

HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

# Hybridarbete och dess inverkan på kommunikation och relationer

- *En kvalitativ studie om medarbetare och chefers upplevelser av hybridarbete och dess påverkan inom offentlig sektor.*

**EXF610**  
**VT 2024**

**Författare:** Patrik Prokic  
**Författare:** Yusuf Uzun

**Handledare:** Sandra Samuelsson  
**Examinator:** Kristina Lindh

## **Sammanfattning**

**Författare:** Uzun, Yusuf och Prokic, Patrik

**Kurs:** EXF610, Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, magisterexamen, 15 hp

**Termin:** Vårterminen 2024

**Handledare:** Samuelsson, Sandra

**Examinator:** Lindh, Kristina

**Titel:** Hybridarbete och dess inverkan på kommunikation och relationer. En kvalitativ studie om medarbetare och chefers upplevelser av hybridarbete och dess påverkan inom offentlig sektor.

Den offentliga sektorn genomgick betydande förändringar under 2020 till följd av coronapandemin. När restriktioner infördes övergick många organisationer från kontorsarbete till distansarbete. Under våren 2022 lättades restriktionerna och allt fler arbetsplatser började införa hybridarbete. Hybridarbete är en kombination av arbete på kontoret och distansarbete på annan plats. Syftet med studien är att undersöka hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. En kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer har genomförts med åtta ledare samt åtta medarbetare inom kommunal och statlig sektor. Resultatet visar att digitala verktyg möjliggjort regelbunden kontakt och underlättat informationsflödet, vilket bidragit till en mer flexibel och tillgänglig kommunikation. Samtidigt visar resultatet att distansarbete försvårar viktiga aspekter av kommunikation såsom kroppsspråk, vilket kan påverka förståelsen och kvaliteten i interaktionen mellan parterna. Hybridarbete kan även ha en negativ inverkan på relationer, särskilt för nyanställda som har haft färre tillfällen till personlig interaktion och att bygga relationer på arbetsplatsen.

**Nyckelord:** Hybridarbete, offentlig sektor, distansledarskap, medarbetare, Leader-member-exchange, arbetsrelationer, interaktion och kommunikation.

## **Abstract**

**Author:** Uzun, Yusuf and Prokic, Patrik

**Course:** EXF610, Degree project in business administration with a focus on leadership, master's degree, 15 credits

**Term:** Spring semester 2024

**Supervisor:** Samuelsson, Sandra

**Examinator:** Lindh, Kristina

**Title:** Hybrid work and its impact on communication and relationships. A qualitative study on employees' and managers' experiences of hybrid work and its impact in the public sector.

The public sector underwent significant changes in 2020 as a result of the coronavirus pandemic. When restrictions were introduced, many organizations shifted from office work to remote work. In the spring of 2022, the restrictions were eased, and more workplaces began to implement hybrid work. Hybrid work is a combination of office work and remote work from another location. The purpose of the study is to examine how hybrid work affects communication and relationship aspects between first-line managers and employees in the public sector. A qualitative method with semi-structured interviews was conducted with eight leaders and eight employees within the municipal and state sectors. The results show that digital tools have enabled regular contact and facilitated the flow of information, contributing to more flexible and accessible communication. At the same time, the results indicate that remote work complicates important aspects of communication, such as body language, which can affect the understanding and quality of interactions between the parties. Hybrid work can also have a negative impact on relationships, especially for new employees who have had fewer opportunities for personal interaction and building relationships in the workplace.

**Keywords:** Hybrid work, public sector, remote leadership, employees, Leader-member-exchange, work relations, interaction and communication.

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	1
1.1. Bakgrund .....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Syfte och forskningsfrågor .....	3
2. Teoretisk referensram .....	4
2.1. Sökstrategi .....	4
2.2. Teoriöversikt.....	4
2.3. Kommunikation mellan ledare och medarbetare.....	5
2.4. Kommunikation via digitala verktyg.....	6
2.5. Relationen mellan ledare och medarbetare.....	7
2.6. Leader-member exchange teorin .....	8
2.7. Teoretisk diskussion och analysmodell .....	9
3. Metod.....	11
3.1. Vetenskapligt synsätt och forskningsstrategi .....	11
3.2. Datainsamling .....	12
3.3. Urval .....	12
3.4. Forskningsetiska principer.....	13
3.5. Analysmetod.....	13
3.6. Källkritik.....	16
3.7. Tillförlitlighet, trovärdighet och ätkhet .....	17
4. Empiri .....	18
4.1. Hybridarbete inom offentlig sektor .....	18
4.2. Kommunikation i hybrid arbetsmiljö .....	20
4.3. Kommunikationsmönster.....	21
4.4. Flexibilitet och effektivitet .....	23
4.5. Skapa och upprätthålla relationer vid hybridarbete.....	24
4.6. Medarbetares förväntningar på hybrid ledarskap .....	25
4.7. Ledarskapets förändringar och utmaningar vid hybridarbete.....	26
5. Analys.....	28
5.1. Utmaningar med kommunikation.....	28
5.2. Kommunikationsmönster.....	29
5.3. Anpassning till hybridarbetsmiljö .....	30
5.4. Samspel.....	31
5.5. Vidareutveckling av analysmodell .....	31
6. Slutsats.....	33

6.1 Syfte och forskningsfrågor .....	33
6.2 Kunskapsbidrag .....	33
6.3 Slutsats.....	34
6.4 Förslag till framtida forskning.....	34
Referenser.....	35
Bilaga 1: Författarnas insats .....	I
Bilaga 2: Följebrev .....	II
Bilaga 3: Intervjuguide .....	III
Bilaga 4: Respondenter.....	VI

# 1. Introduktion

*Kapitlet inleds med en utförlig presentation av bakgrunden till val av ämnesområde, följt av en djupgående problemdiskussion som analyserar hur kommunikation och relation påverkas av ökad användning av hybridarbete påverkar ledare och medarbetare inom offentlig sektor. Kapitlet avslutas med att klargöra studiens syfte samt frågeställningar som ligger till grund för studien.*

## 1.1. Bakgrund

Coronapandemin förändrade 2020 arbetsstrukturen för både den privata och offentliga sektorn. Statistik belyser att majoriteten av de anställda inom statlig sektor arbetade på distans (SCB, 2022). Den plötsliga övergången till distansarbete pressade organisationer inom offentlig sektor att snabbt anpassa sina arbetssätt, då statliga myndigheter fick i uppdrag av regeringen att fortsatt upprätthålla verksamheten. Detta krävde en snabb implementering av digitala lösningar för att säkerställa att verksamheten kunde fortsätta utan avbrott (Regeringen, 2021). I syfte att kunna fortsätta upprätthålla samhällsviktiga tjänster behövde stora delar av den offentliga sektorn strukturera och anpassa sig efter rådande omständigheter (Flügge & Møller, 2023). För att motverka pandemins påverkan och minska smittspridning infördes distansarbete som ett nytt arbetssätt (Williamson, Colley & Hanna-Osborne, 2020; Flügge & Møller, 2023; Jakovljević, 2022). Till följd av det nya arbetssättet ställdes både medarbetare och ledare inför nya utmaningar som de tidigare inte hade ställts inför (Jakovljević, 2022). Jämsen, Sivunen och Blomqvist (2022) menar att anställda som arbetar på distans känner mer press att prestera, gränsen mellan arbetsliv och privatliv blir allt suddigare samt att de möter begränsningar i samarbete med kollegor.

Våren 2022 reducerades rekommendationerna och covid-19 klassas inte längre som samhällsfarlig och allmänfarlig sjukdom (Folkhälsomyndigheten, 2023). Detta blir startskottet till att hybrida arbetsmodellen breder ut sig på allt fler arbetsplatser, vilket också ökar klyftan mellan hemarbete och kontorsarbete (Jakovljević, 2022). Hybridarbete har blivit vanligt inom den offentliga sektorn och som en följd av ändrade arbetsprocesser, där en sammansättning av distans- och kontorsarbete är en del av arbetsförhållanden. Hybridarbete innebär en kombination av distansarbete och arbete på kontor, där medarbetarna växlar mellan att arbeta hemifrån eller på en annan plats och att vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen (Gilson m.fl., 2022; Terry, 2022). Hybridarbete medför dock vissa utmaningar för både ledare och medarbetare som är förankrade till distansarbete. Utmaningar med grupp tillhörighet, effektiv kommunikation och effektivt samarbete lyfts fram som exempel som kan uppstå i samband med hybridarbete (Mitchell & Brewer, 2022).

## 1.2. Problemdiskussion

När ledare och medarbetare arbetar olika platser ökar komplexiteten i kommunikationen eftersom att en betydande del av den mänskliga interaktionen försvinner. Kommunikation är avgörande för framgång och måste hanteras med omsorg, särskilt när alla inte är fysiskt närvarande på samma arbetsplats (Swanson & Kowalski, 2005; Gandrita, Gandrita & Pascoal Rosado, 2022; Walsh m.fl., 2024).

I en digital arbetsmiljö sker förändringar i kommunikationsmönster som påverkar hur åtagande utförs och relationer utvecklas. Därför menar Dahlstrom (2013) att det avgörande att välja rätt sätt att kommunicera på i virtuella sammanhang, eftersom detta influerar medarbetares nöjdhet och sammanhållning. Dessutom pekar Dahlstrom (2013) på betydelsen av att välja rätt kommunikationskanaler för att säkerställa effektivitet och samarbete i ett team. Att skapa sociala relationer och tillit till varandra försvåras när alla inte är samlade på samma plats i en hybridarbetsmiljö finns risken att det uppstår subgrupper inom arbetsgruppen (Mitchell & Brewer, 2022). Sociala relationer påverkas på olika sätt vid distansarbete. Distansarbete leder till ökad grad av uppgiftsorientering, som minskar utrymmet för spontant socialt samspel och informell kommunikation, som leder till en känsla av social isolering (Onete m.fl., 2021; Williamson m.fl., 2022). Det är också mer utmanande för nya medarbetare att etablera relationer och att få en övergripande förståelse för organisationen (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2022). Att upprätthålla och bevara relationer mellan medarbetare och ledare blir gradvis svårare.

För att ledare ska kunna etablera starkare band till sina medarbetare kan videosamtal vara en praktisk lösning, även om det inte helt kan ersätta den fysiska närvarans värde (Swanson & Kowalski, 2005; Dahlstrom, 2013). Hislop, Axtell och Collins (2015) visar att individer förlitar sig på de kontakter som de har etablerat på kontoret när de övergår från kontorsarbete till distansarbete. För individer utan tidigare relationer, såsom nyanställda, kan den digitala interaktionen riskera att bli mindre effektiv eller helt utebli. Detta visar att tidigare etablerade relationer är viktigt för att stödja och förbättra det sociala samspelet för den digitala interaktionen (Ibid.) Babapour Chafi, Hultberg och Bozic Yams (2022) visar att det uppstår en ökad känsla av distans mellan ledare och medarbetare, samt ökad distans till resten av organisationen. Studiens resultat visar att respondenterna inte längre hade en nyanserad och djupgående förståelse för organisatoriska aspekter. Detta berodde främst på att majoriteten av informationen delades skriftligt eller presenterades formellt, vilket bidrog till den övergripande upplevelsen av att vara avlägsnad från organisationen (Ibid). Varma m. fl. (2022) menar att nuvarande forskning är begränsad vad det gäller hur relationer mellan medarbetare och ledare påverkas av hybridarbete, i synnerhet genom leader-member exchange (LMX) teorin som fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare. Denna studies syfte är således att, utifrån ovan beskrivna problemdiskussion, undersöka hur relationer mellan medarbetare och ledare påverkas av hybridarbete.

### **1.3. Syfte och forskningsfrågor**

Studiens syfte är att bidra med kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. För att syftet kommer studien att utgå från följande forskningsfrågor:

- Hur påverkar hybridarbete kommunikationen mellan första linjens chefer och medarbetare?
- Hur påverkar hybridarbete relationen mellan första linjens chefer och medarbetare?



## 2. Teoretisk referensram

*Teorikapitlet inleds med att klargöra genomförande av sökstrategier, som betonar hur tillämpning av nyckelord och hur tidigare forskning identifierat urval av relevanta artiklar. Därefter följer en teoretisk genomgång om hur förutsättningarna för både ledare och medarbetare har förändrats i takt med ett ökat distansarbete, följt av tidigare forskning inom området. Avslutningsvis innehåller kapitlet en teoretisk diskussion och presentation av analysmodell.*

### 2.1. Sökstrategi

Utifrån studiens syfte och frågeställningar identifierades nyckelord för att hitta relevant teori. Sökningarna genomfördes i databaserna Business Source Ultimate och Academic Search Premier, där nyckelorden hybrid workplace, hybrid work model, remote work, working from home och teleworking användes för att belysa olika aspekter av distansarbete. För att inkludera perspektiv från den offentliga sektorn användes termen public sector, tillsammans med booleska operatörer i form av and och or för att identifiera relevanta studier och forskning inom området. Även nyckelorden relationship och communication inkluderades i kombination med övriga nyckelord och booleska operatörer för att täcka kommunikations- och relationsaspekter. Omprövning av sökstrategier har genomförts genom kontroll av rättstavade begrepp, färre sökord och andra synonymer, detta för att minska irrelevanta sökträffar, exempelvis byttes begreppet "offentlig sektor" till "public sector". Sökningarna begränsades till artiklar publicerade i akademiska tidskrifter, granskade under peer-review, skrivna på engelska och varit tillgängliga i fulltextformat. Efter att ha gjort urval baserat på titelns relevans lästes studiens abstract och därefter inkluderades relevanta artiklar.

