



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT24

## **Kaffe blir till guld**

*En studie om hur ledare i högteknologiska företag anpassar sitt ledarskap för  
distansarbete och kontorsarbete*

**Författare:** Johannes Gustavsson, Joel Hansius, Daniel Lilja

**Uppsatsgrupp:** 12

**Handledare:** Olof Hallonsten

*“Jag har aldrig underskattat den här klyschan som man ibland säger att de bästa besluten vi fattar var vid kaffeapparaten...”* - Chef på Microsoft 1

# Förord

Vi vill börja med att ge ett stort tack till vår handledare Olof Hallonsten som alltid befunnit sig på en svettlängds avstånd och hjälpt oss under hela arbetsprocessen. Du trodde på oss och för att på något sätt ge tillbaka till dig så har vi bara en sak att säga: För oss är du mer än bara en fotnot.

Slutligen vill vi tacka samtliga 7 intervjupersoner som tog sig tid att dela sina erfarenheter och upplevelser och såklart våra kära klasskamrater.

Tack och trevlig läsning!

*Johannes Gustavsson, Joel Hansius och Daniel Lilja*

27 maj 2024

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Kaffe blir till guld - En studie om hur ledare i högteknologiska företag anpassar sitt ledarskap för distansarbete och kontorsarbete

**Seminariedatum:** 30 maj, 2024

**Ämne/Kurs:** FEKH49 – Examensarbete i organisation på Kandidatnivå, 15 HP.

**Författare:** Johannes Gustavsson, Joel Hansius, Daniel Lilja

**Handledare:** Olof Hallonsten

**Nyckelord:** Hybridarbete, informella möten, ledarskap, motivation, kaffemaskinen

**Syfte:** Syftet med denna studie är att utforska och förstå, utifrån ledarnas perspektiv, deras tankesätt, beslutsmotiv och strategier för att leda i en hybrid arbetsmiljö inom högteknologiska företag. Genom att analysera ledarnas perspektiv strävar studien efter att identifiera hur och varför ledarna gör sina val av handlingar för att främja motivation och effektivitet bland anställda. Studien avser att ge nya insikter som kan användas för att utforma nya ledarskapsstrategier och stödja en positiv arbetsmiljö.

**Metod:** En kvalitativ intervjustudie med sju chefer i högteknologiska företag har genomförts för att uppnå studiens syfte. Ett semistrukturerat tillvägagångssätt har använts för intervjuerna. Studien antar en abduktiv ansats med en interpretativ ståndpunkt.

**Teoretiska perspektiv:** Teoriavsnittet presenterar en litteraturöversikt om tidigare forskning om hybridarbete, ledarskap och motivation. Detta följs upp av ledarskapsteorin *Situational Leadership* och motivationsteorin *Self-Determination Theory*.

**Empiri:** Resultatet av studien visar att ledarna upplever det informella mötet, som vid kaffemaskinen, som ovärderligt för att främja trivsel och idégenerering bland medarbetarna. Ledarna upplever att det är svårt att efterlikna den informella atmosfären och spontaniteten i kommunikation under distansarbete. För att bemöta detta anses det krävas en medveten ansträngning från ledarna för att skapa inkluderande och motiverande miljöer även på distans.

**Slutsats:** Ledares uppfattning angående deras anpassning för att motivera deras anställda i hybridarbetssammanhang visar på att det inte går att ersätta informella möten fullt ut på till arbete på distans.

## **Abstract**

**Title:** Coffee becomes gold: A study examining how high-technology companies adjust their leadership when in response to hybrid work arrangements.

**Date of seminar:** May 30th, 2024

**Course:** FEKH49 – Business Administration: Bachelor's degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits.

**Authors:** Johannes Gustavsson, Daniel Lilja, Joel Hansius

**Supervisor:** Olof Hallonsten

**Keywords:** Hybrid work, informal meetings, leadership, motivation and coffee machine

**Purpose:** The purpose of this study is to explore and understand, from the perspective of leaders, their mindset, decision-making motives, and strategies for leading in a hybrid work environment within high-tech companies. By analyzing the leaders' perspectives, the study aims to identify how and why leaders make their decisions to enhance motivation and effectiveness among employees. The study intends to provide new insights that can be used to develop new leadership strategies and support a positive work environment.

**Methodology:** A qualitative interview study with seven managers in high-tech companies was conducted to achieve the study's purpose. A semi-structured approach was used for the interviews. The study adopts an abductive approach with an interpretative standpoint.

**Theoretical perspective:** The theory section presents a literature review of previous research on hybrid work, leadership and motivation. This is followed by a description of the leadership theory *Situational Leadership* and the motivation theory *Self-Determination Theory*.

**Empirical foundation:** The results of this study shows how leaders perceive informal meetings, such as those at the coffee machine, as invaluable for promoting employee well-being and brainstorming. Leaders find it difficult to replicate the informal atmosphere and spontaneity of communication during remote work. To address this, it is considered necessary for leaders to make a conscious effort to create inclusive and motivating environments even remotely.

**Conclusion:** Leaders' perception of their adaption to motivate their employees in hybrid work contexts indicates that informal meetings cannot be fully replaced when working remotely.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Disposition	9
<b>2. Metod</b>	<b>10</b>
2.1 Metodologiskt ramverk	10
2.2 Val av studieobjekt	11
2.3 Insamling av data	12
2.3.1 Att förbereda studieobjekten och intervjuerna	12
2.3.2 Intervjuprocessen	12
2.4 Analysprocessen	14
2.5 Begränsningar, implikationer och etiska överväganden	14
2.6 AI-användning	16
2.6.1 Användning	16
2.6.2 Prompter	16
<b>3. Teori</b>	<b>17</b>
3.1 Litteraturöversikt	17
3.1.1 Övergången från kontorsarbete till distansarbete	17
3.1.2 Ledare i hybridarbetsmiljön	18
3.1.3 Motivation i hybridarbetsmiljön	20
3.2 Situational Leadership	20
3.3 Self-Determination Theory	23
<b>4. Empiri och analys</b>	<b>24</b>
4.1 Användning av teknologi	25
4.2 Hybridarbete	28
4.2.1 Arbete på plats	28
4.2.2 Arbete på distans	30
4.3 Ledares uppfattning av sitt ledarskap	33
4.3.1 Utmaningar	33
4.3.2 Anpassningar	36
4.4 Informella möten och kaffemaskinen	39
<b>5. Diskussion</b>	<b>44</b>
5.1 Anpassningen i hybridarbetet genom Situational leadership	44
5.2 Motivation i distansarbetet enligt Self-Determination Theory	46
5.3 Kaffemaskinen: den informella mötesplatsens betydelse	48
<b>6. Slutsats</b>	<b>52</b>
6.1 Ledarskapsanpassning i hybridmiljöer	52

6.2 Kaffe blir till guld	53
6.3 Implikationer av studien	54
6.3.1 Praktiska implikationer	54
6.3.2 Teoretiska implikationer	54
6.4 Begränsningar och förslag på vidare forskning	55
<b>Källförteckning</b>	<b>56</b>
<b>Appendix</b>	<b>60</b>
Intervjuguide	60

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den här studien ska undersöka ledarskap och motivation i högteknologiska företag med hybrid arbetsmiljö. I studien utforskas detta genom att först analysera hur ledare anpassar sitt ledarskap för att möta de specifika utmaningarna i en miljö där arbete sker både på distans och på plats. Därefter analyseras hur dessa ledare använder olika motivationsstrategier för att påverka sina anställdas motivation och engagemang. Uppsatsen syftar till att ge insikter i effektiva ledarskaps- och motivationsmetoder för att främja produktivitet och välbefinnande i en hybrid arbetsmiljö. Det finns nästan lika många beskrivningar av ledarskap som det finns personer som har försökt att förklara begreppet. De flesta definitioner av begreppet speglar antagandet att ledarskap i grund och botten är en process där inflytande är utövat över människor där syftet är att strukturera, guida, och underlätta aktiviteter och relationer i en arbetsgrupp (Yukl & Gardner, 2019). Denna definition kommer att antas denna studie.

I det evigt växande landskapet av modern arbetsmiljö har distansarbete blivit allt vanligare, och därmed har ledarskap på arbetsplatser utmanats. Utvecklingen av distansförhållanden kräver ytterligare anpassningar från organisationens sida, inte minst från ledarna. I samband med att distansarbetets ökade förekomst på arbetsplatser rubbas ledares förmåga att implementera informella möten och observera arbetsplatsen i helhet, där det informella mötet vid exempelvis kaffemaskinen inte längre äger rum på samma sätt som innan (Abgeller et al. 2022). Detta medför förändringar i ledarskapet, och anpassningar till varje situation som förekommer, vilket (Sewell & Taskin, 2015) understryker. Vidare tydliggörs även problematiken som kan uppstå när ledare inte fysiskt kan närvara på arbetsplatsen, där författarna understryker att avsaknaden av fysisk kontakt, och informella möten med de underordnade från ledarens sida kan resultera i problematik för ledarskapet, och därmed arbetet i sin helhet.

Anpassningen till de nya förhållandena för ledarna påverkar onekligen ledarskapet, där distansen kan tänkas riskera att påverka huruvida ledarskapet når fram på samma sätt som innan. I samband med detta ställs numera ofta krav som innebär korrekt användning av digital information och



kommunikationskanaler, etableringen av normer och regler på arbetsplatsen, samt skapandet av tillit och sammanhållning (Kozlowski et al., 2021). Detta illustrerar de förväntade områdena för ledarskapsanpassning, men en djupare undersökning av ledarnas perspektiv på dessa förändringar är fortfarande nödvändig för en bred förståelse av fenomenet. Den mänskliga interaktionen och de informella mötena kan tolkas var kopplade till ledarens förmåga att bibehålla starka teamrelationer. Därmed kommer denna uppsats även att belysa de subtila, men relevanta sätt som informella mötesplatser kan påverka arbetsplatsens dynamik, som exempelvis vid kaffemaskinen.

För att belysa dessa frågor genomfördes en kvalitativ intervjustudie med ledare från olika högteknologiska företag som använder sig av hybrida arbetsförhållanden. Studiens fokus ligger på att förstå de specifika anpassningar och strategier som dessa ledare använder för att hantera utmaningarna och möjligheterna i en arbetsmiljö som kombinerar distansarbete med arbete på plats. Data samlades in genom djupgående intervjuer med fokus på ledarskapsstilar, kommunikationsstrategier och motivationsmetoder, med syftet att identifiera framgångsrika metoder och potentiella förbättringsområden.

## **1.2 Problematisering**

Användandet av distansarbete blev alltmer vanligare i samband med covid-19 pandemin vilket såg till att arbetet på plats gick att ersätta och samtidigt upprätthålla en effektiv och framgångsrik verksamhet. Denna trend fortsatte efter covid och lämnade avtryck i form av att distansarbete blev allt vanligare bland anställda och hälften av alla svenskar jobbar åtminstone delvis hemifrån (Suntarbetsliv, 2023). Den hybrida arbetsplatsen kan generellt beskrivas som ett arbetsförhållande där anställda jobbar flexibelt i en kombination mellan att jobba hemifrån och på den traditionella arbetsplatsen. Detta arrangemang gäller dock inte för alla, då vissa hellre jobbar en majoritet eller helt från hemmet, medan andra jobbar mestadels eller helt från det traditionella kontoret (Conboy et al., 2023). Speciellt gällande högteknologiska företag, där de digitala forumen är väl etablerade. Då det finns många olika sätt att definiera högteknologiska företag har en artikel av Zakrzewska (2010) hittat utvalda begrepp som beskriver dessa verksamheter i största allmänhet. Enligt Zakrzewska (2010) är högteknologiska företag kategoriserade genom användandet av modern teknologi, som inriktar sig på innovation, hög

kompetens och lärande. Trots att dessa företag fungerar väl i ett hybrid arbetssammanhang, betyder det inte att de inte möts med svårigheter.

Anpassningen från arbetsplatsen till den digitala miljön skapar utmaningar som drabbar de anställdas och ledarnas sätt att jobba. Enligt Mahler (2012) skapar distansarbete ny mångfald i arbetsdynamiken för anställda och skapar utmaningar för kommunikation och koordination, trots utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin. Fortsättningsvis understryker Espresson et al. (2023) och Whiteside & Dixon (2022) att distansarbetet medföljer prokrastinering, social isolering och ensamhet som negativt påverkar arbetet hos anställda. Dessa utmaningar blir viktiga för en ledare att bemöta och inte minst inför anpassningen till den hybrida arbetsplatsen. Venkatesh och Johnson (2002) förklarar också att en högre nivå av social rikedom och närvarokänsla bland anställda bidrar till ökad motivation. Därför finns det ett intresse att i denna studie titta närmare på hur ledare gör i sin anpassning från arbetsplatsen till den digitala miljön och hur de väljer att handskas med problem som uppstår för deras anställda, som exempelvis kan handla motivation.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att utforska och förstå ledarnas tankesätt, beslutsmotiv och strategier för att leda i en hybrid arbetsmiljö inom högteknologiska företag. Genom att analysera ledarnas perspektiv strävar studien efter att identifiera hur och varför ledarna gör sina val av handlingar i syfte att främja motivation och effektivitet bland anställda. Studien syftar även till att bidra med nya insikter som kan användas för att utforma mer målinriktade ledarskapsstrategier och stödja en positiv arbetsmiljö. Därigenom kan studiens insikter underlätta framtida studier gällande vad som fungerar och inte fungerar inom ledarskapet i hybrida arbetsmiljöer och ledarskapspraxis.

Frågeställning: Hur upplever sig ledare i högteknologiska företag anpassa sitt ledarskap och hur upplever de att deras motivationsstrategier påverkar deras anställda i en hybrid arbetsmiljö?

Utifrån dessa frågeställningar ämnar vi att bidra genom en utforskning av hur ledarskap utövas i hybridmiljöer. Vi avser att bidra genom att identifiera och analysera de strategier som ledare använder för att hantera dessa miljöer, samt undersöka metoder för att främja en positiv dynamik

på arbetsplatsen. Vidare fokuserar vi på att utforska hur ledare motiverar sina medarbetare och belysa betydelsen av att strategiskt implementera dessa tillvägagångssätt för att uppnå framgångsrikt ledarskap, vilket i framtiden kan hjälpa ledare att navigera hybridmiljöer.

## **1.4 Disposition**

### **Inledning**

I detta avsnitt ger vi en introduktion till studien, som definierar relevanta begrepp och fenomen som ger underlag för resten av studien. Här presenteras en inledande bild av ledarskap och hybridarbete, som sedan problematiseras utifrån hybridarbetets utmaningar för dagens ledare. Därefter beskrivs studiens syfte och frågeställning, som ger läsaren kontext till vad studien ska handla om. Avsnittet ämnar att skapa intresse och ge läsaren en grundläggande förståelse för ämnet.

### **Metod**

I metodavsnittet beskrivs vår arbetsprocess och de överväganden och val vi gjort, samt hur dessa påverkar studiens kvalitet.

### **Teori**

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning i det område som studien positionerar sig i, samt relevanta teoretiska koncept. Fokuset ligger på Situational Leadership och Self-Determination Theory, eftersom vi avser att utveckla dessa teorier genom att undersöka dem ur ett ledarskapsperspektiv.

### **Analys av empiri**

I detta avsnitt presenteras resultaten av studien. Avsnittet inleds med hur cheferna upplever kontexten de arbetar i. Därefter presenteras chefernas upplevelser av deras ledarskap, anpassning till hybridarbetsmiljön och effekterna av detta. Avsnittet avslutas med en presentation av chefernas upplevelser av det informella mötets betydelse för motivation och prestation.

