämfört med när du arbetar på plats på kontoret?
2. Hur ser det ut/hur fungerar det för dig när du jobbar på distans? Vilka faktorer är viktiga för dig för att känna motivation i arbetet? Kan du ge exempel?
3. Hur stöttar din chef dig när du arbetar på distans, kan du ge exempel på hur?
4. Vad är skillnaden mellan att vara på plats och att jobba på distans, kan du ge exempel? Vilka skulle du säga är för och nackdelarna?
5. Hur upplever du att känslan av sammanhang påverkas av distansarbete på arbetsplatsen? Gör din chef något för att upprätthålla den?
6. Hur ser du på framtiden för hybridarbete? Finns det några åtgärder du skulle vilja att din chef vidtog för att se till att du som medarbetare kan fortsätta trivas och vara produktiv i den typen av arbetsmiljö?
7. Vilka verktyg har ni att arbeta med, skiljer det sig åt mellan när du arbetar på plats eller på distans?

Intervjuguide för chefer:

Bakgrundsfråga: Kan du berätta lite om hur länge du har arbetat på denna myndighet, vilken arbetsroll du har, har du alltid arbetat en del på distans osv?

1. Hur upplever du att ledarskapsstilen har förändrats med övergången till hybridarbete, jämfört med tidigare (arbete på plats på kontoret)?
2. Vilka utmaningar ser du som ledare med att skapa en effektiv arbetsmiljö och teamkänsla för medarbetare på distans? Vilka utmaningar finns för de som arbetar på plats på kontoret?
3. Kan du beskriva om du sett förändringar i arbetsprestationer och motivation bland medarbetare efter övergången till hybridarbete? Hur har du hanterat eventuella utmaningar som uppstått?
4. Hur har du som ledare hanterat stress bland dina medarbetare? Vilka strategier använder du som ledare för att upprätthålla en balans mellan arbete och privatliv bland distansarbetande medarbetare?
5. Vad är skillnaden mellan att vara på plats och att jobba på distans, kan du ge exempel? Vilka skulle du säga är för och nackdelarna?
6. Vilka strategier och verktyg använder du som ledare för att underlätta kommunikation och samarbete mellan medarbetare som arbetar på distans? Och de som arbetar på kontoret?
7. Vilka möjligheter ser du med hybridarbete i framtiden? Kan du ge exempel på strategier och åtgärder som du anser är viktiga för att säkerställa en trivsam och produktiv arbetsmiljö för dina medarbetare?
8. Vilka verktyg har ni att arbeta med, skiljer det sig åt mellan när du arbetar på plats eller på distans?

10.2 Bilaga 2, informantbrev

Informantbrev och förfrågan om medverkan i en intervjustudie

Vi heter Louise Danielsson och Signe Abrahamsson och studerar sociologiprogrammet vid Umeå universitet, med inriktning mot socialpsykologi. Vi läser just nu vår sista termin och ska nu skriva vår C-uppsats.

Studiens syfte är att undersöka hybridarbetes för och nackdelar med fokus på ledarskap. Vi avser att intervjua chefer och medarbetare vid myndigheten för att få ett bredare perspektiv på hur hybridarbetet med fokus på ledarskap upplevs.

Intervjun kommer att ske på plats på myndigheten och beräknas ta cirka 45–60 minuter. Vi avser att spela in intervjun men om du som respondent inte känner dig bekväm med detta kommer en annan metod att användas. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt i enlighet med sekretesslagen. Detta innebär att intervjuerna kommer att avidentifieras och att din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. Det inspelade materialet kommer att raderas efter studiens slut, detta för att garantera de medverkades anonymitet och säkerhet.

Besvara detta mejl om du väljer att delta i intervjun eller inte. Tveka inte på att höra av dig om du har några funderingar eller frågor.
Önskar dig en fortsatt fin dag!

Louise Danielsson
Loda0042@ad.umu.se
070-591 27 91

Signe Abrahamsson
Siab0019@student.umu.se
070-627 62 38

Handledare:
Frida Skog
Frida.skog@umu.se