### 2.2. Teoriöversikt

Tidigare ledarskapsstudier har traditionellt fokuserat på direkt fysisk interaktion där kommunikationen sker ansikte mot ansikte. Dessa studier har främst undersökt hur ledare påverkar och engagerar sina medarbetare i personliga möten. I dagens samhälle blir distansarbete i olika former allt vanligare, mycket tack vare den ökade digitaliseringen som underlättar interaktionen mellan individer. Detta skapar behov av nya perspektiv på ledarskap, särskilt när det gäller att upprätthålla effektiv kommunikation, engagemang och samarbete på distans. Ledarskapsutmaningar inkluderar nu att hantera virtuella team, bygga förtroende utan fysisk närvaro och anpassa ledarskapsstrategier till en digital arbetsmiljö. (Kelley och Kelloway, 2012; Offstein, Morwick & Koskinen, 2010; Callier, 2012; Kelley & Kelloway 2012; Mahler, 2012; Smith, Patmos & Pitts, 2018). Hultberg (2023) menar att medarbetare som arbetar på distans kräver en annan form av ledarskap, där fokus ligger på att skapa goda förutsättningar för arbetet. Detta innebär att tillåta

flexibilitet och frihet att styra sitt arbete, samtidigt som ledaren ska ge tydliga ramar kring vad som förväntas. Ledare behöver också hitta nya sätt att motivera medarbetarna, skapa en vi-känsla och förmedla en helhetsbild av verksamheten där medarbetarna verkar (Hultberg, 2023). Ledarskapsteorier har länge undersökt samspelet mellan ledare och medarbetare inom organisationer (Graen & Uhl-Bien, 1995; Neufeld, Zeying Wan, & Yulin Fang, 2010). En framstående teori inom organisatoriskt ledarskap är leader-member exchange (LMX). Denna modell har utvecklats till en av de mest intressanta och användbara för att studera hypotetiska samband mellan ledarskapsprocesser och utfall (Gerstner & Day, 1997).

### **2.3. Kommunikation mellan ledare och medarbetare**

Tidigare studier visar att kommunikationen mellan ledare och medarbetare har en betydande inverkan på flera områden, såsom medarbetarnas uppfattning av sina roller, deras lojalitet gentemot organisationen, deras engagemang samt förmågan att skapa och upprätthålla arbetsrelationer. (Johansson, Miller & Hamrin, 2021; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022). Kommunikation betraktas som en ömsesidig process där både ledare och medarbetare har olika förväntningar och tolkningar. Medarbetarna spelar en central roll i att forma konstruktiva samtal och bidrar till att utveckla en gemensam förståelse. Kommunikationen påverkas av den omgivande organisationskulturen, det rådande kommunikationsklimatet samt det sociala sammanhanget. Dessa parametrar kan både underlätta och begränsa ledarens förmåga att kommunicera effektivt (Johansson, Miller & Hamrin, 2021).

Brister i kommunikationsmetoder kan resultera i feltolkning av information och leda till fragmentering av arbetsgrupper i olika subgrupper, i synnerhet när vissa arbetar på plats och andra på distans. (Gandrita, Gandrita & Pascoal Rosado, 2022; Olaniyi, 2022; Mitchell & Brewer, 2022). I hybrida arbetsmiljöer där digital kommunikation ofta ersätter fysisk närvaro kan avsaknaden av kroppsspråk ha en negativ effekt på kommunikationen mellan ledare och medarbetare. Tidigare studier visar att icke-verbala signaler som vanligtvis utgör upp till två tredjedelar av meddelandets innebörd minskas eller går förlorade vid digital kommunikation (Kelly & Kelloway, 2012). Digital kommunikation upplevs som mindre personlig och varm jämfört med kommunikation som sker fysiskt, ansikte mot ansikte. Detta leder i sin tur till en minskad möjlighet att etablera och utveckla relationer på arbetsplatsen (Kelly & Kelloway, 2012).

## 2.4. Kommunikation via digitala verktyg

Den ökande tillgången på nya informations- och kommunikationskanaler erbjuder nya möjligheter för effektiv kommunikation. Detta innebär att ledare nu har en bredare uppsättning verktyg för att interagera med sina medarbetare, vilket kan påverka hur information sprids och hur relationer inom organisationen formas och utvecklas över tid (Erjavec, Arsenijević & Starc, 2018).

Genom att använda digitala kommunikationsverktyg kan ledare hålla kontinuerlig kontakt med sina medarbetare, även när de befinner sig på olika geografiska platser (Sivunen, 2008). Det fysiska avståndet gör det dock svårare att motivera och engagera medarbetare, vilket ställer högre krav på ledarens kommunikationsförmåga. Tidsfördröjningar vid återkoppling, skillnader i tolkningen av skriven text och svårigheter med att involvera avlägsna teammedlemmar är några av de utmaningar som försvårar kommunikationen genom digitala kommunikationsverktyg (Högberg, 2022; Powell, Piccoli & Ives, 2024).

En viktig aspekt som går förlorad i digitala miljöer där kommunikationen främst sker via digitala kommunikationsverktyg är den icke-verbala kommunikationen. Avsaknaden av denna avgörande dimension har en negativ påverkan på individens samhörighet och förståelse för varandra (Powell, Piccoli & Ives, 2024). Det är därför avgörande för ledare att anstränga sig för att skapa effektiva kommunikationsmetoder som säkerställer att informationen når ut till samtliga medarbetare oavsett om de befinner sig på kontoret eller på annan plats (Mitchell & Brewer, 2022)

Enligt Daft och Lengel (1988) är det avgörande att välja rätt kommunikationskanal för att säkerställa effektiv kommunikation, eftersom olika kanaler varierar betydligt i sin förmåga att överföra information. De betonar också vikten av att matcha det budskap som en individ vill förmedla med den mest lämpliga kommunikationskanalen. Enligt Media richness theory från Daft och Lengel (1988) varierar nivån av rikedom hos olika medier, vilket innebär deras förmåga att effektivt överföra information. Ju mer information en medie kan effektivt överföra, desto rikare betraktas den enligt teorin.

Daft och Lengel (1988) identifierar tre kriterier för att bedöma en kommunikationskanals rikedom:

- Kanalens förmåga att hantera flera informationssignaler samtidigt.
- Kanalens förmåga att möjliggöra snabb återkoppling.
- Kanalens förmåga att skapa ett personligt fokus.

Enligt Daft och Lengel (1988) är den mest rika kommunikationskanalen den fysiska närvaron där två eller flera parter möts "face to face". Denna form av kommunikation uppfyller samtliga kriterier då den tillåter att flera informationssignaler skickas samtidigt mellan de kommunicerande parterna, möjliggör snabb återkoppling samt främjar

personlig interaktion. De kommunikationskanaler som betraktas som minst rika är de skriftliga. Inom den skriftliga kommunikationskanalen skiljer Daft och Lengel (1988) mellan två kategorier: personlig och opersonlig skriftlig kommunikation. En opersonlig skriftlig kommunikation, såsom allmän information på informationstavlor erbjuder begränsad möjlighet till återkoppling och saknar personligt fokus. Därför betraktas opersonlig skriftlig kommunikation som den mindre rika av de två kategorierna. Den personliga skriftliga kommunikationskanalen tillåter däremot ett mer personligt fokus och möjliggör mer direkt återkoppling, vilket gör den till den rikare varianten (Ibid).

Mitchell och Brewer (2022) framhåller vikten av att använda flera kommunikationskanaler, såsom mejl, chatt och videosamtal, som en del av sin kommunikationsstrategi. De föreslår att frågor av enklare karaktär lämpligen hanteras via en kanal med smalare medium, till exempel e-post istället för ett videomöte. Detta syftar till att minska risken för "zoom-trötthet" hos individer som spenderar mycket tid i videomöten (Ibid). I en hybrid arbetsmiljö förespråkar Mitchell och Brewer (2022) att olika digitala verktyg och funktioner bör finnas tillgängliga för att främja samarbete och interaktion även när individer inte fysiskt är på kontoret. Samtidigt pekar Mitchell och Brewer (2022) på risken med den ökande användningen av olika kommunikationskanaler, vilket kan leda till informationsöverblastning och förlust av kontroll över informationen. Därför är det avgörande att vara medveten om de olika kommunikationskanalernas begränsningar och möjligheter, samt hur de kan användas på ett strategiskt sätt för att säkerställa smidig och effektiv kommunikation

## **2.5. Relationen mellan ledare och medarbetare**

Arbetsrelationer är en viktig del av de anställdas arbete och välbefinnande och är betydelsefulla för hela organisationen (Ruiller m.fl., 2019; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022).

Enligt Stringer (2006) har relationen mellan ledare och medarbetare en positiv inverkan när den är av hög kvalitet, medan en lågkvalitativ relation har motsatt effekt. En högkvalitativ relation kännetecknas av att ledaren har god insikt i arbetsuppgifterna, uppmuntrar medarbetarnas självständighet och stöttar dem aktivt. Detta leder till ökat förtroende hos medarbetarna och förbättrad kommunikation mellan parterna, vilket i sin tur leder till ökad trivsel och prestation. Positiva interaktioner och upplevelser i arbetsrelationer ökar välbefinnandet, motivationen samt orken i arbetet (Ruiller m.fl., 2019; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022). När relationen mellan ledare och medarbetare är stark, är korrelationen mellan distansarbete och arbetstillfredsställelse mer positiv. Wesemann (2023) betonar dessutom att ledarens engagemang och stöd är avgörande för att upprätthålla en positiv arbetsmiljö vid distansarbete.

Hur ledare och medarbetare interagerar när de arbetar på distans har en avgörande roll för hur arbetsplatsens dynamik formas och påverkas. Ledaren har en central roll, då det åligger denne att coacha teamet, fördela arbetsuppgifter och att kontinuerligt ge feedback.

Samtidigt har medarbetarna också en viktig roll för att arbetslaget ska vara framgångsrikt. Trots att distansarbete inte alltid har en negativ påverkan på relationen mellan medarbetare och ledare, krävs det ökat engagemang från ledaren eftersom det finns utmaningar med att inte träffas fysiskt varje dag (Varma m.fl., 2022; Chun-Yu Lin, Sukdanon, & Chung-Kai Huang, 2024). Tidigare forskning visar också att det är särskilt utmanande att skapa och upprätthålla starka relationer om organisationen – eller till och med bara en del av den – arbetar på distans (Ruiller m.fl., 2019; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022; Chun-Yu Lin, Sukdanon, & Chung-Kai Huang, 2024). För en ledare i en hybridarbetsmiljö är det avgörande att övervinna dessa utmaningar, genom satsning i teknik och utformning av effektiva kommunikationsstrategier samt regelbunden kommunikation (Varma m.fl., 2022; Vătămănescu & Vintilă, 2023).

## **2.6 Leader-member exchange teorin**

Leader-member exchange (LMX) teorin beskriver hur relation mellan ledare och medarbetare utvecklas och påverkar organisationen genom utbyte av ömsesidiga relationer (Graen & Uhl-Bien, 1995). Den grundläggande förståelsen av teorin är att både hög- och lågkvalitativ relation, tillsammans med personliga attribut, påverkar utvecklingen av relationen.

Relationer av hög kvalitet har visat sig leda till önskvärda resultat som välbefinnande, större engagemang, förbättrad arbetskapacitet, mer innovation och ökad motivation hos underordnade. Relationer av låg kvalitet har däremot visat det motsatta, det vill säga minskad motivation och engagemang samt minskad effektivitet och produktivitet (Danserau, Graen & Haga, 1975; Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006; Chen, Lam & Zhong, 2007; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Dulebohn m.fl., 2012).

Teorin innefattar två kategorier av relationstyper. I den första kategorin utvecklar ledaren högkvalitativa relationer med sina medarbetare vilket betecknas som ”In-grupp” och utmärks av respekt, lojalitet, förbättrad innovationsförmåga, ökad ömsesidig tillit, samt förbättrad kommunikation (Graen & Uhl-Bien, 1995; Bauer & Erdogan, 2016; Varma m.fl., 2022). Den andra kategorin benämns ”Ut-grupp”, där relationen präglas av yttlig kontakt, bristande tillit och där medarbetaren förväntas endast följa vad som står i uppgifterna i arbetsbeskrivningen (Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006).

Bauer och Erdogan (2016) menar att om det finns en högkvalitativ interaktion mellan medarbetare och ledare resulterar det till en förbättrad inverkan på ledarskapet vad det avser prestation och motivation hos medarbetare. Graen & Uhl-Bien (1995) presumerar att ledare alltid ska eftersträva att utveckla högkvalitativa relationer med alla sina medarbetare. Genom att avstå från att generera subgrupper och alternativt ge samtliga medarbetare känslan av att tillhöra en ”in-grupp” kan ledaren minska risken för negativa konsekvenser. Graen och Uhl-Bien (1995) framhåller slutligen att tre grundläggande

aspekter är viktiga inom ledarskapstypologin: ledaren, följaren (medarbetaren) och den dyadiska interaktionen som utvecklas mellan dem. Genom att integrera både följarnas och ledarnas perspektiv kan en mer komplett och nyanserad förståelse av dynamiken uppnås.

## 2.7. Teoretisk diskussion och analysmodell

Mot bakgrund till studiens syfte som är att skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor betonas tillämpning av teorier i studien som ligger till grund för analysavsnittet.

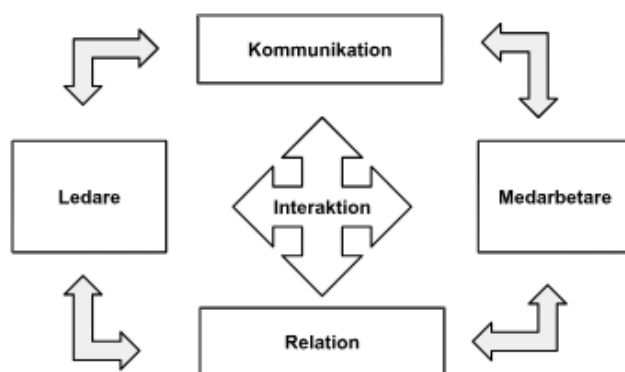
I figur 2.1 (se nedan) återfinns det ramverk som illustrerar grundläggande sambandet mellan de teoretiska och centrala faktorerna kommunikation och relation, och tillhör studiens analysmodell som illustrerar samspelet mellan ledare och medarbetares upplevelser av hybridarbetsformen där varje rektangel illustrerar det samspel som binder samman organisationen genom interaktionen mellan varandra. Figuren fungerar som en visualisering av de förändrade förutsättningarna för ledarskap och medarbetarskap i en alltmer digitaliserad arbetsmiljö kräver nya ledarskapsperspektiv för att hantera kommunikation, engagemang och samarbete på distans.