### **Diskussion**

I diskussionen kopplas våra empiriska resultat till teorin för att utveckla teorin och bidra med nya insikter.

### **Slutsats**

I detta avsnitt redovisas våra slutsatser, praktiska och teoretiska konsekvenser, samt förslag på framtida forskning.

## 2. Metod

*Följande avsnitt kommer att behandla metoderna som kommer att tillämpas för genomförandet av studien. Dessa innefattar ställningstaganden, överväganden och beslut som löpande uppstår under arbetets gång. Metodavsnittet avslutas med bedömningar av implikationer och begränsningar metodvalen har medfört.*

### 2.1 Metodologiskt ramverk

En kvalitativ forskningsdesign antas eftersom det anses vara mest lämpligt för den framtagna frågeställningen. Den kvalitativa metoden valdes på grund av dess förmåga att ge en mer nyanserad förståelse av ledarnas upplevelser av deras anpassning till hybridarbetet. Den är också i synnerhet lämplig när antalet intervjuobjekt är litet, vilket är fallet i denna studien (Bryman & Bell, 2019).

En abduktiv ansats antas för att fördjupa den existerande teorin och identifiera nya perspektiv som kan förklara redan observerade fenomen. Den abduktiva ansatsen är ämnad för att skapa dynamik mellan empiri och teori för att möjliggöra utfall som kan överraska och ge nya insikter (Alvesson & Kärreman, 2007; återgiven i Bryman & Bell, 2019). Studien strävar efter en nyanserad och holistisk förståelse av det undersökta fenomenet genom att integrera olika tillvägagångssätt och synsätt i forskningsprocessen. Därför antas också en interpretativ ståndpunkt där analysen bygger på våra tolkningar av intervjuerna. Denna flexibilitet och öppna metod i forskningsprocessen har varit väsentlig för att kunna genomföra en grundlig analys och få en djup förståelse för det undersökta ämnet (Bryman & Bell, 2019).

### 2.2 Val av studieobjekt

På grund av studiens omfattning och tidsbegränsning kommer intervjuerna att ske med ledare i Sverige. Detta indikerar ett bekvämlighetsurval där organisationer och ledare som väljs är, bortsett från urvalskriterierna, baserat på tillgängligheten (Bryman & Bell, 2017). För enkelhetens skull väljs studieobjekt i första hand utifrån vårt egna kontaktnät. Studieobjekten i studien kommer från våra personliga och professionella nätverk. Även om detta nätverk är begränsat i storlek, vilket begränsar möjligheten till ett strategiskt urval, anser vi att det är

motiverat på grund av tidsbegränsningen och att det blir mer effektivt och ger bättre tillgång till deltagare.

På grund av vår frågeställning och syfte som undersöker ledares upplevelser av deras anpassning av ledarskapet i en hybrid kontext, så har ett urval gjorts för att enbart intervjua och undersöka relationen utifrån ett ledarskapsperspektiv. Därför var det nödvändigt att välja personer som innehar chefspositioner då dessa personer har direkt erfarenhet av att leda team på plats och på distans. Vi valde också chefer som verkar i högteknologiska företag som Microsoft, Samsung, ATEA, Lenovo och HP. Anledningen bakom fokuset på chefer inom högteknologiska företag ligger i att dessa ofta är föregångare inom hybrid- och distansarbete.

De använder också i stor utsträckning avancerad teknologi, vilket gör dessa företag särskilt relevanta för vår studie. Vi har inte valt chefer med samma eller liknande befattning. Anledningen till detta var att vi valt att fokusera på ledares personliga erfarenheter och upplevelser oberoende av deras befattning. Förhoppningen var att studieobjektens erfarenheter skulle ge värdefulla insikter om hur teknologi kan stödja och utmana ledarskapet i en hybrid kontext. Denna fokusering ger oss också bättre förutsättningar att få tillgång till relevanta intervjupersoner, tack vare våra befintliga kontakter inom branschen. Valet av studieobjekt kan även ses som *målstyrt*, då vi valde dem med hänsyn till deras potential att bidra till studiens syfte (Bryman & Bell, 2019).

## **2.3 Insamling av data**

### **2.3.1 Att förbereda studieobjekten och intervjuerna**

Insamlingen av data gjordes genom 7 kvalitativa semistrukturerade intervjuer med personer med chefsposition i olika högteknologiska företag i Sverige som var utspridda på 4 veckors tid. För att förbereda deltagarna introducerade vi ämnena vi skulle prata om innan intervjun för att möjliggöra reflektion och förberedelse. Övergripande frågeställningar gavs till deltagarna på förhand. Syftet med detta var att förse dem med förståelse för ämnet och att deras perspektiv och erfarenheter skulle fokuseras på. Målet med att låta dem reflektera på förhand var att gå bort från företagets officiella strategier och processer, och istället fokusera på studieobjektens individuella perspektiv för att främja så effektiva intervjuer med så användbar information som möjligt. Ett

medgivandeformulär skickades samtidigt ut där studieobjekten formellt skulle ge samtycke till att delta i intervjun och alla krav det medförde.

Intervjufrågorna var medvetet breda och flexibla för att ge studieobjekten möjlighet att dela de erfarenheter och perspektiv som de ansåg mest relevanta. På så sätt fick vi tillgång till många olika perspektiv av det ledarnas upplevelser, vilket möjliggör nyanserade slutsatsdraganden. I linje med semistrukturerade intervjuer utformades en intervjuguide på basis av olika teman som var relevanta för studiens syfte. Det inkluderade både övergripande introduktionsfrågor för att skapa dialog och mer specifika följdfrågor för att säkerställa inhämtningen av detaljerade aspekter av studieobjektens erfarenheter så att intervjun inte fastnar i en återvändsgränd (Bryman & Bell, 2019).

### **2.3.2 Intervjuprocessen**

Alla intervjuer hölls via Teams eller Zoom för att kunna spela in ljud och bild. Detta underlättade transkriberingen av materialet. Intervjuerna och inspelningen skedde efter samtycke från studieobjekten och att deras identiteter skulle anonymiseras.

Samtliga tre av oss deltog vid samtliga intervjuer för att säkerställa en så bra förståelse av materialet, vilket minskade risken för feltolkningar. Att vi var flera som höll intervjun, där alla aktivt deltar, ger fler perspektiv till studien och ökar möjligheten att upptäcka intressanta insikter och ställa relevanta följdfrågor (Bryman & Bell, 2019).

Den öppna och breda intervjuguiden upplevdes fungera bra och den möjliggjorde djupa reflektioner från början. Därför ansåg vi det inte nödvändigt att revidera den under tiden. Däremot upplevde vi att efter ett par intervjuer att vi anpassade oss till deltagarna på ett bättre sätt genom att ställa fler och mer relevanta följdfrågor som möjliggjorde djupare svar. Intervjuerna blev mer dynamiska efterhand och med varje intervju gick vi längre bort från intervjuguiden. Att gå längre ifrån intervjuguiden kan vara riskabelt då risken finns att inte tillräckligt relevanta frågor ställs. Men vi upplevde att detta fungerade bra då vi alla tre var väl insatta i studien och medvetna om vad vi sökte efter.

Vårt ursprungliga mål var att hålla tio intervjuer. Vi fick relativt snabbt inbokat åtta intervjuer. Efter dessa noterade vi att två av de intervjuade studieobjekten inte hade personalansvar och därmed inte var användbara i denna studie. Detta skedde i ett relativt sent skede av forskningsprocessen, men vi lyckades boka in en till. Den sista intervjun bekräftade att vi nått en mättnad i insamlad data. Detta i kombination med tidsbegränsningen resulterade i att vi beslutade att inte intervju fler personer och istället avsluta intervjuprocessen. De sju intervjuerna som vi beslutade att använda varade i 30 till 60 minuter.

Transkribering av intervjuerna utfördes med hjälp av AI-hemsidan Klang AI och genomfördes omedelbart efter varje avslutad intervju. Det tydliggjordes att Klang AI uppfyllde de kriterier för GDPR som presenterades. De inspelade ljudfilerna laddades alltså upp i AI-hemsidan som transkriberade intervjuerna åt oss. Samtliga transkriberingar korrekturlästes därefter noggrant för att säkerställa en korrekt återgivning av materialet och för att inte gå miste om väsentlig information i ett tidigt skede av processen. Samtliga intervjuer genomfördes på svenska vilket underlättade transkriberingen eftersom det inte krävdes någon översättning av materialet från ett annat språk.. Detta minskade också risken för feltolkningar och felöversättningar.

## **2.4 Analysprocessen**

Under intervjuprocessen sorterades materialet kontinuerligt efter varje intervju. Då samlade vi alla transkriberingar i ett gemensamt dokument för analys. Efter att ha genomarbetat transkriberingarna valde vi ut de citat som vi ansåg vara mest relevanta och där vi identifierade intressanta mönster och la in dessa i ett separat dokument för mer relevanta citat. Detta gjorde vi för att behålla transkriberingarnas ursprungliga form för att kunna arbeta igenom det flera gånger när nytt material anlände. De utvalda citaten markerade vi med kommentarer med initiala tolkningar för att skapa en översikt och underlätta vårt fortsatta analysarbete, vilket kallas *initial kodning* (Rennstam & Wästerfors, 2011). Materialet lästes igenom flera gånger för att identifiera olika mönster, perspektiv och teoretiska koncept för att förklara observationerna. När vi blivit mer kända med materialet, hittat potentiella teoretiska koncept och börjat ana mättnad i materialet gick vi över till en mer *fokuserad kodning* som innebär att vi la tyngre vikt på de mest frekventa och viktigaste koderna och relaterar dem till varandra (Rennstam & Wästerfors, 2011).



Vi hoppade här kontinuerligt mellan empiri och teori för att hitta förklaringar på våra observationer, vilket understryker studiens abduktiva ansats (Bryman & Bell, 2019).

När vi hade valt teoretiska koncept började vi reducera materialet. För att rättvist återge materialet analyserades utvalda citat för att ge en översiktlig bild av deltagarnas synpunkter och minska risken för ensidiga tolkningar (Rennstam & Wästerfors, 2011).

## **2.5 Begränsningar, implikationer och etiska överväganden**

Bryman & Bell (2019) varnar för att kvalitativ forskning kan uppfattas vara för subjektiv eller impressionistisk. För att motverka denna subjektivitet har vi genomgående i studien försökt att adoptera ett objektivt synsätt. En annan begränsning med denna studien kan vara att studieobjekten är ledare i olika företag, vilket kan betyda att de olika ledarna är influerade av olika företagskulturer och andra företagsspecifika faktorer. För att motverka detta har vi när vi förberedde studieobjekt tydliggjort att det är deras personliga erfarenheter och perspektiv vi är ute efter och inte företagets värdegrunder. Dessutom utformade vi intervjufrågorna på ett sätt som är ämnat att framhäva personliga reflektioner. Trots detta finns det såklart en risk att deltagarna är omedvetet påverkade av företagen de är anställda i. Eftersom vi endast intervjuade chefer inom högteknologiska företag kan resultaten även vara specifika för denna sektor och kanske inte överförbara till andra branscher.

Studiens bekvämlighetsurval och att vi endast intervjuade chefer innebär en begränsning i resultatens generaliserbarhet eftersom deltagarna främst kommer från forskarnas egna nätverk. Detta kan leda till viss partiskhet i urvalet och påverka trovärdigheten av resultaten. Det kan skapa en skev bild av hur deras ledarskap egentligen ser ut och påverkar deras underordnade. Detta understryker viktigheten i att vara medveten om att resultaten inte behöver vara fullständigt sanningsenliga i relation till verkligheten. Som tidigare nämnts har vi antagit en interpretativ ståndpunkt. Således är slutsatserna beroende av våra tolkningar av intervjusvaren. Detta kan riskera att vår tolkning kan vara en annan än vad chefernas intentioner var. Detta i kombination med tidsbegränsningen hindrade oss från att inkludera fler deltagare och genomföra respondentvalidering, vilket kunde ha motverkat denna risk och istället stärkt tillförlitligheten av våra resultat (Bryman & Bell, 2019).

Trots dessa begränsningar ger studien värdefulla insikter om hur chefer anpassar sitt ledarskap i en hybrid arbetsmiljö. Våra resultat kan fungera som en underlag för vidare forskning och intressant diskussioner om ledarskap och hybridarbete, särskilt inom högteknologiska företag. Insikterna denna studie bidrar med hoppas vi kan hjälpa andra forskare att utveckla nya teoretiska perspektiv och praktiska tillämpningar. För företag och chefer ger studien konkreta exempel och insikter kring utmaningar och framgångsfaktorer i hybridledarskap, vilket kan stödja deras egna strategier för anpassning.

I denna studie har vi noga beaktat etiska principer för att skydda deltagarnas rättigheter och säkerställa deras integritet. Deltagarna fick information om studiens syfte och metodik innan de gav sitt samtycke till att delta i intervjuerna. Vi har garanterat anonymitet genom att avidentifiera all data och använda pseudonymer i transkriptioner och rapporter. Inspelningarna av intervjuerna genomfördes med deltagarnas godkännande och materialet hanterades enligt GDPR-regler för att skydda personuppgifter.

## **2.6 AI-användning**

### **2.6.1 Användning**

Som nämnts tidigare har vi använt Klang AI för att transkribera intervjuerna, i enlighet med gällande GDPR-regler. Vi har också använt ChatGPT 3.5 och 4.0, en avancerad språkmodell som är tränad på omfattande data för att kunna ge sammanhängande och kontextuella svar på en mängd olika frågor. Detta har underlättat snabb tillgång till hjälp och idéer, vilket har effektiviserat vår forskningsprocess. Specifikt har vi använt verktyget för att hitta synonymer, göra översättningar och få förklaringar till artiklar som använts i studien. Därmed har ChatGPT använts endast för att ge inspiration.

Eftersom ChatGPT:s svar baseras på sannolikhetsmodeller och mönster i träningsdatan, finns det en risk att svaren inte alltid är helt korrekta. Därför har ChatGPT endast används i sammanhangen som beskrevs ovan, där vi noggrant kontrollerat och verifierat den information vi

fått från verktyget med andra källor och vårt eget kritiska omdöme. Vi har också sett till att aldrig ge ChatGPT tillgång till personliga uppgifter eller liknande, i enlighet med GDPR-reglerna.

### **2.6.2 Prompter**

“Synonymer till...”

“Vad är ett högteknologiskt företag”

“Skriv på svenska”

“Vilket är det bästa alternativet för ord, möjligtvis eller möjligen”

“vad tror du att personen försökte säga här "trots att många gör så, är det ohektiskt möjligen”

“har jag skrivit detta på rätt sätt? Sammanfattningsvis belyser ledarna hur användningen av digitala verktyg har blivit central för samverkan och kommunikation på distans.”

“kan man säga "relationsbeteenden””

“kan man skriva "situational leadership" på svenska”

“går det även att säga just situational leadership, fast på svenska”

“Är detta så abduktivt egentligen?: ...”

“Är det att utforma intervjufrågor utifrån teorier abduktivt?”

“Vad betyder detta: ...”

