



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Department of Business Administration

FEKH49

Kandidatkurs i organisation

## **Mellan två skärmar**

*En kvalitativ studie baserad på chefers upplevelser under  
hybridarbete*

**Författare:**

Nathalie Lindström

Sofia Norlin

Axel Rosenberg

**Handledare:** Nadja Sörgärde

## Förord

Vi vill framföra vårt stora tack till vår handledare, Nadja Sörgärde, som har lyft vår uppsats till nya höjder. Utan dig hade vi inte nått detta djup i uppsatsen. Tack för ditt engagemang och stöd!

Vi vill även tacka samtliga chefer som tagit tid och delat sina erfarenheter, vilket möjliggjort genomförandet av denna uppsats. Utan era insikter och genomtänkta reflektioner hade uppsatsen blivit mycket mindre intressant.

Slutligen vill vi tacka alla andra som bidragit till vår uppsats, inklusive våra klasskamrater och lärare som gett oss intressanta perspektiv och stöttande ord under seminarierna.

Tack från oss och trevlig läsning!

Nathalie Lindström, Sofia Norlin och Axel Rosenberg

27 maj 2024

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Mellan två skärmar - En kvalitativ studie baserad på chefers upplevelser under hybridarbete

**Seminariedatum:** 30 maj 2024

**Kurs:** FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Nathalie Lindström, Sofia Norlin och Axel Rosenberg

**Handledare:** Nadja Sörgärde

**Fem nyckelord:** Chefers arbete, chefers roll, hybridarbete, identitetsarbete, förändringsarbete

**Forskningsfrågor:** *Vilka nya utmaningar upplever chefer i sitt arbete under hybridarbete? (och) Hur hanterar chefer de nya utmaningarna?*

**Syfte:** Denna studie syftar till att utforska och förstå chefers upplevelse i hybridarbetsmiljöer. Vi ämnar att djupgående analysera hur chefer upplever och hanterar eventuella utmaningar i sitt arbete.

**Metod:** Studien är en kvalitativ intervjustudie som genomförts med en semistrukturerad metod, med åtta avdelningschefer. Studien antar vidare en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och en abduktiv ansats.

**Teoretiska perspektiv:** Teorin behandlar tidigare forskning kring chefers arbete inom både traditionell och hybrid kontext. Vidare presenteras det teoretiska ramverk vilket är identitetsarbete.

**Resultat:** Resultaten av empirin visar vilka nya utmaningar cheferna upplever, och hur de hanterar dessa. Dessutom identifieras tre tydliga karaktärsdrag som framträder i hur cheferna beskriver sig själva under intervjuerna.

**Slutsats:** Hybridarbete har förändrat chefsrollen genom att introducera nya arbetsuppgifter och utmaningar, där chefer ofta skjuter över ansvar. Gemensamt är att cheferna fortsätter att beskriva sig själva som aktiva och stöttande chefer.

# Abstract

**Title:** Between Two Screens - A Qualitative Study Based on Managers' Experiences with Hybrid Work

**Seminar Date:** May 30, 2024

**Course:** FEKH49 - Bachelor's Thesis in Organization, 15 credits

**Authors:** Nathalie Lindström, Sofia Norlin and Axel Rosenberg

**Supervisor:** Nadja Sörgärde

**Five Keywords:** Managerial work, manager's role, hybrid work, identity work, change management

**Research Questions:** *Which new challenges are managers experiencing in their work in a hybrid workplace? (and) How are managers handling the new challenges?*

**Purpose:** This study aims to explore and understand managers' experiences in hybrid work environments. We intend to thoroughly analyze how managers perceive and handle any challenges in their work.

**Method:** The study is a qualitative interview study with a semi-structured interview procedure, involving eight department managers. The study adopts a social constructionist viewpoint and an abductive approach.

**Theoretical Perspectives:** The theory discusses previous research on managerial work within traditional and hybrid contexts, and further presents the theoretical framework, which is identity work.

**Results:** The results of the empirical data indicate the challenges that managers face and how they handle them. Additionally, three distinct characteristics emerge in how managers describe themselves during the interviews.

**Conclusion:** Hybrid work has transformed the managerial work by introducing new tasks and challenges, where managers often shift responsibility to others. Commonly, managers continue to view themselves as active and supportive.

# Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Disposition	9
2. Litteraturoversikt	10
2.1 Hybridarbete	10
2.2 Chefers roll	10
2.2.1 Chefers arbete	11
2.2.2 Förändring och chefers roll	12
2.2.3 Chefers arbete vid hybridarbete	13
2.3 Identitetsarbete	15
2.3.1 Performativt identitetsarbete	15
2.4 Studiens positionering	16
3. Metod	18
3.1 Metodologiskt ramverk	18
3.2 Val av intervjuobjekt	18
3.2.1 Personlig kontakt	19
3.2.2 Befattning och bransch	19
3.2.3 Arbetsform	19
3.4 Att analysera	21
3.4.1 Att skapa ordning	21
3.4.2 Att reducera	22
3.4.3 Att argumentera för fynden	23
3.5 Studiens trovärdighet och äkthet	23
3.6 AI-användning	25
4. Analys	26
4.1 Upplevda förändringar i chefers arbete	26
4.2 Nya upplevda utmaningar och bemötandet	29
4.2.1 Hantering av konflikter	29
4.2.2 Hantering av gemenskap och samhörighet	32
4.2.3 Hantering av informationsspridning	36
4.3 Att vara en god chef	39
4.3.1 Att ha moral	39
4.3.2 Att vara överlägsen	41
4.3.3 Att vara öppen och autentisk	42
5. Diskussion	45
5.1 Nya utmaningar i chefers arbete	45
5.2 Hantering av utmaningarna	47

5.2.1 Att förskjuta chefers arbete	47
5.2.2 Att prata gott om sig själv	50
6. Slutsats	52
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	53
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	53
Källförteckning	55
Appendix	60

## 1. Inledning

*I denna studie undersöker vi chefers upplevelser i organisationer som har hybridarbete som primärt arbetssätt. Syftet med studien är att öka förståelsen för vilka nya utmaningar chefer upplever vid hybridarbete och hur de bemöter utmaningarna. Därmed ligger fokuset inte på att ge rekommendationer, istället siktas vi på att bidra med värdefulla insikter som kan hjälpa chefer på en hybrid arbetsplats att förstå sin egen situation.*

### 1.1 Bakgrund

Den ständiga tekniska utvecklingen har förändrat flera aspekter av den moderna människans vardag. För individen är det numera möjligt att handla, betala fakturor, lyssna på musik och mycket mer, helt digitalt. Vidare har digitaliseringen påverkat informationsspridning, kommunikationsmedel och kunskapsutbyte vilket innebär att organisationer har förändrats i grunden (Cöster & Westelius, 2021). Det moderna distansarbetet, där digitala lösningar är en fundamental del, introducerades först på 1980-talet genom telekommunikation och har sedan dess haft en stadig ökning i takt med utvecklingen under decennierna (Byrd, 2021).

År 2020, när Covid-19 spreds över världen, fick distansarbetet ett enormt genomslag när miljontals företag behövde anpassa sig efter rådande restriktioner från hälsomyndigheter. Företag som inte tidigare hade erbjudit hemarbete för sina anställda, eller överhuvudtaget trots att det var möjligt, behövde snabbt ställa om och implementera nya tekniska lösningar för att arbetet skulle fortskrida (Jumbo, 2022). Trots att de statliga direktiven kring distansarbete är borta sedan länge har många organisationer fortsatt med distans- och hybridarbete. Byrd (2021) beskriver att digital kommunikation har lett till att kontoret inte längre behöver spela en lika central roll för organisationen, numera behöver de anställda inte nödvändigtvis befinna sig på samma fysiska plats för att kunna arbeta effektivt tillsammans. Lake (2024) uppmanar till en ny syn på distansarbete som en integrerad del av en flexibel arbetsmiljö, där arbete från olika platser ska ses som likvärdigt traditionellt kontorsarbete. Chafi et al. (2022) understryker att både företagsledningar, chefer och medarbetare har anpassat sig till distansarbete efter covid-19-pandemin, och att inställningen till detta arbetssätt har förändrats till det bättre trots att kontorsarbetet är fortsatt uppskattat. Detta tyder på att hybridarbete kan bli den framtida arbetsmodellen för många företag.

Omställningen till utökat distans- och hybridarbete har lett till en rad fördelar. En omfattande undersökning genomförd av Charalampous et al. (2019) landar i att hybridarbete vanligtvis leder till ökad flexibilitet, självständighet och jobbnöjdhet vilket i sin tur kan leda till förbättrat välmående bland chefer och anställda. Å andra sidan kan arbetssättet leda till högre barriärer för att ta social kontakt, ökad isolering och lägre engagemang till sitt arbete (Arunprasad et al., 2021). Riedl et al. (2020) betonar att chefer framförallt möter betydande utmaningar vid hybridarbete eftersom traditionella metoder inte längre är tillräckliga. Författaren framhåller att det krävs nya perspektiv och strategier för att chefer ska uppnå framgång i sitt arbete.

## 1.2 Problematisering

Forskning kring distans- och hybridarbete har varit aktuell sedan en tid tillbaka och utökades kraftigt efter covid-19-pandemin. Redan flera år innan pandemin utforskade Lautsch et al. (2009) effektiva strategier för att hantera distansarbete. Det den tidigare forskningen dock har gemensamt är att den tenderar att fokusera på de anställdas perspektiv, där chefers upplevelser i denna komplexa miljö sällan belyses i samma grad (Shifrin & Michel, 2022). Denna forskning fokuserar oftast på de anställdas välmående i hybridmiljöer, balansen mellan arbete och privatliv samt på framgångsrika anpassningar till hybridarbete, utan att ge tillräckligt utrymme åt de utmaningar och konflikter som kan uppstå. Detta visar på att den tidigare litteraturen tenderar att vara romantiserad.

Avsaknaden av chefsperspektivet är tydligt, Kotter (1999) beskriver att chefer behövs i organisationer för att de inte ska stagnera och detta är särskilt viktigt i miljöer med högt tempo, där utveckling och förändringar sker konstant. Forskningen om chefen på traditionella arbetsplatser är omfattande och väletablerad, med fokus på chefens arbete. Chefen beskrivs som avgörande för organisationers framgång då chefens arbete kan påverka medarbetarnas beteenden, attityder och prestationer (Gould-Williams & Davies, 2005). Vidare belyser Sveningsson och Alvesson (2003) att chefsrollen är under ständig förändring på grund av den dynamiska externa miljön, vilket i sin tur påverkar chefskapet. Förändringar som hybridarbete kan därmed ha stor påverkan på chefer och deras arbete (Gutiérrez-Crocco & Martin-Caballero, 2024).

Det finns begränsad forskning kring de utmaningar chefer möter i en hybrid arbetsmiljö. Den tidigare forskningen fokuserar i nuläget mestadels på psykisk ohälsa, kunskapsförlust och



kommunikationssvårigheter. Gutiérrez-Crocco och Martin-Caballero (2024) belyser att det mer specifikt saknas forskning som berör hur det ökade hemarbetet påverkar chefers arbete. Majoriteten av tidigare studier visar att de uppkomna utmaningarna oftast hanteras med tekniska verktyg och digital kommunikation (Timinger, 2017). Med tanke på den stora omfattningen och komplexiteten som organisatoriska förändringar vanligtvis innebär, finns det anledning att tro att chefer kan stå inför ytterligare utmaningar och tillvägagångssätt utöver de som redan har identifierats i en hybridmiljö.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Denna studie syftar till att utforska och förstå chefers upplevelser i hybrida arbetsmiljöer. Vi ämnar att djupgående analysera hur chefer upplever och hanterar eventuella utmaningar i sitt arbete. Med anledning av detta har vi formulerat följande huvudfrågeställning för studien:

*Vilka nya utmaningar upplever chefer i sitt arbete vid hybridarbete?*

För att få ytterligare förståelse för chefers hantering av hybridarbete har vi lagt till en kompletterande frågeställning:

*Hur hanterar chefer de nya utmaningarna?*

Genom att utforska dessa forskningsfrågor strävar vi efter att bidra med insikter om hur chefers arbete förändras i en alltmer digitaliserad arbetsmiljö.

## 1.4 Disposition

- Inledning** I inledningen presenteras bakgrunden till forskningsområdet, där vi redogör behovet av studien. Här redovisas även studiens syfte och de aktuella frågeställningarna.
- Metod** Metodavsnittet beskriver detaljer kring metodval, urvalsprocess, intervjuutförande och analysmetodik, samt vilka konsekvenser metodvalet har för studiens trovärdighet och äkthet.
- Teoretisk översikt** I detta avsnitt presenteras de teoretiska ramverk och den tidigare forskning som är relevant för studien. Fokus ligger på tidigare forskning kring chefers arbete och hybridarbete. Vi positionerar oss även mot denna forskning och diskuterar eventuella luckor i den befintliga litteraturen som vi avser att fylla. Vidare beskrivs det teoretiska perspektivet, identitetsarbete, som kommer att tillämpas.
- Analys av empiri** Här redogörs och analyseras det empiriska materialet som är insamlat från intervjuerna med cheferna. Vi presenterar chefernas upplevelser och de utmaningar som cheferna uppfattar har uppkommit till följd av hybridarbete. Vidare undersöker vi hur cheferna framställer sig själva när de diskuterar sitt arbete. Avsnittet syftar till att djupgående tolka de empiriska fynden.
- Diskussion** I diskussionsavsnittet ställs de empiriska resultaten mot den tidigare forskning för att reflektera över studiens bidrag till förståelsen av chefers arbete i hybridarbetsmiljöer. Vi diskuterar hur våra fynd utvidgar den befintliga teorin.
- Slutsats** I slutsatsen lyfter vi fram de teoretiska och praktiska implikationerna av studiens resultat, pekar på eventuella begränsningar och föreslår riktningar för framtida forskning inom området.

## 2. Litteraturoversikt

*I detta avsnitt kommer tidigare forskning inom området att presenteras samt relevanta teoretiska koncept. Det teoretiska perspektivet är identitetsarbete och redogörs i slutet av kapitlet. Fortsättningsvis förs en argumentation kring våra positionering och den lucka vi avser att fylla.*

### 2.1 Hybridarbete

För denna studie är det av relevans att definiera vad hybridarbete är, då det är kontexten för studiens syfte. Edmondson (2022) definierar hybridarbete med hjälp av två olika axlar, den ena axeln handlar om tid och den andra om rum. Författaren menar att tidsaxeln syftar på att anställda gått från att arbeta mycket tillsammans till att arbeta mer självständigt (Edmondson, 2022). Den andra axeln, rumsaxeln, syftar på att arbetet historiskt sett har gått från att vara platsbundet till att anställda fått möjligheten att arbeta varsomhelst. Marston (2021) definierar däremot hybridarbete som en arbetsform som stödjer och möjliggör både arbete hemifrån och på kontoret genom virtuella interaktioner, där individer tillåts att interagera både i offentliga och privata sammanhang. Lake (2024) kritiserar uppfattningen om att arbete på kontoret är den "riktiga" arbetsplatsen, och anser att arbete hemifrån borde vara likställt med den traditionella arbetsplatsen. Författaren påpekar vidare att det moderna kontoret inte längre definieras av att ha en fast plats vid ett skrivbord. Istället handlar det om att ha tillgång till olika faciliteter som möjliggör produktivt arbete, oavsett om det är vid ett skrivbord, på ett kontor eller på en träningsanläggning. Vi utgår från Marstons (2021) uppfattning om vad hybridarbete är och väljer att definiera hybridarbete som en arbetsform där individer har möjlighet att arbeta både hemifrån och på plats.