Teorin visar att arbetsrelationer är viktiga både för medarbetarnas välbefinnande och organisationens framgång (Ruiller m.fl., 2019; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022). Högkvalitativa relationer mellan ledare och medarbetare leder till ökat förtroende, förbättrad kommunikation och ökad prestation. LMX-teorin beskriver hur relationer mellan ledare och medarbetare påverkar organisationen. Högkvalitativa relationer leder till ökat välbefinnande, engagemang och innovation, medan lågkvalitativa relationer har motsatt effekt (Danserau, Graen & Haga, 1975; Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006). I figur 2.1 visualiseras sambandet genom begreppet interaktion som en grundläggande byggsten. Tidigare studier har huvudsakligen fokuserat på hur ledare och medarbetare interagerar i personliga möten och hur ledaren påverkar och engagerar sina medarbetare genom fysisk närvaro. Digitala verktyg erbjuder idag nya möjligheter för effektiv kommunikation, vilket kan förändra hur information sprids och hur relationer formas över tid. Ledare kan hålla kontinuerlig kontakt med medarbetare på olika platser, men digitala verktyg ställer högre krav på kommunikationsförmåga. Tidsfördröjningar och tolkningsskillnader är utmaningar som försvårar digital kommunikation (Högberg, 2022; Powell, Piccoli & Ives, 2024). Mot bakgrund av teorin utgör därför kommunikation som begrepp en central roll i figur 2.1 eftersom den påverkar alla andra faktorer i figuren.

I linje med den teoretiska referensramen kommer studien utgå ur ett kommunikations- och relationsperspektiv mellan första linjens chef och medarbetare. Stringer (2006) menar

att god relation mellan ledare och medarbetare leder till ökat förtroende och bättre kommunikation vilket i sin tur leder till att både trivseln och produktiviteten ökar. I linje med vad Stringer (2006) antyder har relationen mellan ledare och medarbetare en positiv inverkan om relationen är av hög kvalitet. Relation av hög kvalitet karaktäriseras bland annat av att ledare är insatt i arbetsuppgifterna, tillåter dem att arbeta självständigt samt stöttar sin personal. Detta menar Stringer (2006) leder till ökat förtroende och bättre kommunikation mellan parterna vilket i sin tur leder till ökad trivsel och prestation. Jämsen, Sivunen och Blomqvist, (2022) anser däremot att det är effektiv kommunikation som skapar och upprätthåller goda arbetsrelationer. Med utgångspunkt i teorin utgör därför relation som begrepp en central roll betydelse för figur 2.1.

Sammanfattningsvis utgör figur 2.1 (se nedan) en samspelsmodell som illustrerar att relations- och kommunikationsfaktorer som är av central betydelse för att förstå hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom organisationen mot bakgrund av den teoretiska referensramen.



*Figur 2.1 Samspelsmodell mellan ledare och medarbetare*

## 3. Metod

*I detta kapitel presenteras det vetenskapliga synsätt studien utgått ifrån tillsammans med diskussion kring val av urval- samt datainsamlingsmetod. Kapitlet fortsätter med redogörelse om de forskningsetiska principer studien har tagit hänsyn till samt analysmetoder och källkritik. Kapitlet avslutas med diskussion om studiens tillförlitlighet och trovärdighet.*

### 3.1. Vetenskapligt synsätt och forskningsstrategi

I denna studie nyttjas en kvalitativ forskningsmetodik utifrån intervjuer med deltagare verksamma inom offentlig sektor. Det kvalitativa synsättet lämpar sig väl för intervjuer eftersom de är baserad på analys, uttryck och tolkning. Kvalitativa metoder betonar fokus på hur och varför som syftar till att beskriva och förstå kvalitativa aspekter, vilket kan vara observationer, känslor, sociala interaktioner och är mer fokuserat på ord än på siffror (Bryman & Bell, 2017; Rienecker & Jørgensen, 2017).

Studien grundar sig på ett hermeneutiskt synsätt med tonvikt på tolkning och förståelse av det undersökta fenomenet. Det hermeneutiska synsättet fokuserar på att utforska och tolka de inneboende betydelseerna och sammanhangen i fenomenet för att uppnå en djupare insikt och förståelse av dess komplexitet och innebörd (Thurén, 2019). Intervjustudie är motiverat eftersom uppsatsen har ett tolkande synsätt och det är deltagarnas upplevda verklighet och tolkningen av densamma som influerar analysen av det som studeras. Det tolkande synsättet handlar om att vi tolkar och försöker förstå ledares och medarbetares upplevelse av hybridarbete kopplat till kommunikation och relation, utifrån organisationen som respondenterna arbetar inom. Eftersom kvalitativa metoder erbjuder en djupare förståelse för individers upplevelser och perspektiv, ger de en mer nyanserad bild av komplexa fenomen som inte alltid fångas med kvantitativa metoder. Därför valdes denna metod

Studien utgår från en specifik analysmetod, det betyder att studien tar avstamp i befintliga teorier eller hypoteser som prövats empiriskt. Genom en förutbestämd och på förhand planerad analysmodell som återfinns i avsnitt 2.5 har studien utgått ifrån en analysmodell som består av vissa begrepp som pekar på de egenskaper och sammanhang som är relevanta vilket speglar en deduktiv ansats. Rienecker och Jørgensen (2017) menar att en teori som har utvecklats deduktivt är forskning som har sin utgångspunkt i konkret teori och som därefter undersöks empiriskt och metodiskt. Eftersom vi har följt en specifik analysmetod präglas studien därför av en deduktiv ansats.



### 3.2. Datainsamling

Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer, en metod som valdes för att den erbjuder en effektiv balans mellan struktur och flexibilitet. En semistrukturerad intervjumetod främjar en öppen dialog mellan parter och säkerställer samtidigt en riktning för att uppnå forskningens övergripande mål utifrån en frågeguide (Bryman & Bell, 2017). Under intervjuprocessen användes ett flexibelt frågeschema som gav respondenterna utrymme och frihet att formulera och uttrycka sina svar på ett personligt sätt. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt att fånga respondenternas unika upplevelser och erfarenheter på ett nyanserat sätt. Bryman och Bell (2017) menar att frågorna inte behöver följa en strikt ordningsföljd, vilket är relevant utifrån den utforskande karaktären av syfte och frågeställning i denna studie. För att säkerhetsställa konsekvens i frågeställningen nyttjade intervjupersonerna samma frågeschema detta för att minimera risken för eventuella felkällor (Bryman & Bell, 2017). Intervjumaterialet kommer att finnas tillgängligt tills att studien är godkänd. Det inspelade ljudmaterialet lagras genom Högskolan Väst databas och inspelningarna utförs med stöd av Högskolan Väst (2024) riktlinjer om att spela in ljudmaterial via Microsoft 365 det innebär att information lagras på OneDrive och laddas ner via en applikation till mobiltelefonen (Högskolan Väst, 2024).

### 3.3 Urval

Denna studie har ett målstyrt urval och fokuserar på att förstå ledares och medarbetares perspektiv genom relations- och kommunikationsaspekter inom ramen för hybridarbete. Totalt har 16 intervjuer genomförts varav hälften är ledare vilka också är första linjens chefer och den andra hälften medarbetare. Urvalet representerar olika delar inom den offentliga sektorn.

I bilaga fyra återfinns en sammanställning av respondenterna mer detaljerat. Det målstyrda urvalet motiveras av att forskningsfrågan kräver att respondenterna måste ha specifik erfarenhet och kunskap inom ramen för studiens forskningsområde. Genom att välja respondenter som arbetar inom den offentliga sektor samt utifrån givna kriterier som säkerställer att respondenterna har relevant kompetens och erfarenheten som behövs för att uppfylla studiens syfte. Respondenter som ska intervjuas i egenskap av chef måste inneha en formell ledarposition inom sin organisation och leder medarbetare på distans. Detta kriterium säkerställer att de har formellt ansvar och befogenheter över arbetsuppgifter och personal samt ansvar för sina medarbetares välbefinnande inom sitt yrkesområde. Respondenter som ska intervjuas i egenskap av medarbetare måste arbeta minst 40 procentenheter av sin arbetstid på distans. Respondenternas erfarenheter utgör den förståelse för hur medarbetare och ledare upplever hybridarbete på arbetsplatsen inom den offentliga sektorn, vilket ger ett ramverk för en jämförelsegrund. Det är särskilt relevant för att uppnå studiens syfte. Detta tillvägagångssätt är i linje med Bryman och Bell (2017) resonemang om att målstyrt urval syftar till att välja respondenter på ett

genomtänkt och strukturerat sätt, med syfte att de valda personerna ska vara relevanta för forskningsfrågan. Genom att använda ett målstyrt urval speglar inte respondenterna i studien andra populationer. Därför kan resultatet från denna studie inte nyttjas för att dra slutsatser som ligger till grund för generella slutsatser.

### **3.4. Forskningsetiska principer**

Studien följer de forskningsetiska principerna som enligt Vetenskapsrådets (2002) är informations-, samtyckes- och nyttjandekrav. Det innebär att forskningen genomförs med hänsyn till moraliska och etiska överväganden. Enligt Bryman och Bell (2017) är de vanligaste forskningsetiska principerna som ofta används för vägledning i forskningsetik, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Deltagare i studien accepterade att genomföra studien utifrån informerat samtycke och har fått upplysning i vilket ändamål som studien utförs, hur materialet ska förvaras och nyttjas samt att utförande av oidentifiering sker. Arbetsmaterialet behandlas med högsta konfidentialitet och är tillgängligt för oss som utför studien och finns lagrat på högskolans IT-system och lagringsutrymme OneDrive, vilket innebär att endast behöriga personer har åtkomst till det insamlade materialet. Tillfrågade respondenter mottog mail med information angående intervjun, vilket framgår detaljerat i bilaga två. Vi har tillämpat transparens, öppenhet och informerade respondenterna om att deras intervjuer skulle spelas in och transkriberas. För att behålla respondenternas anonymitet har vi undvikit att inkludera särskilda ord eller ersatt dem mot neutrala motsvarigheter till termer för att behålla citatets förståelighet. För att upprätthålla hög anonymitet och konfidentialitet, har vi valt att inte inkludera ålder och genus på respektive ledare och medarbetare. Dessa uppgifter återges enbart som sammanfattande siffror. Studien följer en öppen etnografi, det innebär att forskarna är transparent med ändamålet med studien gentemot organisationens medlemmar (Bryman & Bell, 2017). Samtliga respondenter erbjöds möjlighet att ta del av oredigerade transkriberingarna, men beslutade att avstå och istället ta del av färdigställd studie.

### **3.5. Analysmetod**

Analysen i studien genomfördes med stöd av en induktiv tematisk analysmetod. Metoden tillämpades systematiskt för att välja ut teman ur datamaterialet, förutfattade teorier eller meningar som också är den vanligaste metoden att använda vid kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). En tematisk analys erbjuder studien en klar struktur och flexibilitet som kan justeras efter studiens behov, detta skapar således fördelar. Nackdelen är att viktig information kan missas om fokus ligger på enbart vissa begrepp (ibid).

När transkriberingen av data avslutades, genomgick vi båda det transkriberade materialet i sin helhet för att fördjupa vår förståelse. Detta utgjorde ett fundamentalt och värdefullt

steg inför den tematiska analys som studien vilar på. Inledningsvis läste vi texterna separat, gjorde anteckningar och markering, för att därefter sammanträffa för jämförelse och diskussion av våra observationer. Med stöd av en tematisk tabell (se nedan) har vi kunnat urskilja återkommande teman, identifiera likheter och skillnader samt anknyta dem till relevanta teorier, i linje med studiens syfte och teoretiska ramverk. Denna metodiska process säkerställer att de identifierade temana inte enbart är teoretiskt grundade utan också empiriskt belagda. Det formar förutsättningar för jämförelser inom det empiriska materialet och banar väg för en mer tillförlitlig och nyanserad förståelse av studien.

Den tematiska analysen har resulterat i en sammanfattning av två huvudteman med tillhörande underteman. De två huvudteman som redovisas i empirin är relationens betydelse och påverkan, och kommunikationens innebörd. Underteman som har framträtt under analysen är anpassning till hybridarbetsmiljö, samspel, utmaningar med kommunikation och kommunikationsmönster. Samtliga teman, både huvud- och underteman, är förankrade till de modeller som diskuterats i teoriavsnittet.