## 3. Teori

*I följande avsnitt introduceras en översiktlig bild av föreliggande forskning och följs upp av en fördjupning av de begrepp som används i studien. Denna del kommer börja med en genomgång för relevant forskning som ligger till grund tidigare upptäckter om begrepp och fenomen, som denna studie grundar sig i. Fortsättningsvis leder detta in till en fördjupad förståelse för teorier och modeller som används för att tolka och analysera det empiriska materialet.*

### 3.1 Litteraturöversikt

#### 3.1.1 Övergången från kontorsarbete till distansarbete

Tidigare studier om att arbeta hemifrån har identifierat att många anställda föredrar detta arbetsförhållande på grund av flexibiliteten att kunna bestämma var och när man ska arbeta det medför (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Det kan innebära att anställda har möjlighet att ägna tid under arbetstid åt saker som handlar om livet utanför arbetet (Sullivan, 2012). Samtidigt argumenterar Espersson et al. (2023) för att anställdas prestation och produktivitet vid distansarbete kan påverkas negativt samt att det kan medföra negativ inverkan på social och professionell isolering. Framförallt framförde de att anställda fann det svårare att hjälpa varandra, generera idéer och uttrycka kreativitet i diskussioner när de arbetade hemifrån. Dessutom, i en studie som undersökte distansarbetets effekter, visade det sig att distansarbete har ungefär 20% lägre produktivitet hos anställda jämfört med arbete på kontoret (Morikawa, 2023). Espersson et al. (2023) och Yang et al. (2023) fann att vissa anställda under ett tidigt stadiet av Covid-19 pandemin hade svårigheter med att jobba hemifrån på grund av att deras partners och barn befann sig i huset samtidigt. Detta resulterade i högre stressnivåer och minskad produktivitet. Samtidigt visade studien av Franken et al. (2021) att vissa anställda ansåg att distansarbete förbättrade situationen på grund av att nya utrymmen och sättet att arbeta anpassades.

En studie av Galanti et al. (2021) hittade en korrelation som visade att social isolering och konflikter mellan arbete och familjeliv kunde minska produktivitet och arbetsengagemang signifikant och öka arbetsstressen. När anställda istället hade autonomi och självledarskap i deras arbete på distans fann Galanti et al. (2021) en positiv korrelation mellan arbetsproduktivitet och

engagemang. Anställda som gick miste om produktivitet vid distansarbete arbetade extra timmar för att kompensera för tappet (Franken et al. 2021). Även om detta visar högre nivå av arbetsengagemang visade det sig att arbeta utanför sina schemalagda arbetstimmar leder till lägre nivåer av välmående och arbetstillfredsställelse (Yang et al., 2023).

I en studie av Daley (2023) påpekas det att fysisk tid tillsammans måste vara ett mål för att motverka dåligt välbefinnande hos anställda. Även om vissa team ansåg att tid online tillsammans var innehållsrikt och stödjande, fanns det för de flesta ingen ersättning för de fysiska mötena för att öka sammanhållningen, välbefinnandet och kvaliteten i arbetet. Detta belyser viktigheten av att som ledare och organisation hitta lösningar för att motverka de negativa effekterna som distansarbetet för med sig.

### **3.1.2 Ledare i hybridarbetsmiljön**

Distansarbete har, enligt flera studier, bidragit med specifika utmaningar för ledare. Mahler (2012) konstaterar i sin studie att distansarbete kräver nya anpassade styrtekniker och att det visat sig ha negativ påverkan på teamkänslan. Enligt Fan et al. (2014) kan frånvaron av sociala sammanhang hindra förtroendeskapandet bland medarbetarna, vilket kan leda till att information och ledares avsikter missförstås. Författarna menar att för att vara effektiva vid distansarbete bör ledare fokusera på två huvudaktiviteter. Den ena är att skapa en tydlig struktur genom att ge noggranna instruktioner och vägledning för att medarbetarna ska förstå hur och varför uppgifter ska utföras. Den andra aktiviteten är att visa empati, vilket innebär att ledaren visar stöttning och förståelse. Detta bidrar till att medarbetarna känner sig tryggare och mer autonoma, vilket i sin tur ökar kreativitet och arbetsmotivation. Brown et al. (2016) påpekar att de svårigheter som uppstår distansarbete ofta beror på en bristande tillit mellan ledare och medarbetare. För ledare är det viktigt att finna en balans mellan att utöva kontroll och att visa tillit. Offstein et al. (2010) förklarar att ledare som investerar i sammanhållning, samhörighet och socialt stöd är effektivare och mer framgångsrika vid distansarbete. Samhörighetskänslan beskrivs i de flesta studier i fältet som enklare att tillfredsställa vid fysiska möten. Därför blir det viktigt för ledare vid distansarbete att anordna sociala sammanhang i en fysisk miljö ibland (Mahler, 2012; Offstein et al., 2010). Utmaningar som ledare tvingas hantera vid distansarbete handlar alltså om att ersätta traditionella styrtekniker med mer flexibla, och att få kommunikationen att fungera. Brown et al.

(2016) menar att ledarna upplever brist av kontroll om de här sakerna fungerar dåligt, vilket kan leda till bristande förtroende mellan ledare och medarbetare. Med detta blir det intressant att undersöka hur ledare upplever, resonerar kring och agerar kring dessa utmaningar, något som denna studien ämnar att undersöka.

Övergången till distansarbete har gjort digitala övervakningsåtgärder viktiga för ledare för att upprätthålla kontrollen över sina team. Delfino och van der Kolk (2021) påpekar till exempel att denna övergång haft många effekter som påverkat både organisatorisk dynamik och individuella beteenden. Alvesson och Kärreman (2004) föreslår att effektiv kunskapsöverföring och kommunikation i distansarbetande team och med kunder är viktigt för att upprätthålla kontroll och leverera högkvalitativt arbete. Dock specificerar Tessier och Otley (2012) att de underordnades uppfattningar om ledares avsikter och deras faktiska avsikter kan skilja sig åt. På liknande sätt drar Alder (2001) slutsatsen att hur systemet är utformat och används kommer påverka de anställdas reaktioner och systemets effektivitet. Den ökade användningen av kontrollfunktioner på distans, som exempelvis aktivering av videokameror, återspeglar ett försök att ersätta traditionella former av ledningskontroll som inte längre var genomförbara vid distansarbete (Alder, 2021). Exempelvis kan chefer ha för avsikt att underlätta samarbete och feedback från anställda genom online-möten, medan anställda kan uppleva dessa åtgärder som kontrollerande eller begränsande (Tessier & Otley, 2012). Detta understryker vikten av att ledare är medvetna om att deras handlingar kan uppfattas på ett annat sätt än vad de själva tänker från början. Med detta blir det också intressant att i denna studie undersöka hur ledare resonerar kring och upplever sina handlingar och ledarskap.

### **3.1.3 Motivation i hybridarbetsmiljön**

Allen et al. (2015) fann i deras litteraturgenomgång om distansarbete bland annat att effektivt distansarbete är starkt beroende av organisatoriskt stöd, ledarskapspraxis och hjälp av teknologin. De nämner också att en utmaning med distansarbetet är förlusten av spontana interaktioner som man får på kontoret. Forskning visar att högre social rikedom och närvarokänsla vid arbetet leder till ökad motivation hos distansarbetare och ett mer långvarigt hållbart användande av det digitala systemet (Venkatesh & Johnson, 2002). Caillier (2011) kommer i sin studie fram till att distansarbetare inte hade konsekvent högre motivation än de som inte arbetade på distans.

Caillier (2011) fann att distansarbete i många fall har mycket mindre påverkan på motivation i arbetet än exempelvis sociala utbyten. Cailliers resultat ifrågasätter distansarbetets egentliga påverkan på anställdas motivationsnivå, vilket ger ett ytterligare perspektiv i frågan. I det givna resultatet förtydligar Caillier att arbetare som inte frekvent arbetade på distans, tenderade att vara mer motiverade än arbetare som frekvent arbetar på distans. Detta visar alltså att det finns en grad som arbetarna kan nå i distansarbetet, där motivationen inom arbetet sedan stagnerar (Caillier, 2011). Major et al. (2008) lyfter fram att distansarbete kan öka anställdas prestationer, där det är det flexibla arrangemanget som ligger till grund för detta. Anledningarna till detta beskriver Major et al. (2008) bero på den minskade mängden avbrott som ofta kan uppstå på kontoret, och minskade oro som ofta uppstod i samband med att man i många sammanhang behöver ta hand om sina kollegor (Major et al., 2008).

### **3.2 Situational Leadership**

Situational leadership eller situationsanpassat ledarskap, är en modell skapad av Kenneth H. Blanchard och Paul Hershey (1988). Modellen utgår från att det inte bara finns ett bra sätt att vara som ledare, utan det kräver en anpassning utifrån olika situationer som sina anställda kan befinna sig i. Detta ger möjligheten för att uppnå ett så effektivt ledarskap som möjligt.

Blanchard och Hersheys (1988) mål med situational leadership var att skapa en praktisk modell som kunde användas för att ta de snabba beslut som var nödvändiga för att på ett så effektivt sätt ha inflytande över andra människor. För att uppnå detta behövs data samlas in utifrån en managers uppfattningar och observationer i den dagliga vardagen. Modellen är baserad på ett samspel mellan nivån (hög eller låg) av uppgiftsbeteenden, alltså vägledning och riktning som ledaren ger, nivån av relationsbeteenden, socioemotionellt stöd och beredskapsnivån hos anställda som möter hur bra de utför specifika uppgifter, funktioner och objekt (Blanchard & Hershey, 1988).

Vilken ledarskapsstil en person ska använda sig av menar Blanchard & Hershey (1988) bygger på individens eller gruppens beredskap (readiness) som ledaren har i uppgift att påverka. Teorin är uppbyggd av 4 stilar kompletterade med nivåer av beredskap som illustreras i figur 1.

Den första ledarskapsstilen, *Telling* (Sägande), är karaktäriserad av en högre nivå av uppgiftsbeteenden, med en lägre nivå av relationsbeteenden. *Telling* befinner sig på level 1 med

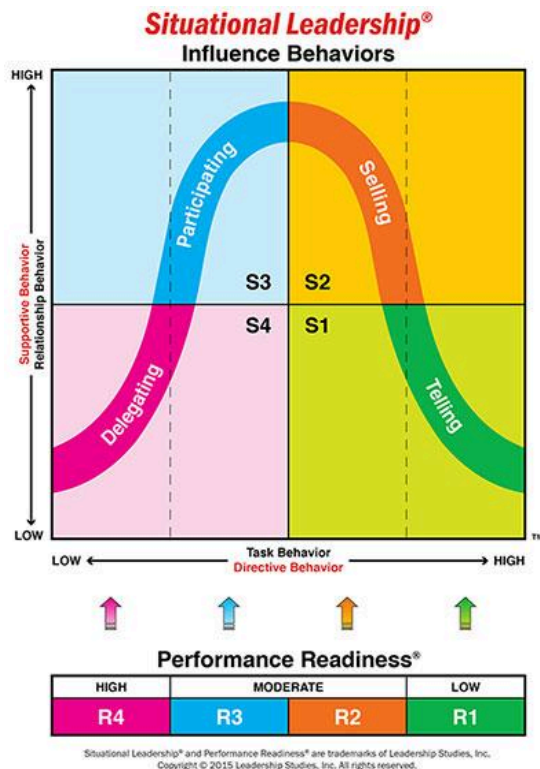
låg beredskap, där de anställda är kategoriserade att vara inkapabla och ovilliga eller osäkra i sitt arbete. Ledaren behöver då anpassa sitt ledarskap och erbjuda en hög nivå av vägledning, med en låg nivå av support. Den höga nivån av ledarskap har därför den lämpliga benämningen av telling, som alltså säger vad följarna ska göra, vart de gör det och hur det gör det.

Den andra stilen som Blanchard & Hershey (1988) benämner *Selling* (Övertygande) har en högre nivå av både uppgiftsbeteenden och relationsbeteenden. Selling befinner sig på level 2 där beredskapen är måttlig, här är följarna fortfarande inkapabla, men är villiga att försöka och har mer självsäkerhet. Genom att de underordnade försöker är det viktigt som ledare att vara stöttande, genom motivation och engagemang. Selling erbjuder möjligheten för dialoger mellan ledaren och följaren där frågan varför besvaras, här vill man vara övertygande och förtydligande.

Den tredje stilen *Participating* (Deltagande) har en högre nivå av relationsbeteenden, men har istället en lägre nivå av uppgiftsbeteenden. Participating befinner sig på level 3 med en beredskap på en måttlig nivå, de som befinner sig här är oftast kapabla och kunniga, men har endast nyligen utvecklat egenskaperna och ej har haft möjligheten att bygga upp självförtroendet. En ledares roll i denna miljö handlar om att vara uppmuntrande och kommunikativ (Blanchard & Hershey, 1988).

Den fjärde stilen ger Blanchard & Hershey (1988) namnet *Delegating* (Delegerande) och har en lägre nivå av både uppgiftsbeteenden och relationsbeteenden. Delegating som är den sista och högsta nivån av beredskap alltså 4, är när individen eller gruppen är både redo och villiga/självsäkra, med mycket kunskap. Till skillnad från level 3 har de haft möjligheten att öva upp sina färdigheter för att känna sig bekväma, utan ledarens direktiv. Ledaren erbjuder mycket ansvar till sina följare och har istället en roll med observering och övervakning, dock är relationsbeteendet fortfarande relevant trots lägre.





Figur 1. Situational Leadership (2015). Figuren illustrerar sambandet för situational leadership.

### 3.3 Self-Determination Theory

Självbestämmandeteorin (SDT), Self-Determination Theory på engelska, av Edward Deci och Richard Ryan (2017) är en ledande teori inom motivationsforskning. Teorin handlar om mänskligt beteende och personlighetsutveckling. Den fokuserar på att förstå varför människor gör det de gör och hur deras motivation varierar från att vara kontrollerad till autonom.

Teorin grundar sig i att människors välmående och framgång beror på huruvida deras grundläggande psykologiska behov är tillfredsställda eller inte. Deci och Ryan (2017) identifierade tre grundläggande psykologiska behov som alla människor behöver för att känna inre motivation och trivsel i sina aktiviteter: känslan av kompetens, samhörighet och autonomi. Autonomi karaktäriseras av individens önskan att känna kontroll över sina handlingar och beslut. Det handlar om att själv bestämma vad, när och hur man ska göra saker, vilket ger individen en

känsla av frihet och eget ansvar över sina handlingar. Att känna sig autonom innebär att ens handlingar går ihop med sina intressen och värderingar.

Kompetens fokuserar på individers strävan att känna sig effektiva, kunniga och skickliga i det de gör, vilket handlar om ha nog förmåga och möjligheter för att kunna utföra uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Dessutom handlar det om att få erkännande för ens prestationer. Denna känsla är starkt kopplad till självförtroende och tro på ens förmåga att hantera utmaningar.

Samhörighet handlar om individers önskan att känna sig förstådda, uppskattade och accepterade av andra. Att ha meningsfulla relationer och känna sig som en del av gemenskapen, där man känner sig sedd, hörd och bekräftad, blir centralt här. Detta anses vara avgörande för välbefinnandet och trivsel hos individen.

Teorin betonar att för att individer ska blomstra och nå sin fulla potential behöver de få stöd av sina omgivningar och ha möjlighet att utveckla sina intressen och mål. För organisationer och ledare handlar det om att skapa en miljö som främjar autonomi, ger möjlighet till utveckling och främjar en kultur av samhörighet och stöd. Deci och Ryan (2017) menar att organisationer och ledare kan skapa en mer motiverande arbetsmiljö för sina arbetare genom att förstå och tillgodose dessa behov.

Självbestämmandeteorin skiljer på två former av motivation: inre och yttre. Inre motivation uppstår naturligt av individen själv och den är knuten till handlingen eller aktiviteten i fråga. Denna typ av motivation handlar om att individen drivs av att aktiviteten är tillfredsställande och intressant. Yttre motivation är snarare kopplad till resultatet av aktiviteten och individen kan därmed vara driven av externa incitament som belöning eller rädsla för bestraffning (Deci & Ryan, 2017).