### 2.2 Chefers roll

Chefers roll i organisationer är komplext, arbetet innefattar både formella och informella aspekter som tillsammans formar organisatoriska strukturer och processer (Andersson, 2005). Denna genomgång syftar till att utforska och förstå olika dimensioner av chefskap, vilket ger en fördjupad insikt i hur chefer påverkar och bidrar till den dagliga verksamheten inom organisationer samt vilka uppgifter en chef antas utöva.

### 2.2.1 Chefers arbete

Det finns en omfattande mängd litteratur som behandlar chefers arbete och deras ansvarsområden i kontrast till ledarskap, där flertalet författare belyser olika aspekter. Vi finner det viktigt att klargöra dessa två begrepp och dess inverkan på varandra innan vi fördjupar oss ytterligare i chefers arbete, då det finns många olika definitioner. Kotter (1999) beskriver att chefers arbete huvudsakligen är inriktat på att upprätthålla stabilitet och struktur, chefskapet omfattar också enligt författaren utövande av auktoritet och organisering för att hantera organisatorisk komplexitet. Ledarskap associeras istället med att driva förändring, utmana det etablerade samt att inspirera och motivera underordnade. Andersson (2005) beskriver istället att chefer förväntas utöva ledarskap i sin roll, trots att det formellt inte alltid ingår i beskrivningen av positionen. Många författare är oense om förhållandet mellan ledarskap och chefskap, vissa menar att ledarskap är en del av chefskapet medan andra hävdar att de är två skilda fenomen. Ahltop (2003) framhåller exempelvis att ledarskap inte är en automatisk följd av chefskap utan utvecklas genom interaktion med underordnade. Denna interaktion är avgörande för att forma både den formella och informella rollen som chefer har, vilket understryker en dynamisk relation mellan chefskap och ledarskap.

Alvesson och Sveningsson (2003) har genomfört en studie som utmanar den traditionella bilden av chefers arbete. Författarna ifrågasätter hur arbetsuppgifterna mellan underordnade och chefer egentligen skiljer sig. Studiens resultat tyder på att chefer ofta ser sig själva som formulerare av visioner och strategier, men de hade svårigheter med att ge konkreta exempel på hur de tillämpar detta i praktiken under studien. Alvesson och Sveningsson (2003) diskuterar att sättet chefer pratar om sina arbetsuppgifter bättre speglar deras bild av sig själva än deras faktiska arbetsuppgifter. Wolmesjö (2008) utforskar ytterligare aspekter inom chefsrollen genom att diskutera den autonomi och självständighet som chefer ofta innehar, dock noterar författaren att chefer fortsatt är begränsade och styrda av strukturella och organisatoriska faktorer. Författaren noterar dock även att chefers uppgifter ofta handlar om att implementera riktlinjer, jobba för att sätta upp rimliga och bra mål, delegera samt att kontinuerligt jobba med de underordnades utveckling.

Watson (2016) beskriver sociala interaktioner som en del av chefers arbete, där författaren menar att det inte endast innebär att organisera men även att den sociala interaktionen mellan chefer och underordnade är en viktig del av arbetet. En annan viktig del i chefers arbete enligt Watson (2016) är att chefer har en nära relation till de underordnade, så de inte känner att

cheferna är högre upp i hierarkin och kan på så sätt ha ännu mer produktiva möten tillsammans. Med det sagt har chefer ett tydligt socialt ansvar i deras chefsarbete, det handlar inte endast om att använda sin professionella, tekniska eller organisatoriska expertis. Luthans och Larsen (1986) beskriver också att chefs arbete inkluderar lika mycket intern interaktion med underordnade som extern interaktion med andra organisationer. En stor utmaning i chefsrollen är att arbeta med att lyfta och samtala om konflikter (Winroth, 2022). En annan aspekt gällande chefskap som många forskare diskuterar är personliga egenskaper och deras inverkan på chefs arbete. Sveningsson och Alvesson (2014) menar att chefs arbete anpassas till chefs unika egenskaper och därför inte har fasta uppgifter. Det sätt som chefer tänker och agerar i sin yrkesroll är därför nära förknippade med deras personliga identitet (Sveningsson & Alvesson, 2014). I vår studie behandlar vi chefskap och ledarskap som separata begrepp och ansluter oss till forskare som menar att ledarskap inte nödvändigtvis är en del av chefsrollen. Vi anser även, likt Ahltop (2003), att ledarskap utvecklas genom interaktion med underordnade.

### 2.2.2 Förändring och chefs roll

Förändringar är ett komplext fenomen som det finns mycket tidigare forskning kring. Inom tidigare forskning ses hybridarbete som en stor förändring och det är därmed av relevans att redogöra definitionen av en förändring (Hallin et al., 2019). Gupta (2003) beskriver att en förändring är en reaktion av olika händelser eller situationer. Förändringar kan påverka hela organisationen, exempelvis hur anställda och chefer agerar (Ahrenfelt, 2013). Befintlig litteratur säger även att ledarskap under förändring blir särskilt utmanande för cheferna, eftersom de ska hantera införandet av ny teknologi samtidigt som de ska upprätthålla det pågående arbetet (Cortellazzo et al., 2019). Sveningsson och Sörgärde (2024) fortsätter beskriva hur organisationsförändringar oftast uppstår av både externa och interna drivkrafter som triggar igång förändringar. Hybridarbete kan ses som en extern faktor som påverkat organisationerna under senare tid (Hallin et al., 2019). Sveningsson och Sörgärde (2024) beskriver att chefer kan vara förändringsagenter, som är nyckeln till att förändringen fullgörs och sker på ett smidigt sätt. Johns (1973) menar att förändring är nödvändigt för organisationers överlevnad. Oavsett om de inte vill förändras måste de göra det för att följa med i utvecklingen, genom att reagera på de sociala och ekonomiska rörelser i samhället.

### 2.2.3 Chefers arbete vid hybridarbete

Tidigare forskning om hybridarbete har belyst nya utmaningar som uppkommit för chefer. En del litteratur pekar på att välbefinnandet kan förbättras vid hybridarbete, både för cheferna och de anställda, på grund av den ökade flexibiliteten (Choudhuri et al., 2022). Många författare belyser även de utmaningar som kan uppstå. En av de tydligaste utmaningarna är hanteringen av kommunikation, då chefer och medarbetare inte befinner sig på samma geografiska plats (Mitchell et al., 2022). Birkinshaw et al. (2021) lyfter att framförallt chefer stöter på svårigheter gällande att hålla sig uppdaterade i en hybrid arbetsmiljö, eftersom mycket av den informella kommunikationen sker spontant vid kaffemaskinen eller i korridoren. Många chefer upplever även enligt författaren, att kommunikationen har blivit mindre effektiv och att kunskapsöverföringen blivit bristande sedan hybridarbetet introducerades. Författarna förklarar vidare att kommunikationssvårigheterna beror på längre kommunikationsvägar som uppkommit, där chefer och deras underordnade aktivt behöver initiera konversationer istället för att mötas spontant. Med tanke på att hybridarbete bidrar med mindre personligt bemötande där chefer annars informellt kan informera sina anställda, ökar behovet av att ha mer virtuella kommunikationer på de dagar där de anställda arbetar hemifrån (Gutiérrez-Crocco & Martin-Caballero, 2024). Powell et al. (2004) tillägger att det blir utmanande för cheferna att kommunicera i digitala miljöer, eftersom attityder och kroppsspråk inte förmedlas lika effektivt som vid personlig interaktion. Dessutom noterar Birkinshaw et al. (2021) att chefer i en hybridkontext ofta känner att de har mindre kontroll över beslutsprocesser och upplever svårigheter med att delegera uppgifter.

Den befintliga litteraturen tar även gemensamt upp utmaningar kopplade till psykisk ohälsa vid hybridarbete. Hassard och Morris (2024) lyfter fram att chefer möter utmaningar som stress och ensamhet, vilket beror på den ökade skärmtiden som hemarbete medför. De betonar även att chefer lättare riskerar att förlora sin starka koppling och sitt engagemang till organisationen när personalen inte är fysiskt närvarande. Ytterligare ett fynd relaterat till psykisk ohälsa är den otydliga gränsen mellan arbete och privatliv i hybrida arbetsmiljöer, vilket utgör en betydande utmaning för chefer gällande att upprätthålla balansen mellan de två (Platts et al., 2022). En av chefernas nya uppgifter vid hybridarbete som författaren belyser, är deras ansvar att stötta medarbetarna i detta. Flertalet författare diskuterar detta, däribland Ganguly et al. (2022), som framhäver hur viktigt det är att chefer hjälper anställda att balansera självständighet och flexibilitet genom tydliga förväntningar och stöd. Detta har

blivit en del av chefers dagliga ansvarsområden, och många chefer upplever att de måste ge omfattande stöd till sina medarbetare vid hybridarbete, vilket gör det svårt att upprätthålla en hälsosam arbetsmiljö (Buick et al., 2024).

Eftersom chefer inte har lika lätt att hålla koll på hur de anställda ligger till med sina arbetsuppgifter under hybridarbete, krävs det att chefer lägger ned mer tid på detta (Ganguly et al., 2022). Andra författare belyser, i kontrast till detta, att det snarare handlar om att tilliten mellan de anställda och chefer behöver öka vid hybridarbete (Gupta & Pathak, 2022). Det blir extra viktigt att skapa tillit till de anställda som arbetar mycket hemma, då det annars kan leda till ökad kontroll i form av övervakning, vilket tar mer resurser i form av tid från chefer (Merriman et al., 2007). Barbosa da Silva et al. (2022) beskriver i linje med detta att chefers arbetsuppgifter vid hybridarbete utökats då de behöver ha koll på anställda, både de som arbetar på kontoret och hemifrån, samtidigt som de ska försöka upprätthålla laganda och motivation i gruppen. Den tidigare litteraturen tenderar även att diskutera hur hybridarbete påverkar sammanhållningen. Det är särskilt förekommande att chefer vid hybridarbete får en större och mer aktiv roll i att sammanföra grupper och bygga en positiv arbetsmiljö där personalen känner sig delaktiga i organisationen (Barbosa da Silva et al., 2022). Författarna beskriver att det nya arbetssättet kan skapa en uppdelning på arbetsplatsen mellan de individer som väljer att arbeta på distans eller att arbeta på kontoret.

Inom den tidigare forskningen finns det olika strategier som visar på hur chefer i hybridmiljöer kan lösa de utmaningar som uppkommer. Teknologiska verktyg står i fokus för många strategier kring att skapa och upprätthålla samhörighet, då de möjliggör digital interaktion (Reed & Allen, 2022). I linje med detta diskuterar Timinger (2017) betydelsen av att använda program för att koordinera arbetsuppgifter samt underlätta kommunikation över olika plattformar. Dessa verktyg är enligt författaren avgörande för att säkerställa att information flödar smidigt mellan medarbetarna och att alla hålls uppdaterade. Samtidigt beskriver Mitchell et al. (2022) att genom en enhetlig och konsekvent kommunikation med alla anställda, oberoende av deras fysiska plats, kan cheferna försäkra sig om att alla känner sig involverade och viktiga för organisationen. Det finns även tidigare forskning, som den gjord av Yang et al. (2021), som beskriver att informationsutbyte kräver god planering. Vidare påpekar Edmondson (2018) att grupper som bibehåller ett frekvent informationsutbyte kännetecknas av en känsla av trygghet och gemenskap i sitt arbete. Ett annat perspektiv som lyfts fram av Philip et al. (2023), är att ledare behöver förstå hur sina medarbetare fungerar

och förstå att personligheter bidrar positivt till gemenskap i en hybrid arbetsmiljö. Till sist belyser Sveningsson och Sörgärde (2017), liksom många andra författare, att tydlighet kring mål och företagets syften är kritiskt för att säkerställa att alla anställda arbetar mot samma mål vid hybridarbete, vilket förstärker kulturen och pålitligheten inom gruppen.

Efter att ha gått igenom det nuvarande forskningsfältet har vi observerat en lucka gällande vilka utmaningar som uppkommer vid hybridarbete och hur dessa hanteras av chefer. Det finns viss forskning som undersöker vilka utmaningar chefer står inför i en hybrid arbetsmiljö, där flera diskuterar psykisk ohälsa, förlorad kunskapsöverföring och kommunikationssvårigheter. En klar majoritet av dessa studier landar i att bemötandet till dessa utmaningar är genom tekniska verktyg och digital kommunikation. På grund av omfattningen och komplexiteten av organisatoriska förändringar anser vi att det finns anledning att tro att chefer står inför fler utmaningar, som en konsekvens av förändringarna, än de som tidigare undersökts. Därför ämnar vi att studera ytterligare utmaningar chefer står inför och hur de hanterar dessa.

## 2.3 Identitetsarbete

För att få en djupare förståelse av chefers arbete i hybridarbetsmiljöer har vi valt att använda identitetsarbete som teoretiskt ramverk. Identitetsarbete kan definieras som den formande process där personer strävar efter en relativt sammanhängande och distinkt känsla av personlig identitet, samt påverka de sociala identiteter som berör dem i vardagen (Watson, 2008). Det finns flera typer av identitetsarbete som kan förekomma beroende på situationen som individen befinner sig i och vilket resultat som eftersträvas. Eilam och Shamir (2005) har identifierat fyra principer som en person försöker uppnå genom identitetsarbete för att nå en önskad identitet. De flesta individer strävar efter att ha en känsla av kontroll över sig själva, skapa en distinkt identitet som skiljer sig från andra, få en positiv självbild samt en konsekvent och sammanhängande identitet. Enligt Sveningsson och Alvesson (2003) är identitetsarbete en ständigt pågående process som oftast intensifieras vid förändringar, där personer strävar efter att forma, reparera, upprätthålla eller stärka sin identitet.

### 2.3.1 Performativt identitetsarbete

Eftersom övergången till hybridarbete innebär att omgivningen förändras för alla inom organisationen, bör detta även innebära att omgivningens förväntningar på chefen förändras. På grund av detta har vi valt att använda performativt identitetsarbete som teoretiskt ramverk,



då identitetsarbetet skulle kunna ske i takt med att arbetsmiljön förändras. McInnes och Corlett (2012) introducerar konceptet performativt identitetsarbete, vilket innebär att en individ känner sig tvungen att agera på ett sätt som möter omgivningens förväntningar. Dessa förväntningar kan vara personliga, sociala eller institutionella. Ofta leder detta till att individen tar på sig en roll eller upprätthåller en fasad genom sitt uttryck och agerande. Det behöver inte nödvändigtvis stämma överens med deras verkliga jag, utan kan snarare motsvara det som förväntas av dem i en specifik situation. Konceptet understryker hur identitet kan skapas och omformas genom interaktioner och externa förväntningar, vilket kan få individer att anpassa sig och spela en viss roll för att passa in eller bli accepterade och anses framgångsrika i olika sammanhang. Performativt identitetsarbete är således en aktiv process där en individ formar och framställer sin identitet för att hantera omgivningens press och förväntningar (McInnes & Corlett, 2012). Detta kan leda till konflikter mellan individens egna värderingar och den identitet de känner sig tvingade att upprätthålla. I praktiken kan det innebära att individen känner ett behov av att "spela en roll" eller fabricera en version av sig själv som överensstämmer med andras förväntningar. Detta kan inkludera anpassning av synliga egenskaper som språk, beteende, klädsel eller interna drag som åsikter och värderingar, för att passa in i en specifik grupp eller möta institutionella krav (McInnes & Corlett, 2012).

#### 2.4 Studiens positionering

Sammanfattningsvis strävar vi efter att fördjupa förståelsen för hur cheferna upplever sitt arbete och vilka utmaningar som de står inför på en hybrid arbetsplats, där tidigare forskning belyst utmaningar som psykisk ohälsa, bristande kunskapsöverföring och kommunikationsproblem. Vi avser även att utforska hur cheferna hanterar dessa utmaningar. Genom att betrakta chefernas upplevelser från ett nytt perspektiv tror vi dock att det kan framkomma nya utmaningar, då förändring är ett komplext ämne som ständigt påverkar flera aspekter inom organisationer.