*Tabell 3.1: Tematiskanalis utifrån tolkning av datamaterialet.*

<b>Citat</b>	<b>Huvudtema</b>	<b>Undertema</b>	<b>Beskrivning</b>
“...det viktigaste är tillgängligheten och att chefen finns där, att man inte glöms bort i en organisation...”	Relationens betydelse och påverkan	Anpassning till hybridarbetsmiljö	Hur fysisk närvaro påverkar samarbete och främjar gruppdynamiken.
“...hybridarbete har definitivt påverkat relationen mellan mig och min första linjens chef, men jag skulle säga att det har haft en övervägande positiv inverkan...”	Relationens betydelse och påverkan	Anpassning till hybridarbetsmiljö	Hur fysisk närvaro påverkar samarbete och främjar gruppdynamiken.
“...som ledare är det viktigt för mig att anpassa mitt ledarskap för att stödja medarbetarna på bästa möjliga sätt,	Relationens betydelse och påverkan	Samspel	Hur ledarens roll påverkar

både när de är på plats och när de arbetar på distans...”			samspel i att skapa inkluderad arbetsmiljö och främja samhörighet.
“...det krävs ju verkligen att man leder under tillit när man sitter på hybrid...”	Relationens betydelse och påverkan	Samspel	Hur ledarens roll påverkar samspel i att skapa inkluderad arbetsmiljö och främja samhörighet.
“...man behöver vara snabb, då menar jag att inte att man behöver vara snabb på frågan, man behöver vara snabb på att återkoppla snabbt vad det gäller frågan. Sen ska man prioritera ett halvt svar. Man ska visa att man är online och tillgänglig...”	Kommunikationens innebörd	Utmaningar med kommunikation	Hur avsaknad av icke verbal kommunikation så som ansiktsuttryck och kroppsspråk är svårt att tolka digitalt.
“...det är chefens roll att se till att man får den där teamkänslan, och tillhörigheten, för den är jätteviktigt...”	Kommunikationens innebörd	Utmaningar med kommunikation	Hur ledare och medarbetare anpassar sig till digitala verktyg för att vara tillgängliga och möjliggöra effektiv

			kommunikation.
“...hybridarbete har definitivt påverkat mitt ledarskap på flera sätt. En av de mest påtagliga förändringarna är behovet av att anpassa mina kommunikationsstrategier...”	Kommunikationens innebörd	Kommunikation smönster	Hur avsaknad av icke verbal kommunikation så som ansiktsuttryck och kroppsspråk är svårt att tolka digitalt.
“...kommunikation, helt klart! Och vara transparent. Att inte hålla inne saker utan vara kommunikativ, det kan handla om enkla saker som att skicka ut veckomejl till oss alla inom enheten och berätta lite kort vad som sker i veckan...”	Kommunikationens innebörd	Kommunikation smönster	Hur ledare och medarbetare anpassar sig till digitala verktyg för att vara tillgängliga och möjliggöra effektiv kommunikation.

### 3.6. Källkritik

Flera delar av studien är viktiga att reflektera över. Vid tillämpning av kvalitativ forskning finns risker för subjektivitet. Bryman och Bell (2017) påpekar att kvalitativa studier kan påverkas av forskarens personliga relationer med respondenterna, vilket kan leda till intervjuareffekten. Intervjuareffekten är den påverkan som intervjuaren kan ha på respondentens svar genom sitt beteende, sättet att formulera frågor och sin egen bakgrund. Detta kan resultera i att respondenten anpassar sina svar efter intervjuarens förväntningar eller attityder. För att hantera intervjuareffekten har vi vidtagit flera åtgärder. Intervjuerna genomfördes med en standardiserad metodik för att säkerställa att alla respondenter ställdes liknande frågor under liknande förhållanden. Dessutom har vi använt en strikt kodningsprocess för att minimera subjektivitet vid analysen av svaren. Dessa åtgärder

syftar till att minska intervjuarens påverkan och säkerställa att resultaten är så objektiva och representativa som möjligt.

Reflektionen kring studiens vetenskapliga ansats är betydelsefull att ha i beaktning utifrån hur den påverkar resultatens tillförlitlighet. Genom att noggrant överväga ansatsens inverkan på datainsamling, analys och slutsatser kan vi bättre förstå studiens styrkor och begränsningar. En medvetenhet om dessa aspekter hjälper till att identifiera potentiella bias och säkerställa att studien bidrar på ett meningsfullt sätt till det vetenskapliga fältet

### **3.7. Tillförlitlighet, trovärdighet och ätkhet**

Respondenterna erbjöds möjlighet till att ta del av det transkriberade materialet. Detta beslut grundar sig på Bryman och Bell (2017) som menar att vikten av att återkoppla resultatet till de respondenter som är en del av den sociala verklighet som studeras.

Respondenterna valde att inte ge återbud av att ta del av det transkriberade materialet, vilket ledde till att inspelningen av intervjuerna automatiskt transkriberades av oss för att säkerställa en korrekt återgivning. För att öka studiens överförbarhet valdes kategorisering inom kommunal- och statlig sektor men inom ramen för den offentliga sektorn. Beslutet breddar för möjlighet att inspirera för framtida studier inom forskningsområdet. Beskrivningen på kommunikations- och relationsaspekter klargörs djupgående för att ge läsaren en tydlig överblick och bedöma överförbarheten till en likvärdig satsning inom en annan organisation. Genom en noggrann beskrivning av den insamlade empiridata blir både resultatet och processen tydligt och transparent samt minskar risken för att personliga värderingar och åsikter påverkar utfallet (Bryman & Bell, 2017).

För att säkerhetsställa äkthet i den kvalitativa studien finns olika faktorer av kriterier att ta hänsyn till. Bland dessa återfinns sensitivitet i förhållande till kontexten, engagemang och stringens, sammanhang och transparens, samt betydelse och effekt (Bryman & Bell, 2017). Vissa kriterier kan nyttjas för att bedöma äktheten i studien. Organisationen skildras synnerligen kortfattat, vilket ger en inblick i kontexten och betydelsen av ledare och medarbetare framkommer tydligt, vilket bidrar till öppenhet och sammanhang i studien. Frågor som studeras och dess syfte beskrivs i det inledande kapitlet och klargörs även genom den teoretiska referensramen, vilket ger insikt i frågans karaktär, effekt och betydelse. En klargörande beskrivning av urvalet av intervjupersoner ger kontextbaserad förståelse, medan uppfattningen av empiridata genom den teoretiska referensramen skapar grund för transparens och sammanhang i studien. Att inta ett kritiskt förhållningssätt till resultatet realiserar genom att diskutera för eller emot resultatet, vilket Bryman och Bell (2017) klargör som reflexivt.

## 4. Empiri

*I följande kapitel presenteras det empiriska materialet som utgår från semistrukturerade intervjuer, som genomförts med stöd av intervjuguiden (se bilaga tre). Detta empiriska material utgör basen för analys och slutsats inom vårt studieområde. Syftet med studien är att tillföra ytterligare kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor.*

### 4.1. Hybridarbete inom offentlig sektor

Vad som definieras som hybridarbete är samstämmigt för alla respondenter. Det handlar om att arbetet fördelas mellan kontoret och annan plats, vanligtvis hemifrån. Det handlar också om att någon eller några personer ses fysiskt och någon eller några är med digitalt i samma möte menar flera respondenter.

Hybridarbete är som att ha det bästa av två världar, typ. Du får chansen att dra nytta av fördelarna med att jobba på kontoret, samtidigt som du kan slänga på dig pyjamasbyxorna och jobba hemifrån när du behöver en lugn plats att fokusera på dina projekt. - Medarbetare L

En ledare beskriver hybridmöten, där vissa deltagare är fysiskt närvarande och andra deltar digitalt, som en tredjehandslösning. Enligt ledaren är dessa möten betydligt mer utmanande att genomföra och kräver mer förberedelser samt adekvat teknisk utrustning för att alla deltagare ska kunna följa med och delta aktivt. Ledaren upplever att kvaliteten på hybridmöten inte är lika hög som vid renodlade digitala eller fysiska möten, främst på grund av svårigheten att upprätthålla samma nivå av engagemang och interaktivitet. Dynamiken mellan deltagarna kan påverkas negativt, vilket försvårar skapandet av en sammanhållen diskussion menar hen. Tekniska problem eller fördröjningar är vanliga och kan ytterligare splittra mötet. Förutom tekniska utmaningar är det svårt att säkerställa att alla deltagare känner sig inkluderade, särskilt de som deltar digitalt. De kan ibland känna sig bortglömda eller mindre delaktiga vilket kräver extra ansträngning och planering.

Jag tycker att det är bättre att man bestämmer att antingen fysiskt eller helt digitalt, jag försöker styra att inte ha så mycket hybridmöten, för jag tycker att det är mer utmanande att hålla, och att kvaliteten på innehållet inte blir lika bra. - Ledare A

Flertalet av respondenterna uppger att det föreligger ett procentuellt maxtak på hur arbetstiden ska fördelas mellan att arbeta på kontoret respektive annan plats men att det inte förekommer någon strikt uppföljning på procentuell nivå vilket både ledare och medarbetare menar. En ledare berättar att hen inte ser några bekymmer med hur arbetstiden fördelas och det inte är ett nyckeltal som följs upp. Hen menar att det är resultatet som räknas. Hen menar vidare att det är viktigt som ledare att ge rätt förutsättningar samt klargöra förväntningarna för att medarbetarna ska kunna utföra sina

arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt oavsett om det sker på kontoret eller hemma på köksbordet. För att uppnå detta betonar hen vikten av att skapa en tydlig och öppen kommunikation inom teamet.

Skulle man mäta mina medarbetare idag så är vi inte på 49% och 51 %, vi är snarare 80 % och 20 %. För mig är det inget bekymmer alls. Så länge arbetsuppgifterna blir gjorda så spelar det ingen roll var du är någonstans. – Ledare C

En medarbetare menar också på att det inte sker några uppföljningar på procenten, men att det finns förväntningar från organisationen att som medarbetare är på plats någon dag i veckan. I synnerhet när det nalkas gemensamma möten som APT och liknande träffar.

Ledningen har satt ett maxtak, det innebär att vi kan arbeta max 50% hemifrån, ingen följer upp på procenten så, men det förväntas att vi är inne någon dag i veckan, i synnerhet när vi har gemensamma möten i enheten. – Medarbetare L

Majoriteten av respondenterna, oavsett roll och befattning, uppger att de inte alltid har arbetat i hybridform. Flertalet uppger att ledare och medarbetare gick över till hybridarbete i anslutning till att covid-19 restriktionerna upphörde och att som ledare och medarbetare då började hitta tillbaka till kontoren igen. Under pandemin arbetade alla respondenter på distans heltid, tiden före det utgick arbetet från kontoret och kommunikationen utgick i huvudsak via fysiska möten och e-post.

Innan övergången till hybridarbete, det vill säga under pandemin arbetade vi huvudsakligen från distans. Innan pandemin däremot var vårt arbete främst baserat på att vara på plats på kontoret. Under denna tid var vår kommunikation och samarbete fokuserad på fysiska möten och e-post. – Ledare E

Den dominerande uppfattningen bland medarbetarna är att fördelarna är kopplade till minskad stress, tidsbesparing samt ökad flexibilitet. Flertalet svarar att stressen är relevant för hur medarbetarna mår på lång sikt. Därtill är det enklare att få ihop vardagliga sysslor, synnerligen för de medarbetare som har husdjur och barn menar majoriteten av respondenterna. Medarbetarna påpekar också att denna flexibilitet inte bara förbättrar deras arbetslivskvalitet, utan även deras generella livskvalitet. Många känner att de har mer kontroll över sin tid och kan bättre balansera arbetskrav med personliga åtaganden.

Det är en allmän uppfattning bland medarbetarna att nackdelarna är kopplade till den minskade sociala relationen till kollegor samt att det kan uppstå tekniska fel med arbetsredskap. Medarbetare I uppger att interaktionen med kollegor minskar avsevärt och uppger att ingen kollega ringer på Skype för att berätta att hen har en dålig dag men att hen antagligen hade gjort det om de hade varit på kontoret då det är mer naturligt. Detta bekräftas av majoriteten av respondenterna som menar att avsaknaden av spontana träffar samt att nyanser i kommunikationen går förlorad vilket föranleder till att gemenskapen inte blir det samma vilket bidrar till att ledare och medarbetare kommer ifrån varandra.



Dessutom är det en utmaning att säkerställa att all teknik fungerar. Majoriteten av respondenterna är överens om att möjligheterna med hybridarbete är knutna till känslan av frihet samt att kunna arbeta ostört, majoriteten har en positiv inställning till att arbeta i hybridform.

## 4.2. Kommunikation i hybrid arbetsmiljö

Kommunikationen har till viss del förändrats jämfört med innan hur det var innan hybridarbete, både för ledare och medarbetare. Majoriteten av respondenterna, oavsett roll och befattning, menar att betydande del av kommunikationen tidigare skedde fysiskt, både genom formella bokade möten och spontana samtal vid kaffemaskinen eller i korridorerna. Digitala verktyg som Skype och Teams hade inte heller samma utbredd användning som idag. Ledare F resonerar att chattprogram inte användes i lika stor uträkning tidigare och menar att "Förr i tiden använde vi exempelvis inte chattprogram så ofta som vi gör nu. Antingen så ringde man någon eller så träffades man fysiskt så det här med chatta är väl nytt".

Majoriteten av de tillfrågade ledarna anser att kommunikationen har å andra sidan blivit effektivare jämfört med tidigare. De menar att de idag har tillgång till fler verktyg som både underlättar och förbättrar informationsöverföringen till medarbetare tack vare digitala verktyg. De menar vidare att de är mer tillgängliga nu för sina medarbetare då det går snabbt att avhandla frågor eller snabba avstämningar. Detta menar också ledare B som innehar en ledarroll som påpekar: "Man är mycket mer tillgänglig så det är den stora fördelen".

Jag tycker att jag blir mer tillgänglig. Jag upplever det själv i alla fall, att jag kan vara mer tillgänglig för medarbetare. Det kan vara snabba frågor på skypen, man kan skriva eller man kan bara höras lite kort. Då har man möjlighet att avhandla frågorna lite snabbare. –  
Ledare C.

Svårigheterna som uppstår i kommunikationen beror på bristen på icke-verbal kommunikation samt att som ledare inte alltid ser motparten som pratas med i bild, exempelvis då inte alla har på kamera under ett videosamtal. Majoriteten av de tillfrågade ledarna menar att nyanser i kommunikationen som kroppsspråk, mimik och gester går till viss del förlorad när motparten inte möts fysiskt. Utan den fullständiga kommunikativa kontexten som fysiska möten erbjuder, kan det vara svårt att läsa mellan raderna och förstå känslomässiga undertoner menar majoriteten av de tillfrågade ledarna. Detta kan leda till missförstånd och tolkningar som inte alltid stämmer överens med avsikten.