Deci och Ryan (2017) framför ytterligare en differentiering av motivation, nämligen mellan autonom och kontrollerad motivation. Autonom motivation kommer från individens egna värdering och drivkrafter och kontrollerad motivation påverkas av externa faktorer som belöningar eller rädsla för bestraffning. Den autonoma motivationen handlar om en hög grad av självbestämmande medan den kontrollerade är mer styrd av yttre faktorer. Vid amotivation

upplever individen aktiviteten som värdelös eller att individen inte känner sig kompetent nog att utföra den.

Självbestämmandeteorin handlar egentligen om i vilken grad en individs beteende är självbestämt och autonomt. Teorin fokuserar på omständigheterna som kan störa autonomin och de omständigheter som optimerar den, gällande inre och yttre motivation. Ledare kan möjliggöra hög arbetstillfredsställelse, prestation och välmående hos sina medarbetare genom att försöka tillfredsställa deras tre grundläggande psykologiska behov: autonomi, kompetens och samhörighet (Deci & Ryan, 2017).

## 4. Empiri och analys

*I följande avsnitt presenteras och analyseras studiens empiriska material. Avsnittet inleds med en beskrivning av hur teknologin underlättar arbetet för ledarna och hur de arbetar på kontoret och på distans för att ge kontext till hur deras situationer ser ut. Därefter presenteras ledarnas uppfattning av deras ledarskap i en hybrid kontext, följt av utmaningar med distans- och kontorsarbete. Avsnittet avslutas med en utbyggnad av våra tolkningar av materialet.*

### 4.1 Användning av teknologi

Ledarna har framhåvt flera teman som rör användningen av teknologi inom deras verksamheter. En tydlig trend som framkommer är användningen av digitala verktyg för att främja inkludering och gemenskap. Även om deras användning av verktygen såg olika ut i detalj, beroende på roll, bolag och situation, föreligger stor enighet i att de digitala verktygen är en tillgång snarare än ett hinder för ledarskapet på distans.

*“Vi har ju också startat upp digitala AW:s som vi har för att inkludera. De digitala AW har haft lite olika teman. [...] Så vi jobbar ju mycket tekniskt, och det handlar ju om att dela information. Det finns ju inget svårare än att inspirera människor som inte vill bli inspirerade. Det handlar ju hela tiden om en egen vilja att ta sig an den nya teknologin. Så var tredje vecka så har vi ett mötesforum som vi kallar för Cloud Driver. [...] Då sänder vi ut information till de som de kommer behöva den i sin vardag för att kunna göra bättre affärer. Det handlar ju också om hur man dokumenterar den informationen. Då behöver man också bygga den digitala plattformen för att det ska vara lätt att hitta rätt [...] Vi var väldigt snabba med att starta Teams forum, SharePoint dokumentation och så vidare.” - Chef på ATEA.*

Chef på ATEA nämner digitala AW:s som ett sätt att använda sig av de digitala verktygen, vilket möjliggör deltagande och samarbete även på distans. Chefen nämner också att teknologin fungerar som en nyckelkomponent för kommunikation, inspiration och kunskapsdelning inom organisationerna. Chef på ATEA berättar också om regelbundna mötesforum, där relevant information distribueras till medarbetare för att underlätta affärsbeslut. Denna praxis betonar vikten av att bygga och underhålla digitala plattformar som stödjer effektiv informationsspridning och dokumentation. Den tidiga anpassningen till verktyg som Teams och SharePoint visar att ATEA är väl bekanta med hybridarbete sedan långt tillbaka.

*" [...] mycket spontan kommunikation sker via Teams. Det är väl både på gott och ont, men det är ju väldigt lätt att använda. Till exempel, när jag pendlar till jobbet så brukar jag alltid jobba på vägen hem eller på vägen in. Antingen om man lyssnar in på ett möte eller om man chattar. Då kan man ju lösa väldigt mycket snabbt via Teams. Så jag tycker att Teams på något sätt har blivit en liten ersättare för det, på gott och ont. Det är klart att det aldrig går att ersätta det personliga mötet tycker jag, för det är jättesvårt. Men det är på något väldigt lätt att nå folk via Teams." - Chef på Microsoft 2.*

*"[...] det är ju klart en fördel att ha den möjligheten att liksom en till två dagar fi veckan ändå kanske finnas där. [...] Att skriva ett mail eller lyfta luren eller Teams är ju också lite mer statistiskt än om man bara lyfter blicken och ställer frågan och så har man svaret. Det är ju lite skillnad faktiskt." - Chef på Lenovo*

Chef på Microsoft 2 poängterar vikten av digitala verktyg för kommunikation och samarbete. Chefen på Microsoft 2 framhåller hur verktyg som Teams har blivit en ersättare för spontan kommunikation och snabba beslut, särskilt när man är på väg till eller från kontoret. Trots denna ersättning betonar Chef på Microsoft 2 att det personliga mötet aldrig helt kan ersättas av digital kommunikation. Genom att utnyttja digitala plattformar kan man dock nå folk lättare och lösa problem snabbt och effektivt. Chef på Lenovo belyser fördelen av att vara på plats och att de digitala kommunikationskanalerna blir mer statiska än fysiska möten. Även om chefen på Lenovo, liksom Chef på Microsoft 2, försöker kompensera för de oersättliga fördelarna med fysiska möten, signalerar chefen på Lenovo en avsaknad av det fysiska mötet vid distansarbete.

*"Vi använder ju teams till 90% och du har teams i telefonen också så att det man gör det pingar man i så fall liksom. [...] Man ringer sällan direkt utan man pingar dem först och sen kollar om de kan prata. Det är den vanligaste [...] det blir mer och mer teams och mindre och mindre mejl. Vi har mycket mejl ändå, men Microsoft brukade säga att man styrde Microsoft via mejl. Idag styrs Microsoft via teams[...]" - Chef på Microsoft 3.*

*"Jag blir också så här; jag blir så förvånad när någon ringer mig på min jobbtelefon, alltså på mitt telefonnummer. Jag bara, men varför ringer du? Och det är också en sån grej som jag tänkte på som arbetssätt, att man ringer ju inte. [...] antingen pingar man på Teams eller så ringer man på Teams." - Chef på Microsoft 2.*

Chef på Microsoft 3 understryker, som de andra cheferna, betydelsen av Teams, genom att förtydliga att majoriteten av kommunikationen sker via Teams. De traditionella kommunikationsplattformarna såsom telefonsamtal och mail framstår som sekundära och har ersatts av en nyare mer modern digital kommunikationskanal, vilket Chef på Microsoft 2 instämmer med. Detta visar att de nya digitala verktygen inte bara har ersatt den spontana kommunikationen på kontoret, utan även de traditionella alternativen man har på distans.

“På tiden för Microsoft där jag jobbade 2015, där var ju digitala möten en självklarhet. När man bjöd in till ett möte och bjöd in åtta personer och alla tackade ja, funderar man inte så mycket över vilka som kommer att jobba hemma och vilka som kommer att vara med i konferensrummet. [...] I varje konferensrum fanns det en 360-kamera som visade en bild på deltagarna i konferensrummet och så kunde vi se deltagarna på skärmarna. Det var standard. Det var alltså långt innan Covid. [...] Givetvis hade vi våra smartphones för övrig kommunikation”. - FD. Chef på M, S & H.

FD. Chef på M, S & H (Före detta chef på Microsoft, Samsung och HP) delar insikter om förändringar i möteskulturen och arbetssättet, där digitala möten och samarbetsverktyg blev en central del av verksamheten långt före pandemin. Han berättar om hur teknologi som 360-kameror och smartphones integrerades för att effektivisera kommunikationen och underlätta samarbetet över distans. FD. Chef på M, S & H verkar ha en positiv inställning till detta sättet att hantera mötena i den hybrida kontexten.

*“Jag tror också att det skapar en stress i organisationen när man använder Whatsapp, Teams, Messenger, mail, Facebook at work, internet. Företag skulle må bra av att trätta ner kommunikationen till både individer men också till den totala organisationen till så få kanaler som möjligt. När det plingar och plingar och rasslar in. Ibland kan jag få samma budskap via mail, Whatsapp och sen ringer någon också. Det är bara en waste of time och energi.” - Chef på Samsung.*

Chef på Samsung menar att användningen av många kanaler har resulterat i att informationen som delas från organisationen kan bli överflödiga, där en kommunikationskanal hade fungerat lika bra. Detta exempel illustrerar den upplevda risken för organisationer att anamma för många

system och kommunikationssätt, något som görs i syfte att underlätta kommunikationen, men som i själva verket kan försvåra den.

Sammanfattningsvis belyser ledarna hur användningen av digitala verktyg har blivit central för samverkan och kommunikation på distans. Att integrera gemensamma aktiviteter och regelbundna möten via digitala plattformar upplever cheferna ha främjat inkludering och gemenskap bland medarbetarna. De digitala verktygen upplevs inte bara möjliggöra effektiv kommunikation och kunskapsdelning, utan det upplevs underlätta snabba beslut och problemlösning också. Även om digitala verktyg har fungerat som en ersättning för viss spontan kommunikation, erkänns det att det personliga mötet fortfarande har en ovärderlig roll.

## 4.2 Hybridarbete

### 4.2.1 Arbete på plats

Samtliga av de intervjuade ledarna framhäver arbete på plats som en viktig del av arbetslivet. De belyser vikten av en kombination av formella och informella möten för att främja effektivitet och samarbete. Även om den digitala kommunikationen anses underlätta arbetet, förklaras de mänskliga elementen som ovärderliga för att främja relationer och lösa komplexa frågor. Informella samtal vid kaffemaskinen lyfter ledarna som en viktig del av arbetslivet. De nämner organisationskultur, relationer och idégenerering som exempel på produkter av de informella samtalen.

*“Värdet är ju att man kanske springer in i någon i kaffemaskinen som man säger, åh juste förresten jag hade en fråga. Och då kan ju det gå mycket snabbare att avhandla det på en minut via det personliga mötet än att skriva. Någonting som kan uppfattas lite annorlunda eller fel på ett annat sätt. Så det tar längre tid att få svar. Sen kanske den personen är intresserad. Du vet att man måste påminna. Så du får ju alltid snabbare svar på ett eventuellt problem eller fråga om du träffar någon personligen.” - Chef på Microsoft 2.*

Chef på Microsoft 2 från Microsoft poängterar hur personliga möten möjliggör snabbare lösningar på problem och frågor än vad digital kommunikation kan erbjuda. Genom att påpeka den spontana interaktionen vid kaffemaskinen understryker Chef på Microsoft 2 hur värdefulla

möten som ansikte mot ansikte är för att hantera frågor på ett mer tidseffektivt sätt. Genom att dela med sig av ett konkret exempel visar Chef på Microsoft 2 hur den mänskliga interaktionen kan lösa problem snabbare än formell korrespondens.

*“De fysiska mötena är ofta att någon kommer in tre minuter senare med en kopp kaffe. Och så är det lite small talk i början. Någon behöver springa hem på sin dator.[...] Alltså att en dag på kontoret blir du mer social. Man möts vid kaffemaskinen och berättar någonting. Det kan bli samtalsämnet för dagen där det visar sig att någonting berättas på det sättet som gör att man återkommer till det över skrivborden i samtal med varandra. Så går man in i ett möte och kanske har med sig den punkten som förmodligen inte hade dykt upp på de digitala mötena. Därför att folk delar saker när man möts. Det blir ett korridorsprat.” - FD. Chef på M, S & H.*

FD. Chef på M, S & H lyfter fram den informella atmosfären som präglar fysiska möten. Även om dessa saker kan hindra effektiviteten av mötet ger FD. Chef på M, S & H en inblick i hur dessa till synes obetydliga interaktioner faktiskt kan främja arbetsrelationer, öka trivseln på arbetsplatsen och vara betydelsefulla för idégenerering och samarbete. Genom att beskriva hur en informell diskussion vid kaffemaskinen kan leda till nya insikter som sedan kan tas med in i formella möten ger FD. Chef på M, S & H en tydlig bild av hur viktigt det är att främja spontan interaktion för att driva innovation och problemlösning framåt.

*“[...] eftersom jag ändå har mycket partneraktivitet och så vill man gärna träffa dem. Ja, IRL egentligen då för det talar ju också om att man är beredd att investera tiden i dem. [...] Man har ett socialt behov, man gillar att vara på kontoret och att träffa sina kollegor. Därför att arbete och privatlivet går lätt ihop, man umgås med sina kollegor liksom. Då vill jag vara där också bara för att känna hur allting funkar och hur det mår.” - Chef på Microsoft 3.*

Chef på Microsoft 3 bidrar med ytterligare insikter genom att dela sin syn på närvaro på kontoret. Chef på Microsoft 3 betonar vikten av personliga möten för att bygga och upprätthålla relationer med partners och medarbetare, samt för att förstå dynamiken på arbetsplatsen. Genom att vara närvarande på kontoret upplever sig Chef på Microsoft 3 visa sin investering i både affärsrelationer och kollegor, samtidigt som chefen erkänner det sociala behovet som kontorsmiljön tillfredsställer. Denna syn på närvaro på arbetsplatsen kompletterar de tidigare



diskussionerna genom att lyfta fram den personliga aspekten av att vara på kontoret och dess betydelse för både affärsmässiga och sociala relationer.

*“Absolut”[...] Vi har ju tisdagar och torsdagar inne för alla de som jobbar på plats. Det gör ju att det teamet blir starkare tillsammans medan de som är utanför blir mer exkluderande. Deras uppfattning är att de är exkluderade.” - Chef på ATEA*

Här tydliggör Chef på ATEA, som ett svar på frågan om det vore mest optimalt att träffas varje vecka, att det är viktigt för att undvika känslan av exkludering. Samtidigt visar citatet att arbete som bedrivs på plats resulterar i att samhörigheten blir starkare som ett resultat av närheten till varandra.

*“Vi har också sett en nedgång i hur många som faktiskt kommer in på jobbet och vi vill ju helst att har man inte kundbesök så i första hand så ska man vara på kontoret. För vi tror att det finns ett mervärde rent motivationsmässigt, att man lär sig av varandra. Både kulturella delen men också kompetensdelen och utbytet är viktigt på plats.” - Chef på Lenovo*

Chefen på Lenovo understryker vikten av att anställda är fysiskt närvarande på kontoret. Chefen betonar att närvaro på kontoret bidrar till ökad motivation, främjar lärande mellan kollegor, och stärker både den kulturella sammanhållningen och kompetensutbytet inom företaget. Detta mervärde upplevs som svårt att uppnå vid distansarbete, vilket gör fysisk närvaro på arbetsplatsen betydelsefullt.

Sammanfattningsvis framhäver de intervjuade ledarna vikten av arbete på plats som en grundläggande komponent i arbetslivet. Genom att betona både formella och informella möten understryker de vikten av att fortsätta ha interaktioner på arbetsplatsen. Trots den ökande användningen av digital kommunikation framhålls de mänskliga elementens ovärderliga roll för att främja starka relationer och lösa komplexa problem. Informella möten utgör en central del av arbetslivet och bidrar till att stärka organisationskultur, stärka relationer, öka motivationen och stimulera idégenerering.

#### 4.2.2 Arbete på distans

Det finns olika tankar angående distansarbete bland ledarna. Av samtliga intervjuade ledare beskrivs distansarbete som nödvändigt i dagens samhälle och sätt att jobba i deras branscher för att som bolag vara framgångsrika. Trots att alla erkänner dess nödvändighet och relevans, är upplevelserna av distansarbete långt ifrån enhetliga. För vissa ledare är det mer positivt än att vara på plats i form av främjad effektivitet och flexibilitet, för andra är det tvärtom. Vissa av ledarna ser också på distansarbete med viss tveksamhet och oro för dess påverkan på samarbete och relationer.