Genom att tillämpa ett identitetsperspektiv avser vi frambringa nya perspektiv på utmaningar under hybridarbete och hur chefer bemöter dem. Vi avser att avvika från de tekniska och kommunikativa aspekter som tidigare forskning fokuserat på, för att istället utforska och fokusera på de mänskliga dimensionerna. Vårt mål är att gå ifrån den idealiserade bilden av strategier och metoder som beskrivs som effektiva i tidigare studier, då vi uppfattar att de ofta tenderar att vara romantiserade. Med hjälp av performativ identitetsteori planerar vi att

undersöka hur chefer anpassar sig till den nya arbetsmiljön och hanterar de framkomna utmaningarna. Genom att nyansera begreppen inom området hoppas vi kunna bidra teoretiskt med en fördjupad förståelse kring chefers roll i hybridmiljöer.

### 3. Metod

*I det kommande kapitlet kommer vi att utförligt beskriva forskningsdesignen och de val som gjorts genom studiens förlopp. Dessutom kommer vi att redogöra för hur dessa val har påverkat kvaliteten på studien.*

#### 3.1 Metodologiskt ramverk

I denna studie har vi valt att anta en kvalitativ forskningsmetodik för att utforska chefers arbete inom kontexten av hybridarbete, med ambitionen att fokusera på det verbala för att erhålla ett djup. Valet av en kvalitativ metod motiverar vi av dess starka förmåga att ge en mer nyanserad förståelse, vilket kvantitativa strategier ofta inte kan bidra med på grund av dess inriktning mot siffror och statistik. En kvalitativ metod är dessutom särskilt lämplig i situationer där det finns begränsningar i antalet tillgängliga intervjuobjekt, som i denna studie där tids- och resursrestriktioner är strikta (Bryman & Bell, 2017). Följaktligen baseras denna studie på en socialkonstruktionistisk ansats, då studien grundar sig i hur vi tolkar interaktionerna med de intervjuade cheferna. Dessa tolkningar är förankrade i intervjuobjektens egna perspektiv samt deras specifika arbetsmiljöer (Bryman & Bell, 2017).

Vidare har vi använt oss av en abduktiv ansats, vilket har tillåtit oss att närma oss det insamlade empiriska materialet med en öppenhet som inte är inskränkt av förutbestämda teoretiska strukturer (Bryman & Bell, 2017). Denna flexibilitet och öppna tillvägagångssätt i forskningsprocessen har varit avgörande för att uppnå ett djup i vår analys, gällande chefs arbete och hur chefer bemöter de nya utmaningarna som uppkommer i en hybridkontext.

#### 3.2 Val av intervjuobjekt

I denna uppsats har en målstyrd urvalsmetod tillämpats, då urvalet av intervjuobjekten för studien har skett på ett strategiskt vis. Kriterierna för urvalet har bestått av: *personlig kontakt, befattning och bransch samt arbetsform.*<sup>1</sup> Valet av att inte ta hänsyn till andra faktorer såsom ålder och kön har gjorts då vi inte anser att det varit av relevans för att besvara våra forskningsfrågor.

---

<sup>1</sup> Se appendix för ytterligare information gällande studiens deltagare.

### 3.2.1 Personlig kontakt

Valet av intervjuobjekt har först baserats på de personliga nätverk som var tillgängliga, en metodik som drivits av behovet att hantera tidsbegränsningar (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna har antingen varit vänner, bekanta till oss eller bekanta till någon av våra vänner. En potentiell svårighet med detta tillvägagångssätt är risken för att våra personliga förbindelser till de intervjuade kan leda till en förvrängning av den insamlade datan. För att adressera detta problem har en metod där vi alla närvarat under intervjuerna implementerats. Intervjuerna har medvetet genomförts av en i gruppen som inte har en tidigare relation till intervjuobjektet. Denna strategi är avsedd för att minska risken för subjektivitet i det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017). En till potentiell brist som tillkommer vid användning av det personliga nätverket är svårigheten i att målstyra urvalet fullt ut. Således kan vårt urval även ses som ett bekvämlighetsurval i viss mån, detta är dock välmotiverat av de tid- samt resursbegränsningarna som funnits. Vi har även strävat efter att inkludera en så bred variation av intervjuobjekt som möjligt, vilket vi lyckats åstadkomma, efter att noggrant gått igenom våra kontaktnät.

### 3.2.2 Befattning och bransch

Vid urvalet av intervjuobjekt har chefernas position inom organisationen varit en avgörande faktor, då avsikten har varit att utforska avdelningschefens upplevelser. Det har gjorts ett medvetet val att exkludera chefer i lägre positioner på grund av deras begränsade inflytande och makt på organisationen. Vår studie fokuserar på chefs perspektiv, och inte på medarbetare utan chefsansvar. Vi valde detta perspektiv då vi anser att chefer kan ha en större påverkan på organisationen, på grund av deras ställning i hierarkin. Vi motiverar även detta av att det inte finns mycket tidigare forskning ur ett chefsperspektiv idag, som tidigare nämnt. Branschtillhörighet hos intervjuobjekten har inte ansetts vara av betydelse då vi haft till avsikt att fånga upp utmaningar som finns gemensamt mellan branscherna, därför har vi inte är begränsat till specifika branscher. Dock har vi begränsat oss till privat sektor och valt att inte intervjua chefer inom statlig sektor, med avsikten att göra urvalet något mindre.

### 3.2.3 Arbetsform

För att säkerställa studiens relevans och fokus, ställde vi upp ett krav att organisationen i fråga måste vara engagerad i hybridarbete. Detta innebär att både avdelningen och dess chef aktivt ska praktisera denna arbetsform. Detta urvalskriterium valdes mot bakgrund av att hybridarbete utgör ett av de mest aktuella och engagerande områdena inom organisatorisk

dynamik och chefskap. Denna begränsning har tillämpats för att kunna djupdyka i de unika utmaningar som hybridarbete medför. Genom ett fokus på organisationer som arbetar med hybridarbete, avser vi att bidra med insikter som är direkt relaterade till dagens samhälle.

### 3.3 Insamling av data

Datainsamlingen bestod av virtuella intervjuer via Microsoft Teams som varade mellan 50 till 70 minuter. Totalt åtta intervjuer genomfördes under två veckor. Begränsningen av antalet intervjuer motiveras av den teoretiska mättnad som uppnåddes, vilket innebär att ytterligare intervjuer inte hade bidragit med ny kunskap eller perspektiv till studien. Efter åtta intervjuer började svaren att upprepa sig, vilket ledde till att vi beslutade oss att inte genomföra fler intervjuer. Intervjuerna genomfördes vidare med en semistrukturerad metodik, vilket innebär att vi förberedde en intervjuguide med teman vi önskade utforska innan vi påbörjade intervjuprocessen (Bryman & Bell, 2017). De intervjuade hade dock friheten att forma sina svar och diskussionen kunde flöda fritt under intervjuerna baserat på deras svar. Även om de flesta frågorna som ställdes följde den förberedda intervjuguiden, tilläts spontana frågor som följde upp på de svar som gavs.

Vi tog ett beslut att inte dela ut intervjufrågorna i förväg för att undvika förberedda och potentiellt mindre genuina svar. Vår avsikt var att fånga upp svar som på ett ärligt sätt speglade de intervjuades verkliga erfarenheter och åsikter. Utöver att få sanningsenliga svar ville vi även utnyttja spontaniteten för att kunna uppfatta det identitetsarbete som kan ske under intervjuerna. Vi strävade efter att varje intervju skulle kunna ta sin egen riktning för att på djupet förstå de specifika utmaningarna varje intervjuobjekt stod inför. Detta tillvägagångssätt valdes efter noggrant övervägande av dess potentiella effekter, med målet att säkerställa högsta möjliga kvalitet och relevans i det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2017). För att adressera den möjliga subjektiviteten som en kvalitativ metod kan innebära, reflekterade vi initialt över vår egen roll, eventuella fördomar, och hur våra personliga bakgrunder och perspektiv kan influera studien. Detta med syfte att minska risken för subjektivitet vid datainsamlingen (Bryman & Bell, 2017).

Alla deltagare garanterades vidare fullständig anonymitet. Detta beslut togs för att de intervjuade inte skulle känna sig begränsade i sina svar av rädsla för att deras identitet skulle avslöjas, vilket har varit av yttersta vikt för att säkerställa öppenhet i samtliga svar (Bryman & Bell, 2017). Vi arbetade för att uppnå fullständig anonymitet och undvika eventuella

fördomar som kan kopplas till namn, även om de inte är de riktiga. Därför har vi valt att kalla alla intervjuade chefer för *Chef X*, där *X* representerar ett unikt nummer (Bryman & Bell, 2017). För att hantera personuppgifter på ett korrekt sätt, har vi noggrant efterlevt reglerna i GDPR. Innan vi påbörjade någon typ av datainsamling, fick samtliga intervjuobjekt ge sitt medgivande att delta i studien och att spelas in. Ljudfiler och transkriberingar kommer att raderas när projektarbetet är färdigställt. Vi har inte heller delat några insamlade uppgifter med tredje part.

### 3.4 Att analysera

Studiens analysprocess bygger på Rennstam och Wästerfors (2011) rekommendation för analys av kvalitativ data, vilket innefattar stegen sortering, reducering och argumentation.

#### 3.4.1 Att skapa ordning

Samtliga intervjuer spelades in efter deltagarnas godkännande, vilket underlättade transkriberingen och möjliggjorde en grundligare analys då möjligheten att återbesöka det inspelade materialet funnits. Under insamlings processen av det empiriska materialet strävade vi efter att skapa en övergripande förståelse av det insamlade materialet och undvek att samla in information som inte var nödvändig, vilket vi exempelvis gjorde genom att inte hålla intervjuerna onödigt långa (Rennstam & Wästerfors, 2011). Transkriberingen förvarades gemensamt i ett dokument där vi använde kommentarsfunktionen för att påbörja en första sortering och en initial kodning av materialet, en metod som rekommenderas av Rennstam och Wästerfors (2011). Genom att läsa igenom materialet flertalet gånger, kunde vi gradvis utveckla en omfattande förståelse och därmed systematiskt kategorisera informationen för att djupare förstå det insamlade materialet. Denna process genomfördes i flera iterationer tills ett återkommande mönster kunde urskiljas, vilket gav oss en stark grund för den fortsatta analysen och tolkningen.

Vårt initiala forskningsfokus låg på att undersöka hybridarbete och dess påverkan på företagskultur. Vi påbörjade en kategorisering utifrån temat men insåg fort att intervjuerna var för heterogena för att ett enhetligt mönster skulle kunna träda fram. När vi hade genomgått transkriberingarna insåg vi även snabbt att de aspekter vi förväntade oss skulle betonas av cheferna inte låg i fokus, och därför fick vi tänka om. Efter att ha gått igenom all transkribering på nytt för att hitta ett nytt fokus, identifierade vi ett genomgående tema rörande kunskapsöverföring. Med denna nya insikt inledde vi ett nytt försök att tolka och

analysera det insamlade materialet, men insåg efter samråd med vår handledare att analysen inte nådde den djupgående nivå vi strävade efter. Vi beslutade därför att kategorisera empirin en sista gång, där vi upptäckte ett tydligt mönster i de utmaningar cheferna fokuserade på och hur de beskrev möjliga lösningar.

Efter flera försök lyckades vi slutligen identifiera ett mönster och teman i den insamlade empirin. För att sedan hitta ett teoretiskt ramverk som stöd till våra fynd påbörjades en process inom gruppen som innebar att aktivt söka och diskutera relevanta teoretiska begrepp, som rekommenderat av Rennstam & Wästerfors (2011). Inom gruppen diskuterade vi vad vårt material representerade och var noggranna med att gemensamt analysera våra tolkningar för att undvika att fastna i en ensidig synvinkel. Vi utforskade flera olika teoretiska ramverk för att hitta lämpliga verktyg som skulle kunna användas för att tolka vårt empiriska material. Denna flexibilitet har varit avgörande för att bredda vår egna förståelse för ämnet, men även för att kunna fördjupa den slutgiltiga analysen av materialet, vilket speglar vår abduktiva forskningsansats.

#### 3.4.2 Att reducera

När vi valt ut lämpliga teoretiska koncept för vår analys, inledde vi en process där målet var att skapa en bra representation av det utvalda empiriska materialet och att undvika ett felaktigt urval. Vi började med att plocka fram citat från de genomförda intervjuerna som talade för liknande observationer. Till att börja med letade vi efter citat som berörde chefsrollen i stort, i syfte att sammanställa en översiktlig syn över deltagarnas olika synpunkter och erfarenheter. För att undvika felaktiga urval som potentiellt hade påverkat nyanseringen eller felaktiga tolkningar av citaten, diskuterade vi dem noggrant inom gruppen för att tydligt förstå deras innebörd. Vi granskade även det gemensamma dokumentet flertalet gånger för att verkligen säkerställa att de citat vi valde representerade det vi avsåg att utforska (Rennstam & Wästerfors, 2011). Efter denna process började vi utforma en övergripande frågeställning för att ge riktning åt vårt arbete.

I nästa steg av analysen arbetade vi med citat från flera olika intervjudeltagare inom de etablerade kategorierna med hjälp av den bredare frågeställningen vi tidigare formulerat. Några av kategorierna inkluderade exempelvis kunskapsöverföring, sammanhållning och konflikter. Vår analys blev gradvis mer detaljerad och ett tydligt empiriskt fokus började

framträda. Genom att noggrant välja ut citat som tydligt illustrerade kärnan i varje kategori, kunde vi säkerställa att vårt empiriska fokus var väl underbyggt.

### 3.4.3 Att argumentera för fynden

För att effektivt diskutera och stödja argumentationen av resultaten från vår studie, utvecklade vi ett teoretiskt språk som hjälpte oss att tolka våra observationer (Rennstam & Wästerfors, 2011). Genom att skapa ett dedikerat vokabulär anknutet till det forskningsområde vi valt, kunde vi fördjupa våra diskussioner om fynden. Vi genomförde en omfattande genomgång av relevanta begrepp och teorier inom vårt forskningsfält och utforskade flera källor för att djupare förstå dessa begrepp. Vår metodik följde den fyrdelade modellen som föreslogs av Rennstam och Wästerfors (2011) för begreppsanalys: definiera, kombinera, relatera och nyansera. Genom att definiera begreppen, kombinera olika perspektiv, relatera dessa till varandra och till vårt material, samt genom att nyansera vår förståelse med en reflekterande och kritisk ansats, kunde vi tillföra teoretiskt djup och relevans till våra observationer. Under denna process bestämde vi att chefer kommer användas som begrepp för de avdelningsansvariga chefer vi har intervjuat. Trots att chefer är anställda är de inte inkluderade i begreppet i denna studie. Personerna inom avdelningen som dessa chefer har personalansvar över kommer att refereras till som anställda, underordnade, medarbetare och personal. Dessa begrepp kommer att användas synonymt.

Processen underlättades av regelbundna diskussioner inom gruppen och med vår handledare, där försöken att förklara våra observationer ledde till att specifika begrepp och teorier naturligt integrerades i vår analys. Vi fick också värdefull feedback under seminarier från andra studenter i vår klass under två tillfällen, vilket hjälpte oss att identifiera nya teoretiska perspektiv som var användbara i vårt arbete.