Så det där som inte hörs, som finns i en kommunikation med kroppsspråk. Man ser ju väldigt tydligt vilka som är med och inte när man ses. Det missar man ju när man kör distansmöten. –  
Ledare O

Även avsaknad av respons och reaktioner från medarbetarna nämns som en svårighet från flertalet ledare. De menar att det inte alltid är lätt att tolka medarbetarnas respons dels på grund av att vissa inte har kameran på alls samt den utbredda tystnaden som kan uppstå. Detta skapar en situation där ledare ofta måste gissa sig till hur informationen tas emot och om eventuella problem eller osäkerheter finns. När medarbetarna inte uttrycker sina åsikter eller reaktioner tydligt kan det leda till en känsla av osäkerhet och att kommunikationens effektivitet minskar. Ledare F uttrycker att det kan vara särskilt utmanande att bedöma om ett budskap har nått fram som tänkt, eller om det finns underliggande frågor eller motstridiga uppfattningar som inte kommer till uttryck.

Majoriteten av ledarna menar att det är lättare att tolka och identifiera reaktioner på ett tydligare sätt vid fysiska möten jämfört med digitala. Ledare B lyfter avstängda kameror under ett pågående möte som en utmaning och menar att "Det som är en utmaning är ju att man framför allt när man sitter i möten och inte folk har kamerorna på, att man har svårt att se reaktioner och kroppsspråk.

Så det där som inte hörs, som finns i en kommunikation med kroppsspråk. Man ser ju väldigt tydligt vilka som är med och inte när man ses. Det missar man ju när man kör distansmöten.  
– Ledare D

Möjligheter som effektivare kommunikation och enklare att nå ut till många samtidigt framhålls enligt av de tillfrågade ledarna. De understryker även att denna nya kommunikationsform förenklar organisering och genomförande av möten med större grupper, vilket tidigare krävde omfattande logistisk planering och ofta var begränsat av fysiska utrymmen.

Det finns många möjligheter, jag tänker digitalt att man kan nå fram till många. Det är lättare att få tag på folk. Det är också en fördel att slippa boka stora rum då de oftast är upptagna vilket kräver planering långt i förväg. - Ledare G

### **4.3. Kommunikationsmönster**

Majoriteten av de tillfrågade ledarna uppger att de främst kommunicerar via mejl, Teams/Skype, både fysiska och digitala möten, samt telefon. De betonar att valet av kommunikationskanal ofta beror på vad som ska informeras och kommuniceras, och att det vanligtvis sker digitalt via videomöten. Intranätet och samarbetsytor som SharePoint nämns också, men den direkta kommunikationen mellan ledare och medarbetare sker främst genom de ovannämnda kanalerna.

Jag kommunicerar med mina medarbetare genom mail, möten, både fysiska och distansmöten. Det är huvudkommunikationen, det som ska komma från mig. Sen har vi intranätet och SharePoint. – Ledare A

Samtliga respondenter som innehar rollen som ledare uppger dock att de inte alltid väljer att kommunicerar på samma sätt med sina medarbetare, utan väljer i allra flesta fall kommunikationskanal med stor omsorg.

Nej, utan det beror på informationen jag vill förmedla, är det av enklare karaktär, rent rutinmässiga och instruerande där jag inte förväntar mig större behov av dialog så väljer jag att mejla. Det är snabbt, smidigt, alla nås av informationen samtidigt samt att det dokumenteras vilket är bra. – Ledare F

Det framkommer också i intervjuerna att digitala verktyg som Teams och Skype används flitigt för att förstärka budskapet de vill förmedla. Fysiska möten har enligt flertal respondenter en viktig roll i kommunikationen där ledare och medarbetare exempelvis vill få till kreativitet och djupare dialog.

Om jag vill kommunicera ut ett budskap, då är det vanligast att jag gör det i ett planerat Skypemöte och med hjälp av bilder och bildspel, för att förstärka det jag säger. Det är väl den vanligaste kommunikationen, jag väljer att kommunicera med. Vill man ha mer av en kreativ dialog och det handlar om mera utveckling. Kanske mer person nära saker, för att utveckla teamet, då är det absolut ett fysiskt möte som jag använder mig utav. Likaså om man tittar på individnivå, att ha avstämningar med medarbetare, då har jag det ibland fysiskt, för jag tycker det är bra och man så klart också ha det digitalt. – Ledare C

Dock menar en annan respondent att det inte spelar någon roll huruvida kommunikationen sker i fysisk form eller digital form även om det hen vill förmedla kan väcka känslor eller som kommer att ha stor påverkan.

Nej, vi kommunicerar inte alltid på samma sätt oavsett budskapet. Det kan man exempelvis ta i ett möte och vad det gäller i mail, ren information. Men sen försöker jag tänka på att saker som behöver dialog eller saker som kan vara oroande eller kontroversiella eller något som innebär en stor förändring, det försöker jag alltid ta på möten där man kan föra dialog, oavsett om det är i digital form eller fysisk form. - Ledare F

Åsikterna kring hur kommunikation förmedlas går fortsatt isär där en respondent menar att videomöten (via Teams, Skype reds.anm.) inte är överlägsen fysiska möten där det sistnämnda erbjuder större närvaro samt djupare personlig kontakt med bland annat hjälp av kroppsspråk. Därför menar respondenter att videomöten kan kännas distanserat från medarbetaren.

Videomöten är bra i all ära men jag tycker inte att det slår vanliga fysiska möten därför har jag som regel att jag dels inte tar upp tråkigheter eller jobbiga frågor digitalt. Detta för att jag tror att vissa samtal och diskussioner kräver den närvaro och den personliga kontakten som endast fysiska möten kan erbjuda. Att hantera känsliga ämnen över ett videomöte kan ibland kännas distanserat och kan göra det svårare att tolka kroppsspråk och känslor hos deltagarna. Genom att spara sådana diskussioner till fysiska möten kan jag ge dem den uppmärksamhet och respekt de förtjänar, samtidigt som jag kan skapa en mer genuin och djupare kommunikation med mina medarbetare. – Ledare E

Även medarbetarna menar att de inte alltid kommunicerar på samma sätt, även de väljer kommunikationskanal beroende på frågans art och karaktär. Frågor av personlig karaktär

väljs i största mån fysiska möten. Frågor eller ärenden av enklare karaktär väljer majoriteten av medarbetarna att kommunicera via digitala verktyg som Teams eller Skype.

För mer snabba eller enklare ärenden, som snabba uppdateringar eller frågor som kan lösas med en kort diskussion, föredrar jag att använda teams, antingen chattar jag då eller ringer på video...] – Medarbetare N

#### 4.4. Flexibilitet och effektivitet

Majoriteten av respondenterna, oavsett roll eller befattning, uppger att hybridarbete ökar både flexibiliteten och effektiviteten. Enligt medarbetarna har hybridarbete särskilt bidragit till en större självbestämmanderätt över arbetsdagen, vilket har förbättrat balansen mellan arbete och fritid. De flesta menar att denna flexibilitet inte bara gör det möjligt att bättre anpassa arbetet efter personliga behov och preferenser, utan också ökar den övergripande arbetsglädjen och produktiviteten.

Största fördelen är helt klart ökad flexibilitet och möjligheten att balansera arbete och fritid. Att kunna arbeta hemifrån ger mig den frihet att integrera arbetsuppgifter med mina personliga åtaganden typ hämta barnen från förskola/skola på ett mer smidigare sätt. – Medarbetare H

Majoriteten av medarbetarna nämner också tidsvinst och ökad effektivitet. Många framhäver att den tid som frigörs från att slippa pendla till och från kontoret varje dag används på ett mer produktivt sätt, vilket de upplever förbättrar deras arbetsprestation. Den ökade flexibiliteten gör det möjligt för medarbetare att anpassa sitt arbetssätt efter sina individuella behov och livssituationer. Detta bidrar till högre arbetsglädje och en bättre balans mellan arbete och privatliv menar de.

Dessutom innebär det en betydande tidsbesparing eftersom jag slipper pendla till kontoret varje dag och kan använda den tiden mer produktivt. När jag stänger ner kontoret hemma, då avslutar jag ju jobbet hemma och minuten efter går jag för att hämta barnen. – Medarbetare K

En annan anledning till den ökade effektiviteten och produktiviteten är enligt majoriteten av medarbetarna att de kan fokusera bättre på sina uppgifter utan avbrott som spontana möten i korridorerna eller frågor från kollegor. Medarbetare L menar: "Jag märker att jag faktiskt blir mer produktiv när jag är hemma och kan fokusera på mina uppgifter utan avbrott från diskussioner och samtal.

Samtidigt upplever majoriteten av de tillfrågade medarbetarna att den minskade interaktionen upplevs negativt eftersom socialiseringen kollegor emellan går förlorad.

Nackdelarna är att man tappar det sociala. Man pratar inte alls lika mycket med kollegor och man missar kanske någon typ av information om något som har hänt, om någon vill berätta

något. Är man på kontoret så är det naturligare att berätta till sin kollega om ett möte har gått dåligt, men man skypar inte någon för att berätta det om båda sitter hemma- Medarbetare I

Sett ur ett organisatoriskt perspektiv menar flertalet ledare att hybridarbete har ökat effektiviteten där en ledare definierar hybridarbete som flexibelt och effektivt. Även ledare pekar på minskad restid samt ställtid, det vill säga det tid det tar för att ta sig till olika platser för olika möten som en faktor för effektiviteten. Vilket även minskar ansträngningen och stressen som en förflyttning mellan mellan olika kontor kan innebära menar hen. Även en annan ledare menar att hen upplever att digitala möten är effektivare då tekniska verktyg möjliggör att flera kan redigera i ett dokument samtidigt under ett möte vilket innebär många gånger att efterarbetet minskar. Ledare G menar att "Så det tycker jag är en väldigt fördel att det blir mer effektivt och alla kan också engagera sig och vara aktiva under mötet". Flertalet ledare menar också att hybridarbete har inneburit bättre och effektivare rekryteringsprocesser då ledare idag kan anställa från andra orter och regioner. Den geografiska begränsningen som tidigare representerade ett hinder är idag inte lika stort. Ledare F belyser att "Det spelar ingen roll, du kan sitta i en stuga i Säffle och jobba istället för att sitta på ett huvudkontor i Stockholm".

#### **4.5. Skapa och upprätthålla relationer vid hybridarbete**

Majoriteten av de tillfrågade ledarna betonar vikten av att upprätthålla starka relationer med sina medarbetare, oavsett om arbetsstrukturen är hybrid eller traditionell. De menar vidare att de är medvetna om att det kan vara utmanande, särskilt när det gäller att etablera nya relationer. Dock framkommer det en tydlig diskrepans bland respondenterna, där flertalet anser att det är svårt att skapa starka och meningsfulla relationer enbart genom digitala möten, medan andra anser att det är lika effektivt. En respondent jämför detta med att titta på idrott på TV och påpekar att det fungerar, men upplevelsen är bäst när det är på plats. Ledare F förklarar följande "Jag brukar likna det vid att kolla på idrott direktsänt på tv, det fungerar men kommer inte i närheten att uppleva det live".

Argumenten för varför det anses vara svårt att bygga relationer utan att ha träffats fysiskt först menar de tillfrågade ledarna att det är utmanande att läsa mellan raderna och läsa av en persons signaler utan den fysiska närvaron. De menar vidare att det är lättare att tolka kroppsspråk, ansiktsuttryck och andra icke-verbala signaler när mötet är personligt, vilket underlättar förståelsen och upprätthållandet av en stark relation.

Men när man ska hitta en bra relation, med medarbetarna, så gör det mycket tycker jag, med det fysiska mötet, för du kan prata lite mer om andra mjuka saker, du har ansiktsuttryck, kroppsspråk och lära känna mer på någon annan nivå.– Ledare F

Å andra sidan menar andra tillfrågade ledarna att det går utmärkt att bygga starka relationer även digitalt då tekniken tillåter det med exempelvis videosamtal. Dock betonar flera att det krävs mer av både parter i form av mer kommunikation och ökad tillit och öppenhet menar de. Ledare O menar att "Man kan precis lika gärna ha ett Skype-samtal

och jag tycker under pandemin när jag fick nya medarbetare så lärde jag känna dem väldigt bra via Skype”. Ledare A klargör att “Det krävs ju verkligen att man leder under tillit när man sitter på hybrid”.

Flera ledare pekar även på flexibiliteten som hybridarbete medför som en positiv faktor som påverkar relationerna. De nämner att medarbetarna har enklare att balansera sitt privatliv och arbete, vilket leder till en förbättrad livskvalitet och ökad trivsel vilket i sin tur smittar av sig till jobbet. Ledare G menar följande “Jag upplever det verkligen som ett sätt att få livet att gå ihop. Och då tror jag att om vardagen funkar så funkar jobbet bättre också”.

En farhåga som lyfts av flera är att det är svårt att fånga signaler som skulle kunna indikera på någon slags ohälsa eller stress hos medarbetarna som inte går att fånga upp när ledare och medarbetare inte träffas fysiskt. Ledare B understrycker följande “ Det är klart att det är allt ifrån missbruk, våld, psykisk ohälsa, sådant där som man kanske inte kan se genom en skärm”.

#### **4.6. Medarbetares förväntningar på hybrid ledarskap**

En stor del av medarbetarna svarar att de har haft samma ledare men det förekommer en diskrepans mellan arbetet innan övergång till hybridform. De aspekter som förbättrats efter övergången är förankrade till möjligheten att arbeta hemma dagar medarbetare inte känner sig på topp samt ökad frihet och ansvar. Däremot är det blandade åsikter till försämringen. Ledare I menar på att hen gillar relationer och menar vidare att de behöver bygga tätare dialoger för att bygga upp relationer. Medarbetare J menar att relationen till en annan ledare är bättre då den ledare befinner sig oftare på kontoret flera gånger i veckan, och då blir det att medarbetare samtalar om saker som är relaterade till det privata och saker som är relaterade till arbetet, vilket inte görs genom Skype.

Majoriteten av de medarbetarna uppger att hybridarbete har påverkat relationen till första linjens chef på något sätt, oftast till det bättre. Den ökade tilliten, möjligheten att själv kunna planera och lägga upp sin dag samt flexibiliteten som hybridarbete medför nämns som faktorer som driver på känslan enligt flertalet medarbetare. Medarbetare I menar att “Hybridarbete har definitivt påverkat relationen mellan mig och min första linjens chef, men jag skulle säga att det har haft en övervägande positiv inverkan”. Medarbetare P är inne på samma spår och berättar “Jag tror att det handlar om att vi litar på varandra trots att vi inte ses varje dag”.