*“Jag tycker att effektiviteten och dynamiken i digitala möten är mycket sämre än fysiska möten. [...] Därför att folk gömmer sig bakom en skärm, man tappar fokus, man är någon annanstans, man sitter och svarar på mail.” - Chef på Samsung.*

Chef på Samsung framhåller de utmaningar som det digitala arbetssättet kan medföra. Chef på Samsung diskuterar hur teknikens närvaro ibland kan leda till minskad effektivitet och bristande dynamik i jämförelse med traditionella fysiska möten. Chefen pekar på att människor kan distraheras av andra uppgifter eller förlora fokus på grund av den digitala miljön.

*“Vi har gått från att knappt ha något distansarbete alls. Eller det var en lyx med vissa företag som hade det innan Covid, till att vi bara hade distans. Och sen så tyckte alla att det var så himla effektivt och så alla skulle fortsätta.” - Chef på Samsung*

Det är tydligt att Chef på Samsung anser att hybridarbete sätter käppar i hjulet när det kommer till effektiviteten i arbetet. Samtidigt speglas även den oundvikliga övergången till digitalt arbete i samband med Covid-19-pandemin, som Chef på Samsung verkar ha en negativ inställning till.

*“De digitala mötena är mer effektiva än de fysiska mötena. [...] Så jag skulle säga att de digitala mötena är mer effektiva, kortare och to the point.” - FD. Chef på M, S & H*

*“Vi har sedan många år varit väldigt tydliga med att arbete är någonting man gör, inte en plats man sitter på. Så att hela strukturen i bolaget bygger på det distansarbetet.” - Chef på Microsoft 3*

FD. Chef på M, S & H och Chef på Microsoft 3 presenterar en mer positiv syn på distansarbete genom att fokusera på de fördelar som digitala möten kan erbjuda. De betonar ökad effektivitet och flexibilitet som möjliggörs genom att arbeta från olika platser. Deras perspektiv lyfter fram behovet av att anpassa arbetsstrukturer och kommunikationsmetoder för att dra full nytta av digitala verktyg och skapa en mer dynamisk och produktiv arbetsmiljö. Detta delas även av Chef på Microsoft 2 som säger:

*“Vi på Microsoft har alltid haft mantrat att arbete inte är en plats du går till utan det är någonting du gör.” -Chef på Microsoft 2*

*“Jag tycker att det är mycket svårare som chef att jobba på distans. Mycket enklare på plats. [...] För mig är det viktigt att träffa folk. Människan behöver träffa folk. Vi är sociala individer. Jag har jättesvårt att läsa av folk hur de mår, vilket humör de är på över Teams. Jag tycker den är jättesvår. Jag tycker också att om du är en chef som jag är, som brinner, som har mycket energi och vill skapa en härlig känsla i en grupp. Då är det väldigt svårt att förmedla den energin också ut genom Teams.” - Chef på Microsoft 1.*

Chef på Microsoft 2 framför samma tanke som Chef på Microsoft 3 och förklarar att arbete inte längre är synonymt med en fysisk plats för företaget, utan snarare en något som kan utföras var som helst, när som helst. De framhäver vikten av att skapa en inkluderande och stödjande miljö för alla medarbetare, oavsett var de arbetar ifrån. Samtidigt, även om distansarbete erbjuder fördelar som flexibilitet och effektivitet, lyfter Chef på Microsoft 1 att det för honom är mer ansträngande att jobba som chef på distans. Han lyfter vikten av personliga interaktioner och att detta blir svårare digitalt. Detta belyser de begränsningar som kan finnas med distansarbete när det kommer till att motivera och engagera sina anställda.

*“Jag tror också det är en viktig grej framför allt om man jobbar med sälj att det finns en gemensam form av vision eller en målsättning. [...] Det tror jag vi har haft lite utmaning med också, att man blir lite individualist. Man sitter på sin kammare, når sitt eget resultat, får en trevlig bonus och så är det ett nytt kvartal. Men just den här övergripande vi-känslan, att vi har ett mål som är utanför våra säljbrev. Det tror jag är viktigt för att någonstans bygga lite kultur också.” - Chef på Lenovo*

Chefen på Lenovo betonar vikten av en gemensam vision eller målsättning för att dämpa den individualism som kan uppstå vid distansarbete. Chefen upplever att det kan vara utmanande att upprätthålla samhörigheten när medarbetare arbetar ensamma och fokuserar på sina egna resultat och bonusar. Att arbeta efter en gemensam vision anses vara viktigt för att bygga samhörighet och en stark företagskultur vid distansarbete.

Sammanfattningsvis lyfts olika perspektiv på distansarbete fram. En del betonar fördelarna med ökad flexibilitet och effektivitet som digitala möten kan erbjuda, medan andra pekar på utmaningar som minskat fokus och svårigheter att förmedla energi och motivation genom digitala plattformar. Det har också framkommit att arbete för vissa inte längre nödvändigtvis är knutet till en fysisk plats, utan snarare ses som en aktivitet som kan utföras var som helst. Samtidigt lyfts behovet av personlig interaktion och svårigheterna för chefer att leda effektivt på distans fram. Detta belyser den komplexa och dynamiska naturen av distansarbete.

## **4.3 Ledares uppfattning av sitt ledarskap**

### **4.3.1 Utmaningar**

Att vara ledare i en hybrid arbetsmiljö kommer med unika utmaningar och möjligheter. Att vid hybridarbete skapa en känsla av sammanhållning och engagemang i teamet verkar kräva en viss balans mellan att tillfredsställa individuella behov och främja gemenskap.

*“Det finns två individtyper. Är du en extrovert människa bara jobbar hemma då blir du mindre produktiv. Du måste interagera med människor för att vara ditt bästa jag. [...] Varje medarbetare förväntar sig att jag har ett individuellt ledarskap för dem. Och det är en av de viktigaste delarna för mig att förstå. Är du introvert eller extrovert? Var ska jag coacha dig så du blir ditt bästa jag?” - Chef på ATEA*

Chef på ATEA framhäver utmaningen att anpassa sitt ledarskap utifrån de hemmajobbande individerna. Hon belyser vikten av att förstå individuella behov för att anpassa sin ledarstil för att maximera individuell prestation hos varje medarbetare. Chef på ATEA brukar anpassa sin ledarstil utefter personlighetstyper hos individen, vilket betyder att hennes ledarstil på distans kan se olika ut beroende på vem det är hon leder just nu. Med detta kommer större ansvar att läggas

på ledaren, som måste anstränga sig mer för att få kontakten som lägger grunden för dessa anpassningar.

*“Om man ska ha en arbetsplats där man tillåter hybridarbete, då är det ju viktigt att man jobbar med det. Det finns medarbetare som säkert inte alls trivs i det. De vill ha sina kollegor och sin ledare nära. Det är ju också en del av den här lyhördheten som ledare. [...] Jag tror att det är en balansgång det där. Dels så måste man vara lyhörd för att förstå vilka behov som finns, men risken är ju att man lyssnar för mycket och man har ett team som har blivit bekväm i att under Covid jobba hemifrån och liksom det kanske till och med blir lite slapp känsla. Nästa finns det risk att det är man ju nöjd med. Då vill du ju inte ha mer uppföljning eller mer fysisk träff. Men då blir det nästan ett jobbigt moment. Så jag tror att det är en balansgång att hitta vad som är lagom.” - Chef på Lenovo*

Citatet av Chefen på Lenovo belyser utmaningen i att vissa medarbetare föredrar att ha sina kollegor och ledare nära sig. Andra föredrar att arbeta hemifrån och kan då bli mindre engagerade och motvilliga till ökad fysisk närvaro och uppföljning. Därför upplevs det även här vara en balansgång att hitta rätt nivå av flexibilitet och struktur för varje medarbetare, genom att vara lyhörd och uppmärksam på anställdas individuella behov utan att gå miste om produktiviteten.

*“Men jag tror att utmaningen kan ju vara att om det är en medarbetare som alltid är med via Teams, då är det ju väldigt svårt kanske att läsa av hur den personen mår. Det är lättare att gömma sig bakom en skärm [...] Det är jättesvårt att fånga nyanser. Det kan vara tonfall. Man får ju försöka vara uppmärksam på sånt. Ansiktsuttryck och så.” - Chef på Microsoft 2.*

*“Jag läser kroppen, jag läser ansiktsuttryck, jag läser andetaget. Jag kan få ett svar och säga att han svarar så eller hon svarar så, men det är inte riktigt det. Då kan jag ställa följdfrågor. Det kommer jag aldrig kunna göra bakom en skärm.” - Chef på Samsung*

Chef på Microsoft 2 och Chef på Samsung pekar båda på utmaningen med att tolka medarbetare känslomässiga tillstånd och signaler under distansarbete. De trycker på att det är lätt för medarbetarna att gömma sig bakom en skärm. De menar att det blir svårare på distans och kräver därmed mer ansträngning för att kunna identifiera dessa signaler.

*“De mår ju bäst av att känna sig produktiva. Där är det otroligt viktigt för en chef som leder hybridarbete att hålla den här löpande dialogen om hur saker och ting går. Otroligt viktigt. Då blir man lite jobbig ibland som ledare. Det kan hända att de känner sig jagade. Men jag tror att man kan få till ett format som man enas om. Hur vill du att jag följer upp dig?” - FD. Chef på M, S & H.*

FD. Chef på M, S & H poängterar vikten av löpande dialog och uppföljning för att medarbetarna ska känna sig produktiva och känna stöttning från ledaren under distansarbete. Subtillt belyser FD. Chef på M, S & H risken att man som chef uppfattas som jobbig eller för på, vilket skulle kunna ha negativa effekter på medarbetarna. Återigen belyses den balansgång i engagemanget som nämnts tidigare av ledarna.

*“Nyfikenhet. Superviktigt. Du måste vara nyfiken som ledare. Än mer än någonsin. För det är så lätt att tappa närheten och kontakten med dina med ditt team. När man sitter hemma och jobbar mycket. Så du måste vara genuint nyfiken. [...] Man måste bry sig förstår du. Och jag tror att det är ännu mer viktigt när man jobbar hemifrån. Jag tror också att man måste anstränga sig mer för att göra teamaktiviteter. [...] Jag skulle säga att det kräver mycket mer av en chef idag än vad det gjorde när man sågs naturligt face to face.” - Chef på Microsoft 1.*

För att upprätthålla relationer till sina medarbetare och teamkänsla vid distansarbete understryker Chef på Microsoft 1 vikten av att vara nyfiken och engagerad som ledare. Specifikt går han in på viktigheten att skapa och delta i teamaktiviteter. Även Chef på Microsoft 1 pekar på den ökade ansträngningen som anses nödvändig på distans.

*“För att ha en bra relation med sina anställda och kunna stötta dem och samtidigt se till att vi gör det vi ska göra. Det kräver ju ett väldigt aktivt ledarskap. Förr i tiden kunde räcka med att kolla att de åtminstone var på kontoret. [...] I en sådan här hybrid miljö som måste vara mycket mer aktiv och engagerad och hitta strukturer och former för det. Dessutom som då inte blir övervakande.” - Chef på Microsoft 3.*

Chef på Microsoft 3 understryker vikten i att ha ett aktivt ledarskap för att bygga stöttande och bra relationer med sina anställda på distans. Han jämför med hur det var förr där det räckte att vara närvarande på arbetsplatsen. Han menar att man upplevde att man kunde ta en mer passiv roll i sitt ledarskap. Istället har skiftet mot hybridarbetet lett till en stor omställning med nya krav.

Chef på Microsoft 3 pekar också på balansgången mellan att vara aktiv utan att upplevas som för övervakande i sitt ledarskap.

Sammanfattningsvis diskuterar ledarna olika utmaningar under hybridarbetet och hur det påverkar deras ledarskap och relationer till medarbetarna. Distansarbetet kan medföra minskning i engagemang och svårigheter att tolka känslomässiga signaler via skärmen. Det upplevs krävas mer av ledarna vid distansarbete. De upplever utmaningar i ökad ansträngning genom kontinuerlig kommunikation och stöttning, aktivt ledarskap och att försäkra sig om att medarbetarna trivs och känner sig motiverade utan att vara för påträngande. Detta verkar vara en viktig balansgång för ledarna som innebär mer ansvar och är tidskrävande.

#### **4.3.2 Anpassningar**

Att anpassa sig till de utmaningar som hybridarbete för med sig verkar kräva en förståelse för både teknologin och de anställdas behov. En ständig anpassning och öppenhet för att möta föränderliga krav på arbetsplatsen verkar vara nyckeln för att säkerställa medarbetarnas trivsel, motivation och produktivitet.

*“Det är klart att man som chef eller ledare har ett ansvar över sina medarbetares mående. [...] Det är ju ett självledarskap som behövs. Du behöver ju veta vad du mår bäst av som person. Så var presterar du bäst? För det är ju jättesvårt för någon annan att bestämma det. Och jag tror att det är väl det som är nyckeln, att man själv ska känna vad som passar mig bäst, som får mig minst stressad. Men sen är det klart att vissa behöver kanske lite coaching i det.” - Chef på Microsoft 2.*

Som svar på hur Chef på Microsoft 2 från Microsoft gör för att få en bild av sina medarbetares känslomässiga tillstånd på distans vänder hon sig tillbaka till det självledarskap som hon menar alla som jobbar i en hybrid kontext behöver ha. Chefen erkänner sitt ansvar över sina medarbetares välmående och öppnar också upp för att anpassa sig till individer och coacha dem som behöver det.

*“Där kanske man går in mindre förberedd. Därför att du vill inte i ett teamsmöte att det plötsligt ska bli tyst eller att det ska bli att folk inte riktigt hänger med. [...] jag förbereder mig mer för de digitala mötena. För att alltid kunna hålla dem vid liv.” - FD. Chef på M, S & H.*

För att få engagemang från medarbetarna under digitala möten, som anses vara svårare, tar FD. Chef på M, S & H upp att det anses krävas mer förberedelse som ledare inför ett digitalt möte än ett möte på plats. Detta framhäver ytterligare en faktor till den ökade ansträngningen bland ledarna vid distansarbete.

*“[...] det är som en självklarhet att alla ska få vara med varifrån de vill och då får jag anpassa lite i mitt ledarskap utifrån det såklart också. Så även om jag föredrar att vara på jobbet tre, fyra dagar i veckan så betyder det inte att jag säger till de som jobbar under mig att de ska vara det. Det är helt upp till dem.” - Chef på Microsoft 2, Microsoft.*

Trots en vilja av Chef på Microsoft 2 att arbeta från kontoret och få sina anställda att göra detsamma, accepterar chefen att medarbetarna själv ska bestämma vart man jobbar ifrån. Denna konstanta anpassning till vart folk väljer att jobba ifrån framstår som ansträngande för ledare. Ledarskapet anses därför behövas justeras utifrån behovet av vad de anställda digitalt kräver och hur många de är, samtidigt som man försöker vara en så bra ledare som möjligt.

*“Jag tror att vi pratar väldigt mycket om trust. Du måste lita på. Det måste finnas en hög nivå av trust som chef mot de du har i ditt team. [...] Så jag tror att tilliten, den är ännu viktigare ska jag säga, när man jobbar på distans och inte ses än vad den var tidigare.” - Chef på Microsoft 1.*

*“Det är inte alla som gillar det i ett digitalt möte. Men jag skulle säga att jag har på mig digitala möten så länge, alltså sen 2014-15, så visar jag som ledare att för mig är det naturligt. Då tror jag också att jag avspeglar det på deltagarna i mitt möte som kan koppla av. Jag har märkt stor skillnad sen Covid hur folk kopplar av de här digitala mötena mer nu.” - FD. Chef på M, S & H.*

Chef på Microsoft 1 belyser vikten av att ha tillit till sina anställda och att detta ska genomsyra ledarskapet vid distansarbetet. Chefens visar att tilliten är mer avgörande på distans än vad den är när man sitter på ett kontor. Detta kan uppfattas som en motreaktion för att inte få anställda att känna sig kontrollerade och övervakade, och visar på ett stort hänsynstagande som behöver göras som ledare. FD. Chef på M, S & H understryker detta genom att förklara att det är extra viktigt



att visa sig trygg och självsäker och att föregå med gott exempel på distans, för att skapa en trygg och avslappnad arbetsmiljö. Dessa perspektiv verkar vara viktiga för att motivera och engagera sina anställda på distans.