### 3.5 Studiens trovärdighet och äkthet

För att redogöra för de beslut vi har fattat och deras inverkan på vår studie kommer vi att hänvisa till de argument som Guba och Lincoln (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) framför. De utmanar tidigare kriterier för att bedöma kvaliteten på kvalitativa studier, såsom reliabilitet och validitet, vilka antar att det är möjligt att ge en absolut återgivning av verkligheten. Guba och Lincoln (1985) hävdar att detta inte är genomförbart då den sociala verkligheten är komplex och kan tolkas på många olika sätt. Därför har de rekommenderat att



kvalitativa studier istället bör prioritera trovärdighet och äkthet, en riktning som vi har valt att följa i vår forskning.

I början av vår studie distribuerade vi transkriptionen av intervjuerna till alla intervjudeltagare för att ge dem möjlighet att granska innehållet och föreslå förtydliganden vid behov. Detta garanterade att deras uttalanden korrekt speglar deras faktiska erfarenheter och minimerar risken för missuppfattningar eller felaktigheter. Genom att införa detta har vi stärkt studiens tillförlitlighet, eftersom det säkerställer att det material som samlats in återspeglar deltagarnas upplevda verklighet. På grund av tidsbrist kunde vi emellertid inte skicka ut våra egna tolkningar av materialet, vilket kan ha påverkat studiens tillförlitlighet negativt. Under intervjuerna gav vi dock deltagarna möjlighet att fördjupa sina svar, vilket hjälpte till att klargöra eventuella oklarheter. Detta bidrog till att stärka tillförlitligheten eftersom de omfattande och detaljerade svaren minskade risken för missförstånd i tolkningen av materialet. Vidare har vårt urval består av åtta chefer från olika branscher, och att reproducera resultaten kan vara svårt vilket minskar överförbarheten av studien. Vår främsta målsättning har dock inte varit att reproducera resultaten, istället har vi i enlighet med Geertz (1973, refererad i Bryman & Bell, 2017), strävat efter att ge detaljerade beskrivningar av specifika situationer. I vårt fall har detta inneburit en omfattande analys av chefer i hybridkontexter, och genom utförliga intervjuer har vi kunnat erbjuda insikter som kan vara användbara i andra sammanhang. Studien har även tillfört ontologisk autenticitet genom att undersöka och analysera chefers bild av sitt eget arbete, vilket kan hjälpa cheferna att förstå sin egen situation bättre. Det är dock viktigt att påpeka att vi som utomstående observatörer inte fullständigt kan bedöma detta, istället är det upp till mottagarna av studiens resultat att göra den bedömningen, eftersom det är deras verklighet som har utforskats.

Vi har varit noggranna med att vara öppna om forskningsprocessen och de utmaningar vi stött på under arbetets gång. Detta inkluderar en diskussion om hur tillförlitliga våra teoretiska slutsatser är, vilket bidrar till att stärka studiens pålitlighet. Genom att konsekvent använda ord som "vi" och "vår" i texten, har vi syftat till att belysa våra tankar och överväganden under processens gång, utan att dölja något, vilket också stärker pålitligheten i enlighet med Guba och Lincoln (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017). Vidare har vi, som tidigare nämnt, varit noga med att reflektera över hur våra egna värderingar och erfarenheter kan ha påverkat studien. Vi har kontinuerligt diskuterat detta inom gruppen för att undvika ensidiga tolkningar av redogörelserna. Vi har också medvetet minimerat den personliga kontakten med

intervjuobjekten för att minska risken för subjektivitet. Till exempel har den person som känner ett intervjuobjekt väl hållits åt sidan och inte deltagit i intervjun, även om den närvarade som lyssnare. På detta sätt har vi ansträngt oss för att inte låta personliga värderingar påverka forskningen och har arbetat för att minska subjektiviteten, vilket stärker konfirmeringen av resultaten.

### 3.6 AI-användning

Under studiens gång har vi använt AI-verktyg på olika sätt. ChatGPT hjälpte oss att skapa en rubrik till vår uppsats och att komma på idéer om ämnet vi ämnade att undersöka. Det är viktigt att notera att ChatGPT endast användes som ett stöd för att komma på idéer och inte för att generera text som användes direkt i uppsatsen.

Vi använde även Klang.ai för att assistera vid transkriberingen av intervjuerna. Verktuget sparade oss tid, men vi granskade varje transkribering noggrant för att säkerställa dess exakthet. Vi valde Klang.ai på grund av deras transparenta och säkra datahantering, vilket inkluderar kryptering av all data och att användarna behåller äganderätten till informationen.

#### 4. Analys

*I följande avsnitt presenteras det insamlade empiriska materialet. Vi inleder med en översikt av chefers syn på deras arbetsuppgifter under hybridarbete, följt av deras uppfattningar om utmaningar och bemötande av dessa. Detta följs av en diskussion kring de utmaningar de möter och hur de hanterar dessa. Avsnittet avslutas med en mer detaljerad analys av hur cheferna tenderar att beskriva sig själva när de talar om sina arbetsuppgifter vid hybridarbete.*

##### 4.1 Upplevda förändringar i chefers arbete

Chefernas uttalanden under intervjuerna tyder på att cheferna upplever att hybridarbete har förändrat chefernas arbetsuppgifter. Trots att chefernas åsikter varierade i detalj, fanns det en övergripande samstämmighet kring detta.

*Hybridarbetet har lett till en stor förändring på arbetsplatsen, speciellt när det kommer till mina arbetsuppgifter. Jag behöver leda och följa upp på ett annat sätt nu än vad jag gjorde tidigare, det är även mer administrativt arbete när alla inte är på plats vilket blir tidskrävande.*

- Chef 5

*Vissa saker blir dubbelarbete och jag som chef måste se till att det inte händer. Detta var faktiskt inte ett stort problem innan när alla var på plats och jobbade, så jag behöver hålla koll på ett annat sätt nu och följa upp vilket tar mycket tid [...] det blir mer arbete vid datorn nu än innan.*

- Chef 6

Citaten ovan visar chefernas upplevelser kring att deras roll står inför nya utmaningar på grund av hybridarbete. Chef 5 delar med sig av att hybridarbete har lett till betydande förändringar i hans ledarskap och arbetsuppgifter, särskilt då mycket administrativa uppgifter tillkommit. Chef 6 påpekar att hybridarbete resulterar i ett försämrat informationsflöde på arbetsplatsen, vilket i sin tur orsakat dubbelarbete. Chefen beskriver vidare att hen nu behöver hålla koll på ett annat sätt, vilket resulterat i mer administrativt arbete. Detta ökade administrativa arbete verkar grunda sig i att cheferna upplever ett ökat behov av att följa upp de underordnade som inte är på kontoret, vilket cheferna beskriver som tidskrävande. Vi tolkar det som att cheferna upplever att det tillkomna administrativa arbetet utgör en ny

utmaning. Detta stärks vidare av ett citat från chef 8: *”Jag behöver lägga mer tid på att kommunicera och följa upp de som arbetar på distans för att se till att allt flyter på som det ska”*. Citatet stärker bilden av att det tillkommit mer administrativt arbete och att det är tidskrävande.

Samtidigt så visar citaten på chefernas upplevelser kring att hybridarbete försvårat och förändrat ledarskapet. Upplevelsen som framkommer i citaten ovan att hybridarbete försvårat ledarskapet stärks även av chef 3: *”Jag kan tycka att det är svårt att veta hur jag ska leda de som inte är på kontoret, medans jag är där”*. Chef 4 beskriver även en liknande upplevelse: *”Jag som chef upplever att man löser väldigt mycket saker när man är på plats, så jag tycker att det är lite svårare att vara chef vid hybridarbete”*. Dessa citat ger uttryck för en gemensam upplevelse bland cheferna att deras chefsarbete förändrats och står inför nya utmaningar rörande omformuleringen av chefernas ledarskap vid hybridarbete. Intervjuerna visade även på att cheferna tenderar att uppleva en känsla av otillräcklighet under de nya arbetsförhållanden.

*Vi människor behöver ju varandra för att det ska bli optimalt. Och jag känner också att jag funkar bäst när alla är på plats som chef. Det blir nästan lite svårt att leda när folk är utspridda.*

- Chef 7

*Jag vill ju alltid vara den bästa chefen och finnas där för mina anställda som inte är på samma plats som mig [...]det är ibland svårt att veta hur man ska göra när man inte tidigare varit i en liknande situation.*

- Chef 5

Dessa citat belyser en gemensam utmaning för cheferna som inte funnits tidigare, vilket är att hantera de medarbetare som inte är på kontoret. Beskrivningarna antyder att det nya arbetssättet skapat en känsla av att det är svårt att agera optimalt i sin roll som chef. Chef 7 betonar att det är mer komplicerat att vara chef när gruppen inte är samlad fysiskt på kontoret. Chef 5 upplever att ledarskapet blir mer komplicerat när inte alla medarbetare är på kontoret och uttrycker att hen alltid strävar efter att vara den bästa chefen, en som finns där för sina medarbetare, men att de nya förhållandena gör detta utmanande. En ytterligare insikt

kommer från chef 3 som uttrycker att rollen som chef blir svårare när alla inte sitter i samma rum, och att det finns en känsla kring att inte hinna hjälpa alla.

*Det blir en kö på Slack [digitalt kommunikationssystem] av folk som skriver till mig om frågor när de är hemma. Vi reder absolut ut saker snabbare om alla sitter bredvid varandra på kontoret, så när vi inte gör det blir min roll som chef absolut svårare för jag kan inte hjälpa alla på samma sätt.*

- Chef 3

Citatet ger en uppfattning kring att chefen känner sig otillräcklig, då hen inte kan hjälpa alla på samma sätt som innan. Chef 1 beskriver vidare svårigheten med att se till att alla känner sig delaktiga: "Sen är det ju verkligen att se till att alla känner sig delaktiga oavsett om man sitter hemma eller om man är på plats, vilket är en av de största svårigheterna som chef när folk sitter hemma". Citatet visar att cheferna gemensamt har en upplevelse att hybridarbete har skapat en utmaning där det ofta är svårt att veta hur de som chefer bör agera. Cheferna beskrev dock också att det nya arbetssättet bidrar till mer flexibilitet, vilket i sin tur bidrar till ökat välmående.

*Och jag själv personligen tycker att det är superskönt att kunna... Ja men såhär... Inte behöva anmäla hela tiden om jag ska gå till tandläkaren. Eller jag kanske ska köpa en födelsedagspresent till någon på helgen. Alltså jag kan välja själv hur jag rör mig runt på en arbetsdag. Mellan privat och jobb, vilket gör att jag mår bättre på jobbet.*

- Chef 4

*Oftast när du är inne på kontoret så fokuserar du på någonting och sen kommer någon ställa frågor hela tiden om du sitter på kontoret, så om du har mycket att göra kan det vara ganska skönt att jobba hemma, vilket gör att när jag väl sen är på kontoret är jag mindre stressad.*

- Chef 1

Dessa citat visar uppfattningen kring att hybridarbete kommer med fördelar som minskad stress och ökad flexibilitet. Chef 4 beskriver hur hybridarbete gör det möjligt att effektivt balansera mellan arbetsuppgifter och privata ärenden, som att gå till tandläkaren eller köpa födelsedagspresent. Denna typ av flexibilitet är även något som chef 6 värderar högt, när hen i sin intervju säger: "Den stress som jag kunde känna över lämningar och hämtningar har

*minskat. Så utifrån de delarna så tycker jag det är bra att man har möjlighet att jobba hemifrån*. Chef 1 beskriver detta ur ett annat perspektiv genom att diskutera hur det kan vara fördelaktigt att arbeta hemifrån för att undvika att bli störd när kollegor har en tendens att ställa många frågor. Chefen beskriver att detta underlättar och minskar stressen när hen väl är på kontoret. Sammanfattningsvis visar ovanstående citaten och chefernas upplevelser att hybridarbete har omformulerat chefernas arbete, både positivt och negativt, men framförallt att cheferna står inför nya utmaningar och arbetsuppgifter som inte existerat i samma utsträckning som vid endast arbete på kontoret. Cheferna visar även indikationer på hur de hanterar dessa uppkomna utmaningar, som i form av mer administrativt arbete.

#### 4.2 Nya upplevda utmaningar och bemötandet

Under intervjuerna har det framkommit ett mönster som berör vilka utmaningar cheferna står inför och hur de hanterar dessa. Dessa insikter ger en viktig förståelse för chefernas arbete på en hybrid arbetsplats.

##### 4.2.1 Hantering av konflikter

I hybridarbetsmiljöer möter chefer den utmanande uppgiften att navigera konflikter som uppkommer från de nya dynamiker som följer med hybridarbete. Under intervjuerna framkom det att cheferna regelbundet upplever svårigheter med konflikthantering.

*Hmm, hur vi löser konflikter. Det finns ju en code of conduct som alla måste följa och som är till för att se till att alla beter sig. Till exempel diskriminering, favorisering, eller att medarbetare behandlar varandra orättvist. Detta finns för att konflikter inte ska uppstå, jag tror speciellt det är viktigt när folk är utspridda, men konflikter uppstår ju ändå ibland.*

- Chef 4

*Jag tycker det är svårt under hybridarbete för jag upplever att jag förstår alla sidor för jag känner alla bra, med de gör inte resten av medarbetarna [...] en konsekvens av det är att det är svårt att få liksom person A att förstå vad person B känner. Det tycker jag är den största utmaningen att det blir typ i min värld onödiga konflikter liksom som är svårlösta.*

- Chef 5

I dessa citat beskriver chef 4 vikten av en strikt uppförandekod för att undvika konflikter inom teamet, och att det blir speciellt viktigt vid hybridarbete. Samtidigt lyfter chef 5 fram att

det kan uppstå onödiga konflikter som grundar sig i den fysiska distansen vid hybridarbete, speciellt då det är svårt att förstå de inblandade. Förutom att citaten visar på upplevelsen att hybridarbete försvårar arbetet med konflikter, så ger citaten indikationer på att cheferna skjuter över ansvaret för uppkomna konflikter på antingen de anställda eller andra externa faktorer. Under intervjuerna har det återkommande upplevts att cheferna inte reflekterat djupare över varför konflikter uppkommer eller över sitt egna ansvar. Detta skapar intrycket av att cheferna inte nödvändigtvis ser konfliktlösning som en väsentlig del av deras chefsroll, speciellt efter de förändrade arbetsförhållandena som har gjort hanteringen av konflikter mer utmanande. Denna uppfattning förstärks av en beskrivning från chef 1, som nämner att ansvaret för konfliktlösning övergår till teamet när hen inte är närvarande.

*Det är svårt att hantera konflikter ibland då alla är så olika [...] vid hybridarbete blir det nästan viktigare att alla hjälps åt då jag inte alltid är på plats.*

- Chef 1

Dessa citat visar på ett liknande beteende hos cheferna, där lösningarna för att hantera konflikter inte nödvändigtvis är direkt kopplade till de själva som chefer och deras arbete. Detta tolkar vi som ett försök att avlägsna ansvaret för utmaningen från deras egna axlar och istället överföra det till de underordnade eller externa faktorer. Samtidigt ges intrycket av att cheferna strävar efter att skapa en bild av sin professionalitet i sitt chefsarbete som inkluderar att ta ansvar för konflikter.

*Jag försöker att hålla högt i tak så att alla kan vädra sin åsikt och att man lär sig av det allihopa. Detta funkar dock inte alltid och ibland uppstår konflikter ändå. Det är svårt att hantera ibland då alla är så olika och speciellt när det sker i en hybridkontext.*

- Chef 1

*Det blir svårt för mig som chef när vi har hybridmöten med deltagare både på Zoom och på kontoret. Efter ett möte fick jag ett meddelande från en medarbetare som klagade på att hen inte hörde något och att personen inte kände sig delaktig i diskussionerna. Hen var väldigt upprörd. Så man måste jobba extra mycket med det, tror jag.*

- Chef 5

Chef 1 lyfter fram de svårigheter som finns i att hantera personer med många olika åsikter och erkänner att det inte alltid är möjligt att tillgodose allas behov, vilket leder till konflikter.

Samtidigt beskriver chefen att hen försöker hålla högt i tak för att uppmuntra öppna diskussioner och därmed förebygga konflikter. En ytterligare situation beskrivs av chef 5, där en konflikt uppstod med en medarbetare efter ett möte. Trots att chefen ursprungligen utgår från sin egen roll som chef när hen säger *“Det blir svårt för mig som chef”* avslutar hen utifrån ett annat, mer allmänt perspektiv, där inte chefens egen roll står som ansvarig. Istället är det en ospecificerad person, *“Så man måste jobba extra mycket med det”*, som bör hantera konflikten vilket kan tyda på att det blir ett kollektivt ansvar. Citaten ger en uppfattning om att chefen, trots en passiv inställning till konflikthantering, aktivt arbetar för att upprätthålla en god bild av sitt chefsarbete genom att fördela ansvaret på andra faktorer såsom andra medarbetare, kolliderande åsikter och teknik. Denna bild förstärks av chef 3.

*Då kan reaktionen ibland komma, varför vet den så mycket och inte jag? Vilket kan leda till konflikter [...] jag brukar säga att livet är inte rättvist. Du kanske sitter på samma kontor som alla chefer. Men någon annan gör inte det. Då kommer den personen alltid få lite mer information. Särskilt om personen är nyfiken. Jag menar att man ställer en fråga till mig så svarar jag. Oavsett digitalt, IRL eller vad som helst.*

- Chef 3

Chef 3 beskriver att de konflikter som uppkommer på arbetsplatsen handlar om att en del medarbetare sitter på mer information än andra, vilket chefen beskriver som en naturlig del av dynamiken på arbetsplatsen. Chefen beskriver vidare att om medarbetarna skulle ställa frågor så skulle de få svar på dem från cheferna, men att problemet grundar sig i att medarbetarna inte ställer frågor.

Sammanfattningsvis tyder citaten på att konflikthantering är en större utmaning för chefer under hybridarbete, på grund av distansen mellan medarbetarna. Citaten indikerar även på att cheferna följer ett gemensamt mönster i sin hantering av utmaningar och tenderar att anta en mer passiv roll i konflikthanteringen. Det verkar som att cheferna i stor utsträckning har lagt över ansvaret till de anställda eller externa faktorer för konflikter. Detta inkluderar exempelvis chef 3:s synpunkt att *“jag brukar säga att livet är inte rättvist”*, vilket används för att förklara varför viss information är mer tillgänglig för vissa anställda än andra istället för att fundera över hur det kan göras mer rättvist.



#### 4.2.2 Hantering av gemenskap och samhörighet

Chefernas upplevelser inkluderar utmaningar med att bibehålla en stark kultur som ger en känsla av gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen. Cheferna verkar uppleva det som svårt att skapa känslan av samhörighet när en del av personalen arbetar hemifrån och andra är på kontoret.

*Ja, men det är alltså de som är på kontoret och träffas, de får ju en annan relation än de som sitter hemma och aldrig är på kontoret. Det är ju upp till gruppen att bibehålla sammanhållning.*

- Chef 2

*Jag skulle nog säga att innan vi hade hybridarbete så gjorde vi mer saker tillsammans [...] nu är det mer som att ingen tar tag i det, folk blir bekväma av hemarbete kan jag tycka. Man tappar faktiskt lite kontakt med varandra och det svårare att hålla ihop gruppen.*

- Chef 5

Chef 2 adresserar utmaningen med att skapa starka relationer på arbetsplatsen, särskilt mellan de som arbetar hemifrån och de som befinner sig på kontoret. Chef 5 framhåller att hybridarbete har försämrat samhörigheten eftersom medarbetarna blir mer bekväma och slutar ta initiativ, och därmed förlorar kontakt med varandra. Detta illustrerar svårigheterna med att bibehålla en god gemenskap. Det inledande citatet från chef 2, “*det är ju upp till gruppen att bibehålla sammanhållning*”, tyder på upplevelsen att det är gruppen snarare än chefen som har ansvaret för att upprätthålla sammanhållningen. Denna syn förstärks av ytterligare citat.

*Alltså, kultur är mycket oskrivet och sitter i väggarna. Det är en känsla, det är oftast det som sätter tonen för hur vi gör det på det här bolaget. Och det behöver ju inte vara någonting som står någonstans. Utan det bara är så här vi gör, oavsett distans eller arbete på kontoret.*

- Chef 8

Citatet ovan tyder på att chefen verkar se organisationskultur som något som organiskt byggs upp över lång tid i takt med att företag utvecklas. Chef 8 framhåller att kultur är betydande i att forma arbetet samt gruppens dynamik, utan att den varken skapas eller påverkas av chefer.

Att se kultur som ett osynligt fenomen som styr arbetsplatsen utan avsiktlighet skulle kunna vara ett sätt att befrias från eventuella uppmaningar att påverka den. Samtidigt ser vissa chefer kultur som föränderligt, och även om ansvaret varierar, är det gemensamt bland samtliga chefer att andra medarbetare har ett större ansvar.

*Jag tycker att de seniora har ett ännu större ansvar för kulturen eftersom de jobbat här längre. Men alla har ju ett ansvar för kulturen.*

- Chef 4

Beskrivningen från chef 4 visar på uppfattningen att ansvaret för kulturen ligger på de seniora, eftersom att de seniora har arbetat på företaget längre, har mer erfarenhet och därmed kan vara högre i hierarkin. Det kan betraktas som att chef 4 ser övriga seniorer mer som ledare, utan att nödvändigtvis ha en chefsposition, vilket kan innebära att den tillskriver ansvaret för sammanhållning till ledarrollen istället för chefsrollen. Detta kan utläsas med tanke på att chef 4 tidigare under intervjun sagt "för det är ju på något sätt jag som chef som ska få folk att vara motiverade och skapa en sammanhållning, folk ska tycka att det är kul att jobba". Samtliga chefer som intervjuats beskriver också hur ålderskillnader på hybridarbetsplatsen kan komma att påverka gemenskapen och samhörigheten.

*Och det är klart att det blir en viss kultur. För de måste ju hem i tid och vara med sina barn, sina familjer, kontra oss som är lite yngre som kanske kan sitta kvar eller gå ut och göra saker tillsammans.*

- Chef 1

*Så det är som att vi alla är som ett team och vi är nästan som kompisar. Alla är typ födda samma år och alla är typ samma ålder. Sen är också alla tjejer i vårt team. Vi har exempelvis en Whatsapp där vi också chattar om helt icke-jobbgrejer. Och skickar kattvideor.*

- Chef 4

Dessa citat illustrerar chefernas uppfattning om att ålderskillnad, vilket oftast går hand i hand med en viss livsstil, bidrar till minskad gemenskap. Chef 1 beskriver att de äldre medarbetarna ofta behöver gå hem till sina barn och därför fokuserar vissa endast på arbetet utan att riktigt lägga tid på att socialisera sig. Chef 4 beskriver istället att ålderskillnader och

liknande intressen leder till att det blir lättare för gruppen att känna en gemenskap på arbetsplatsen. Dessa citat visar på en tendens bland cheferna, att cheferna ofta hänvisar till dessa oföränderliga faktorer för att motivera varför gemenskapen på arbetsplatsen är antingen bristfällig eller framgångsrik. Denna bild stärks vidare av chef 3: *”Jag tror att ett problem är att de flesta inte umgås utanför jobbet, vilket nog beror på att vi har så spridda åldrar, just den är det svårt att göra något åt”*. Citaten illustrerar att faktorer som ålder och kön, på grund av deras oföränderlighet, är svåra att påverka eller kontrollera. Detta skapar en uppfattning kring att dessa aspekter av gemenskapen är utanför chefernas kontroll och inte utgör en del av deras arbetsuppgifter. Vidare beskriver samtliga chefer sin upplevelse av hur sammanhållningen försämras på hybridarbetsplatsen på grund av de olika personligheterna som finns.

*Det är ju olika personligheter, vissa är mera draglok med det sociala och det kan man absolut märka de dagarna där de som är lite mera liksom framåt eller aktiva så där liksom med kollegor på lunch eller så där. Eller att det är lite tystare vissa dagar när man känner att vissa personer är borta och jobbar hemma, så att det märker man ju i gruppen faktiskt om man är på plats eller inte.*

- Chef 6

*Och det kanske också är ännu tydligare där att de som då är introverta och sitter hemma, det blir ju liksom miles apart. Men de extroverta som är på kontoret, de får ett sammanhang och har lättare då. Som att hitta sitt kluster och har nog lite mindre ångest i de sammanhangen.*

- Chef 8

Chef 6 beskriver att det märks när de mer utåtriktade anställda är på plats, eftersom de tar fler initiativ till sociala aktiviteter. Denna chef verkar mena att de sociala aktiviteternas frekvens främst beror på vilka anställda som är på kontoret, om fler introverta är på plats leder detta till färre aktiviteter med gruppen. Chef 8 tycker sig se ett mönster där de extroverta anställda är på kontoret medan de mer introverta arbetar mer på distans. Detta verkar främst bero på vad de anställda själva tycker fungerar bäst baserat på deras individuella preferenser. Cheferna ger intryck av att personalens personligheter är avgörande för arbetsplatsens gemenskap där de som är mer introverta kan få svårare att känna tillhörighet till resterande i gruppen, detta betonar även chef 2 genom att säga: *”Om några skulle jobba hemifrån väldigt mycket för att de föredrar det, tror jag att det skulle uppstå en mismatch i sammanhållningen gällande:*

*varför jobbar de personerna alltid hemifrån? Eller de fuskar eller de bidrar inte lika mycket*. Cheferna verkar ha en bild av att det är utom deras kontroll att upprätthålla gemenskapen och samhörigheten på den hybrida arbetsplatsen, då de anställdas personligheter ändå kommer avgöra hur kulturen kommer att arta sig. Å andra sidan visade vissa chefer att de arbetade aktivt med sammanhållningen.

*Nej, men kultur är ju extremt viktigt. Folk trivs på jobbet, de umgås med varandra även på helger. Jag skulle nog säga att vi lägger rätt så stor vikt och tid på vår kultur [...] jag har väl det huvudsakliga ansvaret. Sen har jag till min hjälp en personalansvarig som inte är på HR utan det är en av de mer seniora medarbetarna hos oss som då är personalansvarig*

- Chef 2

*Vi har en väldigt bra kultur tycker jag. För vi är väldigt tajta. Vi ses ofta och gör grejer tillsammans. När det kommer till aktiviteter tillsammans kan varje chef bestämma. Exempelvis inom vårt team, varje fredag så äter vi frukost ihop så det är upp till varje chef. Jag vet att andra avdelningar har frukostar, fredags-AW:s och middagar.*

- Chef 4

Dessa chefer beskriver i kontrast till tidigare den starka gemenskapen på respektive arbetsplats och härleder detta till den stora mängd tid och arbete de lagt för att åstadkomma det. Båda cheferna berättar att de har frekventa sociala aktiviteter. Cheferna beskriver att ansvaret huvudsakligen ligger hos dem själva, i kontrast till vissa chefer som lägger ansvaret på de seniora. Chef 2 har valt att tilldela en medarbetare chefskap med särskilt personalansvar, vilket kan tyda på att den ser frågor rörande gemenskap som en del av chefskapets ansvarsområde. Det kan tolkas att en del av cheferna ser sig själva som någon som har ansvar över gemenskapen och alltså ansvaret att upprätthålla den. Ur dessa beskrivningar kan det gå att utläsa en koppling mellan en god sammanhållning bland medarbetarna och chefer som aktivt arbetar med att stärka den genom aktiviteter.

Sammanfattningsvis tenderar majoriteten av cheferna att framställa sin hantering av gemenskapen som en process där de delegerar ansvaret. Det finns ett återkommande mönster i hur cheferna uppfattar sin egen roll och en samsyn som tyder på att ansvaret för gemenskapen inte huvudsakligen är deras. Detta antyder att chefernas bild av chefsrollen sannolikt påverkar i vilken grad de tar på sig ansvar för gemenskapen.

#### 4.2.3 Hantering av informationsspridning

En genomgående utmaning för cheferna verkar ha blivit hur de ska upprätthålla informationsflödet och kunskapsutbytet vid hybridarbete. Samtliga chefer som intervjuats är överens om att informationsutbytet har försämrats sedan implementeringen av hybridarbete mellan chefer, dess underordnade och anställda sinsemellan. De delar bilden att informationsspridningen har blivit utmanade att hålla igång när medarbetarna är utspridda.

*För att få igång utbytet så tycker jag att det är lättare att göra det om man ses, om man är mer på plats. Man behöver liksom ha ett annat utbyte med kollegorna. Då är det lättare att göra och få det här på plats om man är mer på kontoret.*

- Chef 6

Chef 6 uttalande visar på uppfattningen kring att en del av kunskapsutbytet blir bättre om det sker på plats. Denna uppfattning delas av samtliga chefer, exempelvis nämner chef 8: *“På kontoret är fördelen att bara kunna poppa in till någon och fråga snabbt. Och också överhöra, där utbyts mycket information och det försvinner när folk är hemma”*. Detta citat speglar den gemensamma uppfattningen bland cheferna att kunskapsutbyte främst äger rum på plats och blir mer komplicerat vid hybridarbete. Cheferna försöker i viss utsträckning bemöta detta problem för att bibehålla en effektiv informationsspridning, även vid hybridarbete.

När den hybrida arbetsmodellen implementerades hade chef 6 inget regelverk som reglerade det och berättar att det var väldigt varierat varifrån personalen arbetade. Under intervjun nämner chef 6 att: *“Jag hade några som i princip aldrig jobbade hemma och ett par stycken som var på kontoret två dagar i veckan. De som jobbade på kontoret minst blev påverkade mest, då dom gick miste om mycket information”*. Chefen, som fritt kunde sätta upp regler kring arbetsformen, valde därför ut två dagar i veckan då samtliga ur dennes grupp skulle befinna sig på kontoret för att upprätthålla ett kontinuerligt kunskapsutbyte. Vilka dagar det gällde var förutbestämt för att se till att alla träffades, men med viss flexibilitet i undantagsfall. Chefen tog ansvar för att bemöta denna utmaning genom att strama åt friheten för att se till att kunskapsutbytet mellan personalen fortskred. Däremot lämnade hen fortfarande flexibilitet för att inte inskränka på hybridarbetets fria grund för mycket. Ett annat

problem som chefer upplever tillkommit är att hålla i möten när vissa är på kontoret och vissa på distans.

*Efter vi hade ett möte på teams så skriver en sur medarbetare till mig att hen inte hörde vad vi pratade om under mötet. Detta är en utmaning och något vi måste jobba med mer. Därför försöker vi nu ha någon som förbereder detta innan.*

- Chef 4

Chef 4 beskriver hur hen fick synpunkter från medarbetare som arbetade på distans att de inte tyckte sig få samma möjlighet till deltagande på möten. Chefen medger att deras möten vanligtvis var bäst anpassade för de som arbetade på kontoret, trots att mötet var tillgängligt för de som jobbade hemifrån. Efter synpunkterna valde chefen att tilldela en medarbetare i gruppen ett särskilt ansvar att under möten föra en dialog med de anställda som deltog digitalt för att öka deras känsla av att vara inkluderade. Det kan tolkas som att denna chef arbetade aktivt för att tillmötesgå medarbetare som ville arbeta på distans medan andra ville träffas fysiskt och tog därmed ansvar över allas möjlighet till information. Däremot utläser vi ett mönster där chefer, vid de tillfällen de försöker hantera nya utmaningar, endast tar en delegerande roll. I detta fall hanterade chefen problem genom att lägga över det på en medarbetare som därmed får en ytterligare arbetsuppgift till följd av hybridarbetet, utöver sitt vanliga arbete. Flera chefer beskriver även hur det kan vara lättare att de anställda ses fysiskt i vissa situationer medan andra chefer verkar uppfatta att medarbetarna själva verkar känna att de bör vara på plats utan att få direktiv från sina chefer, även om det kan ske indirekt.

*Du känner ju, om alla är på plats och så är du en av sju som är borta, så känner du att man kanske ska vara på plats. Man kanske missar något samtalsämne. Det har alltid funkat bra när alla varit på plats, du kanske missar något case som diskuteras, för det är inte så att du är med på samma sätt om du sitter hemma och jobbar.*

- Chef 4

*Det är ju klart en utmaning om du som chef har många som jobbar hemma. Dels så blir folk lata och sen så tror jag du missar ju det här kaffesnacket om man får säga så.*

- Chef 8

Cheferna beskriver vissa nackdelar med att anställda arbetar på distans. En chef uppfattar att de blir lata medan flera andra lyfter risken att de går miste om information som andra medarbetare får på plats. De verkar därmed vara av åsikten att anställda bör arbeta från kontoret även om de inte implementerar några regler eller ramar för hur hybridarbetet ska fungera. De gör tolkningen att personalen vill vara på plats för att inte missa information, men diskuterar inte huruvida informationsspridningen går att lösa på något annat sätt. Detta ger en bild av att cheferna ser ett problem men väljer att inte bemöta det, istället hoppas de på att medarbetarna löser det på egen hand genom att arbeta på kontoret. Chefen uppfattar att de anställda kan känna press att vara på plats för ta del av information vilket gör att de eventuellt kommer in till slut och innebär att cheferna inte behöver hantera utmaningen.

Flera av de intervjuade cheferna berättar att de ser ett mönster där yngre medarbetare generellt sett arbetar mer på kontoret än vad mer seniora medarbetare gör. Chefernas uppfattning kring detta skulle kunna bero på den tidigare nämnda risken bland juniora att verka lata, men det skulle även kunna vara på grund av andra faktorer. En chef tror att det kan bero på skillnader i livsstil, där mer seniora medarbetare generellt sett inte lägger lika stor vikt vid det sociala utbytet på arbetsplatsen, medan mer junior personal oftare vill arbeta på plats för att umgås med sina kollegor. Denna aspekt av hybridarbetet kan göra att kunskapsutbytet mellan medarbetare med olika nivå av erfarenheter reduceras.

*Men jag skulle säga att de yngre är ju mer på kontoret än de äldre bara generellt. Alltså det är ju något som är supertydligt här.*

- Chef 4

*De juniora är mer på plats än de seniora och nackdelen för de yngre blir att de kanske inte lär sig, för det är ju väldigt mycket on the job training, det vill säga man lär sig av äldre mentorerna.*

- Chef 2

*Vi har fått synpunkter från de yngre att de seniora bör vara mer på kontoret.*

- Chef 1

Chef 4 belyser mönstret som den identifierat där yngre, oftast mer juniora medarbetare, arbetar från kontoret medan mer seniora arbetar mer på distans. Flera chefer ser att detta kan

drabba de yngre medarbetarna som förlorar en del av den kunskap de annars hade fått från seniora medarbetare om alla befann sig på samma plats. Vidare berättar samma chef att de märkt detta själva, samtidigt som den juniora personalen har informerat sina chefer att de anser att seniora medarbetare bör vara mer på plats för att underlätta kunskapsutbytet och kommunikationen. Chefen förklarar att de har tagit till sig kritiken. Däremot har de inte infört, och kommer inte att införa, några regler för hur mycket de seniora medarbetarna bör vara på plats. Istället uppmuntras de arbeta mer från kontoret för att tillmötesgå de junioras önskemål, vilket de beskriver fungerar i viss mån. Det blir tydligt att de flesta cheferna inte tar några hårda beslut för att stärka kunskapsöverföring mellan medarbetare med olika erfarenhet, trots att det anses vara ett problem.

Sammanfattningsvis står cheferna inför likartade utmaningar som primärt omfattar konflikthantering, att bygga gemenskap, och att sprida information. Deras strategier för att tackla dessa problem visar på tydliga likheter, där de ofta, antingen medvetet eller omedvetet, överlåter ansvaret till underordnade eller andra externa faktorer. Trots detta framhåller cheferna sin närvaro och medvetenhet om dessa utmaningar under intervjuerna och bekräftar att det pågår arbete för att hantera dem, men de tenderar att distansera sig från att ansvara direkt som chefer.

#### 4.3 Att vara en god chef

Under intervjuerna har ett mönster framträtt gällande hur cheferna pratar om sig själva i sin roll och vad som utgör ett bra chefskap. Samtliga chefer tenderar att prata om hur de bör vara som chefer, baserat på ett antal individuella principer och egenskaper.

##### 4.3.1 Att ha moral

Ett genomgående tema i intervjuerna var chefernas ambition att hålla en hög moralisk standard. Flertalet chefer betonade vikten av att ständigt vara tillgänglig för sina medarbetare även om det går utanför arbetstiderna, detta för att kunna vara den bästa möjliga chefen. Vi uppfattar att cheferna framhäver sig själva på ett visst sätt genom att beskriva vad de gör som hederligt och extraordinärt.

*Så därför hjälper vi varandra, exempelvis om någon är klar med sina arbetsuppgifter så slutar jag inte jobba, jag som chef ser alltid till att vara kvar för att kunna hjälpa till.*

- Chef 6



*Jag brukar alltid säga det att du alltid måste vara beredd att hjälpa till som chef liksom och speciellt vid sådana här nya arbetssätt när alla är lite förvirrade.*

- Chef 5

Chef 6 nämner att hen alltid försöker finnas där för att kunna hjälpa sina medarbetare, trots att hen egentligen är färdig med sina arbetsuppgifter för dagen. Chef 5 nämner att chefen alltid måste vara beredd att hjälpa till vid förändringar. Gemensamt för alla chefer är att de tar upp exempel på hur de gör mer än nödvändigt för att hjälpa sina underordnade. Att de pratar om sig själva på detta sätt, kan tyda på att de har en bild av sig själva eller försöker framställa sig som moraliska personer och bra chefer. Ett till exempel som belyser detta kommer från chef 7: *“Jag vill alltid ha koll på vad medarbetarna förväntas leverera och ha koll på hur saker och ting går och hur de mår. Det är ju svårare att fånga de signalerna om man jobbar mycket på distans och inte ses på kontoret”*. Chefen beskriver sig själv som en engagerad och närvarande chef, som är mån om sina medarbetares välbefinnande och prestationer. Ett annat tydligt mönster som framkom under intervjuerna var att cheferna lyfte fram hur viktigt tydlighet och struktur är inom chefsrollen.

*Genom att peka med hela handen och vara sträng och tydlig. Och lead by example, du som chef kan inte säga en sak och sen göra en annan.*

- Chef 8

*Om jag förberett en tydlig agenda och alla har på kameran och alla deltar liksom, så funkar det ju bra med möten på distans.*

- Chef 3

Citaten ovan belyser vikten av att en chef bör vara rak och strukturerad i sitt chefskap. Chef 8 påpekar att det är avgörande för en chef att agera som ett gott föredöme och inte uttrycka saker som de själva inte kan efterleva. Chef 3 framhåller vikten av att vara väl förberedd för att uppnå framgång, genom att förbereda en klar dagordning inför möten, se till att alla deltagare har sina kameror påslagna och att alla är engagerade. Citaten påvisar att cheferna pratar om sig själva som att de ska föregå med gott exempel. Detta exemplifieras ytterligare av chef 1 som säger: *“Jag vill ju visa framfötterna på plats men även när jag arbetar hemifrån”*. Chef 2 framhåller även under sin intervju: *“Jag är ju en sån här tråkig som bara*

*jobbar och jobbar*". Det kan tolkas som att flera chefer försöker framställa sig själva som hårt arbetande och dedikerade till sina jobb. Sammanfattningsvis ser vi ett återkommande mönster genom citaten gällande hur cheferna försöker framställa sig själva som moraliska och bra chefer. Dessa beskrivningar tolkar vi som att under förändring såsom hybridbete, försöker chefer upprätthålla en god bild av dem själva och på så sätt möta förändringarna.

#### 4.3.2 Att vara överlägsen

Majoriteten av cheferna diskuterar organisationens riktlinjer och sina egna arbetsmetoder i jämförelse med andra liknande företag eller tidigare chefer. Sedan hybridarbetet introducerades menar de intervjuade cheferna att alla organisationer har tagit olika tillvägagångssätt för hur de fortsätter framåt. Informationen verkar främst ha inhämtats genom rykten eller berättelser från bekanta, som cheferna återberättar under intervjuerna.

*Jag vet ju exempelvis [företag A]. De pekar ju och säger att alla ska vara inne två dagar i veckan. [Företag B] likaså, de har också två dagar i veckan tror jag. Men det har inte vi.*

*Utän det är öppet och det är upp till avdelningarna att själva bestämma.*

- Chef 3

*Men det är inte som om du jobbar på [företag C]. Där har de ju ingen koll på någonting. Så då kan du bara jobba hybrid hur du vill. [...] Jag tar [företag C] igen, för jag har en kompis som jobbar där och han är ju typ aldrig på kontoret. Så jag frågade honom, jobbar du ens?*

- Chef 1

Chef 3 beskriver att deras företag inte har några regleringar för hybridarbete, till skillnad från två konkurrerande företag som har begränsningar för hur mycket deras anställda får arbeta på distans. Chef 1 tar en annan ståndpunkt och jämför istället organisationernas riktlinjer kring hybridarbete, där företagets grunder kan vara formande i chefskapet och deras bild av chefsrollen. Vi uppfattar att diskussionerna kring andra företag sker på ett visst nedlåtande sätt där syftet skulle kunna vara att framställa sin egen organisation som den överlägsna parten. Denna uppfattning stärks av chef 2: *"I och med ökade kostnader så drar man ner på kontoren. På en annan firma är det faktiskt så illa att om alla skulle komma in till kontoret samma dag har man inte skrivbord så att det räcker till alla"*. I detta fall kan det utläsas att konkurrenten indirekt beskrivs som snål, i jämförelse med chefens företag som valt att inte

skära ner på kostnaderna. Vissa chefer jämförde sig istället med tidigare chefer som haft samma position.

*Sen har alla mentaliteten på teamet att folk vill hjälpa till. Och jag vet inte om det är någonting jag bidragit med i form av bättre rekrytering än tidigare chefer haha.*

- Chef 4

*Chefer som vi haft innan har varit på ett annat sätt, min chef var mycket mer så peka med fingret om du har gjort fel. Jag ville hålla mig borta från det ledarskapet, folk kan komma till mig om det gått fel, det gjorde vi inte till den tidigare chefen.*

- Chef 5

Chef 4 beskriver den goda lagandan som något hen själv hjälper till att bygga upp, genom en bra rekrytering. Chef 5 jämför istället sin ledarskapsstil med tidigare chefer, och betonar en betydlig skillnad i deras tillvägagångssätt. Citatet ger intrycket av att chef 5 värderar sin ledarskapsstil högre genom beskrivningen: "folk kan komma till mig om det gått fel, det gjorde vi inte till den tidigare chefen". Genom att distansera sitt chefskap från tidigare chefer i sina uttalanden, framställs cheferna moraliskt överlägsna sina tidigare chefer.

Sammanfattningsvis framgår det i citaten att cheferna regelbundet jämför sig med antingen tidigare chefer eller andra organisationer. Dessa jämförelser presenteras konsekvent med en nedlåtande ton mot den andra parten. Vi tolkar detta, i likhet med tidigare avsnitt, som ett försök från chefernas sida att bibehålla en positiv bild av sig själva.

#### 4.3.3 Att vara öppen och autentisk

Flera av de intervjuade cheferna framhåller att de försöker visa sin autentiska personlighet på arbetsplatsen. De verkar vara överens om att det är fördelaktigt att ha en avslappnad stämning inom gruppen och försöker uppnå detta genom att själva vara informella på arbetsplatsen.

*De enkla sakerna är viktiga. Jag försöker alltid ha glatt humör, positiv inställning, jag försöker kanske spontant snacka lite annat än jobb ibland också genom att ta en kaffe, kolla läget, vad ska jag göra i helgen. Den typen av väldigt enkla saker.*

- Chef 1

*Det bästa sättet att vara chef på är ifall man alltid försöker vara så nära sin personlighet på jobbet som man är hemma och privat med sina kompisar och sin familj. Jag vill att alla mina medarbetare ska kunna vara sig själva.*

- Chef 5

Båda chefer i citaten ovan förklarar att de försöker vara sitt sanna jag på arbetsplatsen och uttrycker att de försöker visa samma personlighet gentemot sina kollegor som mot sina vänner och familjer. Chef 1 uttrycker att hen alltid försöker ha en positiv inställning och vara öppen mot sina anställda, genom att spontant kunna ta en kaffe och fråga om helgens planer. När chef 5 berättar om försöken att vara personlig som chef nämner hen samtidigt att den vill att dess underordnade ska kunna vara sig själva på jobbet, vilket tyder på att de ser sig som ledare vars agerande är tonsättande för andra medarbetare. Dessa citaten ger uppfattningen av att det inte räcker att endast inneha positiva chefsegenskaper, om de inte speglar deras personligheter. Denna uppfattning stärks av chef 5 som beskriver: “*man alltid försöker vara så nära sin personlighet på jobbet som man är hemma och privat med sina kompisar och sin familj.*” Chef 8 betonar även vikten av autenticitet i sitt chefskap: “*Jag försöker nog vara så mycket mig själv som möjligt och inte vara så jävla allvarlig*”. Gemensamt för cheferna är deras tendens att låta sig framstå som autentiska genom att vara personlig mot sina anställda. Utöver att arbeta för en avslappnad atmosfär lyfter cheferna även frekvent kommunikation som en viktig del av rollen.

*Jag försöker alltid säga godmorgon oavsett om det är digitalt eller fysiskt på kontoret, och även säga hej då när jag går.*

- Chef 7

*Jag försöker regelbundet skriva mycket i chattar med de anställda för att hålla uppe kommunikationen.*

- Chef 5

Chef 7 förklarar att hen alltid är noggrann med att hälsa på de anställda varje dag, oavsett om parterna är på samma fysiska plats eller inte. Även chef 5 berättar att hen initierar dialogen med personalen genom digitala kanaler för att upprätthålla kommunikation, även om de inte befinner sig på samma plats. Dessa uttalanden ger en bild av att cheferna pratar om sig själva

som någon som interagerar mycket med sina medarbetare och är de som är initiativtagande. Vilket även framkommer i chef 3:s intervju: *“jag lägger ner mycket tid och kraft på att ses digitalt, jag anser att kommunikation är grunden till allt”*. Samtliga chefer dedikerade mycket tid under intervjuerna för att beskriva hur kommunikativa de är och integrerar med sina anställda. Cheferna förklarar även att de frekvent har informella möten med sina avdelningar.

Sammanfattningsvis observeras ett återkommande mönster där chefer konsekvent betonar sin moral, äkthet och autenticitet. De jämför ofta sig själva med andra för att framställa sig som moraliskt överlägsna och framhäver även att de är aktiva i sitt chefsarbete. Denna framställning verkar ske för att cheferna ska kunna bevara en trovärdig och positiv image på den förändrade arbetsplatsen.

## 5. Diskussion

*I följande avsnitt kommer våra fynd att jämföras med befintlig forskning. Först kommer våra empiriska fynd att presenteras, vilket följs av en diskussion kring problematisering och konkretisering av dessa fynd och dess teoretiska värde.*

### 5.1 Nya utmaningar i chefers arbete

Analysen tyder på att cheferna upplever nya utmaningar som en konsekvens av det ökade hybridarbetet. En av de mest framträdande utmaningarna är omdefinieringen av chefernas ledarskap, vilket cheferna ser som en del av deras arbete. Cheferna beskriver svårigheter med att identifiera den mest lämpliga ledarskapsstilen under de förändrade förhållandena som hybridarbetet fört med sig. Detta går i linje med tidigare forskning kring ledarskap vid förändring, Cortellazzo et al. (2019) beskriver att ledarskap är utmanande vid förändring, då ledaren både ska hantera ny teknik samtidigt som det tidigare arbetet ska fortskrida. Vår analys visar att denna utmaning har lett till en känsla av otillräcklighet bland cheferna, som kämpar med att anpassa sitt ledarskap för att tillgodose anställdas behov trots att alla inte längre är på kontoret. Detta kan förklaras av tidigare forskning gjord av Buick et al. (2024), som noterar att chefer känner ett ökat behov av att stötta sina medarbetare under hybridarbete, vilket författaren beskriver blivit en ny och viktig aspekt av chefens arbete. Cheferna upplever även att de behöver utföra fler arbetsuppgifter av administrativ art för att kunna stötta och hålla koll på sina underordnade, vilket cheferna upplever som utmanande på grund av dess tidsåtgång. Detta skiljer sig från tidigare forskning, som hävdar att ökad kontroll blir allt viktigare vid distansarbete (Merriman et al., 2007). Dock ger denna forskning ingen detaljerad beskrivning av hur denna kontroll utförs, medan vår analys istället fokuserar på uppföljningen genom administrativa uppgifter.

Under intervjuerna framkom det att cheferna upplever en gemensam utmaning i att bevara gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen. Detta går i linje med tidigare forskning av Barbosa da Silva et al. (2022) som bekräftar att skapandet av en arbetsmiljö som främjar samhörighet utgör en av de största utmaningarna för chefer vid hybridarbete och kräver kontinuerligt arbete, vilket även cheferna vi har intervjuat betonar. De belyser deras upplevelse att en av de främsta utmaningarna för chefer rörande arbetsplatsens sammanhållning är de olika personlighetstyperna bland de anställda, särskilt skillnaden mellan extroverta och introverta medarbetare. Studiens empiriska fynd skiljer sig från Reed

och Allen (2022) som funnit att sådana personlighetsdrag inte upplevs ha någon negativ påverkan på gemenskapen. Cheferna vi har intervjuat anser att personligheten, särskilt om personen är extrovert eller introvert, har en stor påverkan på deras tillhörighet i gruppen under hybridförhållanden, vilket kan påverka sammanhållningen och således utgör en utmaning för cheferna. Samtidigt har cheferna upplevt en annan stor utmaning som har uppstått på grund av hybridarbete, nämligen att hantera och förebygga konflikter när inte alla medarbetare är fysiskt närvarande. Vår analys visar att dessa konflikter ofta beror på missförstånd mellan de inblandade, tekniska problem och ojämn tillgång till information, där medarbetare på kontoret tenderar ha mer information och vara mer delaktiga jämfört med de som arbetar hemifrån. Även om tidigare forskning inte har fokuserat specifikt på konflikthantering i hybridmiljöer påpekar studier av Winroth (2022) att konflikter generellt är en av de största utmaningarna för chefer på en traditionell arbetsplats. Vår studie bekräftar detta och understryker att problemet dessutom är mer framträdande i hybridarbetsmiljöer på grund av distansen mellan medarbetare.

Vidare beskrev cheferna att de har upplevt en ny utmaning inom chefsrollen, flera av dem beskriver svårigheter med informationsspridning. Detta grundar sig i problematiken kring att de informella mötena blivit mindre frekventa utan fysisk närvaro. Detta kan liknas med Birkinshaw et al. (2021) som beskriver att det blir svårare för chefer vid hybridarbete att hålla sig informerade, då mycket av informationen utbytes vid spontana möten. En annan anledning till att informationen blir svårare att sprida till de underordnade beskrivs av cheferna vara att de flesta blir mer svårtillgängliga, då barriären för att sprida information vid ett informellt möte oftast är lägre än att ta digital kontakt. Tidigare forskning utförd av Gutiérrez-Crocco och Martin-Caballero (2024) visar att längre kommunikationsvägar under hybridarbete skapar utmaningar för chefer, vilket även de intervjuade cheferna framhåller. I kontrast till tidigare forskning visar vår analys på att problemen med informationsspridning huvudsakligen uppstår när senior personal arbetar hemifrån och junior personal är på kontoret, en aspekt som inte belysts i tidigare studier. Sammanfattningsvis upplever cheferna nya uppgifter, utformning av ledarskap, konflikthantering, informationsspridning och gemenskap som de största utmaningarna under hybridarbete. Detta till skillnad från tidigare forskning som belyst psykisk ohälsa, kommunikation och kunskapsöverföring som de största och mest framträdande utmaningarna.

## 5.2 Hantering av utmaningarna

Vår analys av det insamlade materialet avslöjar ett mönster i hur cheferna hanterat de uppkomna utmaningarna som tidigare identifierats. Genom att använda identitetsteorin för att undersöka det empiriska underlaget har vi identifierat nya perspektiv. Ett tydligt mönster som vi har observerat under intervjuerna är att cheferna förskjuter sitt ansvar, samtidigt som de framställer sig själva som hederliga och arbetsamma chefer. Tidigare forskning har antytt att chefer tar ett större ansvar vid hybridarbetet, medan vår analys indikerar på att chefer undviker att ta fullt ansvar för vad som tidigare ingått i chefers arbete.

### 5.2.1 Att förskjuta chefers arbete

Under intervjuerna har cheferna delat med sig av sina upplevelser och reflektioner över de utmaningar som har uppstått i samband med hybridarbete. Cheferna visar att det blir utmanande att hålla koll på sina medarbetare med den hybrida arbetsmodellen, vilket leder till att ökade resurser läggs på uppföljning. Ganguly et al. (2022) betonar vikten av att chefer noggrant följer upp med sina anställda i hybrida miljöer för att bibehålla effektiviteten. De ökade administrativa uppgifterna, som cheferna upplever som en konsekvens av hybridarbete, verkar således vara ett verktyg för att övervaka sina team. Däremot finns det fortfarande ett flertal utmaningar som inte verkar gå att lösa med administrativa uppgifter. De har särskilt betonat konflikthantering som en ny och betydande utmaning i denna arbetsmiljö. Cheferna är väl medvetna om de svårigheter som konflikter i hybridkontexter medför och har under intervjuerna diskuterat olika metoder för att hantera konflikter som uppstår. Det insamlade materialet antyder att cheferna tar en passiv roll i de lösningar som de föreslår. Istället löses problemen med hjälp av medarbetare, kommunikation, teknik och riktlinjer.

Att använda kommunikationsmetoder är en vanligt förekommande lösning inom den tidigare forskningen för att hantera konflikter på den traditionella arbetsplatsen, vilket Contreras et al. (2020) diskuterar. Dock fokuserar den tidigare forskningen främst på att cheferna innehar en aktiv roll i hanteringen av konflikter, medan vårt material belyser chefernas tendens att lägga över ansvaret för konflikthantering på medarbetarna eller andra resurser utan att själva ta en aktiv roll. De intervjuade cheferna uppger att konflikter är svåra att lösa och ofta beror på gruppdynamik och individuella åsikter, vilket placerar en del av ansvaret på gruppen. På den traditionella arbetsplatsen framhäver Wolmesjö (2008) att chefers rutinmässiga arbetsuppgifter inkluderar att delegera arbete och skapa riktlinjer såsom en uppförandekod.



Våra fynd, där chefer tenderar att delegera ansvar, överensstämmer med detta till viss del. Däremot visar vår empiri att denna delegering även sker vid hantering av konflikter på den hybrida arbetsplatsen, vilket inte kan anses vara en del av det rutinmässiga arbetet som Wolmesjö (2008) har forskat på. Detta fynd nyanserar forskning av Birkinshaw et al. (2021) som indikerar att chefer i hybridkontexter upplever svårigheter med att delegera uppgifter. Vår studie visar att cheferna verkar vara villiga att delegera vissa arbetsuppgifter som de vill vara involverade i, främst i situationer som är för svårhanterade.

Trots detta framställer cheferna sig själva som effektiva konfliktlösare, vilket introducerar en intressant motsägelse mellan deras faktiska chefsarbete och hur de egentligen hanterar konflikterna. Detta står i kontrast till tidigare forskning som ofta romantiserar chefsrollen och dess arbete, där våra resultat istället visar att chefer förväntar sig att medarbetarna proaktivt ska arbeta för att förebygga konflikter. Detta skifte i ansvarsfördelning till följd av hybridarbetet, där medarbetarna och riktlinjer förväntas förhindra konflikter, skiljer sig från tidigare studier som betonar chefernas centrala roll i att aktivt och kontinuerligt hantera konflikter för att förhindra deras uppkomst eller eskalering (Winroth, 2022).

En annan utmaning som har identifierats i analysen är svårigheten kring att bibehålla gemenskap på den hybrida arbetsplatsen. Cheferna finner detta problematiskt då medarbetarna inte bara är geografiskt utspridda, utan också varierar i ålder och personlighet. Lake (2024) menar att chefer på hybrida arbetsplatser behöver lägga stort fokus och tid på att föra samman gruppen. De intervjuade cheferna anser också att gemenskap är viktigt att arbeta med, men många av dem framhåller att bristande sådan är ett för svårlöst problem vid hybridarbete. I chefernas beskrivningar framkommer det att de inte alltid tar ansvar för att hantera gemenskapen. Under intervjuerna beskriver ett fåtal av cheferna att de lyckats stärka sammanhållningen på arbetsplatsen genom att organisera aktiviteter och digitala interaktioner, de som aktivt arbetar med sammanhållningen ser ofta förbättringar. Några av dessa chefer har befordrat seniora medarbetare till personalansvariga med särskilt ansvar för gemenskapen. Det är tydligt att de chefer som jobbar med gemenskapen pratar positivt om gemenskap och ger konkreta lösningar såsom aktiviteter och kommunikationslösningar. Dessa fynd återspeglar i viss mån tidigare studier, som de av Reed och Allen (2022), vilka framhäver vikten av teknologiska verktyg för att skapa och upprätthålla sammanhållning genom digital interaktion mellan utspridda medarbetare.

Trots detta belyser majoriteten av de intervjuade cheferna att faktorer som åldersskillnader och personligheter gör det svårt att bygga en stark gemenskap, där vissa chefer till och med anser att gemenskap inte går att främja, då åldersskillnad och kultur är oföränderliga fenomen. Gemensamt för tidigare forskning är att den belyser konkreta lösningar såsom Mitchell et al. (2022), som förespråkar att en bra gemenskap uppnås genom att upprätthålla en enhetlig och konsekvent kommunikation. Våra fynd visar att många chefer i en hybrid arbetsmodell inte tar ägarskap för sammanhållning i olika grad, vissa arbetar med det genom att delegera ansvar medan flera inte arbetar med det över huvud taget. De som inte arbetar med att upprätthålla gemenskapen anser ofta att det är oföränderligt, trots att det finns tidigare forskning som visar att gemenskapen går att förbättra och ger konkreta lösningar på hur det kan hanteras. I den tidigare forskningen visar Barbosa da Silva (2022) att chefer förväntas ta en aktiv roll i gruppens sammanhållning, vilket chefer i en hybrid arbetsmiljö inte gör i samma utsträckning.

Cheferna upplever även att informationsspridningen har försämrats sedan hybridarbete implementerades på deras respektive arbetsplatser och ser det som en utmaning att upprätthålla. De intervjuade har tagit olika tillvägagångssätt i hur de försöker hantera denna nytillkomna utmaning. För att öka känslan av delaktig för de som deltog digitalt på möten valde några chefer att tillförordna en ansvarig medarbetare som la särskild uppmärksamhet på de virtuella deltagarna. Denna sortens hantering är att föredra enligt tidigare forskning som understryker att ökat informationsutbyte i hybridmiljöer kräver mer planering. Detta motiveras av att medarbetare ibland kan tveka på att initiera kontakt (Yang et al., 2021). I dessa fall tar cheferna ägarskap för att hantera situationen, men en passiv roll i lösningen, genom att ge en person planeringsansvar.

Några av cheferna uppmuntrar istället de anställda att arbeta på plats för att bibehålla informationsspridningen, vilket riktas särskilt mot seniora medarbetare som i större utsträckning arbetar på distans. En annan chef har stramat upp regelverket där personalen måste vara på kontoret två dagar i veckan för att upprätthålla informella möten där mycket information sprids. Istället för att införa striktare regelverk belyser Edmondson (2018) att de grupper som upprätthåller ett frekvent informationsutbyte präglas av trygghet och gemenskap vid arbete. Vidare har Gutiérrez-Crocco och Martin-Caballero (2024) funnit att virtuell kommunikation blir av stor vikt för informationsspridningen på hybrida arbetsplatser. Vår studie visar att cheferna inte lägger lika stort värde i att försöka implementera mer virtuell

kontakt eller öka gemenskapen utan inför andra åtgärder, som inte nödvändigtvis aktivt involverar cheferna. Istället för att ta en aktiv roll i hanteringen överlåter cheferna ansvaret till medarbetarna genom regelverk och delegering.

### 5.2.2 Att prata gott om sig själv

I den genomförda analysen har vi observerat att cheferna ofta beskriver sig själva utifrån tre återkommande karaktärsdrag: moral, moralisk överlägsenhet och autenticitet. Dessa drag är konsekvent återkommande i chefernas uttalanden när de beskriver sina upplevelser, särskilt i situationer då vi uppfattar att cheferna inte har lyckats fullt ut i sin roll eller när chefen står inför svåra utmaningar.

Det framgår tydligt i det insamlade empiriska materialet att cheferna har en tendens att beskriva sig själva som organiserade personer villiga att arbeta extra, utöver vanliga arbetstider, för att ge stöd till sina medarbetare. Deras uttalanden ger även uttryck för andra goda egenskaper, däribland framställer de sig som engagerade och uttrycker tydligt sin förmåga att ta initiativ. Vidare understryker cheferna att de hör till dem som arbetar mest, vilket reflekterar en hög moralisk standard. Även om det saknas omfattande forskning om chefs arbete i hybridkontexter har Sveningsson och Alvesson (2014), i en traditionell arbetsmiljö, funnit att chefs beskrivningar av sina arbetsuppgifter ofta mer återspeglar deras bild av sig själva än deras faktiska arbetsuppgifter. Vår analys indikerar att cheferna lägger stor vikt på att forma en viss uppfattning av sitt arbete, genom att framhäva sig själva på ett visst sätt. Detta tycks ta upp mer tid på en hybrid arbetsplats till nackdel för deras faktiska arbetsuppgifter som chefer, då de som tidigare nämnt tenderar att skjuta över ansvar. Tidigare studier om chefsrollen har även noterat att vissa chefer framställer sig på specifika sätt för att ge legitimitet till chefsarbetet och besluten de tar, då problemlösning och beslutsfattande är centrala aspekter av chefs roll (Mintzberg, 1973; Bird et al., 1989). Således hade denna moraliska och autentiska framställning kunnat vara ett sätt för cheferna att legitimera sitt arbete.

Att framställa sig själv som autentisk och öppen kan vara värdefullt, då Watson (2016) belyser hur en genuin relation mellan chefer och deras underordnade är viktigt för produktiviteten. Författaren belyser den sociala aspekten av chefs arbete vilket även cheferna vi har intervjuat lägger stor vikt vid genom sin öppenhet. Däremot berör Watsons (2016) tidigare forskning främst värdet i autenticitet och öppenhet i chefs arbete utan att

undersöka djupare huruvida chefernas framställning av sig själva faktiskt återspeglas i deras verkliga arbete. Tidigare forskning understryker även vikten av tillit i hybrida arbetsmiljöer (Gupta och Pathak, 2022). När chefer framställer sig själva som moraliska och autentiska kan detta till en början stärka medarbetarnas tillit. Dock anser vi att denna tillit kan minska om medarbetarna märker att det finns en diskrepans mellan chefernas uppvisade moraliska och autentiska yttre och deras tendens att delegera arbetsuppgifter. Under intervjuerna visade även samtliga chefer en tendens att kontinuerligt jämföra sig själva med sina tidigare chefer eller med andra organisationer inom samma bransch. Jämförelsen är vanligtvis baserad på egna erfarenheter eller på berättelser som de hör från bekanta. Gemensamt för chefernas uttalanden är de framhäver sig själva som kommunikativa, autentiska och öppna i kontrast med den andra parten. Detta går i linje med tidigare forskning, som den genomförd av Sveningsson och Sörgärde (2017). Författarna belyser att chefer använder moralisk överlägsenhet vid förändringar för att upprätthålla bilden de har av sig själva och förhöja sig i relation till andra .

Tidigare forskning har sällan fokuserat på hur chefer talar om sig själva i hybridkontexter. Det finns emellertid forskning kring chefsroll på en traditionell arbetsplats, där Alvesson och Sveningsson (2003) framhåller att chefer ofta uppfattar sig själva som utvecklare av visioner och strategier. Dock beskriver författarna att cheferna har svårt att presentera konkreta exempel på hur de arbetar med detta. Vår analys stödjer denna princip även i en hybridkontext, där chefer har en tendens att beskriva sig som moraliska i sitt chefsarbete. Däremot noterar vi en diskrepans mellan hur cheferna beskriver sig själva och deras faktiska beteende vid hantering av utmaningar. Cheferna i våra intervjuer tenderar att överföra arbetsuppgifter, som vanligtvis anses höra till chefsrollen, till sina underordnade eller andra. Trots denna delegation av ansvar fortsätter cheferna att framställa sig själva som engagerade och närvarande ledare, vilket den tidigare forskningen inte adresserat inom en hybridkontext.

## 6. Slutsats

*I detta avsnitt kommer slutsatserna för studien att presenteras. Vidare kommer de teoretiska samt praktiska implikationerna att redogöras. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning.*

Studien har undersökt chefers upplevelser kring vilka utmaningar de står inför till följd av hybridarbete samt hur dessa utmaningar hanteras. Detta syfte motiveras av att den tidigare forskningen främst utgår från de anställdas perspektiv, medan den begränsade forskningen som finns utifrån chefers perspektiv tenderar att vara romantiserad. Den belyser vanligtvis framgångsrika anpassningar till hybridarbete, utan att ge tillräckligt utrymme åt de utmaningar som kan uppstå. Vår studie nyanserar det befintliga forskningsfältet för chefers arbete på en hybrid arbetsplats, genom att analysera chefers egna redogörelser för hur de bemöter och upplever nya utmaningar.

Genom chefernas upplevelser har vi kunnat identifiera nya utmaningar som behöver hanteras. Detta inkluderar nya arbetsuppgifter såsom ökat administrativt arbete, konflikthantering, att upprätthålla informationsutbyte och att upprätthålla gemenskap. Många chefer upplever det som en utmaning att kontinuerligt följa upp sina underordnades arbete på grund av den fysiska distansen. Vidare visar vår studie att konflikthantering och upprätthållandet av gemenskap, på grund av medarbetarnas personliga egenskaper, upplevs av chefer som några av de mest framträdande utmaningarna på en hybrid arbetsplats vilket nyanserar den tidigare forskningen som vanligtvis fokuserar på andra utmaningar. Slutligen har vår studie även visat på en upplevelse kring att senioritet har en betydande påverkan på informationsspridning vid hybridarbete.

Chefer hanterar den fysiska distansen genom att utöka uppföljningen vilket leder till mer administrativt arbete. Trots detta är det genomgående att chefer på en hybrid arbetsplats ofta förskjuter ansvar och därmed inte är aktivt deltagande i att lösa utmaningar, särskilt i situationer där de inte lyckats i sitt chefsarbete. Detta ifrågasätter det traditionellt aktiva chefskapet som framhävts i tidigare litteratur, där chefer förväntas ta ägarskap och involvera sig i hanteringen av utmaningar. Trots tendensen att skjuta över ansvaret fortsätter cheferna att beskriva sig själva som aktiva chefer som alltid är villiga att stötta sina medarbetare, även om detta inte alltid återspeglas i deras handlingar.

Vår studie landar således i att chefer på en hybrid arbetsplats tenderar att förskjuta delar av vad som traditionellt varit en del av chefens arbete, och ger ett bidrag till förståelsen för chefens arbete på en hybrid arbetsplats. Trots att cheferna har förskjutit sitt chefsarbete beskriver de sig fortfarande som aktiva och närvarande i deras arbete.

### 6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Syftet med vår studie är att utforska och förstå hur chefers arbete förändras efter implementering av hybridarbete och hur de hanterar dessa förändringar. Därmed kan studiens resultat vara av intresse för organisationer som redan har en hybrid arbetsform och vill få en utökad förståelse för hur det påverkar dem och för organisationer som funderar på att introducera hybridarbete men söker mer information om vilka konsekvenser det kan få. De praktiska fynden kan även vara av intresse för personer i chefspositioner inom hybrida organisationer som vill få ytterligare perspektiv på sin egen roll och stöd att reflektera över hur de själva hanterar det nya arbetssättet.

Studien bidrar till att nyansera det befintliga fältet gällande chefens arbete och i hantering av utmaningarna, genom att undersöka det vid hybridarbete som en förhållandevis utforskad kontext. Vi har i detta empiriska materialet sett att cheferna står inför flera nya utmaningar i sitt chefsarbete till följd av förändringen, men gör relativt lite för att bemöta dessa. De uppmärksammar problemen men frånsäger sig ansvaret och lägger istället över det på sina underordnade eller andra faktorer, alternativt gör ingenting alls för att åtgärda dem. Trots att de förskjuter flera av utmaningarna som vi anser kan falla under chefens arbete arbetar de hårt med att framställa sig själva som moraliskt överlägsna och autentiska chefer. Dessa fynd nyanserar den tidigare forskningen om hur chefer upplever och hanterar sitt arbete på en hybrid arbetsplats.

### 6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Studien har utgått utifrån ett kvalitativt förhållningssätt och är baserat på studieobjektens upplevelser om deras chefsroll i hybridarbete. Vi har intervjuat åtta avdelningschefer i fyra olika branscher vilket kan begränsa möjligheten att dra generaliseringar och applicera fynden på andra branscher. Det hade således kunnat vara intressant att intervjua chefer i andra branscher och se om resultatet hade blivit liknande.

Vidare har vi valt att intervjua avdelningschefer, att intervjua chefer med högre upp i hierarkin hade möjligtvis gett oss en annan inblick i hur chefer upplever sin chefsroll under hybridarbete. Därmed hade framtida forskning kunnat inkludera andra chefsnivåer, istället för endast avdelningschefer, för att se om resultatet blir annorlunda. Ytterligare en begränsning med studien är att samtliga chefer är universitetsutbildade och arbetar i kunskapsintensiva företag inom den privata sektorn. Då studien bygger på deras personliga erfarenheter kan detta ha påverkat resultaten. Att dessutom genomföra en studie med offentliga sektorn hade det varit relevant, med tanke på att företagen oftast är mer byråkratiska vilket kan eventuellt påverka chefernas upplevelser och självbild.

Studien har genomförts på arbetsplatser i Sverige med svenska chefer, vilket innebär att det har funnits en geografisk begränsning. Därmed hade det varit intressant att genomföra en liknande studie i ett annat geografiskt område, för att se om resultaten skiljer sig åt i en annan arbetskultur. Vidare har vi genomfört vår studie med åtta chefer som arbetar på varsitt företag i olika branscher. Ytterligare forskning hade därför kunnat göra en fallstudie på ett företag för att se hur chefers hantering av utmaningar kan skilja sig åt beroende på den specifika kulturen på arbetsplatsen. Alternativt hade det kunnat smaltas av till att fokusera på en specifik bransch för att se hur deras kutymmer kan komma att påverka resultaten.

## Källförteckning

Ahltopp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Doktorsavhandling: Lunds universitet.

Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003) Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*. vol. 56, no. 12, pp. 1435–1459.

Andersson, T. (2005). *Managers' Identity Work: Experiences from introspective management training*. Göteborg: BAS Publisher.

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A. & El Hatham, Z. (2022). Exploring the Remote Work Challenges in the Era of COVID-19 Pandemic: Review and Application Model, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 29, no. 10, pp. 3333–3355.  
<https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>

Barbosa da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F. & Canós-Darós, L. (2022). Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management, *Sustainability*, vol. 14, no. 24, pp. 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>

Bird, F., Westley, F. & Waters, J. (1989). The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?. *Journal of Business Ethics*, vol. 8, no. 1, pp. 75-89.

Birkinshaw, J., Gudka, M., & D'Amato, V. (2021). *The Blinkered Boss: How Has Managerial Behaviour Changed With The Shift To Virtual Working?*. (4 ed.) London: Sage.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V. & O'Donnell, M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being, *Public Personnel Management*.  
<https://doi.org/10.1177/00910260241226731>



Byrd, Nick (2021). Online Conferences: Some History, Methods and Benefits in C. Miya, O. Rossier & G. Rockwell, *Right Research: Modelling Sustainable Research Practices in the Anthropocene*, Alberta: University of Alberta, pp. 435–462.

<https://doi.org/10.11647/OBP.0213>

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

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Choudhury, A., Asan, O. & Alelyani, T. (2022). Exploring the Role of the Internet, Care Quality and Communication in Shaping Mental Health: An Analysis of the Health Information National Trends Survey, *IEEE Journal of Biomedical and Health Informatics*, vol. 26, no. 1, pp. 468–477. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1109/JBHI.2021.3087083>

Chafi, M. B., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, vol. 14, no. 1, pp. 294. <http://dx.doi.org/10.3390/su14010294>

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically Reviewing Remote E-Workers' Well-Being at Work: A Multidimensional Approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 1, pp. 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Cöster, M., & Westelius, A. (2021). *Digitalisering*. (2.ed ). Stockholm: Liber.

Edmondson, A.C, Williams, J.C., Frisch, B., & Davey, L. (2022). *Hybrid Workplace*, London: Harvard Business Review.

Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: psykologisk trygghet på jobbet*. (1. uppl). Stockholm: Sanoma utbildning.

Eilam, G. & Shamir, B. (2005). Organizational Change and Self-Concept Threats. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, no. 4, pp. 399–421.

<http://dx.doi.org/10.1177/0021886305280865>

- Ganguly, A., Joseph, J. M., Dutta, S. & Dey, K. (2022). Exploring the Employer–Employee Relationship: A Management versus Employee Perspective of the Vicissitudes in the Virtual Workplace. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509221086353>
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of Hrm Practice on Employee Outcomes. *Public Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Gupta, P. (2003). Managing Organizational Change. *Management and Labour Studies*, vol. 28, no. 3, pp. 260. <https://doi.org/10.1177/0258042X0302800305>
- Gupta, S. & Pathak, G. S. (2022). Ethical Issues in Virtual Workplaces: Evidence from an Emerging Economy, *European Journal of Training and Development*.
- Gutiérrez-Crocco, F., Martin-Cabellero, A., & Godoy, A. (2024). The impact of remote work on managerial compliance: Changes in the control regime over line managers. *Work, Employment and Society*, vol. 38, no. 2, <https://doi.org/10.1177/09500170221142713>
- Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*, (1 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hassard, J., & Morris, J. (2024). Is Managerial Home Working New? Assessing strategic, technological and political influences before, during and after coronavirus. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/01708406241242885>
- Johns, E.A. (1973). *The Sociology of Organizational Change*, London: Elsevier.
- Jumbo, G. (2022). The Effect of Remote Working on Employee Productivity, *International Journal of Management and Business*.
- Kotter, J. (1999). *What Leaders really do*. London: Harvard Business Review.
- Lake, A. (2024). *Beyond Hybrid Working*. New York: Routledge.
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, vol. 62, no. 6, pp. 795–827. <https://doi.org/10.1177/001872670910454>
- Luthans, F. & Larsen, J. K. (1986). How Managers Really Communicate. *Human Relations*, vol. 39, no. 2, pp. 161-178. <https://doi.org/10.1177/001872678603900205>

Marston, H., Wilson, G., Morgan, D.J., & Gates, J. (2021). *Beyond digital: Planning for a hybrid world*, London: House of Lords.

McInnes, P. & Corlett, S. (2012). Conversational identity work in everyday interaction. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, no. 1, pp. 27-38.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.004>

Merriman, K. K., Schmidt, S. M. & Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling Virtual Employees, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no. 1, pp. 6–15.  
<https://doi.org/10.1177/1071791907304244>

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.

Mitchell, A. & Brewer, P. E (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, vol. 51, no. 3, pp. 1-9.

Philip, J., Jiang, Y. & Akdere, M. (2023). Virtual reality technology for training: The case for developing cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 23, no.3, pp. 557-583. <https://doi.org/10.1177/14705958231208297>

Platts, K., Breckon, J., & Marshall, E. (2022). *Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study*, London: Sage.

Powell, B.J., McMillen, J.C., Proctor, E.K., Carpenter, C.R., Griffey, R.T., Bunger, A.C. & York, J.L. A compilation of strategies for implementing clinical innovations in health and mental health. *Medical Care Research and Review*. 2 vol. 69, no. pp. 123–157.  
<https://doi.org/10.1177/1077558711430690>

Reed, K. M., & Allen, J. A. (2022). *Suddenly Hybrid Managing The Modern Meeting*, (1 ed.). New Jersey: Wiley.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). *Att analysera kvalitativt material. Handbok i kvalitativa metoder*. Lund: Liber.

Riedl, C. & Williams Woolley, A. (2020). Successful Remote Teams Communicate in Bursts. *Harvard Business Review*.

Shifrin, N.V. & Michel, J.S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, vol. 36, no. 1, pp. 60–85.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv - Det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sveningsson, S., Alvesson, M. (2003). *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*. *Human Relations*, vol. 56, no. 10.

<https://doi.org/10.1177/0018726703561000>

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2017). *Managing Change in Organizations*. (1 ed.). Lund: Sage.

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2024). *Managing change in organizations*. (2 ed.). Lund: Sage.

Timinger, H. (2017). *Modernes Projektmanagement*. München: Wiley.

Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, vol. 15, no. 1, pp. 121–143.

Watson, T. J. (2016). *Organizing and Managing Work*. (2 ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.

Winroth, J. (2022). *Organisationshälsa: om hållbart arbetsliv, förändringsarbete och det hälsofrämjande perspektivet*. Studentlitteratur AB.

Wolmesjö, M. (2008) *Ledarskapets autonomi – om chefers dilemman och handlingsutrymmen*. Växjö: Växjö University Press

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>.

**Appendix**

<b>Namn</b>	<b>Bransch</b>	<b>Ansvar över antal personer</b>
<i>Chef 1</i>	Finans	3
<i>Chef 2</i>	Finans	36
<i>Chef 3</i>	Bank	30
<i>Chef 4</i>	Bank	8
<i>Chef 5</i>	Tech	25
<i>Chef 6</i>	Fastigheter	21
<i>Chef 7</i>	Fastigheter	5
<i>Chef 8</i>	Tech	14

**Promptar till generativ AI:**

*"Ge exempel på uppsatsämnen relaterade till chefer"*

*"Föreslå rubriker för en uppsats om hybridarbete"*