Några medarbetare menar dock att de eventuellt hade haft bättre relation till sina respektive ledare om de hade träffats fysiskt varje dag. De menar att det inte uppstår tillräckligt många tillfällen att mötas när de arbetar i hybridform jämfört med om de hade arbetat fysiskt på kontoret varje dag. Vilket medarbetare K uttrycker handlar om “Jag tror

att vi nog hade haft bättre relation om vi hade varit på plats hela tiden, som det är nu så kommer vi inte så nära varandra så att säga”.

Flertalet medarbetare framhåller vikten av att en ledare är tillgänglig och arbetar med att upprätthålla teamkänslan i arbetslaget trots fysiskt avstånd och att ledare och medarbetare inte träffas varje dag. Det kan handla om att organisera träffar både i fysiskt och digitalform för att upprätthålla relationer och främja samarbete. Känslan av tillhörigheten till ett lag samt att ledare och medarbetare inte glöms bort från organisationen benämns också som viktiga aspekter ledaren får beakta. Vilket medarbetare N menar “Det viktigaste är tillgängligheten och att chefen finns där, att man inte glöms bort i en organisation”. Medans medarbetare L menar “Det är chefens roll att se till att man får den där team-känslan, och tillhörigheten, för den är jätteviktigt”.

Ett flertal respondenter menar också att det är av yttersta vikt att en ledare är kommunikativ och har förmågan att kommunicera tydligt och öppet. Att vara snabb på att ge återkoppling och svara på medarbetarnas frågor och bekymmer samt kunna vägleda är också egenskaper som uppskattas. Dessutom menar majoriteten av respondenterna att det är viktigt ledaren är transparent i sin kommunikation vilket innebär att dela relevant information och vara öppen om beslut och förändringar som påverkar enheten.

Kommunikation, helt klart! Och vara transparent. Att inte hålla inne saker utan vara kommunikativ, det kan handla om enkla saker som att skicka ut veckomejl till oss alla inom enheten och berätta lite kort vad som sker i veckan.- Medarbetare P

Man behöver vara snabb, då menar jag att inte att man behöver vara snabb på frågan, man behöver vara snabb på att återkoppla snabbt vad det gäller frågan. Sen ska man prioritera ett halvt svar. Man ska visa att man är online och tillgänglig. Medarbetare I

Avslutningsvis menar flertalet medarbetare att det är viktigt att ledaren visar respekt och stödjer medarbetarnas personliga preferenser hur de väljer att dela upp arbetstiden mellan kontor och hemmet vilket främjar en positiv arbetskultur.

Det finns vissa som kanske vill komma in på kontoret, då får man respektera det. Det finns vissa som vill vara lite mer hemma, då får man respektera det. Detta gynnar alla tror jag. – Medarbetare N

#### **4.7. Ledarskapets förändringar och utmaningar vid hybridarbete**

Hybridarbete har enligt majoriteten av ledarna påverkat deras ledarskap. Distinktioner förekommer bland respondenternas svar men en av de mest påtagliga förändringarna är hur de kommunicerar med sina medarbetare för att säkerställa att de når alla medarbetare. Majoriteten av ledarna menar att det är fin balansgång mellan användning av digitala verktyg och personliga möten för att upprätthålla effektiv kommunikation. Ledare E

menar att "Hybridarbete har definitivt påverkat mitt ledarskap på flera sätt. En av de mest påtagliga förändringarna är behovet av att anpassa mina kommunikationsstrategier.

En respondent som är vid åldersspannet 30-40 årsåldern menar att det är en generationsfråga, att generationen hen tillhör beaktar digitalisering som normativt och det därför inte påverkar hens ledarskap, däremot menar hen att tidigare generationer beaktar det annorlunda. Flertalet menar också att det krävs helt andra egenskaper nu jämfört med tidigare, exempelvis att idag som ledare behöver vara mer engagerande än någonsin för att kunna framföra sitt budskap till medarbetarna. Att hybridledarskap kräver mer energi för att kunna skapa ett driv i arbetslaget vittnas av majoriteten.

Jag tror att ska man försöka skapa ett engagemang och ett driv i gruppen så krävs det att man inte bara sitter och läser från en PowerPoint. Jag tror att man behöver en förmåga att förmedla ett budskap även genom en ruta. – Ledare A

Majoriteten av ledarna menar att de nu i allt högre utsträckning arbetar med tillitsbaserad styrning eftersom de helt enkelt inte ser sina medarbetare på samma sätt som tidigare. Här menar de att de behöver visa tillit och fokusera på resultat snarare än närvaro och skapa en atmosfär som genomsyras av respekt, tillit och engagemang. Slutligen menar majoriteten av ledarna att det är viktigt att anpassa ledarskapet för att stödja medarbetarna på bästa möjliga sätt oavsett arbete fysiskt eller digitalt. Att vara lyhörd, uppmuntra till öppen dialog samt hitta nya sätt att främja teamkänslan benämns som viktiga aspekter. Ledare C svarar följande "Som ledare är det viktigt för mig att anpassa mitt ledarskap för att stödja medarbetarna på bästa möjliga sätt, både när de är på plats och när de arbetar på distans."

Majoriteten av de tillfrågade ledarna har stött på utmaningar med att bibehålla en stark teamkänsla och sammanhållning när medarbetarna inte arbetar från samma plats. De betonar att det krävs extra insatser för att främja social interaktion och gemensamma aktiviteter. Flera andra av respondenterna menar också att det krävs gemensamma aktiviteter för att främja samarbete och gemenskap.

Utmaningar är det sociala, svårt att få gruppen att känna sig som ett team. Det kräver extra ansträngning att skapa möjligheter för social interaktion och gemensamma aktiviteter för att främja samarbete och gemenskap. - Ledare G

Att inte se sina medarbetare lyfts upp också som en utmaning, dels på grund av att en inte kan se vad de egentligen gör när de inte är på kontoret. Dessutom är det svårare att bedöma deras välmående och eventuella behov när en inte har lika mycket direktkontakt med dem. De menar vidare att det är svårare att upptäcka och lösa eventuella problem eller hinder som kan uppstå på arbetsplatsen.

Nackdelarna skulle kunna vara också att man inte upptäcker vissa saker, det finns en risk till det hela liksom. Det skulle ju kunna vara ett missbruk, det är lättare att dölja det hemifrån än på kontoret exempelvis. - Ledare O



## 5. Analys

*Följande kapitel presenterar analysen som utgår från tidigare forskning och den tidigare presenterade empirin. Avsikten med analysen är att klargöra studiens resultat i förhållande till syfte, vilket innebär att bidra med kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. Genom att diskutera och tolka resultaten i relation till studiens mål, ämnar analysen att öka förståelsen för dess centrala delar. Analysen bygger på en tematisk analysmodell, med en öppenhet för att oväntade observationer kan uppstå. Kapitlet avrundas med en vidareutveckling av analysmodell för att införliva nya insikter och stärka studiens övergripande slutsats..*

Avsikten med studien är att med stöd av tidigare forskning inom området och egen insamlad empiri öka kunskap genom att förstå ledare och medarbetares upplevelser av hybridarbete i offentlig sektor och hur det kan bidra till att förstå ledarskapet och medarbetarskapet. Studiens syfte är att bidra med kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. En redogörelse om empiri som stöds av analysmodell och teoretisk referensram genomförs med särskilt fokus på avvikelser och identifiering.

### 5.1. Utmaningar med kommunikation

Kommunikation är nödvändigt inom distansarbete för att uppnå framgång och är betydelsefullt att ta hänsyn till (Swanson & Kowalski, 2005). Detta stöds även av vår insamlade empiriska data som pekar på att både ledare och medarbetare anser att kommunikation är en central del i hybridarbete. Det förstärker även Dahlstrom (2013) som konstaterar att kommunikation är betydelsefullt i både grupper och verksamheter och används till att förmedla känslouttryck, informationsinhämtning och kontroll. Majoriteten av de tillfrågade ledarna i studien menar att god kommunikation är viktigare i hybridarbete jämfört med konventionellt kontorsarbete. Den stora distinktionen ligger i att ledare inte längre har samma visuella kontakt med sina medarbetare som tidigare, vilket gör att ledare alltmer förlitar sig på det som sägs mellan parterna för att upprätthålla effektiv kommunikation och samarbete.

Kelly och Kelloway (2012) hävdar att icke-verbala signaler, som ofta utgör upp till två tredjedelar av meddelandets innebörd, minskar eller försvinner helt vid digital kommunikation. De menar att digitala interaktioner upplevs som mindre personliga och varma jämfört med ansikte-mot-ansikte-kommunikation, vilket även stöds av våra empiriska resultat. Vår data visar att många av de kommunikationssvårigheter som uppstår i hybridarbete kan härledas till frånvaron av icke-verbal kommunikation, särskilt när individer inte möts fysiskt på kontoret. En kultur där kameran undviks under

videomöten förvärrar dessa utmaningar, eftersom kroppsspråk, ansiktsuttryck och gester går förlorade. När ledare och medarbetare inte möts fysiskt eller ens ser varandra under videomöten, ökar risken för missförstånd och feltolkningar av budskapet."

Vår empiri visar att kommunikationen upplevs som mer effektiv idag, främst tack vare tillgången till en bredare uppsättning digitala verktyg som förbättrar informationsöverföringen. Respondenterna, oavsett befattning, lyfter fram hur dessa verktyg både underlättar deras arbete och gör dem mer tillgängliga, vilket möjliggör snabba avstämningar och hantering av frågor via digitala plattformar. Samtidigt betonar de att valet av kommunikationskanal sker med stor omsorg och anpassas efter syftet, snarare än att enbart välja den mest tillgängliga kanalen för tillfället. Detta stämmer överens med Men (2014), som framhåller vikten av att avsändaren beaktar både situation och innehåll i kommunikationen. Daft och Lengel (1988) understryker också att kanalvalet är avgörande för effektiv kommunikation, då olika kanaler har varierande förmåga att förmedla information."

## **5.2. Kommunikationsmönster**

Erjavec, Arsenijević och Starc (2018) menar att framväxten av nya informations- och kommunikationskanaler öppnar för möjligheter till mer effektiv kommunikation. Detta innebär att dagens tillgång till digitala verktyg för integration och samarbete är mer omfattande än tidigare. Verktyg som videomöten och informationsdelning främjar effektivt samarbete oavsett medarbetarnas geografiska plats. Respondenternas svar visar variation i deras kommunikationsmönster, där mindre viktig information och snabba avstämningar oftast hanteras via chatt eller mejl, medan videomöten eller fysiska möten föredras för att kommunicera viktigare information. Detta överensstämmer med Daft och Lengel (1988), som framhåller att komplexa uppgifter kräver en rikare kommunikationskanal för att kommuniceras framgångsrikt, medan enklare uppgifter kan hanteras med enklare kanaler.

Vår empiri visar att videomöten via digitala plattformar som Teams eller Skype ofta fungerar väl för att förmedla viktig information, även om de ibland skapar en känsla av distans mellan deltagarna. Fysiska möten anses ofta ge en starkare närvaro och främja djupare personliga relationer. Daft och Lengels (1988) medierikedomsteori stöder denna uppfattning genom att hävda att olika medier har olika förmåga att överföra information effektivt. Enligt teorin är fysiska möten de "rikaste" kommunikationsformerna, eftersom de möjliggör snabb återkoppling och mer personlig interaktion. I kontrast betraktas skriftlig kommunikation som den "minst rika" formen, då den saknar de icke-verbala signaler och omedelbara responser som bidrar till en mer komplett informationsöverföring.

Alla respondenter undviker att diskutera känsliga ämnen i digitala miljöer, då det upplevs som svårare att tolka kroppsspråk och känslor. Istället föredrar de att ta upp sådana frågor vid fysiska möten, där icke-verbal kommunikation är tydligare. Powell, Piccoli och Ives (2024) argumenterar att icke-verbal kommunikation är avgörande för att skapa ökad förståelse och samhörighet mellan individer, en dimension som ofta försvinner i digitala sammanhang. En utmaning som lyfts fram med de förändrade kommunikationsmönstren är att de kan leda till en känsla av distans och minskad närhet mellan kollegor och ledare. Detta bekräftas även av vår empiri, som visar att spontana interaktioner, som vanligtvis sker vid exempelvis kaffemaskinen eller i korridoren, blir mer sällsynta i en digital miljö. Enligt Onete et al. (2021) leder arbete utanför det fysiska kontoret till en ökad fokus på uppgifter, vilket i sin tur minskar utrymmet för spontana sociala interaktioner och informell kommunikation. De digitala verktyg som används i dessa sammanhang, även om de underlättar uppgiftsbaserat samarbete, kan inte fullt ut ersätta den informella, oplanerade dialog som ofta uppstår i en fysisk arbetsmiljö. Detta riskerar att påverka sammanhållningen inom arbetsgruppen, minska kreativt idéutbyte och försvåra relationella aspekter som byggs genom daglig närvaro och samspel på plats.

### **5.3. Anpassning till hybridarbetsmiljö**

Att bygga och upprätthålla relationer med kollegor, medarbetare och ledare är avgörande oavsett om arbetsstrukturen är hybrid eller traditionell, enligt majoriteten av respondenterna i studien. Det är särskilt utmanande att etablera nya relationer enbart i digitala arbetsmiljöer, där det anses svårt att skapa djupa relationer utan ett första fysiskt möte. Studien visar att det är svårt att tolka subtila signaler och läsa mellan raderna utan direkt närvaro. Fysiska möten underlättar förmågan att läsa kroppsspråk och skapa känslomässiga anslutningar, vilket är viktigt för att bygga starka relationer.