*“För att ha en bra relation med sina anställda och kunna stötta dem och samtidigt se till att vi gör det vi ska göra. Det kräver ju ett väldigt aktivt ledarskap. [...] Så även om man är delegerande som chef så måste det ju vara väldigt engagerad i vad man gör och du måste jobba mycket med att ha tydliga överenskommelser om mål. Vad ska uppnås varje dag i varje möte? Men under veckan, månaden, halvåret så behöver du ha en idé om vad är våra viktigaste prioriteringar?” - Chef på Microsoft 3.*

*“Det ställer större krav på att se till att alla är med, vilket man gör genom att ställa frågor till folk som inte tror att de ska få frågor. Alltså, du måste ju vara mycket mer framåtutad och provocera fram frågor eller delaktighet. Det lärde jag mig av en av de cheferna jag hade på Electrolux. [...] Man visste inte vem han skulle fråga. Man var tvungen att vara på tå. För att det kunde komma en fråga om vad som helst. Det är enda sättet. [...]” - Chef på Samsung.*

Chef på Microsoft 3 för fram sin uppfattning om vad som behövs för att vara en bra ledare på distans. Att anstränga sig mer genom att visa mer engagemang och stöttning menar han är viktigt för att motivera och synkronisera sina medarbetare på distans. Chef på Samsung håller med och beskriver ett mer aktivt ledarskap som det “enda sättet” för att få folk att vara delaktiga under arbetet på distans.

*“Tillgängligheten till teamet har alltid varit viktig för mig att om det är så att jag har ett möte där jag måste finnas men jag vet att jag har en medarbetare som har behov för ett snabbt svar eller vill diskutera någonting i en affär så har alltid prioriteringen varit väldigt enkel. Då är det liksom min, då är det medarbetaren, det är affären, det är liksom det som är det viktigaste om man behöver göra ett val. Det tror jag kanske kommer lite av den här distansbiten, att man känner ett, jag ska inte säga ett dåligt samvete men just att man någonstans vill kompensera det uteravande fysiska mötet med en visad tillgänglighet.” - Chef på Lenovo*

Citatet från chefen på Lenovo betonar vikten av att vara tillgänglig för sitt team, särskilt vid distansarbete. Chefen förklarar att om en medarbetare behöver ett snabbt svar eller vill diskutera en affär, prioriteras detta över andra möten. Detta tillvägagångssätt beror på ett behov av att

kompensera för den fysiska frånvaron vid distansarbete genom att visa ökad tillgänglighet och engagemang.

*“Det är väldigt lätt som deltagare i ett digitalt möte att kliva tillbaka lite grann och bara lyssna och inte ta plats. Så det är otroligt viktigt som ledare att man läser skärmen och ser ansiktsuttryck på deltagarna. Är de med eller inte? Och så dirigerar man samtalet med alla deltagare så att man får aktivitet i mötet.” - FD. Chef på M, S & H.*

FD. Chef på M, S & H förklarar att medarbetarnas tendenser att bli inaktiva som konsekvens av den fysiska distansen, och enkelheten i att kliva tillbaka, kan kräva mer mental närvaro hos ledaren. Detta innebär alltså att ledaren behöver läsa av medarbetarna mer aktivt på ett sätt som i det fysiska mötet hade varit enklare.

Genom att sammanföra dessa perspektiv ser vi hur ledare anpassar sitt ledarskap för att möta utmaningarna med distansarbete och skapar en miljö där individuella behov och preferenser tas i beaktande för att främja effektivitet och välbefinnande. Samtidigt upplever samtliga chefer att en ökad ansträngning vid distansarbete är nödvändigt för att främja välmående, motivera och engagera sina anställda. Det tas fram olika faktorer som en ledare på distans måste ta hänsyn till. Ledarna tar upp sociala relationer, tillit, kommunikation och identifiering av emotionella tillstånd och signaler som faktorer som anses vara absolut nödvändiga att ta hänsyn till och därmed kräva mer ansträngning vid distansarbete.

#### **4.4 Informella möten och kaffemaskinen**

Samtliga av ledarna som deltagit i intervjuer tydliggör att det fysiska mötet utgör en grundläggande del av medarbetarnas, men även ledarnas trevnad. Detta understryker ledarna främst har att göra med det informella mötet som kan uppstå på arbetsplatsen, exempelvis vid kaffemaskinen.

*“Jag har aldrig underskattat den här klyschan som man ibland säger att de bästa besluten vi fattar var vid kaffeapparaten...” - Chef på Microsoft 1*

*“Alltså att en dag på kontoret blir du mer social. Man möts vid kaffemaskinen och berättar någonting. Det kan bli samtalsämnet för dagen där det visar sig att någonting berättas på det sättet som gör att man återkommer till det över skrivborden i samtal med varandra. Så går man in i ett möte och kanske har med sig den punkten som förmodligen inte hade dykt upp på de digitala mötena.” - FD. Chef på M, S & H*

*“[...] det kommer alltid vara viktigt att man möts fysiskt ett par dagar i veckan om det går. Därför att man behöver få prata av sig om saker. One to one vid kaffemaskinen eller man går spontant in i ett konferensrum.” - FD. Chef på M, S & H*

Chef på Microsoft 1 betonar värdet av informella interaktioner som sker vid kaffemaskinen och hur dessa möten kan ha en väsentlig roll i beslutstaganden. Chef på Microsoft 1 understryker vikten av spontana möten, och hur de kan skapa en miljö som främjar idéutveckling. Fortsättningsvis nämner chef på FD. M, S & H vikten av fysisk närvaro när det kommer till samtal och brainstorming, som uppenbarligen inte är lika uppnåeligt under distansförhållanden. Denna insikt visar hur en hybrid arbetsmodell, som innehåller både fysisk interaktion- men även digital kommunikation, kan underlätta för den totala dynamiken inom en organisation. Detta stärks även i insikten gällande hur en dag på kontoret och mängden social interaktion som därmed förekommer kan resultera i samtalsämnen och diskussioner som annars inte hade ägt rum.

*“Man går och hämtar en kaffe och det gör jag där med någon i telefon. Eller man går och hämtar en lunch eller man går och gör någonting med en kollega på telefon. Då får man lite det mervärdet som jobbet kan ge där man pratar både jobb men också lite mer informella grejer” - Chef på lenovo*

Chef på Lenovo framhåller hur samtal över en kaffe eller lunch kan skapa mervärde genom både arbetsrelaterade och personliga diskussioner. Detta mervärde kan tänkas innebära en djupare, mer personlig nivå av konversationer mellan medarbetare, vilket förslagsvis kan tänkas stärka deras relationer.

*“Men kanske är en nyanställd person som inte är lika säker i sig själv, kanske inte är lika verbal som alla andra. Det behöver inte innebära att den personen har sämre idéer. Tvärtom, den kanske har bättre idéer. Och den feedbacken, hur man läser av och kan koda av en sådan*

*person är ofta när man är på väg någonstans eller när du står i kaffekön eller när du sitter över den här lunchen. Det tycker jag är en stor fördel av att ses. Och då pratar jag utifrån ett businessperspektiv. Då har jag inte ens gått in på de andra värdena i och med det här med att man faktiskt behöver ses.” - Chef på Microsoft 1*

Chef på Microsoft 1 beskriver hur fysiska möten är avgörande för att kunna fånga upp idéer från individer som är nyanställda, eller exempelvis är mindre verbala. Här beskriver chef på Microsoft 1 vikten av den informella interaktionen när det kommer till att säkerställa att alla medarbetares tankar och idéer tas till vara, vilket inte är lika enkelt på distans.

*“Det är jättesvårt i hybrida arbetssätt och distansarbete att stöta på någon vid kaffemaskinen som man inte hade tänkt sig prata med som kanske inte är i din direkta lilla bubbla. D får man ju på ett helt annat sätt när man är på kontoret. Då hittar man nya personer som kan hjälpa en eller som man själv kan hjälpa. Man kan hitta nya infallsvinklar och det är ännu lättare att spontant dra ihop folk från olika delar av bolaget in i ett kort möte eller en kort diskussion egentligen då.” - Chef på Microsoft 3*

*“Ja men värdet är ju att man kanske springer in i någon i kaffemaskinen som man säger, åh juste förresten jag hade en fråga. Och då kan ju det gå mycket snabbare att avhandla det på en minut via det personliga mötet än att skriva [...]” - Chef på Microsoft 2*

Chef på Microsoft 3 är inne på ett liknande spår med vikten av spontana möten som görs vid t.ex. kaffemaskinen, och nämner bland annat att värdefulla samarbeten kan uppstå genom de fysiska miljöerna, som annars inte var lika väntade i den digitala miljön. Slutligen påpekar chef på Microsoft 2 hur fysiska möten kan resultera i svar på frågor snabbare än vad digital kommunikation kan. Detta visar hur direkt kommunikation inte bara anses vara effektivare utan också hur detta kan förbättra förståelsen och samarbetet mellan medarbetarna.

En viktig poäng som framställs är svårigheten att upprätthålla den informella atmosfären och spontaniteten i kommunikationen under distansarbete. Det visar sig att denna känsla kräver en medveten ansträngning från ledare. Ledarna upplever att de behöver anstränga sig mer för att läsa av icke-fysisk kommunikation och skapa en öppen atmosfär för diskussion på distans. Detta indikerar att ledarna måste vara lyhörda för situationen som uppstår vid distansarbete.

*“Det är omöjligt. Det är klart att jag kan läsa av en viss sinnesstämning över en skärm. Men det går ju liksom inte. När man står vid kaffemaskinen och kollar så hör man att det är korta svar. Ska vi ta och sätta oss och ta fem minuter? Vad är det som är stökigt? [...] Då kan du läsa reaktioner på människor på ett helt annat sätt än vad du gör på distans. Och du kan läsa kroppsspråk. I alla fall för mig. Jag tycker det är mycket lättare.” - Chef på Samsung*

Chef på Samsung uppmärksammar svårigheterna med att läsa och känna av anställdas mående på distans och kunna göra något åt saken. Genom att vara på plats får man tillgång till en fysisk närvaro med sina anställda som underlättar för läsandet av tonfall, ansiktsuttryck och kroppsspråk. Detta kan leda till att man på ett snabbare och mer effektivt sätt kan hjälpa sina underordnade som ledare och vara närvarande.

*“[...] När vi börjar få en stark lagkänsla för alla som jobbar på plats, som vi är allra flest på, då känner de sig andra (på distans) exkluderade. De får aldrig vara med i kaffemaskin snacket. De är aldrig med på spontanfikan. De är aldrig med och går ut och lunchar. De känner sig mer och mer exkluderade och det är det som gör det svårt. Så för min del, för att kompensera det, så har jag också fika med de som sitter på distans. Så att vi kan ha kaffemaskinsnacket som de andra får spontant med mig, som de aldrig får.” - Chef på Atea*

Chef på Atea talar om vikten av att alla känner sig inkluderade och framhåller värdet av spontana fikan. Som ledare krävs det att man anstränger sig så att de som jobbar inom ett hybridsammanhang inte känner sig exkluderade, och en lösning på detta är att få in de informella mötena till planerade fikastunder på distans. Detta leder till de spontana snacket och värdet det ger som man annars får på plats.

Att under distansarbete implementera strategier för att försöka replikera den informella känslan och samarbetsmiljön som skapas vid kaffemaskinen tycks vara nödvändigt för att upprätthålla engagemanget och lagkänslan. Detta verkar innebära större ansvar hos ledarna, i form av att kombinera digitala verktyg ledarskapsstrategier för att på distans medvetet skapa den kultur av inkludering, öppenhet och engagemang som tycks finnas på kontoret. Ledarna tycks anse att detta kräver en flexibel och anpassningsbar ledarstil som kan hantera de unika utmaningarna som distansarbete innebär. Även generellt stöd och uppmuntran tycks behöva ökas för att främja

teamets engagemang. För att vara inkluderande och rättvis gentemot sina anställda på distans, och för att undvika att de gömmer sig bakom sina skärmar eller känner sig exkluderade, upplever ledarna att de aktivt måste arbeta för att skapa en inkluderande miljö med möjlighet för informella interaktioner.

Som konstaterats i tidigare stycken visas det tydligt att arbetet via distans förhindrar och försvårar möjligheten för den mänskliga kontakten i form av notering av ansiktsuttryck, kroppsspråk, tonfall och andetag. Att inte kunna lägga märke till dessa komponenter bakom en skärm gör det svårare att bygga relationer och förstå sig på de anställdas behov. Detta underlättas via arbetet på plats där den mänskliga kontakten är närvarande för de formella och informella möten som görs mellan ledare och anställda. Ledarna i denna studie verkar ha en gemensam förståelse gällande att en anpassning inom ledarskapet måste göras för att kunna efterlikna den effekt och känsla som de fysiska mötena erbjuder. Denna anpassning blir i sin tur ansträngande där det krävs mer uppmärksamhet för att se och analysera olika beteenden hos anställda via en skärm.

## 5. Diskussion

*I detta avsnitt diskuteras alla upptäckter som gjorts i samband med det material som samlats in i analysdelen. Till detta används även de två teorier som har presenteras: Situational leadership och Self-Determination Theory. Uppbyggnaden av detta diskussionskapitel består först av en genomgång av ledarnas anpassning av ledarskapsstilar beroende på arbetskontext. I den andra delen diskuteras motivation i distansarbete enligt Self-Determination Theory för att ge en bild om hur och vart de behov som inkluderas i teorin antingen uppfylls eller inte. I den tredje delen diskuteras en integrering av Situational leadership och Self-Determination Theory i syfte att se hur ledarskapsstilar anpassas för att tillgodose de behov som anställda har. Den fjärde delen handlar om kaffestationen, och informella mötesplatsens betydelse för arbetsplatsen. Avslutningsvis diskuteras även studiens kontext.*

### 5.1 Anpassningen i hybridarbetet genom Situational leadership

Genom att tillämpa Blanchard och Hersheys (1988) situational leadership på det empiriska materialet blir det tydligt att en anpassning i ledarnas ledarskap sker under hybridarbetet. Utifrån de 4 olika ledarskapsstilarna av *Sägande*, *Övertygande*, *Deltagande* och *Delegerande*, går det att argumentera att 2 av dessa används mer tydligt under anpassningen för ett mer effektivt ledarskap. Det *deltagande* och *delegerande* ledarskapet som kategoriseras av att de underordnade har högre beredskap och självsäkerhet för arbetet, framhävs av ledarna och hur de ser på sitt eget ledarskap. Eftersom företagen är av hög teknisk kvalitet blir denna koppling även mer uppenbar. Enligt Zakrzewska (2010) kategoriseras högteknologiska företag genom innovation, hög kompetens och lärande, vilket tyder på en högre beredskap och autonomi från de underordnade. Detta kan kopplas till empirin och koppling till deras ledarskapsstilar visar ledarna att det generellt finns ett lägre behov för uppgiftsbeteenden i utförandet av ledarskapet, som visar att endast lite styrande och övertygande behövs. När dessutom anställda har autonomi och självledarskap under distansarbete fanns även en positiv korrelation mellan arbetsproduktivitet och engagemang (Galanti et al, 2021). Detta visar på att problemet och fokuset verkar ligga mer på relationsbeteenden, där ledarna upplever sig behöva ta en mer stöttande och deltagande roll under anpassningen från arbetet på plats och till distans där relationen blir grunden.

Ledarskapet under arbetet på plats utifrån empirin visar att en stor tillit och eget arbete ges av ledarna till sina underordnade. Detta visar på en lägre nivå av uppgiftsbeteenden och relationsbeteenden behövs, men relationbeteendet är fortfarande relevant för ledarskapet. De underordnade har även en hög beredskap under arbetet på plats. Detta visar att ledarna använder sig av ett *delegerande* ledarskap. Under arbetet på plats upplever ledarna att de tar en mer passiv roll som ledare och den uppsyn som oftast krävs sker till stor del av informella och spontana möten som görs på kontoret. Genom att ens underordnade befinner sig på kontoret kan de fysiska mötena och de observationer som görs vara tillräckliga för ledarna för att få en bild av deras sinnestillstånd och behov under arbetet. Där räcker det ibland med att titta förbi någon på kontoret, mötas i fikarummet eller under möten. Dessa interaktioner uppfyller delvis de behov av stöd och kommunikation man behöver för att vara närvarande som ledare på arbetsplatsen. Ledarna behöver därmed inte heller på samma sätt aktivt bygga på relationerna och kräver mindre ansträngning.

Skiftet i ledarskap sker under anpassningen från arbetet på plats till arbetet på distans där en majoritet av ledarna upplever sig använda sig av en *deltagande* ledarskapsstil, här krävs det mer engagerat och kommunikativt ledarskap till skillnad från det ovannämnda. Det *deltagande* ledarskapet kännetecknas av relativt hög beredskap med ett lågt uppgiftsbeteende, men ett högre relationsbeteende från ledarna. Under arbetet på distans krävs det alltså en mer stöttande roll än vad som behövs på plats, ledarna upplever sig behöva anstränga sig för att vara närvarande hos sina anställda. Espersson et al. (2023) upplyser hur anställdas prestation och produktivitet vid distansarbete kan påverkas negativt och i kombination medföra negativ inverkan på social och professionell isolering. Ledarna bemöter denna risk med mer regelbundna “check-ins”, som anses vara nödvändiga för att hålla uppe prestation och produktivitet och för att bygga relationer och stötta sina medarbetare. Denna anpassning gör att det generellt behövs mer kontakt, vilket på distans görs via chatt, mail och digitala möten, både individuellt och i grupp. Kommunikationen under de digitala forumen upplevs av ledarna kräva mer tydlighet än kommunikationen som görs på plats. Anledningen till detta ligger i risken för misstolkning av information som kan ske, när anställda förlorar det fysiska mötet i konversationer. Detta delas även av Fan et al. (2014) som nämner hur frånvaron av sociala sammanhang kan leda till att information och ledares avsikter missförstås. Dessutom belyser Alvesson och Kärreman (2004), att det bara inte räcker med tydlig



information utan också effektiv kommunikation under distansarbete, som kan hjälpa anställda att upprätthålla högkvalitativt arbete. Bedömningen av sina underordnades behov på distans blir även svårare att avgöra när de sitter på en avlägsen plats och gömmer sig bakom en skärm under möten eller en chattkonversation. Ledarna uttrycker hur det blir svårare att läsa av mänskliga ansikts-, kroppsuttryck och tonfall under fysiska möten och där det helt förloras i chattkonversationerna. Det blir därför svårare att läsa av måendet hos de anställda och kräver en mer aktiv och stöttande roll för att se till att sina anställda mår bra. Å andra sidan upplever ledarna under arbetet på plats lättare kunna avgöra en anställds mående via ett möte vid fikarummet, där man snabbare kan läsa av mänskliga uttryck och handskas med problemet. Att gömma sig bakom en skärm gör även att de underordnade kan ta en mer passiv roll under digitala möten. Ledarna upplever sig behöva anstränga sig mer för att engagera och stötta sina anställda. Detta görs genom att uppmuntra dem att tala, ställa frågor och se till att folk känner sig bekväma under mötena.

Det är viktigt att tillägga att anpassningen som görs utifrån ett situationsanpassat ledarskap inte bara ska ses utifrån ett grupperspektiv. Ledarnas anpassning måste där även ses på individnivå där olika behov och beredskap krävs för individerna. Det blir som tydligast när det kommer till personlighetstyper som exempelvis extroverta och introverta anställda. Detta kan leda till variation i hur mycket stöd ledarna måste ge till de olika underordnade och resulterar till att man måste skraddarsy sitt ledarskap efter dessa. Där kan linjen mellan den delegerande och deltagande ledarskapsstilen bli mer suddig och där de även ibland kan vävas samman.

Avslutningsvis sker det en anpassning i ledarnas ledarskapsstil där det går från delegerande på plats till att bli mer deltagande på distans. Det krävs alltså en mer stöttande roll under hybridarbete där det blir mer ansträngande på grund av bristen av fysisk kontakt och informella möten. För att vara mer stöttande och upprätthålla autonomi hos de anställda gäller det att kunna motivera och engagera dem.

## **5.2 Motivation i distansarbetet enligt Self-Determination Theory**

Self-Determination Theory lyfter fram tre grundläggande psykologiska behov för inre motivation: autonomi, kompetens och samhörighet (Deci & Ryan, 2017). På kontoret upplever

cheferna att dessa framförallt uppfylls genom dagliga informella interaktioner, som vid kaffemaskinen. På distans upplever de sig tvungna att skapa strukturer och rutiner för att tillgodose dessa behov.

För att behålla känslan av *autonomi* på distans, framgår det att ledarna upplever sig behöva anstränga sig mer i form av exempelvis regelbundna check-ins. Ledarna gör det dock tydligt att dessa check-ins inte används för att mikrostyra, utan för att stödja och hjälpa sina anställda på distans. Detta för att ge anställda möjlighet att själva strukturera sitt arbete och ta egna beslut inom givna ramar. Det går att ifrågasätta huruvida de anställda förstår ledarnas avsikter eller om de upplever sitt grundläggande behov autonomi som tillfredsställt då fler check-ins kan tänkas uppfattas som mer kontrollerande. Brown et al. (2016) nämner att brist på tillit mellan ledare och anställda ofta är det som ligger till grund för de svårigheter som uppstår vid distansarbete. Balansen mellan att tillåta flexibilitet utan att mikrostyra verkar således vara kritiskt för att upprätthålla tilliten och undvika känslan av övervakning, som kan motverka autonomi.

Ledarna upplever sig stödja anställdas känsla av *kompetens* genom kontinuerlig feedback och tydliga mål. På distans betonar de vikten av tydlig kommunikation och återkoppling. Tessier och Oatley (2012) betonar risken att bli missförstådd som ledare vid distansarbete. Även om ledare utför en åtgärd som är ämnad att underlätta samarbete och feedback, kan det av anställda uppfattas som kontrollerande. Ledarna nämner att de på sätt skräddarsyr hur de följer upp varje anställd. Att hitta ett specifikt tillvägagångssätt för uppföljning med varje anställd är ett exempel på hur ledarna arbetar för att anställda ska känna sig produktiva, kompetenta och uppskattade. Detta minskar också risken för misstolkningar av ledarnas intentioner som Tessier och Oatley (2012) tar upp. Dessutom används digitala verktyg för utbildningar och utvecklingsmöjligheter. Men för en ledare vid distansarbete blir detta tillvägagångssättet mer tidskrävande än på kontoret där feedback ges spontant, samt att det kan vara svårare att identifiera behovet av stöd. Även om alla intervjuade ledare är överens om att det blir mer ansträngande att vara ledare på distans, verkar de anse att detta är nödvändigt för att tillfredsställa medarbetarnas behov. Detta visar på en medvetenhet bland ledarna om vikten av att engagera sig för att stödja, utveckla och upprätthålla en känsla av kompetens bland de anställda, trots de utmaningar som distansarbete kan medföra.

*Samhörighet* verkar upplevas vara den mest utmanande aspekten för ledarna att upprätthålla på distans. Fan et al. (2014) påpekar att frånvaron av sociala sammanhang kan hindra förtroendeskapandet mellan medarbetare. Ledarna gav flera förslag på åtgärder för att främja gemenskap som exempelvis virtuella kaffepauser, digitala event och andra sociala aktiviteter. Dessa åtgärder återspeglar ledarnas försök att replikera de naturliga och spontana interaktioner som sker på en fysisk arbetsplats. Dock är alla ledarna ense om att det är absolut nödvändigt att ha fysiska möten emellanåt för att stärka bandet inom teamet, vilket stärker det Fan et al. (2014) påpekade. De flesta betonade att digitala aktiviteter inte kan ersätta den dynamik som uppstår vid fysiska. Daley (2023) menar att fysiska möten är ett måste för att motverka dåligt välbefinnande hos anställda. Empirin framhåller ledarnas åsikt om att medan digitala initiativ är viktiga och kan bidra till att upprätthålla gemenskap i viss mån, finns det ingen fullgod ersättning för den fysiska närvaron, vilket understryker Daleys (2023) poäng. De digitala aktiviteterna verkar därmed verkställas av ledarna för att motverka de negativa effekterna som distansarbetet för med sig, som exempelvis en känsla av isolering bland de anställda. I och med att ledarna belyser nödvändigheten i att ha fysiska möten tolkas deras digitala initiativ som ett försök att göra distansarbetet hållbart istället för att det ska vara en fullständig ersättning.

### **5.3 Kaffemaskinen: den informella mötesplatsens betydelse**

I detta avsnitt undersöks kaffemaskinens och andra informella mötesplatsers betydelse för arbetsplatsen, med utgångspunkt i både Situational Leadership och Self-Determination Theory. Informella möten spelar en avgörande roll i att tillgodose medarbetarnas psykologiska behov samt i att underlätta ledarskapets anpassning till varierande arbetsmiljöer.

Flertalet studier har visat att en högre social rikedom, och en högre form av närvaro i arbetet, resulterar i att motivation hos de anställda ökar (Venkatesh & Johnson, 2002). Beträktandet av de empiriska fynd som har gjorts, i ljuset av Allen et al. (2015)- som framhäver vikten av organisatoriskt stöd och ledarskapspraxis för effektivt distansarbete, gör det tydligt att informella möten fyller en viktig funktion i arbetet. Informella mötesplatser, såsom vid kaffemaskinen, verkar fungera som naturliga samlingspunkter där medarbetare kan interagera spontant och informellt. Ledarna gör det tydligt att möten på dessa platser kan visa sig betydelsefulla för att främja en känsla av gemenskap och samhörighet, vilket även är ett av de grundläggande behoven

enligt Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2017). Ledarna menar även på att den sociala interaktionen vid dessa mötesplatser bidrar till att skapa och stärka band mellan medarbetare, vilket i sin tur kan öka trivseln och motivationen på arbetsplatsen. Utifrån det insamlade materialet framgår det att ledarna upplever att dessa informella interaktioner är svåra att ersätta i en distansarbetsmiljö, vilket innebär att det blir en utmaning att upprätthålla samma nivå av samhörighet. Ett återkommande tema bland ledare är just denna utmaning, när informella interaktioner, som spontana möten och kaffeпаuser, blir formella genom planering i syfte att efterlikna den informella dynamiken. Det finns anledning att ifrågasätta om sådana schemalagda aktiviteter verkligen kan återskapa effekten av spontana, informella möten. Detta belyser en grundläggande svårighet med distansarbete: att bibehålla det spontana och informella som naturligt uppstår på en fysisk arbetsplats.

Ur ett Situational Leadership-perspektiv innebär de informella mötena en möjlighet för ledare att anpassa sitt ledarskap på ett mer dynamiskt sätt. Det har identifierats att dessa möten ger ledarna en unik möjlighet att observera och delta i spontana sammanhang, vilket inte bara ger dem insikt i medarbetarnas dagliga utmaningar och behov utan också möjliggör en anpassning av ledarskapet som är direkt kopplad till vad som observeras. Detta kan anses vara särskilt viktigt i hybrida arbetsmiljöer där den direkta interaktionen bevisligen är begränsad. Som tidigare känt kan ledare exempelvis anta en mer stödjande roll (participating) när de märker att medarbetarna behöver hjälp med specifika uppgifter eller behöver uppmuntran, eller anta en mer delegerande roll (delegating) när medarbetarna visar hög grad av kompetens och självständighet. I grunden är det ledarens tolkning och uppfattning av situationen som speglar den anpassning som ledaren sedan väljer att göra, vilket i sin tur speglar vikten av en korrekt tolkning av sammanhanget för att resultatet ska bli tillfredsställande. Det är möjligt att argumentera för att arbete på plats erbjuder mer omfattande möjligheter för sådan tolkning och interaktion jämfört med distansarbete. Denna synpunkt pekar på att närvaron i en gemensam fysisk miljö ofta kan ge ledare bättre förutsättningar att direkt och effektivt bedöma och svara på medarbetarnas behov, vilket kan vara mer utmanande att uppnå med samma precision på distans. Detta demonstrerar i grunden ett problem med teorin; nämligen antagandet att ledarna vill anpassa sig. För avancemangets skull har teorin applicerats trots detta, samt i kombination med att empirin visar på att ledarna själva vill anpassa sitt ledarskap.

Som tidigare känt lyfter Self-Determination Theory (SDT) fram betydelsen av tre grundläggande psykologiska behov: autonomi, kompetens och samhörighet. I arbetsmiljöer spelar kaffestationer och andra informella mötesplatser en avgörande roll för att uppfylla dessa behov, vilket direkt bidrar till medarbetarnas motivation och välbefinnande.

Caillier (2011) ser de sociala utbytetets vikt gällande motivation, och i samband med det kan kaffestationer därmed ses som en unik miljö där medarbetare kan uppleva en högre grad av social rikedom och närvaro, men även autonomi. Det råder konsensus bland ledarna gällande att de informella stunderna, fria från stränga arbetsstrukturer, kan ge medarbetarna möjlighet att uttrycka sig på ett mer avslappnat och fritt sätt. Detta beskrivs vara på grund av att det är under dessa informella interaktioner som medarbetarna kan ta pauser från de formella arbetskraven och istället engagera sig i spontana samtal som inte bara stärker deras känsla av självbestämmande utan också bidrar till en känsla av kontroll över sitt eget arbetsliv. Denna ökade autonomi ser ledarna inte endast som betydelsefull för personlig tillfredsställelse utan även för att öka motivationen och engagemanget i arbetsuppgifterna. I samband med att informella möten ofta tenderar att efterliknas, kan det argumenteras för att det fria riskerar att inte längre kännas särskilt fritt. När spontana interaktioner börjar schemaläggas av ledningen, förlorar de sin autonoma natur och övergår till att bli en del av den formella arbetsstrukturen.

Observationerna som gjorts visar att informella samtal vid kaffestationer eller liknande platser även erbjuder en plattform för utbyte av kunskap och erfarenheter, vilket kan stärka medarbetarnas känsla av kompetens. Denna form av spontant kunskapsutbyte är särskilt värdefullt då det möjliggör snabb feedback och professionell utveckling i en avslappnad miljö. I studier av Major et al. (2008) som belyser att ett ökat stöd och färre avbrott i distansarbete kan förbättra prestationerna genom att minska stress och öka fokus, ses ett motsatt perspektiv, där avsaknaden av det sociala även kan resultera i motivation. Här kan det argumenteras för att en balans kan ses som nödvändig.

Arbetets empiri betonar dessutom hur viktiga dessa informella möten är för att stärka medarbetarnas känsla av samhörighet, vilket också uppmärksammas av ledarna. Ledarna

beskriver att de sociala interaktionerna som sker vid dessa tillfällen kan bidra till att medarbetarna känner sig som en del av en gemenskap, vilket är avgörande för deras övergripande välmående och motivation. Denna aspekt är särskilt relevant i ljuset av Cailliers (2011) studie, som visar på att distansarbete kan minska de sociala utbytena, vilket potentiellt minskar motivationen.

## 6. Slutsats

*I kommande avsnitt ges de slutsatser som dras av studien, och även studiens teoretiska bidrag samt studiens praktiska relevans. Avslutningsvis presenteras studiens begränsningar, och nya frågor som studien har väckt, med en uppmaning om framtida forskning.*

### 6.1 Ledarskapsanpassning i hybridmiljöer

Denna studie har undersökt, utifrån ledarnas perspektiv, deras tankesätt, beslutsmotiv och strategier för att leda i en hybrid arbetsmiljö inom högteknologiska företag. Detta inkluderar även ledarnas syn på tillämpningen av motivationsstrategier och hur dessa strategier påverkar medarbetare i en hybrid arbetsmiljö. Det underliggande syftet med detta har varit att identifiera hur och varför ledarna gör sina val av handlingar i syfte att främja motivation och effektivitet bland anställda. Syftet har även varit att bidra med nya insikter som kan användas för att utforma mer målinriktade ledarskapsstrategier och stödja en positiv arbetsmiljö. Studiens insikter kan därmed underlätta framtida forskning gällande vilka ledarskapsmetoder som är effektiva eller ineffektiva i hybrida arbetsmiljöer och inom ledarskapspraxis.

Genom analysen av empiriskt material har det framgått att ledarskapsanpassning är avgörande för att hantera hybrida arbetsmiljöer effektivt. Enligt Situational Leadership Theory har ledarna visat flexibilitet genom att skifta mellan olika ledarskapsstilar beroende på arbetskontexten i fråga. I kontorsmiljöer visade det sig att ledarna tenderade att använda en mer delegerande ledarskapsstil, där de litar på att medarbetarna arbetar självgående. Detta innebar att det i allmänhet krävdes minimalt med uppgiftsbeteenden och relationsbeteenden från ledaren, i enlighet med modellen. På distans däremot, ses ett mönster för ledarna att anta en mer deltagande stil, där bland annat regelbundna "check-ins" och en mer intensiv kommunikation via digitala verktyg har använts för att säkerställa arbetets effektivitet. Vidare visade det sig att distansarbete krävde att ledarna anpassade sitt sätt att interagera med medarbetarna för att övervinna de utmaningar som distansarbete innebär, som exempelvis svårigheter att läsa av både kroppsspråk och ansiktsuttryck. Detta har inneburit att ledarna har behövt vara mer aktiva i att stötta och förstå sina medarbetares behov, vilket ofta har krävt uppmuntringar kring deltagande och engagemang under digitala möten. Det har också framkommit att anpassningen i stora drag har ansetts behöva

vara individbaserad, med en särskild hänsyn till medarbetarnas olika personligheter och måenden. Extroverta och introverta medarbetare, till exempel, kräver olika grader av stöd och interaktion.

Denna anpassning kommer däremot inte utan sina utmaningar. Alla ledare upplevde att det krävs medvetenhet och extra ansträngning för att kunna tillgodose anställdas grundläggande behov enligt Self-Determination theory på distans. För vissa ledare, framförallt de som till stor del redan har erfarenhet av att leda på distans, har anpassningen varit minimal. Dessa ledare upplever sig själva som konsekventa i sina ledarskapsmetoder oavsett arbetskontext, och arbetsmiljö. För andra ledare, särskilt de som är mer ovana vid distansarbete, krävs ytterligare ansträngningar. Hos dessa har övergången krävt betydande förändringar i deras ledarskapsstilar. Det framkommer att en stödjande och engagerande ledarstil under hybridarbete är relevant för alla ledare för att kompensera för förlorad fysisk kontakt och informella möten. Ledare måste därmed hitta sätt att motivera och engagera sina medarbetare, vilket har visat sig avgörande för att upprätthålla medarbetarnas autonomi och arbetsglädje på arbetsplatsen. Själva anpassningens omfattning varierar dock beroende på ledarens erfarenhet.

## **6.2 Kaffe blir till guld**

Kaffestationen och andra informella mötesplatser har visat sig spela en kritisk roll för att uppfylla medarbetarnas psykologiska behov enligt Self-Determination Theory. Dessa platser har blivit särskilt viktiga, enligt ledarna, för att kunna främja samhörighet och motivation på arbetsplatsen. Vidare dras slutsatsen att informella möten, som vanligtvis sker på plats, innebär att medarbetare kan interagera spontant, dela erfarenheter med varandra och bygga relationer. Dessa interaktioner uppfyller, enligt Self-Determination Theory, grundläggande behov av autonomi, kompetens och samhörighet. Detta stärker i sin tur medarbetarnas engagemang och motivation. Det empiriska materialet visar att en av de största utmaningarna med distansarbete är att replikera de naturliga och informella interaktioner som annars sker i samband med det fysiska mötet på en arbetsplats. För att åtgärda detta har initiativ, såsom virtuella kaffepauser exempelvis, har införts som i försök att efterlikna dessa möten. Ledarna är däremot överens om att digitala aktiviteter inte helt kan ersätta det informella mötet, vilket visar en grundläggande svårighet med distansarbete: nämligen att bevara det spontana och informella som annars naturligt uppstår i en fysisk miljö. Detta



belyser det ovärderliga som möten vid kaffemaskinen innebär: skapandet av idéer, värnandet av relationer och upprätthållandet av samhörighet. Med andra ord innebär detta att kaffe blir till guld.

## **6.3 Implikationer av studien**

### **6.3.1 Praktiska implikationer**

För ledare i hybrida arbetsmiljöer framhäver denna studie vikten av att anta ett anpassningsbart ledarskap i hybrida arbetsmiljöer. Studien bidrar med insikter som ledare kan använda som underlag för sitt ledarskap i en hybrid arbetskontext. Ledare bör vara medvetna om de olika behov som uppstår i hybrida miljöer och vara beredda att skifta mellan olika ledarskapsstilar beroende på situationen. Skraddarsydd kommunikationsstrategier är avgörande för att säkerställa att medarbetarna känner sig stödda och engagerade, särskilt när de arbetar på distans.

### **6.3.2 Teoretiska implikationer**

Teoretiskt bidrar studien till en djupare förståelse för hur Situational Leadership och Self-Determination Theory kan samverka för att förbättra och underlätta hur ledarskap används i hybrida arbetsmiljöer. När en ledare identifierar vilken ledarskapsstil i Situational Leadership som ska tillämpas, kan det anses väsentligt att identifiera individens och gruppens grundläggande psykologiska behov i Self-Determination theory för att tillämpa den bäst anpassade ledarskapsstilen till den aktuella situationen. Att som ledare göra på detta sätt anses kunna underlätta anpassningen av ledarskapet i en hybrid arbetskontext. Studien visar att flexibla och anpassningsbara ledarskapsstilar är nödvändiga för att möta de varierande och ibland motstridiga behoven hos medarbetare i hybrida arbetsmiljöer. Däremot upplevs det svårt att identifiera anställdas psykologiska behov på distans. En viktig implikation av studien är därför att betydelsen av informella mötesplatser och sociala interaktioner belyses. Detta eftersom ledarna beskriver de informella möten som nödvändiga för att komma närmare medarbetarna och därmed lättare kunna identifiera deras psykologiska behov.

## **6.4 Begränsningar och förslag på vidare forskning**

Trots de värdefulla insikterna har denna studie vissa begränsningar. Studien är i grunden baserad på ett specifikt empiriskt material och en begränsad kontext, vilket i sin tur kan påverka generaliserbarheten av resultaten. Framtida forskning bör sträva efter att inkludera exempelvis olika branscher, men även kulturella kontexter för att underbygga de fynd som görs. Det är viktigt att påpeka att de teorier som har använts har skapats i andra organisatoriska kontexter än de som har undersökts. Därav hade samma studie i andra branscher, arbetskontexter och länder kunnat få varierande resultat.

Vidare forskning kan också undersöka hur olika personlighetstyper och individuella behov hos anställda påverkar anpassningen i ledarskapet i hybridmiljöer. Detta kan bidra med ytterligare insikt i hur ledare lättare kan skraddarsy sina tillvägagångssätt för att bättre stödja sina team. För att ge en rättvis bild av ledarskapets anpassning i en hybrid kontext, hade det även varit intressant att undersöka underordnades perspektiv på ledarskapet. Att få ett annat perspektiv på hur underordnade upplever sina ledare och skillnader när de arbetar på plats och på kontoret, kan skapa en mer nyanserad bild av ledares anpassning till distansarbetet, då denna studie endast baseras på ledarens perspektiv. Dessutom hade en undersökning om hur anställda upplever värdet av informella möten med sina ledare och varandra, även gett ytterligare insikter kring det informella mötets betydelse.

## Källförteckning

Abgeller, N., Bachmann, R., Dobbins, T., & Anderson, D. (2022). Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 45, nr. 1, pp. 57-82, <http://doi.org/10.1177/0143831X221140156>.

Alder, S. (2001). Employee reactions to electronic performance monitoring: A consequence of organizational culture. *Journal of High Technology*, vol. 12, nr. 2, pp. 323–342, [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(01\)00042-6](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(01)00042-6).

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, nr 2, pp. 40–68, [How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings on JSTOR \(lu.se\)](https://www.jstor.org/stable/2353111)

Bell, E., Bryman, A., and Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.

Caillier, J. G. (2011). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, vol. 42, nr. 4, pp. 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>.

Conboy, K., Moe, N. B., Stray, V., Gundelsby, J. H. (2023). The Future of Hybrid Software Development: Challenging Current Assumptions. *IEEE Software*, vol. 40, nr. 2, pp.26-33. <https://doi.org/10.1109/ms.2022.3230449>.

Daley, E. (2023). Hybrid Working: Is It Working... and at What Cost? Exploring the Experience of Managers in Child Protection: Social Work. *The British Journal of Social Work*, vol. 53, nr. 6, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad080>.

Delfino, G.F. & Van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34, No. 6, pp. 1376-1387, <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4657>.

Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). Working from home during the COVID-19 pandemic: implications for workplace relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 13, nr. 10, pp.77–96, <https://doi.org/10.18291/njwls.137244>.

Fan, K.-T., Chen, Y.-H., Wang, C.-W. and Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 114, nr. 3, pp.421–437, <https://doi.org/10.1108/imds-07-2013-0294>.

Franken, E., Bently, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced Flexibility and Remote Working: Opportunities and Challenges in the New Normal, *Journal of Management and Organization*, Vol. 27, No. 6, pp. 1131-49, <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, vol. 63, nr. 7: 426–432, <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior, 5th ed, pp. 169-201. *Englewood Cliffs, N.J.*: Prentice-Hall, <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf> .

Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 50 Nr. 1, p. 100842. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842> .

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge Intensive Firm. *Sage journals*, Vol. 11, nr. 1, pp. 149–175.

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32, Iss. 4, pp. 407-418. SAGE Publications. doi: <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/10.1177/0734371X12458127>.

Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: examining current practice to improve telework management strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 11, 65-91.

Morikawa, M. (2023). Productivity dynamics of remote work during the COVID-19 pandemic. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 62(3). doi: <https://doi.org/10.1111/irel.12327>.

Offstein, E., Morwick, J., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, vol. 9, nr. 2, pp. 32-37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244/full/html>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 220-236.

Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, nr. 6, <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>.

Ryan, R., & Deci, E. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Guilford Publications*, ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=4773318>.

Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance, i N. Reily, J. Sirgy, & A. Gorman (red), *Work and quality of life: Ethical practices in organizations*, *Springer Science + Business Media*, pp. 275-290. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15).

Suntarbetsliv. (2023). Så sätter du gränser mellan jobb och fritid. *Suntarbetsliv*. Tillgänglig online:

<https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/jobba-hemifran-sa-satter-du-granser-mellan-jobb-och-fritid/>

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework. *Management accounting research*, Vol. 23, Nr. 3, pp. 171-185.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.

Venkatesh, V., and Johnson, P. (2002). Telecommuting Technology Implementations: A Within- and Between-Subjects Longitudinal Field Study. *Personnel Psychology*, vol. 55, nr. 3, pp. 661–687. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00125.x>.

Whiteside, J., & Dixon, D. (2022). Understanding leadership of remote work: A teaching case on how authentic leadership can improve remote work outcomes. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, Vol. 34 nr. 1, pp. 147-160. Tillgänglig Online:

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=11&sid=e455ab1d-ea1e-480e-b0c6-18ed00f3e269%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkcylsaXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bth&AN=158134231>.

Yukl, G. and Gardner, W. (2019). *Leadership In Organizations, Global Edition*. 9th ed. S.L.: Pearson Education Limited.

Zakrzewska-Bielwaska, A. (2010). High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics. *Lodz University of Technology*. ResearchGate. Tillgänglig online:

[https://www.researchgate.net/publication/280025066\\_High\\_Technology\\_Company\\_-\\_Concept\\_Nature\\_Characteristics](https://www.researchgate.net/publication/280025066_High_Technology_Company_-_Concept_Nature_Characteristics).

# Appendix

## Intervjuguide

### Introduktionsfrågor:

1. Får vi spela in?
2. Berätta lite om dig själv och din position?
3. Vad har du för ansvar?
4. Hur ser ditt ledarskap ut?
5. Hur arbetar ni på arbetsplatsen, hur ser en arbetsdag ut?
6. Hur ser en arbetsvecka ut?
7. Hur används teknologi på arbetsplatsen?

### Kontextfrågor:

8. Hur har användningen av teknologi hos er utvecklats sedan covid-19-pandemin?
9. Använder ni er av digitala möten på arbetsplatsen? Hur då?
10. Använder ni er av andra digitala aspekter?
11. Sker arbete både digitalt på arbetsplatsen och hemifrån? Alltså hybridarbete?
12. Vilka strategier använder du för att upprätthålla effektiv kommunikation och samarbete mellan teammedlemmar som arbetar på olika platser?
13. Hur hanterar du utmaningar relaterade till minskad spontan kommunikation som ofta uppstår i hybridarbetsmiljöer?
14. Vilka är de största utmaningarna med att leda ett team i en hybridarbetsmiljö, och hur har du överkommit dem?
15. Vilka initiativ eller program har du eller din organisation implementerat för att stödja professionell utveckling i en hybridarbetsmiljö?
16. Hur övervakar och utvärderar du prestation och produktivitet i en hybridarbetsmiljö? Vilka utmaningar har uppstått, och hur har du hanterat dem?
17. Vad tycker du om hybridarbete?

### Djupgående frågor:

18. Anpassar du ditt ledarskap utefter om arbetet sker på kontoret eller digitalt på annan plats? Isåfall hur?
19. Hur har din uppfattning om ledarskap förändrats sedan införandet av hybridarbete i din organisation?
20. Kan du ge exempel på hur du har anpassat din ledarskapsstil för att möta behoven hos distansarbetare jämfört med de som arbetar på kontoret? Vilka utmaningar har du stött på under denna anpassningsprocess?
21. Hur har kommunikationsbehoven förändrats inom ditt team eller din organisation sedan övergången till hybridarbete? Vilka nya metoder eller verktyg har du tagit i bruk för att upprätthålla effektiv kommunikation?
22. Hur anser du att ledarskap inom en hybridarbetsmodell påverkar organisationskulturen? Finns det särskilda ledarskapsbeteenden eller -strategier som du tror bidrar till att stärka kulturen i din organisation?
23. Med tanke på din erfarenhet, vilka egenskaper tror du kommer att vara avgörande för ledare inom hybridarbete framåt? Hur förbereder du dig eller dina ledare för dessa framtida krav?