Teorin om LMX (Leader-Member Exchange) framhäver hur relationer mellan ledare och medarbetare påverkar om medarbetaren tillhör in-group (högkvalitativa relationer) eller out-group (lågkvalitativa relationer) Bauer och Erdogan (2016). Digitala möten kan leda till mer ytliga relationer, detta ökar risken för att medarbetare hamnar i out-group. Fysiska möten å sin sida ger bättre möjligheter att skapa starkare och mer personliga relationer, vilket ökar chansen att medarbetare inkluderas i in-group och därigenom får tillgång till högre kvalitet på utbytet och bättre samspel med ledaren. Babapour Chafi, Hultberg och Bozic Yams (2022) stödjer detta genom att påpeka att det är svårare för nya medarbetare att etablera relationer utan tidigare personlig kontakt.

Vår empiri visar också att det finns positiva aspekter av hybridarbete, där flexibilitet är en viktig bidragsfaktor. Ledare rapporterar att medarbetare har lättare att balansera privatliv och arbete, vilket leder till ökad livskvalitet och trivsel, vilket i sin tur reflekteras positivt på arbetsresultaten. till en förbättrad livskvalitet och ökad trivsel vilket i sin tur smittar av sig till jobbet.

## 5.4. Samspel

Det finns en bred enighet bland majoriteten av de tillfrågade ledarna om vikten av att upprätthålla starka relationer med sina medarbetare. Ledarna är medvetna om att det kan vara särskilt utmanande att etablera nya relationer enbart genom digitala kanaler. Studien visar en påtaglig diskrepans bland respondenterna: majoriteten anser att det är svårt att skapa starka och meningsfulla relationer endast genom digitala möten, medan en del menar att digitala möten kan vara lika effektiva.

I vår empiri framkommer det att majoriteten av ledarna i allt högre grad arbetar med tillitsbaserad styrning, eftersom de inte längre har samma grad av fysisk närvaro hos sina medarbetare. Ledarna betonar vikten av att visa tillit och fokusera på resultat snarare än närvaro, och att skapa en arbetsmiljö präglad av respekt, tillit och engagemang. Detta tillvägagångssätt syftar till att stödja medarbetarna på bästa möjliga sätt, oavsett om de arbetar fysiskt eller digitalt. Detta speglar relationstypen "in-group," som kännetecknas av respekt, lojalitet, förbättrad innovationsförmåga, ökad ömsesidig tillit, effektivare överenskommelser och förbättrad kommunikation (Graen & Uhl-Bien, 1995; Bauer & Erdogan, 2016; Varma et al., 2022). Ur medarbetarperspektiv lyfts också fram att tilliten till ledaren har ökat, då medarbetarna upplever en större autonomi jämfört med tiden före hybridarbete.

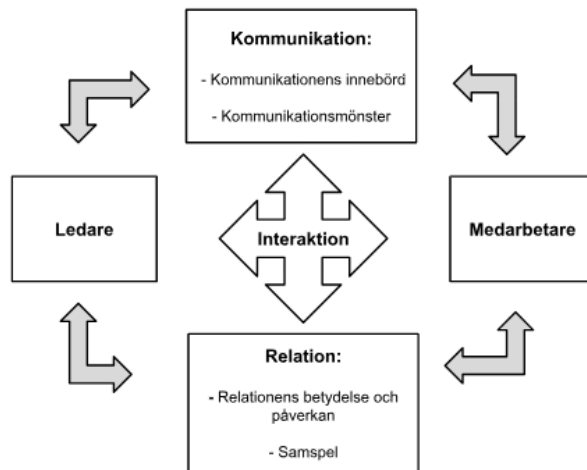
## 5.5. Vidareutveckling av analysmodell

Föregående avsnitt presenterar de subtema som framkommit genom analys av studiens empiriska material. Genom vidareutveckling av analysmodellen förtydligas samspelet av den teoretiska referensramen i relation till ledare och medarbetare.

De områden som presenteras i figur 5.1 (se nedan) illustrerar element som är relaterade till hur relation och kommunikation har ett samband till ledare och medarbetare och hur de påverkas av varandra genom hybridarbete. Genom en vidareutvecklad analysmodell förtydligas betydelsen av interaktionen med fokus på relation och kommunikation mellan ledare och medarbetare.

Elementet som illustrerar kvadratiskpil förtydligar figurens samband till samspelet mellan ledare, medarbetare, kommunikation och relation. Övriga pilar illustrerar att ledare och medarbetare tillhör ett samband som påverkas av kommunikation och relation genom hybridarbete. Elementet med huvudrubrik kommunikation begränsas av huvudtema, kommunikationens innebörd och kommunikationsmönster. Elementet med huvudrubrik relation begränsas av huvudtema, relationens betydelse och påverkan och samspel. Ledare och medarbetare påverkas på de två områdena och omvänt påverkas kommunikation och relation av ledare och medarbetare. Samspelet påverkar organisationen och gruppen som styrs utifrån hybrid arbetsmodellen.

Varje element i figuren har ett inflytande samband och påverkas av varandras förändring och den mänskliga interaktionen är avgörande i denna dynamik vilket samtliga ledare som är intervjuade i denna studie bekräftar.



**Figur 5.1:** Analysmodell av den teoretiska referensramen i relation till ledare och medarbetare.

## 6. Slutsats

*Syftet med denna studie har varit att bidra med ökad kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. Frågeställningarna har strävat efter att besvara hur påverkar hybridarbete kommunikationen och relationen mellan första linjens chefer och medarbetare? Kapitlet knyter samman syfte med forskningsfrågorna och diskuterar både studiens begränsningar och möjliga områden för fortsatt forskning inom ämnesområdet.*

### 6.1 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att bidra med kunskap och skapa en djupare förståelse för hur hybridarbete påverkar kommunikations- och relationsaspekter mellan första linjens chefer och medarbetare inom offentlig sektor. För att nå syftet, behandlas två centrala forskningsfrågor: Hur påverkar hybridarbete kommunikationen mellan första linjens chefer och medarbetare? Hur påverkar hybridarbete relationen mellan första linjens chefer och medarbetare? För att besvara frågeställningarna har semistrukturerade intervjuer genomförts med sammanlagt 16 personer, varav åtta chefer och åtta medarbetare från statliga och kommunala organisationer. Resultatet har transkriberats och tematiserats, varefter de viktigaste resultaten har sammanfattats och analyserats.

### 6.2 Kunskapsbidrag

Resultatet av studien indikerar tydligt att arbetsformen har en påtaglig inverkan vad det gäller frågeställningen om hur hybridarbete påverkar kommunikationen mellan första linjens chefer och medarbetare. Å ena sidan har digitala verktyg möjliggjort regelbunden kontakt och underlättat informationsflödet, vilket bidragit till mer flexibel och tillgänglig kommunikation. Å andra sidan är det svårt att fånga upp viktiga aspekter av kommunikation som kroppsspråk, mimik och gester, vilket kan påverka förståelsen och kvaliteten i interaktionen mellan parterna. Denna begränsning kan leda till missförstånd och en känsla av distans, vilket i sin tur kan påverka relationen och samarbetet mellan chefer och medarbetare negativt. För att motverka dessa utmaningar krävs en medveten ansträngning att kompensera för de delar av kommunikationen som går förlorat.

Vi anser att hybridarbete som arbetsform har haft en negativ inverkan på relationen med avseende på frågeställningen om hur relationen mellan ledare och medarbetare har påverkats av hybridarbete. Detta är särskilt tydligt för de nyanställda som har haft färre möjligheter till personlig interaktion och att bygga relationer på arbetsplatsen. Däremot är effekten mindre påtaglig för medarbetare som har varit anställda längre och redan har etablerade relationer. Studien visar också att för att skapa en meningsfull och stark relation i en hybrid arbetsmiljö behöver båda parter öka kommunikationen genom

regelbundna möten, såsom avstämningar. För att stärka tilliten krävs att både ledare och medarbetare arbetar aktivt med att vara transparenta och öppna i sin kommunikation och sitt samarbete.

### **6.3 Slutsats**

Vi menar att studien ger värdefulla insikter som kan vara till nytta för samhället i stort och för arbetsgivare. Hybridarbete som arbetsform förbättrar effektiviteten och arbetstillfredsställelsen hos både ledare och medarbetare, samtidigt som behovet av arbetsresor minskar. Detta frigör mer tid för kvalitativa arbetsuppgifter och minskar miljöpåverkan genom lägre utsläpp. Dessutom bidrar hybridarbete till en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv, vilket kan öka välbefinnandet och främja långsiktig hållbarhet för både individ och organisation.

Studien är begränsad i sin förmåga att representera hela den offentliga sektorn, eftersom den fokuserar på enbart en statlig myndighet och en kommunal förvaltning. Därmed är resultaten inte generaliserbara för alla offentliga organisationer. Detta innebär att de specifika förhållanden och utmaningar som identifieras i studien kan vara unika för de undersökta organisationerna och inte nödvändigtvis speglar situationen i andra delar av den offentliga sektorn. För att få en mer heltäckande bild av den offentliga sektorn skulle ytterligare studier behöva inkludera ett bredare urval av organisationer. En annan begränsning är att studien är fokuserad på 16 intervjuer, vilket innebär att det insamlade datamaterialet är relativt begränsat. Detta kan påverka variationen i de perspektiv som framkommer och det är möjligt att vissa viktiga synpunkter och erfarenheter inte har fångats upp.

### **6.4 Förslag till framtida forskning**

För framtida forskning skulle en mer omfattande datainsamling med ett större antal deltagare i kombination av kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder kunna ge en mer nyanserad och heltäckande förståelse av det studerade ämnet. Ytterligare ett forskningsförslag är att jämföra hybridarbete mellan privata och offentliga organisationer. Genom att undersöka hur ledare och medarbetare navigerar genom utmaningar och möjligheter med hybridarbete i olika kontexter och sektorer, kan vi få en djupare förståelse för de specifika behoven och dynamikerna i varje typ av organisation.

# Referenser

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), Art. 1. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press.

Boulet, M. & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different [Elektronisk]. *Public Administrations and the Private Sector. Public Personnel Management*, Vol. 51(4), ss. 430–457, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI:10.1177/00910260221102943.

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

Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J.A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1), ss. 202–212. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>

Chun-Yu Lin, Sukdanon, P. & Chung-Kai Huang (2024). Working from home: An attempt to enhance employees' work attitudes through the benefits of teleworking. [Elektronisk]. *Journal of Business Administration*, Vol. 49(1), ss. 21–41. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI:10.53106/102596272024030491002.

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. [Elektronisk]. *Public Personnel Management*, Vol. 42(3), ss. 438–451, Tillgänglig: Sage DOI:10.1177/0091026013495731.

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. and Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. [Elektronisk] *Journal of Management*, Vol. 38(6), ss.1715–1759. Tillgänglig: Business Source Ultimate DOI:<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.

Erjavec, K., Arsenijević, O. & Starc, J (2018). Satisfaction with managers' use of communication channels and its effect on employee-organisation relationships. [Elektronisk]. *Journal of East European Management Studies*. Vol. 23(4), ss. 559-578. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI: 10.5771/0949-6181-2018-4-559



Flügge, A. A. & Møller, N. H. (2023). The Role of Physical Cues in Co-located and Remote Casework. [Elektronisk]. *Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing*, Vol. 32(2), ss. 275–312, doi:10.1007/s10606-022-09449-0.

Folkhälsomyndigheten (2023) När hände vad under pandemin? <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/#tjugoett> [2024-02-22]

Gandrita, D. M., Gandrita, A. S. & Pascoal Rosado, D. (2022). Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. [Elektronisk] *Journal of Business & Management Studies*, Vol. 4(4), ss. 170–183, Tillgänglig: Business Source Ultimate, DOI:10.32996/jbms.2022.4.4.27.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(6), ss. 827- 844. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI: 10.1037/0021-9010.82.6.827

Gilson, N., Coenen, P., Hallman, D., Holtermann, A., Mathiassen, S.E. & Straker, L. (2022). Postpandemic hybrid work: opportunities and challenges for physical activity and public health.[Elektronisk] *British Journal of Sports Medicine*, Vol. 56(21). Tillgänglig: Research Gate doi:<https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-105664>.

Graen, B.G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, Vol. 6(2), ss. 219-247. Tillgänglig: ResearchGate [2024-05-29] DOI:10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J. & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. [Elektronisk] *Information and Organization*, Vol. 25(4), ss. 222–232, Tillgänglig: Business Source Ultimate doi:10.1016/j.infoandorg.2015.10.001.

Högberg, K., 2022. Learning to Lead from a Distance: Reflexive Learning during a Pandemic. [Elektronisk] *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol. 15(1), ss. 6-19. Tillgänglig: Business Source Ultimate <https://doi.org/10.3991/ijac.v15i1.27643>

Högskolan Väst (2024). Regler för studenters behandling av personuppgifter. Tillgänglig:<https://www.hv.se/student/studier/rattigheter-skyldigheter/regler-for-studenters-behandling-av-personuppgifter/> [2024-05-29].

Ilies, R & Nahrgang, J & Morgeson, F (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(1), ss. 269-277. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29]. DOI:10.1037/0021-9010.92.1.269.

Jakovljević, N. (2022). Remote work in audit in the private and public sector in the Republic of Serbia: Rad na daljinu u reviziji u privatnom i javnom sektoru u Republici Srbiji. *BizInfo (Blace)* [Elektronisk] *Journal of Economics, Management & Informatics*, Vol. 13(1), ss. 65–70, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] doi:10.5937/bizinfo2201065J.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Kommunikativt ledarskap. Definition, teori och centrala beteenden (Rapport 2011) [Elektronisk] Sundsvall: Mittuniversitetet. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1038859/FULLTEXT01.pdf> [2024-05-29].

Jämsen, R., Sivunen, A. and Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. [Elektronisk] *Computers in Human Behavior*, Vol. 132(132), ss.222-240, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.

Kelley, E. & Kelloway, E.K. (2012). Context Matters. [Elektronisk] *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19(4), pp.437–449. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] doi:<https://doi.org/10.1177/1548051812454173>.

Lengel, R.H. and Daft, R.L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 2(3), ss. 225–232. DOI:<https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277259>.

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. [Elektronisk] *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32(4), ss. 407–418, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] doi:10.1177/0734371X12458127.

Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? [Elektronisk] *Journal of Management*, Vol. (6), ss. 805–835, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] doi:10.1016/j.jm.2004.05.002.

Men, L.R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. [Elektronisk] *Management Communication Quarterly*, Vol. 28(2), ss.264–284. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29] doi:<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>.

Mitchell, A. & Brewer, P.E. (2021). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, Vol. 51(3), ss. 269-278

Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>.

Neufeld, D.J., Zeying Wan, & Yulin Fang (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. [Elektronisk] *Group Decision & Negotiation*, Vol. 19(3), ss. 227–246. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>

Offstein, E.H., Morwick, J.M. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage.[Elektronisk] *Strategic HR Review*, Vol. 9(2), ss.32–37. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] DOI:10.1108/14754391011022244.

Onete, C. B., Chița, S. D., Albăstroiu, I. & Teodora , L., 2021. Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis.. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. December 2021, Bukarest. .

Olaniyi, O. G. (2022). Effects of Teleworking on Team Performance: Evidence from the Nigerian Public Sector. [Elektronisk] *Journal of Management & Social Sciences*, Vol. 11(1), ss. 1228–1245. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29]

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. [Elektronisk] *ACM SIGMIS Database: the database for Advances in Information Systems*, Vol. 35(1), ss. 6-36. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29]. DOI:10.1108/14754391011022244.

Rebelo, G., Almeida, A. & Pedra, J. (2024). Telework and Work Intensity: Insights from an Exploratory Study in Portugal during the COVID-19 Pandemic.[Elektronisk] *Administrative Sciences*. Vol. 14(1), ss. 14, DOI :10.3390/admsci14010014.

Regeringen (2021). Uppdrag om att möjliggöra arbete hemifrån vid statliga myndigheter. <https://www.regeringen.se/regeringsuppdrag/2021/12/uppdrag-om-att-mojliggora-arbete-hemifran-vid-statliga-myndigheter/> [2024-02-21]

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2017) *Att skriva en bra uppsats*. 4. uppl. Stockholm: Liber AB.

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. (2019). You have got a friend. [Elektronisk] *Team Performance Management*. Vol. 25(1/2), ss. 2–29. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]. DOI:10.1108/TPM-11-2017-0069.

Singh, A. R., Srivastava, S. & Rao, A. C. (2023). Study on Employee Engagement Among Employees of Different Sectors During the Pandemic of Coronavirus. [Elektronisk] *Delhi*

Business Review, Vol. 24(2), ss. 29–40. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]. DOI:10.51768/dbr.v24i2.242202304.

Smith, S., Patmos, A., & Pitts, M. (2018). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. [Elektronisk] International Journal of Business Communication. Vol. 55(1), ss. 44-68. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]. DOI: 10.1177/2329488415589101

Statistiska Centralbyrån (SCB) (2021). Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin [pressmeddelande], 28 september. <https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/> [2024-02-21]

Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction. [Elektronisk] Public Organization Review, Vol. 6(2), pp.125–142. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29] doi:<https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>.

Swanson, J. A. & Kowalski, K. B. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. [Elektronisk] An International Journal. Vol. 12(3), ss. 236–249, Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-05-29]. DOI:10.1108/14635770510600357.

Terry, P. E. (2022). Well-Beeing and Evolving Work Autonomy: The Locus of Control Construct Revisited. [Elektronisk] American Journal of Health Promotion Vol. 36(4), ss. 593-596. Tillgänglig: Sage Journals [2024-05-29] doi: 10.1177/08901171221081786.

Thurén, T. (2019). Vetenskapsteori för nybörjare. 3. uppl. Stockholm: Liber

Van Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. [Elektronisk] Leadership, Vol. 2(3), ss.295–316. Tillgänglig: Sage Journals [2024-05-29] doi:<https://doi.org/10.1177/17427150060666023>.

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V. & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work: Human Resource Development International. [Elektronisk] Human Resource Development International, Vol. 25(2), ss. 219–230, Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29]. DOI:10.1080/13678868.2022.2047873.

Varotsis, N. (2022). Impact of Telecommuting on Work-Family Conflict and Attitudes Among Greek Employees in Some Service Industries; Based on Working Restrictions During COVID-19. [Elektronisk] Journal of East-West Business, Vol. 28(4), ss. 350–371, Tillgänglig: Business Source Ultimate doi:10.1080/10669868.2022.2101170.

Vătămănescu, E.-M. & Vintilă, F. (2023). A Co-Occurrence Scrutiny of Transformational Leadership, Employee Engagement, Well-Being and Burnout via a Bibliometric Analysis. Proceedings of the International Conference on Business Excellence . Juli 2023, Bukarest.

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig:

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html> [2024-04-24]

Walsh, M. M., Carleton, E. L., Ziemer, J. & Ortynsky, M. (2023). The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance. [Elektronisk] International Journal of Manpower Vol. 45(2), ss. 237–254. Tillgänglig: Emerald Insight [2024-05-29]. DOI:10.1108/IJM-12-2022-0652.

Wesemann, A. (2023). Does my boss's boss matter? Examining the effects of teleworking and manager quality on employee job satisfaction during the COVID-19 pandemic. [Elektronisk] International Journal of Public Sector Management. Vol.36(4/5), ss. 404–419 Tillgänglig: Emerald Insight [2024-05-29]. DOI:10.1108/IJPSM-12-2022-0290.

Williamson, S., Pearce, A., Connor, J., Weeratunga, V., & Dickinson, H. (2022). The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? [Elektronisk] Australian Journal of Public Administration, Vol. 81, ss. 640–648. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29] <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556>

Williamson, S., Colley, L. & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the "new normal" in the public sector? [Elektronisk] Australian Journal of Public Administration, Vol. 79(4), ss. 601–607. Tillgänglig: EBSCOhost [2024-05-29]. DOI:10.1111/1467-8500.12444.

# Bilaga 1: Författarnas insats

Enligt Högskolan Västs riktlinjer och regelverk för utbildning på avancerad nivå (Dnr HV2019/521) gäller för de examensarbeten som utförs av två studenter redogöras för varje enskild students bidrag till och delaktighet i uppsatsen.

HI = *Huvudinsats* och innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är utförd.

LI = *Likvärdig insats*, vilket betyder att insatsen fördelas jämnt med en annan författare.

BI = *Bidragande insats* vilket betyder mindre insats än HI men levererade insats.

- = Markering med streck om *ingen insats/ingen delaktighet* i uppsatsen.

<b>Namn</b>	<b>Uppsats ide</b>	<b>Litterat ursökni ng/läsni ng</b>	<b>Metodd esign</b>	<b>Datains amling</b>	<b>Analys/t olkning Slutsats</b>	<b>Manusf örfattan de</b>	<b>Present ation, försvar, opponer ing</b>
Patrik	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI
Yusuf	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI

# Bilaga 2: Följebrev

*Förfrågan om medverkan i studie*

Hej [Mottagarens Namn],

Vi är två studenter som studerar magisterprogrammet inom företagsekonomi med inriktning i ledarskap, leda, styra och organisera på Högskolan Väst. Under vårterminen 2024 skriver vi ett avslutande examensarbete som handlar om ledares och medarbetares syn på kommunikation och relation inom den offentliga sektorn med förankring till hybridarbete. Som anställd inom den offentliga sektorn och med hybridarbete som arbetsform, skulle vi vilja intervjua dig kring dina uppfattningar av kommunikation och relation inom din organisation. Intervjun genomförs digitalt eller via telefon. Intervjun förbokas och tar omkring 30- 60 minuter att genomföra. Digital intervju genomförs med stöd av Teams/Skype/Zoom. Era svar kommer att anonymiseras och resultatet kommer att presenteras sammanställt från samtliga respondenter i examensarbetet.

Vi behandlar inga personuppgifter, boendeorter eller likartade kommer att benämnas och inget i resultatet kommer att kunna förankras till någon enskild respondentens svar. Medverkan i intervjustudien är helt frivillig och du kan närsomhelst utan att behöva uppge skäl avbrytas. Vi tar hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer genomgående i hela studien.

Vi hoppas att du har möjlighet att vara en betydelsefull del i ett examensarbete.

Med vänlig hälsning

Patrik Prokic och Yusuf Uzun

# Bilaga 3: Intervjuguide

## Intervjufrågor ledare

### **Inledande frågor - beskriv din arbetsroll:**

*Avsikten med följande frågeställningar är att skapa en övergripande bild av respondentens roll och organisationens roll.*

- Beskriv din roll och organisation samt hur länge du har arbetat inom organisationen?
- Hur länge har du arbetat i hybridform inom din nuvarande organisation?
- Hur skulle du definiera hybridarbete?
- Vad innebär hybridarbete inom er organisation?

### **Kommunikation**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur kommunikation genomförs i organisationen.*

- Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
- Kommunicerar du alltid på samma sätt oavsett budskapet du vill förmedla? (följdfråga, nämn gärna exempel).
- Upplever du att kommunikationen mellan dig och dina medarbetare har ändrats sedan ni började arbeta hybrid?
- Vilka svårigheter upplever du med kommunikationen idag? (Och sedan tvärtom vilka möjligheter?)
- Vad skulle du säga är det som är viktigast att tänka på som chef inom ramen för hybridarbete?

### **Relation**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur respondenten ser på relationer.*

- Hur ser relationen mellan dig och medarbetare ut idag? Har ni alltid arbetat i hybridform? Om nej? Hur var det innan ni övergick till att arbeta i hybridform? Har det exempelvis förbättrats eller försämrats? (Ge exempel)
- På vilket sätt tror du att hybridarbetet påverkar dynamiken och samarbetet inom arbetslaget och även med dig som chef?
- Kan du berätta hur du upprätthåller och säkerhetsställer god relation till dina medarbetare? (exempelvis vilka strategier använder du?)
- Vad anser du är viktigast att tänka på för att säkerställa god relation till dina medarbetare?



## **Förutsättningar och begränsningar**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur respondenten ser på begränsningar och förutsättningar inom hybridarbete.*

- Kan du berätta hur du ser på för- och nackdelar med att arbeta hybridform?
- Anser du att hybridarbete har påverkat ditt ledarskap? Om ja, isåfall hur?(berätta gärna mer).
- Vilka möjligheter och utmaningar ser du som ledare inom ramen för hybridarbete?
- Anser du att du har rätt förutsättningar för att leda i hybridform? Exempelvis kunskap, teknik etc.
- Vilka förutsättningar anser du har en betydande roll för att kunna leda medarbetare inom ramen för hybridarbete?

## **Övriga frågor**

*Avsikten med frågeställningen är att ge respondenten utrymme att kommentera perspektiv som inte täcks av de förutbestämda frågorna.*

- Önskar du att tillägga något?
- 

## **Intervjufrågor medarbetare**

### **Inledande frågor - beskriv din arbetsroll:**

*Avsikten med följande frågeställningar är att skapa en övergripande bild av respondentens roll och organisationens roll.*

- Beskriv din roll, sektor och hur länge du har arbetat inom organisationen?
- Hur länge har du arbetat i hybridform inom organisationen?
- Hur skulle du definiera hybridarbete?
- Vad innebär hybridarbete inom er organisation?

### **Kommunikation**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur kommunikation genomförs i organisationen.*

- Hur kommunicerar du med din närmaste chef?
- Kommunicerar du alltid på samma sätt oavsett budskapet du vill förmedla? (följdfråga, nämn gärna exempel).

- Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och din närmaste chef har ändrats sedan ni började arbeta hybrid?
- Vilka svårigheter upplever du med kommunikationen idag? (Och sedan tvärtom vilka möjligheter? )
- Vad skulle du säga är det som är viktigast att en chef ska tänka på inom ramen för hybridarbete?

### **Relation**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur respondenten ser på relationer.*

- Hur ser relationen mellan dig och din chef ut idag? Har ni alltid arbetat i hybridform?  
Om nej? Hur var det innan ni övergick till att arbeta i hybridform? Har det exempelvis förbättrats eller försämrats? (Ge exempel)
- Har hybridarbete påverkat relationen mellan dig och din närmaste chef? Om ja? Isåfall hur? Om nej? Vad tror du att det beror på?

### **Förutsättningar och begränsningar**

*Avsikten med följande frågeställningar är att förstå hur respondenten ser på begränsningar och förutsättningar inom hybridarbete.*

- Kan du berätta hur du ser på för- och nackdelar med att arbeta hybridform?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser du som medarbetare inom ramen för hybridarbete?
- Anser du att du har rätt förutsättningar för att arbeta i hybridform? Exempelvis kunskap, teknik etc.

### **Övriga frågor**

Avsikten med frågeställningen är att ge respondenten utrymme att kommentera perspektiv som inte täcks av de förutbestämde frågorna.

- Önskar du att tillägga något?

## Bilaga 4: Respondenter

Utifrån följande tabell beskrivs kopplingar till samtliga respondenter i studien, i översta raden kategoriseras deltagare, roll och sektor utifrån kategoriserade kolumner. Samtliga respondenter har arbetat med hybridarbete inom tidsperioden 2020 till 2024. Samtliga intervjuer genomfördes i april 2024.

<b>Deltagare</b>	<b>Roll</b>	<b>Sektor</b>
Respondent A	Ledare	Statlig sektor
Respondent B	Ledare	Statlig sektor
Respondent C	Ledare	Statlig sektor
Respondent D	Ledare	Statlig sektor
Respondent E	Ledare	Kommun
Respondent F	Ledare	Kommun
Respondent G	Ledare	Kommun
Respondent H	Medarbetare	Statlig sektor
Respondent I	Medarbetare	Statlig sektor
Respondent J	Medarbetare	Statlig sektor
Respondent K	Medarbetare	Statlig sektor
Respondent L	Medarbetare	Kommun
Respondent M	Medarbetare	Kommun
Respondent N	Medarbetare	Kommun
Respondent O	Ledare	Statlig sektor
Respondent P	Medarbetare	Statlig sektor



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande