



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En kvalitativ studie om chefers ledarskap på hybrida arbetsplatser

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Höstterminen 2021
Kandidatuppsats
Författare:
Nathalie Tilly 970512
Matilda Groeger 000921
Handledare:
Johan Jakobsson

Sammanfattning

Introduktion

Covid-19 pandemin och digitaliseringen är två bidragande faktorer till att många företag ställt om till distansarbete. I takt med att fler arbetsplatser kan komma att bli hybrida i framtiden ändras platsen var chefer utför sitt ledarskapet. Tidigare ledarskapsstudier har utgått från ledarskap i olika kontexter. Däremot är ledarskap i en hybrid kontext ett relativt outforskat fenomen. Olika studier och teorier belyser vikten av ett ledarskap genom att t.ex. ledarskapsstilar och relationen till medarbetarna kan ha en påverkan på medarbetarnas motivation och effektivitet. Undersökningar har även påvisat att digitala arbetsmiljöer ställer nya krav på chefer. Att med utgångspunkt i chefers ledarskapsstilar och relationer till medarbetare studera chefers ledarskap i en hybrid miljö kan därmed vara intressant att få en större förståelse för.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser. Studiens centrala forskningsfråga är:

- Hur anpassar chefer sin ledarskapsstil på en hybrid arbetsplats?

Teori

Den teoretiska referensramen består av teorier om ledarskapsstilar, virtuellt ledarskap och tidigare studier om relationerna mellan chefer och medarbetares påverkan på ledarskapet. De teorier om ledarskapsstilar som använts är transformativt, transaktionellt- och situationsanpassat ledarskap. Den teoretiska utgångspunkten för ledarskap ur ett relationsperspektiv är Leader-Member exchange theory.

Metod

Studiens empiriska data har insamlats genom kvalitativ metod, där semistrukturerade intervjuer har genomförts med åtta olika chefer på sju företag, inom fem branscher. Vidare utgår studien från ett abduktiv förhållningssätt, vilket innebär att ett skifte mellan empiri och teori har gjorts för att successivt kunna bygga upp en djupare förståelse för studiens fenomen.

Slutsats

I studien har två slutsatser gjorts:

- 1) En kombination av ledarskapsstilar som tillämpar mer struktur och ökat förtroende till medarbetarna kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser
- 2) En högkvalitativ relation mellan chef och medarbetare kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser

Nyckelord: *ledarskap, hybrida arbetsplatser, hybridledarskap, distans, relationer*

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Innehållsförteckning	2
1. Introduktion	4
1.1. Problemformulering	5
1.2. Syfte och frågeställningar	6
1.3. Avgränsningar	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1. Ledarskapsstilar	7
2.1.1. Transaktionellt- och transformativt ledarskap	7
2.1.2. Situationsanpassat ledarskap	8
2.2. Ledarskap i en virtuell miljö	9
2.2.1. Virtuellt ledarskap	9
2.3. Ledarskap från ett relationsperspektiv	10
2.3.1. Kvaliteten på relationen och relationens fas mellan chef och medarbetare	10
2.3.1. Upprätthållande av relationen	10
3. Metod	12
3.1. Forskningsansats	12
3.2. Forskningsprocess	12
3.3. Urval	13
3.4. Insamling av litteratur	13
3.5. Datainsamling	14
3.5.1. Intervjuer	14
3.5.2. Pilotintervju	14
3.5.3. Tillvägagångssätt	14
3.6. Dataanalys	16
3.7. Etiska ställningstaganden	16
3.8. Studiens kvalitet	17
4. Resultat	18
4.1. Chefernas ledarskap på en hybrid arbetsplats	18
4.1.1. Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna	18
4.1.2. Digitala verktyg	20
4.1.3. Kreativitet och idéer	21
4.1.4. Medarbetarnas motivation på den hybrida arbetsplatsen	22
4.2. Relationen mellan chef och medarbetare	23
5. Analys och diskussion	26
5.1. Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna	26
5.2. Digitala verktyg	27

5.3. Kreativitet och idéer	28
5.4. Medarbetarnas behov och mognadsnivå i förhållande till motivation	30
5.5. Chefers ledarskapsstilar på hybrida arbetsplatser	30
5.6. Relationens betydelse för chefers ledarskap på hybrida arbetsplatser	31
6. Slutsatser	33
6.1. Teoretiskt bidrag	34
6.2. Förslag till vidare studier och studiens begränsningar	34
Referenser	35
Bilaga 1 - Intervjuguide	39

1. Introduktion

Ledarskap bygger på förståelse, kommunikation och ett fungerande samspel. Därmed är en ledares uppgift att påverka samt motivera individer och grupper för att nå specifika gemensamma mål och att stärka de gemensamma värderingarna. Beroende på vilken situation en verksamhet befinner sig i behöver chefer anpassa sig till olika ledarskapsstilar (Alvesson & Svenningsson, 2010). Eftersom dagens samhälle ständigt förändras, behöver även ledarskapsstilar anpassas till förändringarna (Hoyt & Blascovich, 2003).

En av samhällets oundvikliga förändringar är digitaliseringen (Hoyt & Blascovich, 2003). Digitaliseringen är en pågående samhällsomvandling som under pandemin Covid-19 har påskyndats på grund av att fler företag valde att övergå till att ha distansarbete på grund av restriktioner från Folkhälsomyndigheten. Enligt en studie från SCB (2021) arbetade cirka 30 procent under det tredje kvartalet år 2020 och drygt 40 procent under det första kvartalet år 2021 i åldrarna mellan 15-74 år i Sverige hemifrån. I samband med restriktionerna behövde många chefer övergå till att leda helt på distans, vilket medförde nya krav på cheferna (Saco, 2021). De nya kraven som ledarskapet på distans har resulterat i är bland annat att skapa tydligare struktur och ramar för arbete, samt leda alla anställda mot de gemensamma verksamhetsmålen. Distansarbetet innebär dessutom en mindre reglerad omgivning, vilket sätter mer press på chefer att agera förebild och att skapa tydliga visioner, normer och mål för verksamheten. Chefer får även i samband med distansarbetet större ansvar för att utveckla en god arbetskultur och motivera dem anställda (Saco, 2021).

I december år 2021 hade cirka 70 procent i Sverige fått två doser av vaccinet mot Covid-19, vilket medförde att restriktionerna lättades (Our World In Data, 2021). I takt med att restriktionerna lättades var det många som återgick till att delvis ha platsförlagt arbete (Arbetsplatsverket, 2021). Däremot har både ledare och medarbetare i många branscher insett att arbete på distans kan vara fördelaktigt. Anställda får en mer flexibel vardag, kan undgå att lägga tid på att transportera sig till arbetet dagligen och arbetsgivare kan dra ner på kontorskostnader (Saco, 2021). Detta har medfört att många företag har börjat med att implementera en blandning av fysiskt och digitalt arbete (Hallqvist, 2021). 89 procent av deltagarna i en undersökning gjord av Internetstiftelsen år 2021 ville fortsätta arbeta på distans efter pandemin, men i kombination med att även vara på plats (Internetstiftelsen, 2021). Anledningen till att deltagarna ville kombinera sitt arbete på det sättet var för att upprätthålla sin relation till kollegorna genom att åtminstone ses någon gång i veckan. Detta beror dels på att man vill uppehålla företagskulturen samt att det är enklare att genomföra kreativa möten i ett fysiskt sammanhang (Internetstiftelsen, 2021). Detta gör att en ny typ av ledarskap uppstår, ett "hybridledarskap", som innebär att chefer utövar sitt ledarskap både på arbetsplatser som är fysiska och virtuella.

1.1. Problemformulering

Den ökade digitaliseringen i samhället och Covid-19-pandemin är två bidragande faktorer till att vissa företag har valt att ha arbetsplatser som både är på distans och på plats, så kallade hybrida arbetsplatser. Denna förändring av arbetsplatser gör att vissa chefer får utföra sitt ledarskap i en ny, hybrid miljö. Då tidigare undersökningar tyder på att fler människor vill arbeta på hybrida arbetsplatser och att fler företag kombinerar arbetsplatsen med att vara digital och fysisk (Internetstiftelsen, 2021; Hallqvist, 2021), kan det därför vara intressant att öka förståelsen för hur chefers ledarskap kan se ut i en hybrid kontext. Tidigare ledarskapsstudier har bland annat belyst kontextens betydelse för ledarskapet genom att studera ledarskap inom olika branscher eller under en kris (se t.ex. Wong et al., 2003; Willcocks, 2007; Knights & McCabe, 2015). Vidare är det flera studier som har studerat hur ledarskap kan se ut i främst fysiska, eller digitala kontexter (se t.ex. Mongan & Thomas, 2007; Zaccaro & Bader, 2003).

Olika teorier och studier belyser vikten av chefers ledarskap. Bland annat har det påvisats att det finns ett samband mellan vilken ledarskapsstil en chef har, medarbetarnas arbetstillfredsställelse och teamets prestation (Braun et al., 2013). Vidare kan en chefs ledarskapsstil i ett virtuellt team ha en betydande roll för den operativa sammanhållningen och tilliten (Ben Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021). En annan studie visar även på att ett virtuellt teams effektivitet kan påverkas av en chefs ledarskapsstil (Gross, 2018). Ledarskapsstilen kan även ha påverkan på medarbetarnas beteende. Exempelvis kan en chef som har en mer relationsorienterad ledarskapsstil bidra till att medarbetarna blir mer lojala, motiverade och hjälpsamma (Alvesson & Svenningsson, 2010). Den relationsorienterade ledarskapsstilen kan dessutom leda till en ökad motivation hos medarbetarna genom att prestationen och arbetsmoralen hos medarbetarna förbättras med denna ledarskapsstil (Hughes et al., 2006). Ett exempel på en annan ledarskapsstil är transformativt ledarskap. Det transformativa ledarskapet grundar sig i att chefen har ett starkt förtroende till sina medarbetare och ökar motivationen genom att involverar medarbetarna i beslutsprocesser samt utökar ansvaret (Bass, 2005). Ytterligare en ledarskapsstil är det transaktionella ledarskapet, där chefen kännetecknas av att vara tydlig med organisationens förväntningar, mål och tillvägagångssätt (Bass, 2005).

Eftersom ledarskapsstilen enligt tidigare studier (se t.ex. Cortellazzo m.fl., 2019; Ramage, 2017) sägs ha en påverkan på bl.a. motivationen och effektiviteten hos medarbetarna är det intressant att studera hur ledarskapsstilar påverkar chefers ledarskap i en hybrid miljö. Hybrida arbetsmiljöer medför att chefer och medarbetare träffas mindre fysiskt, vilket skulle kunna göra att relationen påverkas och därmed ledarskapet. Relationens betydelse för ledarskapet och vilka faktorer i en chefs ledarskap som främjar relationen i en hybrid miljö är således också en intressant aspekt att undersöka. En teori som förklarar relationens betydelse för ledarskapet är Leader- member exchange theory (LMX). Det finns ett flertal studier som har kommit fram till, med utgångspunkt i LMX, att relationen mellan chef och medarbetare är av betydelse för ledarskapet (Anand et al. , 2018; Bauer & Erdogan, 2015; Graen & Uhl-Bien, 1995). Studien kommer därmed även att undersöka hur relationen mellan chef och

medarbetare kan se ut på hybrida arbetsplatser, för att på så vis undersöka hur relationen ser ut och dess betydelse för ledarskapet.

1.2. Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser. För att uppnå syftet utgår studien från följande forskningsfråga:

- Hur anpassar chefer sin ledarskapsstil på en hybrid arbetsplats?

För att besvara den huvudsakliga forskningsfrågan och få en djupare förståelse för hur ledarskap kan se ut på hybrida arbetsplatser har följande delfråga utformats:

- Hur ser relationen mellan chefer och medarbetare ut på en hybrid arbetsplats?

1.3. Avgränsningar

Ledarskap är ett begrepp med flera definitioner och det finns ett flertal teorier som studerar ledarskap från olika vinklar. I denna studie kommer ledarskap avgränsas genom att det studeras med utgångspunkt i ledarskapsstilar, virtuellt ledarskap och från ett relationsperspektiv. Vidare är studien avgränsad till åtta olika chefer på sju stycken medelstora och stora företag, inom fem olika branscher.

2. Teoretisk referensram

Ledarskap handlar generellt sett om att påverka individer eller grupper för att nå specifika mål och visioner (Hoyt & Blascovich, 2003). Ledarskap baseras inte enbart på ledares handlingar, utan även på interaktionen med efterföljare och omgivningen (Alvesson & Svenningsson, 2010). Som chef kan man anpassa sitt ledarskap genom att tillämpa olika ledarskapsstilar. Denna studien utgår från tre olika ledarskapsstilar: transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap och situationsbaserat ledarskap. För att få en större förståelse för hur relationen mellan chefer och medarbetare är i en hybrid arbetsmiljö utgår studien från teorin LMX-teorin. Ledarskapsstilar och relationer har främst undersökts i en enbart fysisk miljö. Men eftersom denna studie vill medföra en ökad förståelse för hur chefers ledarskap kan se ut på en hybrid arbetsplats är det även av intresse att undersöka ledarskapet både i en virtuell miljö. Därmed utgår studien ifrån nedanstående teorier.

2.1. Ledarskapsstilar

2.1.1. Transaktionellt- och transformativt ledarskap

Transaktionell ledarskapsstil

En chef med en transaktionell ledarskapsstil kännetecknas av att vara tydlig med organisationens förväntningar, mål och tillvägagångssätt (Vargas, 2015). En transaktionell ledare styrs av kontroll och ordning med strävan efter effektivitet, snarare än fokus på individens önskemål och förmågor. För att uppnå dessa mål och förväntningar bygger ledarskapsstilen på en utbytesrelation mellan medarbetare och ledare, där medarbetarnas genomförda arbetsuppgifter kan generera belöning. För att uppehålla motivation erbjuder ledarna t.ex. materiella belöningar om arbetsuppgifter blir utförda och bestraffning om de inte blir det (Bass, 2005). Detta belönings- och bestraffningssystem är otillräckligt om man vill skapa motiverade och engagerade medarbetare som leder organisationen mot förändring och utveckling. För att kunna uppnå detta uppkom teorin om transformativt ledarskap (Burns, 2010).

Transformativ ledarskapsstil

En transformativ ledarskapsstil bygger på att stimulera och inspirera medarbetare att uppnå extraordinära resultat och i processen även utveckla de anställdas individuella egenskaper inom ledarskap (Bass, 2005). Till skillnad från det transaktionella ledarskapet fokuserar den transformativa ledaren på medarbetarnas personliga utveckling och behov, vilket sker genom motivation och ansvarsfördelning. Dessutom kan den transformativa ledarskapsstilen vara betydelsefull för att lyfta kreativitet och kompetens hos medarbetare, vilket görs genom ökat förtroende hos de anställda (Mohsin et al., 2020). En transformativ ledare stödjer även risktagande och att gå utanför arbetsrutiner, vilket i sin tur även leder till en hög nivå av kreativitet. När ledarna ger dessa möjligheter till ökat ansvar och utrymme för kreativitet genererar det lojalitet och respekt från medarbetarna (Mohsin et al., 2020). Forskning visar på att transformativt ledarskap kan få medarbetare att överstiga förväntad prestanda genom motivation och större ansvarsfördelning (Bass, 2005). En transformativ ledare motiverar genom social identifiering, vilket innebär att anhängarnas självuppfattningar blir starkt

sammanflätade med ett gruppmedlemskap. Denna sociala identifiering ökar gruppens produktivitet och gruppens sammanhållning samtidigt. Vikten av sammanhållningen som skapas mellan individer men också till ledare, går att förklara genom LMX-teorin (Hoyt & Blascovich, 2003).

Karaktärsdrag för en transformativ ledarskapsstil

Den finns fyra olika karaktärsdrag för den transformativa ledaren (Bass, 2005). De första karaktärsdraget, *Idealized Influence*, handlar om att man som ledare ska agera på ett som gör att efterföljarna ser dig som en förebild. Poängen är att efterföljarna ska identifiera sig med ledaren och vilja efterlikna den, för att kunna leda medarbetarna mot uppsatta mål. Det andra karaktärsdraget, *Inspirational Motivation*, grundar sig i att ledaren motiverar och inspirerar medarbetarna genom att skapa en känsla av gemenskap där det finns ett tydligt syfte och utmaningar. Det tredje karaktärsdraget, *Intellectual Stimulation*, innebär att de transformativa ledare värdesätter kreativitet och självständighet i sitt team. Detta sker genom att ledaren involverar medarbetarna i beslutsprocesser. De fjärde och sista karaktärsdraget är *Individualized Consideration*. Detta karaktärsdrag innebär att ledaren ska lägga sin uppmärksamhet på varje enskild medarbetares unika drivkrafter, förmågor och behov (Bass, 2005).

Transformativt- och transaktionellt ledarskap lyfts fram som lämpliga ledarskapsstilar i en delvis digital miljö. Detta beror på att de båda ledarskapsstilarna bidrar till en ökad motivation och produktivitet för de anställda, fast genom olika tillvägagångssätt (Ramage, 2017). Den transformativa ledarskapsstilen skapar en inre motivation genom att involvera medarbetarna i beslutsprocesser, medan den transaktionella ledarskapsstilen skapar en yttre motivation genom belöning- och bestraffningssystem (Ryan & Deci, 2000). Båda ledarskapsstilarna bidrar alltså till en högre grad motivation, men på olika sätt.

2.1.2. Situationsanpassat ledarskap

Ett situationsorienterat ledarskap grundar sig i antagandet att det inte finns en ledarskapsstil som fungerar i alla situationer, utan ledaren agerar utifrån den aktuella situation som de befinner sig i (Alvesson & Svenningsson, 2010). För att ha ett effektivt ledarskap, bör chefer anpassa sin ledarskapsstil och beteende efter situationen de befinner sig i (Cortellazzo m.fl., 2019). Om chefer vill uppnå en verksamhet med ökad kreativ prestation, passar en ledarskapsstil som skapar en arbetsplats där medarbetarna har mycket eget ansvar och möjlighet till frihet att uttrycka sina kreativa tankar och ideer (Ilyana & Sholihin, 2021).

Situationsanpassat ledarskap bygger på tre generella saker: i vilken riktning ledaren styr de anställda, effektivt stöd till den organisatoriska miljön och motivationsnivån hos de anställda när de utför arbetsuppgifter (Cubero, 2007). När chefer situationsanpassar deras ledarskap innebär det att de anpassar sitt beteende efter individers och grupperns mognad. Denna mognad på de anställda avgör vilken ledarskapsstil som är aktuell. Mognadsgraden uppskattas i de anställdas förmåga och motivationsnivå att nå resultat. Desto mer mognadsnivån ökar innebär det att medarbetarna har en högre kompetens och motivation. I

samband med en hög mognadsnivå ökar det egna ansvaret och behovet av det dagliga ledarskapet minskar. Ökad struktur och omtanke blir av större vikt när kompetensen och motivationen hos medarbetarna är hög, genom att behovet av det dagliga ledarskapet minskar (Dilschmann, 2005).

Med ovanstående aspekter, framgår det tydligt att relationen mellan ledare och medarbetare är avgörande för ett situationsanpassat ledarskap. Denna relation beskrivs utifrån medarbetarnas förmåga att kunna ta eget ansvar. För att ledaren ska kunna utveckla relationen till medarbetarna där de är självständiga, måste de besitta den utvecklade mognadsgraden med hög kompetens och motivation. Beroende på vilken situation en ledare ställs inför, kommer ledarskapet och beteendet att anpassas i enlighet med den aktuella situationen (Alvesson & Svenningsson, 2010).

2.2. Ledarskap i en virtuell miljö

2.2.1. Virtuellt ledarskap

Under de senaste åren har betydande förändringar, främst drivna av teknik, skett på arbetsplatsen. Genom ny kommunikationsteknik som kopplar samman människor, organisationer och information har virtuella arbetsplatser skapats. De virtuella arbetsplatserna skiljer sig i hur man integrerar fysiskt (Hoyt & Blascovich, 2003). Denna digitala övergången bidrar till förändringar av ledarskapsstilar (Zaccaro & Bader, 2003).

Ett virtuellt ledarskap innebär att ledare till största del utövar sitt ledarskap genom digitala kommunikationskanaler (Zaccaro & Bader, 2003). De nya kommunikationskanaler kan ge tillgång till ökad information, ökad effektivitet samt virtuella arbetsplatser (Cortellazzo m.fl., 2019). Även om det skett förändringar i samband med att ledarskapet blivit mer virtuellt, är syftet med ledarskap fortfarande detsamma. Ledarskapet grundar sig fortfarande i att inspirera, motivera, kontrollera och vägleda. Däremot skiljer sig tillvägagångssättet för att utföra ledarskapet. En av de stora skillnaderna är hur distansledarskapet utövas, då ledaren endast träffar de anställda genom virtuella kommunikationskanaler (Gurr, 2004). Eftersom kommunikationen sker genom digitala medel ska en chef i en virtuell arbetsmiljö kunna hantera tekniska moment som bidrar till ett fungerande samspel mellan medarbetare och ledare. Den virtuella ledare ska även kommunicera effektivt och kunna bygga upp förtroende för de anställda på distans (Kuscu & Arslan, 2016).

En annan skillnad som det virtuella ledarskapet medför jämfört med det traditionella ledarskapet är att utmaningar uppstår i form av övervakning, kontroll och tillit till medarbetarna (Felstead & Jewson, 2003). I det traditionella ledarskapet där arbetet sker i fysisk form, har man möjlighet till en mer naturlig övervakning och kontroll på ett helt annat sätt än vad man har på distans. Det kan därför vara en utmaning för ledare att kontrollera sina medarbetare via kommunikation när arbetet sker virtuellt (ibid.).

Det digitala ledarskapet är inte bara en utmaning för ledare utan även för medarbetarna. För att uppnå en individuell effektivitet och produktivitet hos medarbetarna är det av betydelse att de virtuella ledarna formar de anställdas motivation och beteende (Liao, 2017). Det virtuella ledarskapets och hur det utförs kan därmed ses som en viktig faktor för hur ledarskapet påverkas vad gäller de anställdas motivation och beteende vid ett ledarskap på distans.

2.3. Ledarskap från ett relationsperspektiv

2.3.1. Kvaliteten på relationen och relationens fas mellan chef och medarbetare

“Leader-member exchange theory” (LMX) beskriver ledarskap ur ett relationsperspektiv. Enligt LMX förklaras ledarskapet (t.ex. en ökad motivation- engagemang- och prestation) vara beroende av hur relationen mellan ledare och efterföljare ser ut. En hög kvalitet på relationen mellan ledare och efterföljare innebär att relationen präglas av att det finns ett ömsesidigt högt förtroende, ömsesidig respekt och ömsesidigt beroende mellan parterna. I motsvarighet har lågkvalitativa relationer lägre nivå på tidigare nämnda faktorer. Vidare kan högkvalitativa relationer bidra till ett bättre utfall på ledarskapet genom t.ex. ökad motivation och arbetsprestation hos medarbetarna (Bauer & Erdogan, 2015). Relationens kvalitet kan följaktligen förklaras genom vilken fas i relationen som ledaren och efterföljaren är i. Dessa faser delas in i tre kategorier: främlingsfas, bekantskapsfas och partnerskapsfas (Uhl-Bien & Graen, 1995). Främlingsfasen är den fas med lägst nivå på relationens kvalitet och kännetecknas av att parterna huvudsakligen gör det som förväntas av dem, t.ex. genom att göra det som står anställningsavtalet. I bekantskapsfasen är utbytet både formellt och informellt, genom att parterna blir mer sociala och personligt involverade i varandra. I den sista fasen, partnerskapsfasen, har parterna blivit mer känslomässigt involverade i relationen genom att lojaliteten är hög mellan parterna. Den sistnämnda fasen är den fas där relationen har högst kvalitet och där ledarskapet således kan få en mer positiv effekt (ibid.).

2.3.1. Upprätthållande av relationen

Hur relationen mellan ledaren och efterföljaren underhålls kan också ha betydande roll för ledarskapet (Thomas et al., 2013). Relationer med en hög kvalitet tenderar att underhållas bättre än de relationer med låg kvalitet. I situationer där utmaningar har uppstått kan motivationen enklare kvarstå i relationer som har en hög kvalitet, genom att det finns ett högt engagemang i relationen mellan ledaren och efterföljaren. Att investera tid i relationen och att anstränga sig för att upprätthålla den är vanligare i relationer där kvaliteten är hög än där den är låg. En låg kvalitet på relationen mellan ledare och efterföljare kan därför vara till nackdel när utmaningar uppstår, genom att ett grundläggande engagemang för att upprätthålla relationen inte finns i lika stor utsträckning (ibid.).

LMX kan bland annat kopplas till det transformativa och det transaktionella ledarskapet genom att det huvudsakliga utbytet i relationen ser olika ut beroende på vilken av ledarskapsstilarna som utförs (Uhl-Bien & Graen, 1995). Ett transaktionellt ledarskap präglas mer av ett materiellt utbyte i relationen, medan ett transformativt ledarskap karaktäriseras av det sociala utbytet. Det materiella utbytet förklaras vidare vara vanligare i början av en

relation, men att allt eftersom relationen fördjupas blir det sociala utbytet större och mer dominant i relationen. Låg kvalitet på relationen kan därmed kännetecknas till ett transaktionellt ledarskap, medan det transformativa ledarskapet kan kopplas till relationer där kvaliteten är hög. Det kontraktuella utbytet beskrivs vidare som mer formellt genom att parterna ser varandra enbart som arbetsgivare och arbetstagare. I det transformativa ledarskapet är det istället mer fokus på det sociala utbytet och mindre fokus på det formella utbytet. (ibid.)

3. Metod

Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser. För att uppnå vårt syfte har empirisk data insamlats med hjälp av en kvalitativ metod. Vid kvalitativ forskning studeras det empiriska underlaget utifrån ett tolkande förhållningssätt, där fokus ligger på att förstå fenomenet till skillnad från kvantitativ metod där fokus är att mäta fenomenet. Kvalitativ data används i syfte att få en mer flerdimensionell och nyanserad beskrivning av fenomenet som undersöks (Lind, 2019). Eftersom denna studie grundar sig i chefers tolkning och uppfattning om hur det är att leda en verksamhet på en hybrid arbetsplats är den kvalitativa forskningsmetoden lämplig. För att på ett djupare sätt förstå studiens valda fenomen har den kvalitativa datan insamlats genom intervjuer. Intervjuerna i denna studie bidrog till en mer djupgående och detaljerad data eftersom det hjälpte till att skapa en bredare förståelse av chefernas tankar och värderingar av att leda i en hybrid arbetsmiljö (Bryman, 2008).

3.1. Forskningsansats

Det finns olika forskningsansatser att applicera för att beskriva förhållandet mellan teori och empiri. Den forskningsansats som studien utgår ifrån är abduktiv ansats. En abduktiv ansats är en kombination av induktiv och deduktiv forskningsansats (Bryman, 2008). Den induktiva ansatsen grundar sig främst på den insamlade empirin. Empirin grundas i ett fenomen som observeras för att sedan finna generella samband som går att koppla till teorier. Den deduktiva ansatsen däremot utgår från tidigare kunskap och studier om ett fenomen som man därefter undersöker eller försöker motbevisa. Till skillnad från induktiv ansats styrs den insamlade empirin i en deduktiv ansats av teorin (Bryman, 2008). En abduktiv ansats däremot tar översiktliga teorier i beaktning innan det empiriska materialet är insamlat och därefter utvecklas teorierna. Genom ett abduktivt förhållningssätt där man skiftar mellan empiri och teori kan man successivt bygga upp en bättre förståelse för studiens fenomen (Davidsson & Patel, 2017). Ledarskap i hybrida arbetsplatser är ett relativt nytt fenomen och därför ansåg vi att varken empirin eller teorin kan förklaras oberoende av varandra. Därmed anses ett abduktivt förhållningssätt vara lämpligt för denna studie.

3.2. Forskningsprocess

Studiens inleddes genom insamling av teorier om olika ledarskapsstilar och LMX-teorin. Därefter insamlades data från intervjuer med utgångspunkt i att förstå hur chefer upplever att deras ledarskap har påverkats av den hybrida arbetsplatsen samt hur relationen till medarbetare har sett ut i samband med att arbetsplatsen är hybrid. Dessa förkunskaper medförde att det blev enklare att formulera teman och frågor till intervjuguiden. För att inte ha förutfattade meningar om det undersökta fenomenet utvecklades och kompletterades teorierna mer djupgående efter insamlingen av det empiriska materialet. Det som kompletterades i teorin efter insamlingen av det empiriska materialet var utveckling av begreppet *motivation* i samband med teorin om situationsanpassat samt transformativt ledarskap. I empirin framkom även en del oväntad information om begreppet *kreativitet*. Därmed valde vi att utveckla teorin om transformativt ledarskap med fokus på intellectual

stimulation, som beskriver vikten av kreativitet och självständighet hos medarbetare. Med denna kombination av empiri och teori blir studien abduktiv (Davidsson & Patel, 2017).

3.3. Urval

Studien utgår från en kombination av målstyrt urval, bekvämlighetsurval samt snöbollsurval. Ett målstyrt urval innebär specifika personer har valts ut för studien (Bryman, 2008). Detta gjordes för att få information från olika chefer som kan representera det hybrida ledarskapet. Studiens urval består av åtta stycken chefer från sju olika företag inom fem olika branscher. Vidare har lika många kvinnor som män intervjuats. På samtliga företag har det hybrida arbetet blivit vanligare i samband med pandemin. Dessutom har individerna haft olika chefsroller och ansvar för olika antal medarbetare. För att bidra till ökad förståelse för hur chefers ledarskap kan se ut på hybrida arbetsplatser utgick vi från följande fyra urvalskriterier:

- Respondenten ska ha en chefsroll
- Respondenten ska ha arbetat på sin arbetsplats innan eller under pandemin
- Respondenten ska arbeta på en arbetsplats som kombinerar distans- och platsförlagt arbete
- Respondenten ska ha ansvar för personal

Studien består vidare av ett bekvämlighetsurval. Med ett bekvämlighetsurval menas att personer har blivit utvalda utifrån vilka som är lättillgängliga för författarna (Bryman, 2013). Detta gjordes genom att personer i författarnas nätverk tillfrågades om att vara med i studien. Med hjälp av dessa personer har studien i sin tur fått ett större urval genom att rekommendationer till potentiella respondenter för studien gavs. Genom dessa rekommendationer består studien även av ett snöbollsurval. Att ha ett snöbollsurval innebär att antalet personer i urvalet ökar med hjälp av att ett få antal personer tillfrågas inledningsvis, och att dessa i sin tur hänvisar till fler personer (Bryman, 2013). Valet av studiens urval gjordes i ett tidseffektivt syfte, då författarna hade en begränsad tidsram för studien. Eftersom personerna som initialt tillfrågades besatt ett brett kontaktnätverk av relevanta personer för studien, ansågs snöbollsurvalet vara en lämplig urvalsmetod.

3.4. Insamling av litteratur

Litteraturinsamling är en väsentlig del av forskningsprocessen eftersom den klargör begrepp, teorier och tidigare forskning av studiens ämne. Litteraturen samlades in genom databaser och sökhjälpmedel från Göteborgs Universitets bibliotek. De databaser som vi har använt för att samla in sekundärdata är Business Source Premier och Scopus. I dessa databaser söktes litteratur med hjälp av nyckelord som var av relevans för studiens syfte. För att bredda sökningen av data användes synonymer, förkortningar och engelska uttryck av nyckelorden. De valda sökorden var; *leadership*, *leader styles*, *management*, *management styles*, *hybrid leadership*, *digital*, *digital leadership*, *relation*, *virtual*, *distance*, *motivation*, *situational leadership*, *pandemic*, *virtual leadership*. För att få relevanta träffar på sökorden användes de booleska operatorerna AND och OR, samt citattecken på runt ord som inte var sammansatta,

exempelvis “virtual leadership”. Efter databaserna tagit fram relevanta artiklar och forskning avgränsades sökningen ytterligare om de var peer reviewed, vilket innebär att datan är akademiskt vetenskapligt granskad. Att studien baseras på granskade texter medför en större autenticitet.

3.5. Datainsamling

3.5.1. Intervjuer

Det empiriska materialet till studien har erhållits genom primärdata bestående av semistrukturerade intervjuer. Den mest framträdande datainsamlingsmetoden för kvalitativa studier är intervjuer då det kan bidra till en mer djupgående och detaljerad data (Bryman, 2008). Med semistrukturerade intervjuer menas att en samtalsdialog förs mellan intervjuare och intervjuperson. Denna samtalsdialog kan i sin tur ge utrymme för vidare diskussion och fördjupad förståelse om det studerade ämnet (ibid). Författarna ansåg därför att semistrukturerade intervjuer var en lämplig datainsamlingsmetod för att skapa en djupare förståelse för chefernas tankar, värderingar och åsikter om det hybrida ledarskapet.

De semistrukturerade intervjuerna grundar sig i intervjuguiden (se bilaga 1). Intervjuguiden är uppbyggd utifrån syftet med studien: att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser. För att få en bredare empiri ställdes frågorna i intervjuguiden utifrån tre teman: ledarskap på distans, ledarskap på plats samt kombinationen av detta vilket definieras som hybridledarskap. Intervjuguiden bestod delvis av öppna frågor, för att inte begränsa respondenternas svar och för att få mer detaljerade och djupgående förklaringar (Bryman, 2008). Under intervjuerna ställdes även följdfrågor till respondenterna vid de frågor som var mer begränsat utformade. Genom att ha intervjuer som skapar utrymme för flexibilitet blir det enklare att inkludera följdfrågor till respondenternas svar, vilket kan bidra till att studien får en mer utvecklad empiri (Bryman, 2008).

3.5.2. Pilotintervju

En pilotintervju genomfördes för att testa de utvalda frågorna från intervjuguiden och för att se om de medförde att syftet i studien framkom. För studiens skull ansågs det viktigt att genomföra pilotintervjuer innan de övriga intervjuerna för att kunna förbättra och öva på intervjutekniken, samt för att höja självförtroendet och tryggheten. Pilotintervju kan bidra till ett mer stimulerande samspel på de övriga intervjuerna (Kvale, 1997). För att kunna utveckla och använda frågorna i de övriga intervjuerna, valdes en relativt lättillgänglig person att intervjua genom ett bekvämlighetsurval. Respondenten är medarbetare och arbetar tätt med sin chef på en verksamhet som idag har implementerat hybrida arbetsplatser. Eftersom studiens syfte är att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser ansågs den utvalda person vara relevant att intervjua.

3.5.3. Tillvägagångssätt

Intervjuerna har gjorts digitalt via Zoom och genomfördes med båda författarnas närvaro. Detta gjordes för att skapa möjlighet till att få fler perspektiv på aspekter som kommer fram i

intervjuerna, då man kan få in fler intressanta följdfrågor som i sin tur kan bidra till en bredare empiri. För att respondenterna skulle känna sig bekväma var det en av person i taget som ställde frågorna, medan den andra författaren i dessa fall ställde följdfrågor och iakttog kroppsspråk mm.

Alla intervjuer påbörjades med en kort förklaring till syftet med intervjun och vart respondentens svar kommer att offentliggöras. Därefter förklarades för respondenten att allt som framkommer i intervjun kommer anonymiseras och efter godkännande påbörjades en ljudinspelning av intervjun. Inspelning av intervjuerna möjliggör inte bara för transkribering, utan underlättar ens närvaro vid intervjuerna då man inte behöver anteckna i lika stor utsträckning och kan lägga större fokus på detaljer som man eventuellt annars hade missat. Intervjuerna utfördes med hjälp av intervjuguiden och de utvalda teman, som hade utgångspunkt i våra forskningsfrågor och hur chefer har hanterat kombinationen av ett digitalt och fysiskt ledarskap. Intervjuerna började med inledande frågor där respondenterna fick berätta om sig själva, därefter övergick vi till att ställa frågorna utifrån vår intervjuguide (se bilaga). Efter att respondenterna hade besvarat frågorna som utformats från intervjuguiden fick de en avslutande fråga om de hade något att tillägga själva och efter respondenternas sista tillägg avslutades intervjun. Intervjuerna hölls i mellan 20 till 30 minuter. Tätt inpå att intervjuerna avslutades påbörjades transkriberingen för att få med väsentlig information.

Tabell 1. Respondenter

Respondent	Kön	Längd på intervju	Antal anställda på företaget	Datum
Chef 1	Kvinna	29 min	Fler än 249 st	23/11/21
Chef 2	Kvinna	28 min	Fler än 249 st	24/11/21
Chef 3	Man	28 min	Mellan 50-249 st	25/11/21
Chef 4	Man	27 min	Mellan 50-249 st	26/11/21
Chef 5	Man	25 min	Mellan 50-249 st	26/11/21
Chef 6	Kvinna	27 min	Fler än 249 st	29/11/21
Chef 7	Kvinna	27 min	Fler än 249 st	29/11/21
Chef 8	Man	23 min	Fler än 249 st	30/11/21

Det gjordes totalt nio intervjuer, varav en pilotintervju. Under dessa nio intervjuer framkom delvis empirisk mättnad. Med empirisk mättnad menas att informationen från respondenterna blir likgiltig och att ingen ny information uppkommer, vilket är viktigt för att kunna dra slutsatser (Bryman & Bell, 2013). Studien uppnådde delvis empirisk mättnad genom att liknande information kring ledarskap på hybrida arbetsplatser uppgavs av respondenterna

efter cirka sex intervjuer. För att stärka den empiriska mättnaden gjordes därefter ytterligare två intervjuer.

3.6. Dataanalys

För att strukturera upp den insamlade datan för empirin och analysen användes tematisk analys. Tematisk analys är en metod för att identifiera, analysera och hitta mönster inom datan som är relevanta för det undersökta fenomenet (Braun & Clarke, 2006). Inledningsvis valdes teman utifrån den teoretiska referensramen genom en deduktiv tematisk kodning (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). De teman som valdes ut för att strukturera upp intervjuguiden var: *ledarskap på distans*, *ledarskap på plats* och *det hybrida ledarskapet*. Utifrån dessa tre teman och den teoretiska referensramen togs två nyckelord fram som var relevanta begrepp inom området för ledarskap: *motivation* och *relation*. Dessa teman speglades sedan genom det empiriska materialet. Efter intervjuerna var transkriberade framkom det återkommande mönster i det empiriska materialet. Utifrån den deduktiva kodningen togs material fram som var relevant för studiens syfte. Därefter övergick den tematiska analysen till en induktiv kodning (Fereday & Muir-Cochrane, 2006) där datan sammanställdes efter mönster och nyckelord som var återkommande hos respondenterna men som inte fanns med i den teoretiska referensramen. De teman som togs fram var följande: *Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna*, *digitala verktyg*, *kreativitet och idéer*, *den hybrida arbetsplatsens påverkan på motivationen* samt *relationen mellan chef och medarbetare och dess påverkan på ledarskap*.

3.7. Etiska ställningstaganden

I samhällsvetenskapliga undersökningar finns det vissa etiska och moraliska ställningstaganden som är relevanta att applicera (Davidson & Patel, 2017). Fyra forskningsetiska principer som denna studie har utgått från är: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (ibid). Informationskravet och samtyckeskravet tillämpades genom att samtliga respondenter blev informerade om undersökningens syfte i samband med förfrågan om deltagande. Det framgick även tydligt att deltagandet av intervjuerna var frivilliga och att respondenten fick avbryta intervjun om den ville det. För att tillämpa konfidentialitetskravet hade endast författarna tillgång till det empiriska materialet och respondenterna anonymiserades genom intern och extern anonymisering. För att ingen internt inom deltagarnas verksamhet ska kunna identifiera respondenten har personnamn och företagsnamn anonymiserats. För att externa personer inte ska kunna identifiera i vilka verksamheter som respondenterna arbetar, nämndes inte deras specifika bransch. Slutligen raderades allt empiriskt material när undersökningen var klar och publicerad. Materialet har därmed endast använts i samband med studien, vilket tillämpar nyttjandekravet.

3.8. Studiens kvalitet

Studiens kvalitet kommer att diskuteras utifrån fyra kriterier som används för att bedöma kvalitativa studiers trovärdighet (Guba & Lincoln, 1985). Dessa kriterier är följande: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell, 2013). Dessa kriterier diskuteras nedan:

Tillförlitlighet- För att uppnå tillförlitlighet kan studiens resultat valideras av respondenterna för se till att författarnas uppfattning överensstämmer med respondenternas (Bryman & Bell, 2013). Studiens resultat har inte blivit validerat av respondenterna vilket kan minska tillförlitligheten. För att säkerställa att författarnas uppfattning överensstämmer med respondenternas validerades intervjuerna däremot genom att spelas in och transkriberas. Detta tillvägagångssätt gör därmed att studiens tillförlitlighet ökar.

Överförbarhet- Kriteriet överförbarhet innebär att studiens resultat ska kunna användas i en annan situation eller vid en annan tidpunkt (Bryman & Bell, 2013). Intervjupersonerna verkade i olika branscher och på olika företag vilket gör att resultatet kan ge potential för analytisk generaliserbarhet och kan därmed användas vid andra tillfällen. Forskningsfrågan är vidare inte specifikt formulerad och kan därför appliceras i andra forskningssammanhang som kan kopplas till studiens fenomen.

Pålitlighet- Med pålitlighet menas att studiens forskningsprocess ska redogöras på ett så fullständigt och tillgängligt sätt som möjligt (Bryman & Bell, 2013). För att uppnå pålitlighet har författarna försökt att tydligt beskriva alla studiens faser på ett transparent sätt. Genom att metoden redogör för hur forskningsprocessen sett ut med en tydlig beskrivning av datainsamlingen, så ökar pålitligheten i texten. Vidare ökar pålitligheten i studien genom användningen av en teoretisk referensram med välkända och pålitliga teorier.

Konfirmering- Kriteriet konfirmering innefattar om studiens resultat är neutralt och hur åtgärder vidtas av författarna för att minska denna partiskhet (Bryman & Bell, 2013). För att säkerställa detta har författarna under forskningsprocessen fått studien kritisk granskad av handledare och andra studenter i syfte att kunna förbättra studiens kvalitet och neutralitet ytterligare. För att inte låta personliga värderingar påverka det empiriska materialet ställdes även öppna frågor för att låta respondenterna tala fritt utifrån egna åsikter.

4. Resultat

De teman som studien utgick ifrån innan det empiriska materialet insamlades var: ledarskap på distans, ledarskap på plats samt hybridledarskap. Dessa teman var till grund för intervjuguiden och speglar därför det empiriska materialet. För att förklara en hybrid arbetsplats kommer följande resultat förklara vissa aspekter ur en digital miljö och ur en fysisk miljö, men sedan koppla samman till kombinationen av den hybrida miljön. Även om respondenterna arbetade inom fem olika branscher på både stora- och medelstora företag, framkom det inte någon märkbar skillnad i det empiriska materialet.

Efter att det empiriska materialet var insamlat identifierades fem nya teman som kan kopplas till chefernas ledarskapsstilar och upplevelse av relationen till medarbetarna i en hybrid arbetsplats. Dessa fem teman var följande:

1. Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna
2. Digitala verktyg
3. Kreativitet och ideér
4. Medarbetarnas motivation på den hybrida arbetsplatsen
5. Relationen mellan chef och medarbetare

4.1. Chefernas ledarskap på en hybrid arbetsplats

4.1.1. Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna

En konstaterad uppfattning hos respondenterna är att det krävs mer struktur som chef för att leda medarbetare på hybrida arbetsplatser. Strukturen innefattar hur man som chef planerar och organiserar verksamheten för att leda den i rätt riktning. Respondenterna förklarade att det var viktigt att som chef strukturera en tydlig riktning för verksamheten och medarbetarna att jobba mot när arbetsplatsen var fysisk, men att det är ännu viktigare på de hybrida arbetsplatserna eftersom man inte kan kommunicera på samma sätt som tidigare och medarbetarna får mer eget ansvar. En av respondenterna hade genomfört ett omfattande strategiarbete för hela organisationen precis innan pandemin bröt ut, detta ansåg respondenten som fördelaktigt för verksamhetens struktur eftersom det tydliggjorde vilken riktning företaget skulle gå mot.

Chef 5 belyste vikten av struktur:

“När du kombinerar arbetsplatser är det viktigt att ha struktur. Du måste ha struktur och tydliga krav...”

Ökad struktur innebär fler möten med en tydlig agenda

Ett flertal av respondenterna förklarade att en hybrid arbetsplats innebar mer struktur i form av fler möten. Detta anser en del bero på att man inte kan stämma av hur det går för medarbetarna på samma sätt virtuellt som på fysisk plats. För strukturens skull har en del respondenter berättat att de infört dagliga möten och i vissa fall veckomöten som sker vid en bestämd tidpunkt. Flera av respondenterna berättade att som chef på en hybrid arbetsplats är

det viktigt att ha en tydlig agenda med alla möten för att få mer effektiva resultat. Om mötena på de hybrida arbetsplatserna inte har en tydlig ordning förklarade en respondent att det är väldigt svårt att få det att bli produktivt och att det lätt kan bli meningslösa möten. En av respondenterna förklarade att detta beror på att folk har en strävan efter den sociala kontakten efter pandemin och därmed blir mötena en allmän pratstund istället för att gå igenom den faktiska agendan och syftet med mötena. Respondenterna förklarade att detta skiljde sig från fysiska möten, eftersom man har haft möjligheten att socialisera sig med sina medarbetare och man vet att det krävs ett aktivt deltagande när alla sitter närvarande. Respondenterna har en gemensam uppfattning om att när möten på en hybrid arbetsplats har en tydlig agenda och en tydlig riktning, blir det mer effektivt.

Chef 2 berättade om vikten av att ha en tydlig mötesagenda:

“Den nya arbetssituationen har medfört att dagliga möten har införts. Därmed blir det enormt viktigt att det finns en tydlig agenda... Jag har suttit på så många möten som har varit timplånga och bara pratat skit och det har inte blivit nått resultat för att folk har en social törst liksom”.

En utmaning som många respondenter uttryckte var att kombinera möten där mötesdeltagarna både är på plats fysiskt och på distans. En del respondenter ansåg att man omedvetet fokuserade på de som var på fysisk plats och glömde de medarbetare som var med på det digitala verktyget Teams. Många uttryckte även att det var ett större engagemang hos de som var på fysisk plats i jämförelse med de som var delaktiga på mötena på distans. Respondenterna ansåg att lösningen var att utnyttja den hybrida arbetsplatsen och hålla i de mest väsentliga mötena de dagar då alla anställda faktiskt är på plats.

Ökat förtroende från cheferna

En gemensam uppfattning som cheferna uttryckte om de hybrida arbetsplatserna och den ökade strukturen är att medarbetare har fått mer eget ansvar. En del chefer förklarade att det därmed krävde ett större förtroende till medarbetarna för att kunna delegera ut mer ansvar. En anledning till att hybrida arbetsplatser innebär mer ansvar hos medarbetarna grundas i att en stor del av arbetet sker på distans, där cheferna inte har lika stort inflytande och kontroll på medarbetarna. Många respondenter förklarar att genom att som chef ha en tydlig struktur och förmedla en tydlig riktning, kan de med förtroende lämna över mer ansvar och involvera medarbetarna i mer av verksamhetens beslut. Detta i sin tur förklarade respondenterna leder till en större självständighet hos medarbetarna, vilket hjälper verksamheten att utvecklas framåt.

Chef 5 belyste vikten av förtroende i en hybrid arbetsmiljö:

“Eftersom en stor del av arbetet sker på distans så krävs ett stort förtroende till de anställda för att kunna delegera ut mer ansvar”.

Det är tydligt att alla respondenter delar åsikten om att hybrida arbetsplatser innebär mer struktur i ledarskapet och kräver en tydlighet i vilken riktning som verksamheten ska arbeta mot. Eftersom alla medarbetare får mer eget ansvar i samband med att mer arbete är på

distans, behöver cheferna ha ett starkt förtroende till sina anställda. Därmed krävs det regelbundna möten och tydliga krav på en hybrid arbetsplats.

4.1.2. Digitala verktyg

På de hybrida arbetsplatserna kombineras arbete på distans och arbete på en fysisk plats. För att kunna kommunicera med varandra när samtliga inte är på kontoret, så har ett gemensamt digitalt kommunikationsverktyg implementerats i många verksamheter.

I samband med pandemin och digitaliseringen har användandet och utbudet av digitala verktyg expanderat. Med digitala verktyg syftar respondenterna på datorer och programvaror som de kan kommunicera med varandra genom. Ett av de mest använda digitala verktygen var Microsoft Teams. Cheferna har uttryckt både för- och nackdelar med de digitala verktygen. Flera av respondenterna delar uppfattningen om att de digitala verktygen har effektiviserat mycket av arbetet. Flera chefer har uttryckt en stor betydelse av chattfunktionen på det digitala verktyget Teams. Detta beror på att alla anställda numera ständigt är uppkopplade oavsett vilken arbetsplats de befinner sig på. En delad uppfattning av respondenterna är att man svarar snabbare på ett chattmeddelande än att gå in och aktivt svara på ett mejl. En av cheferna förklarar att ett chattmeddelande svaras på inom en timma och ett internt mejl kan dröja dygn tills de anställda får svar. Denna funktion anser många respondenter som fördel med de digitala verktygen eftersom det gör en del av arbetet mer effektivt.

Chef 7 förklarade effektiviseringen av arbetet med hjälp av de digitala verktygen:
“Det digitala gör att det blir tidseffektivt och man kan spara mycket med tid. Samt effektivt om man vill ge ut information, vi är stora grupper och istället för att springa runt på olika våningar och samla ihop alla så kan man skriva i chatten och nå ut till alla direkt”.

Minskat engagemang vid användningen av digitala verktyg

En gemensam konstaterad nackdel som respondenterna uttryckte med möten i samband med de digitala verktygen, var det minskade engagemanget. Detta ansåg en del bero på att det är en ny situation och många får svårt att komma till tals då man lätt pratar i mun på varandra. Detta kan bidra till att många medarbetare får ett minskat engagemang och sitter tysta istället, även om de har relevanta saker att tillföra. Det kan också bero på att många som arbetar hemifrån och är med på digitala möten, gör andra saker samtidigt som inte har med jobbet att göra. Det blir en utmaning för cheferna att motivera och inspirera med det minskade engagemanget. En lösning på detta som vissa respondenter förklarade var att de införde det som obligatoriskt att ha på kameran vid möten. Detta ansåg de bidra till ett ökat engagemang, då man även kan se de andra i mötet och enklare känna av när man kan få ordet och dela sina tankar.

Chef 6 beskrev det minskade engagemanget i samband med digitala verktyg:

“Det är svårt att hålla gruppmöte vid liv. De möten vi hade klarades av men vi fick inget engagemang eller teamkänsla utan många medarbetare var väldigt passiva... Men detta förbättrades när vi införde tvång med kamera. Det ledde till ökat engagemang och fler vågade säga vad de tycker.”.

Vid möten där man vill ha ökat engagemang uttryckte flera av respondenterna digitala verktyg som något negativt. Däremot så har det nämnts en del fördelar med de digitala verktygen. En positiv aspekt av de digitala verktygen som flera respondenter tog upp är att det ger medarbetarna större möjlighet att få ihop sin vardag. Respondenterna förklarar att vissa medarbetare har lång väg att transportera sig till arbetet, men genom att arbeta vissa dagar på distans kan man lägga tiden den tiden på saker de inte hinner med i vardagen om arbetet sker enbart på plats. Det ger även möjlighet till att arbeta i situationer man inte har kunnat arbeta på innan.

Chef 1 förklarade fördelarna med de digitala verktygen:

“En fördel med digitala arbetsplatser är att det är fantastisk att vi har ett jobb som går att göra på distans och detta var inte möjligt innan pandemin... idag så kan man jobba trots att man är lite förkyld eller om man exempelvis behöver kombinera sin vardag med ett tandläkarbesök...”.

Sammanfattningsvis innebär de digitala verktygen i samband med hybrida arbetsplatser nya utmaningar för chefer, men flera respondenter ansåg att deras ledarskap var ganska likgiltigt med hur det var på fysisk plats. Det som många ansåg skilja sig var tillvägagångssättet och anpassning av ledarskapsstil eftersom det inte går att kommunicera på samma sätt genom de digitala verktygen.

4.1.3. Kreativitet och idéer

Kreativitet hämmas på digitala arbetsplatser

Cheferna förklarade att kreativitet och innovation är av stor betydelse för att utveckla verksamheter framåt. En hybrid arbetsplats innebär delvis arbete på distans, vilket samtliga respondenterna uttryckte hämmade kreativitet och innovation. De anser att de spontana idéerna som sedan utvecklas uppkommer i småpratet, som i störst utsträckning sker på den fysiska arbetsplatsen. Detta väsentliga småpratet är begränsat när arbetsplatsen är på distans. Eftersom mycket kommunikation sker genom de digitala verktygen, där flertal känner sig obekväma och inte kommer till tals, kan det leda till att många hålla sina idéer för sig själva.

Chef 3 förklarade hur kreativiteten hämmas i en digital arbetsplats:

“Småpratet försvinner helt och hållet när man arbetar på distans... Man ringer inte upp personer på samma sätt om man inte redan har en färdigutvecklad idé. I en verksamhet är småpratet viktigt, det är där man kläcker ideer eller överhör bekymmer... Så det är en väldigt stor nackdel med att leda på distans”.

Kreativitet på hybrida arbetsplatser

Som tidigare nämnts har cheferna förklarat att hybrida arbetsplatser innebär mer eget ansvar för medarbetarna, vilket ansågs vara fördelaktigt för kreativiteten eftersom det egna ansvaret uppmuntrar till att vara nytänkande. Men en gemensam åsikt från samtliga respondenter är att framtiden kommer bestå av hybrida arbetsplatser. För att främja de anställdas innovativa idéer när arbetsplatsen är hybrid ansåg en respondent att framtida kontor kommer vara till för kreativitet och problemlösning. Respondenten menade på att man gör det administrativa på distans och har kontoret som en samlingsplats för problemlösning och innovation. En annan respondent menade på att det är viktigt att verkligen vara tillgänglig när man är på kontoret i en hybrid arbetsplats eftersom det är ännu viktigare att vara lyhörd och ta hänsyn till de idéer som flödar.

Chef 8 förklarar hur man ökar kreativiteten i samband med hybrida arbetsplatser:

“I framtiden tror jag att miljöerna på kontoren kommer ändras. Man ses och löser problem... Och man åker till jobbet för att göra ett utbyte av idéer”.

Sammanfattningsvis anser respondenterna att kreativiteten och innovationen i verksamheten hämmas i en digital miljö. För att behålla kreativiteten och innovationen hos medarbetarna på en hybrid arbetsplats nämnde några av respondenterna att det är viktigt med specifika dagar där man samlas fysiskt på plats. De anser även att ledarskapet på den hybrida arbetsplatsen innebär att ge medarbetarna utökade ansvarsområden samt en större involvering i verksamheten, vilket kan bidra till ökad kreativitet. Respondenterna förklarade även att genom att anpassa sitt arbetssätt och exempelvis göra det administrativa när man jobbar på distans och vara fullt tillgänglig när man väl är på kontoret, kommer det generera tid för det kreativa arbetet.

4.1.4. Medarbetarnas motivation på den hybrida arbetsplatsen

Respondenterna upplevde att motivationen hos medarbetarna på den hybrida arbetsplatsen såg olika ut, men att de flesta av medarbetarna motiveras av att kunna arbeta både hemifrån och på plats. Några av respondenterna hade infört specifika dagar där medarbetarna förväntades vara på kontoret, bland annat i syfte att anpassa sig efter medarbetarnas behov. Chef 3 konstaterade att möjligheten till att ha en flexibel arbetsplats och att kunna arbeta hemifrån hade lett till en ökad motivation hos medarbetarna.

Chef 3 uppgav följande:

“Motivationen har varit till det positiva (...) Vi har upptäckt att det funkar och det funkar bra. Det har varit lite tabubelagt innan att arbeta hemifrån. Men det funkar alldeles utmärkt att arbeta hemma. Folk tar sitt ansvar alldeles ypperligt rent ut sagt.”

En aspekt som merparten av respondenterna nämnde var att en hybrid arbetsplats motiverar många av medarbetarna genom att det blir enklare att uppnå en balans i vardagen. En del av respondenterna förklarade exempelvis att medarbetare med småbarn enklare kan anpassa sin

vardag i samband med att kunna arbeta några dagar på distans. Vissa medarbetare har långa transportsträckor till och från jobbet. De dagar där de inte behöver transportera sig till kontoret finns det tid över till andra saker. Några respondenter nämnde även hur uppskattat det blir när de väl kommer till kontoret och får träffa sina medarbetare för att utveckla relationer. Denna balans som uppnås i samband med de hybrida arbetsplatserna, ansåg många respondenter motivera de anställda genom att medarbetarnas personliga behov kan tillgodoses.

Chef 3 berättade:

“Många uppskattar när de får större frihet, framförallt småbarnsföräldrar. Det är jobbigt med transporten till och från jobbet, det kan ta en timme enkel väg, att få slippa såna här saker är en otroligt positiv effekt hos oss och kunderna och alla inblandade. Det är definitivt en fördel med hybrida arbetsplatser”.

Minskad interaktion till medarbetarna kan försämra medarbetarnas motivation

Chef 1 beskrev att den hybrida arbetsplatsen hade gjort att motivationen hos medarbetarna blivit sämre. Den dagliga interaktionen upplevdes ha en stor betydelse för hur ledarskapet och motivationen hos de anställda utformade sig. När medarbetarna arbetade hemifrån minskade den dagliga interaktionen, vilket gjorde att deras motivation och därmed resultat minskade i förhållande till när de var på plats.

Chef 1 nämnde följande:

“Vi ser ju tydligt att de tappar motivationen. Man sitter hemma och har inga kollegor där och inga som peppar på samma sätt som i ett öppet kontorslandskap.”

Chef 1 nämnde vidare att det som ledare krävdes mer för att hålla motivationen uppe hos sina medarbetare när arbetsplatsen var hybrid. Chefen nämnde att peppandet i den digitala miljön gav mindre effekt hos medarbetarna än i den fysiska miljön. Att främst vara på plats fysiskt ansågs därför vara det optimala för att kunna motivera, peppa och stötta sina medarbetare. När arbetet utfördes på distans upplevde respondenten ett ökat behov av att coacha medarbetarna och att ha individuella digitala möten. Några andra respondenter menade på att motivationen hos medarbetarna varierade beroende på individ och team. För vissa medarbetare passar den hybrida arbetsplatsen, medan andra föredrar den fysiska arbetsplatsen mer.

Som Chef 2 nämnde:

“Motivation är också väldigt individuellt. Vissa trivs med att jobba hemma, de tycker det är helt fantastiskt. De har liksom egen drivkraft och motivation i det.”

4.2. Relationen mellan chef och medarbetare

Välgrundade relationer kan vara fördelaktigt på en hybrid arbetsplats

Respondenternas upplevda relation till medarbetarna på den hybrida arbetsplatsen har sett olika ut. Chef 5 uppgav att de redan kände varandra väl och att var arbetet utfördes därför inte

hade någon märkbar betydelse för relationen. Respondenten förklarade vidare att medarbetarna var högt motiverade och besatt hög kompetens, och att medarbetarna inte var lika beroende av chefen för att få en ökad motivation. Genom att relationen var väletablerad innan arbetsplatsen blev hybrid behövde de inte lära känna varandra på digitala plattformar, vilket ansågs vara en fördel.

Som Chef 5 berättade:

“...vi har jobbat tillsammans minst i 4 år, vilket innebär att vi känner varandra väl och inte behövt lära känna varandra över Teams. “

Chef 8 nämnde också att medarbetarna kände varandra väl innan arbetsplatsen blev hybrid, och att relationerna hade påverkats positivt av att arbetsplatsen blivit mer på distans. Anledningen till den positiva påverkan på relationerna var att fler möten infördes där alla kunde vara aktiva då de var få anställda på företaget. Vidare ansågs kommunikationen bli bättre och mer regelbunden när arbetet utfördes på distans.

Upprätthållandet av relationen varierar

Chef 3 menade att relationen inte hade blivit direkt påverkad av att arbetsplatsen även utfördes på distans. Däremot ansågs upprätthållandet av relationen mellan kollegorna på arbetsplatsen ha varierat när majoriteten av arbetet varit på distans. Många av medarbetarna upprätthåller relationen och är duktiga på att kommunicera med varandra oavsett var de befinner sig, medan andra engagerar sig mindre i att hålla kontakten när de arbetar hemifrån. Vidare ansåg Chef 3 att det var mindre bra när medarbetarnas upprätthållande av relationen minskade.

Chef 3 nämnde:

“Överlag inte jättemycket, skulle jag vilja säga. Lyckligtvis har medarbetare varit duktiga på att kommunicera med varandra, det är otroligt bra gjort utav dem. Självklart finns det undantag, de som kanske har blivit mer i sin egen bubbla, vilket inte är bra och inget vi strävar efter.”

Svårigheter med att bygga relationer till nya medarbetare

Merparten av respondenterna uppgav att det är svårt att bygga en relation till nya medarbetare när majoriteten av arbetet inte hålls på plats. Svårigheten med att bygga relationer till nya medarbetare förklarades beror på att det är svårare för nya medarbetare att förstå kulturen och att få en teamkänsla när arbetet mestadels utförs på distans.

Chef 6 berättade:

“Medarbetare som jobbat länge kan kulturen och har ett nätverk sedan innan. Det är snarare de nya som påverkats, svårt att bygga nätverk och komma in i verksamheten.”

En av respondenterna uppgav att barriären till att kontakta nya medarbetare på digitala plattformar ansågs vara högre än att ta kontakt med medarbetare som anställdes innan

arbetsplatsen var på distans. För att skapa en bättre teamkänsla rekommenderas de därför att arbeta på kontoret två till tre dagar i veckan så att alla kan ses samtidigt.

Minskad tillhörighet på hybrida arbetsplatser kan försämra relationen till medarbetare

Chef 2 uttryckte att relationen till medarbetarna försämrades när arbetet utfördes på distans genom att känslan av tillhörighet minskade hos många medarbetare när man inte ses varje dag. Respondenten förklarade att det är lätt att glömma av medarbetarna när man inte ses på plats.

Vidare nämnde Chef 2 att relationen till medarbetarna hade blivit sämre och att teamkänslan saknades hos många medarbetare när arbetet utfördes på distans. Detta berodde på att det upplevdes vara svårt att upprätthålla kommunikationen till medarbetarna när arbetet var på distans då många av cheferna på företaget hade möten på andra håll. Vidare uppgav Chef 2 att småpratet vid kaffeautomaten var en viktig del för relationsbyggandet och att när det minskade försämrades relationen till kollegorna.

Minskad interaktion och socialt utbyte kan bli utmanande för relationen

Flera av respondenterna uppgav att det var svårt att se hur medarbetarna mår när man inte träffas. Chef 1 beskrev att den hybrida arbetsplatsen hade gjort att det var svårt att nå sina medarbetare när arbetet är på distans. Minskningen av den dagliga interaktionen när arbetet utfördes på distans gjorde att ledarskapet inte fick samma effekt.

Chef 1 nämnde följande:

“Det är svårt att veta hur alla mår när man inte träffas (...) Det är svårt att nå fram på samma sätt och man pratar inte lika ofta med medarbetare(...) Då blir det mer att man skickar ett mail eller ringer ett samtal, men man får inte samma effekt som om man sitter med någon och stöttar upp. “

Chef 1 nämnde vidare att det sociala utbytet var en viktig del hos medarbetarna och att deras motivation och prestation hade försämrats när arbetet var på distans. Två andra faktorer som Chef 2 nämnde var att förtroendet till medarbetarna är av större betydelse när arbetsplatsen är hybrid. Vidare uppgav respondenten att mer hänsyn till att alla medarbetarna känner sig delaktiga behöver tas när arbetet är på distans. Att som chef fokusera på att skapa teamkänsla och ha regelbunden kontakt med sina medarbetare ansågs därför bli av större betydelse på en hybrid arbetsplats.

5. Analys och diskussion

I denna del analyseras det empiriska materialet i relation till de teorier som tagits fram i den teoretiska referensramen. För att kunna besvara studiens frågeställningar och få en ökad förståelse för hur chefers ledarskap kan se ut på hybrida arbetsplatser, utgår analysen från respondenternas svar utifrån de valda teorierna om ledarskapsstilar, virtuellt ledarskap samt om relationer.

5.1. Mer struktur och ett ökat förtroende till medarbetarna

Vikten av struktur

Empirin visar på att det är viktigt för chefer att ha en tydlig struktur på en hybrid arbetsplats. Cheferna förklarade att struktur alltid har varit viktigt, även när ledarskapet endast utfördes i en fysisk arbetsmiljö, men att det är ännu viktigare i samband med den hybrida arbetsmiljön eftersom många medarbetare fått mer eget ansvar. Därmed är det viktigt att det är tydligt för medarbetarna vilken riktning de ska jobba mot för att utveckla verksamheten framåt.

För att utveckla verksamheten framåt strukturerade många av cheferna de hybrida arbetsplatserna genom fler regelbundna möten med tydlig agenda och där verksamhetens vision ständigt presenterades. Eftersom möten i en hybrid arbetsmiljö är ett nytt sätt att arbeta, krävs det mer av cheferna för att tydliggöra, involvera och motivera medarbetarna i de hybrida mötena. Kusec och Arslan (2016) förklarar att det är upp till chefen i en virtuell arbetsmiljö att genom digitala verktyg kunna bidra till ett fungerande och effektivt samspel mellan medarbetare och ledare. Denna typ av ledarskapsstil som många chefer förklarar, går delvis att applicera på karaktärsdragen i en den transaktionella ledarskapsstilen. Vargas (2015) förklarar att en transaktionell ledarskapsstil grundar sig i ett tydliggörande av organisationens vision och tillvägagångssätt. Detta stämmer bra in på chefernas karaktärsdrag när det kommer till ett tydliggörande av struktur på hybrida arbetsplatser. Däremot framkom det inget från respondenternas ledarskap kring belönings- och bestraffningssystem som Vargas (2015) beskriver i det transaktionella ledarskapet. En möjlig förklaring till det kan vara att det inte utövades något tydligt belönings- och bestraffningssystem i den hybrida arbetsmiljön eller så var det inget som respondenterna ville dela med sig av.

Likt en situationsanpassad ledarskapsstil konstaterades den hybrida arbetsplatsen som ny och utmanande för samtliga chefer, vilket även förklarar behovet för en tydlig struktur och riktning. Cubero (2007) förklarar att ett situationsanpassat ledarskap bygger på tre saker, varav en är i vilken riktning ledaren styr de anställda. Eftersom det hybrida arbetssättet innebär delvis arbete från distans och därmed ett utökat eget ansvar, är det viktigt att de anställda vet verksamhetens gemensamma riktning som de arbetar mot. Vikten av struktur på arbetsplatser där medarbetarna har mycket eget ansvar förklarar även Dilschmann (2005).

Vikten av förtroende

Som nämnt ovan innebär de hybrida arbetsplatserna mer eget ansvar hos medarbetarna och en större involvering i verksamheten, vilket i sin tur innebär att cheferna behöver ha ett starkt förtroende till de anställda. Detta förklarar Bass (2005) i teorin om den transformativa

ledarskapsstilen. Genom en tydlig struktur och involvering i beslutsprocesser kommer medarbetarna bli mer självständiga och motiverade. Detta stärker även Ryan och Deci (2000) som förklarar hur denna involvering i den transformativa ledarskapsstilen bidrar till en inre motivation hos medarbetarna. Denna typ av ledarskapsstil kan underlätta för chefer som leder i en hybrid arbetsmiljö eftersom de med förtroende kan lämna över ansvar till medarbetarna i en kombination av arbetsplatser om de är motiverade och självgående.

Vikten av struktur och förtroende på en hybrid arbetsplats

Sammanfattningsvis kan det genom empirin och teorin konstateras att den hybrida arbetsplatsen kräver en mer strukturerad ledarskapsstil i förhållande till den fysiska arbetsplatsen. Till skillnad från en enbart fysisk arbetsmiljö innebär hybrida arbetsplatser att medarbetare jobbar på distans flera dagar i veckan med mer eget ansvar. Därmed krävs en ökad tydlighet från cheferna för att medarbetarna ska bidra till att utveckla verksamheten i rätt riktning. Empirin visar på att ledarskap på hybrida arbetsplatser kräver att cheferna behöver ha ett större förtroende till medarbetarna än vad de behöver ha i en fysisk arbetsmiljö på grund av att kommunikationen och kontrollen upplevs minska. Eftersom empirin visar på att det krävs en ökad struktur, ett ökat förtroende och därmed mer ansvarsfördelning kan en kombination av den transformativa och den transaktionella ledarskapsstilen anses vara lämplig på en hybrid arbetsplats.

5.2. Digitala verktyg

Eftersom det digitala ledarskapet är en del av hybridledarskapet fick samtliga chefer frågor om hur deras ledarskapsstil ser ut på distans. Ett flertal chefer berättade att i samband med de digitala verktygen har de fått ändra verksamhetens tillvägagångssätt och strukturer. Zaccaro och Bader (2003) samt Hoyt och Blascovich (2003) förklarar att denna förändring uppkommer eftersom det virtuella ledarskapet skiljer sig från att integrera och leda på fysisk plats. På en hybrid arbetsplats innebär det som chef att kunna kommunicera med de anställda oavsett om de arbetar på plats eller på distans, och därmed behövs ett gemensamt digitalt verktyg att kunna kommunicera med. Zaccaro och Bader (2003) förklarar vidare att även om det skiljer sig i tillvägagångssättet att leda en verksamhet i en virtuell miljö, så är syftet med ledarskapet fortfarande samma. Majoriteten av respondenterna förklarade, liksom det Zaccaro och Bader förklarar, att syftet med deras ledarskap i den hybrida arbetsmiljön är likvärdigt med ledarskapet i den fysiska miljön, men att tillvägagångssättet hade ändrats genom att ledarskapet utfördes i större utsträckning på digitala plattformar.

Effektivisering med digitala verktyg

Ett tillvägagångssätt som har genererat ökad effektivitet hos många chefer är övergången till att använda chattfunktionen i de digitala verktygen. Många chefer nämnde att de snabbare kan kommunicera ut information och få svar genom chattfunktionen, vilket skiljde sig från tidigare när de använt sig av mejl eller förmedlat information fysiskt. Detta beskriver Cortellazzo (2019) genom att förklarar att kommunikationskanaler ger tillgång till ökad information och nya sätt att nå ökad effektivitet, exempelvis genom nya digitala funktioner. Liao (2017) förklarar även vikten av ledarens ansvar att uppnå individuell effektivitet hos

medarbetarna när arbetsplatsen är virtuell. Eftersom det digitala verktyget Teams har blivit en del av många verksamheters arbete, så är medarbetarna uppkopplade oavsett om de arbetar på plats eller på distans. Detta ansåg respondenterna medföra en effektivitet som Cortellazzo (2017) beskrev, eftersom man snabbare svarar på ett chattmeddelande än ett mejl och man som chef enklare kan få ut information till medarbetarna.

Minskat engagemang med digitala verktyg

Ett perspektiv som lyftes fram av flera chefer är att de digitala verktygen har en tendens att bidra till minskat engagemang hos medarbetarna. Detta ansåg en del chefer dels bero på att det är nytt att kommunicera genom digitala verktyg och att medarbetare därmed inte alltid kommer till tals. Men de ansåg även att det kunde bero på att många som arbetar hemifrån och inte sitter aktivt med i mötet med kamera på, ofta gör andra saker samtidigt som inte är relaterat till jobbet. Detta förklarar Felstead och Jewson (2003) som skriver att det blir svårare att kontrollera medarbetarna när arbetsplatsen är virtuell. Vidare förklarar Kuscu och Arslan (2016) att det är chefernas uppgift att använda sig av digitala verktyg som bidrar till ett fungerande samspel mellan medarbetarna och cheferna. De respondenter som uttryckt ett minskat engagemang hos medarbetarna i samband med digitala verktyg har implementerat lösningar i form av obligatorisk kamera på digitala möten. Denna åtgärd ansåg cheferna öka engagemanget och samspelet som Kuscu och Arslan (2016) förklarade.

Digitala verktyg på en hybrid arbetsplats

Slutligen utifrån kopplingen mellan empiri och teori, går det att konstatera att de virtuella ledarskapet och digitala verktygen på en hybrid arbetsplats bidrar till utmaningar och förändrar tillvägagångssättet som chefer leder sin verksamhet på. Bland annat har många verksamheter implementerat ett gemensamt digitalt verktyg för att kunna kommunicera oavsett vilken arbetsplats medarbetarna befinner sig på. De digitala verktygen har hjälpt till att nå en ökad effektivitet på de hybrida arbetsplatserna, eftersom man enkelt får ut information till samtliga medarbetare oavsett vart de befinner sig (Cortellazzo m.fl., 2019). De digitala verktygen är alltså av stor betydelse på de hybrida arbetsplatserna, eftersom de är där störst del av kommunikationen sker. Men även om chefers tillvägagångssättet har förändrats genom bland annat nya kommunikationsverktyg, har ledarskapet fortfarande kvar sitt syfte: att inspirera, motivera och vägleda (Gurr, 2004).

5.3. Kreativitet och idéer

Under intervjuerna framkom ett tydligt återuppreparande ämne som inte förväntades, nämligen vikten av kreativitet. Ilyana och Sholihin (2021) förklarar att kreativiteten är det som utvecklar verksamheter framåt. Respondenterna förklarade att under pandemin när restriktioner uppmanade folk att arbeta hemifrån och ledarskapet var digitalt, så var det en stor utmaning för cheferna att upprätthålla det kreativa arbetet inom verksamheterna. Många respondenter ansåg att kreativiteten hämmas i en digital miljö eftersom det vardagliga småpratet försvinner mellan medarbetarna. Det förklarades även att kommunikation via digitala verktyg kan vara obekvämt för medarbetarna, vilket har visat sig genom att vissa kommer med kreativa idéer på kontoret men är tystlåtna i en virtuell miljö.

Ökad kreativitet genom ansvarsfördelning och självständighet

Eftersom en hybrid arbetsplats inte enbart är på distans ställer sig många chefer positiva till ett hybridledarskap, där de anser det vara enklare att motivera till kreativitet. Flertal chefer har uttryckt att en kombinerad arbetsplats har medfört att medarbetarna har fått ta mer eget ansvar inom verksamheten, vilket har varit positivt för kreativiteten. En ledarskapsstil som går att applicera på detta sammanhang förklarar Bass (2005) i ett av fyra karaktärsdrag som beskriver en transformativ ledare. Karaktärsdraget som Bass (2005) beskriver är intellektuell stimulans (Intellectual Stimulation) och innebär att om chefer involverar de anställda i beslutsprocesser och ger medarbetarna ansvar, så genererar detta kreativitet och självständighet hos de anställda (Bass, 2005). För att medarbetarna ska få mer ansvar och bli involverade i beslutsprocesser krävs ett starkt förtroende från chefen. Mohsin et al. (2020) förklarar att ett ökat förtroende hos de anställda kommer generera kreativitet. Detta stämmer överens med hur en del av cheferna beskrev sitt tillvägagångssätt att leda i den hybrida arbetsmiljön. Respondenterna har framförallt gett medarbetarna ett större ansvar, dels på grund av att de ska kunna vara självständiga när de arbetar på distans, men även för att ge större rum för kreativitet.

Arbetsplatser för kreativitet och problemlösning

En annan aspekt som cheferna beskrev för att kunna leda medarbetarna mot en hög nivå av kreativitet på en hybrid arbetsplats, var att det administrativa arbetet skulle schemaläggas på de dagar där arbete sker på distans. De dagar där arbete sker på fysisk plats ska samtliga inom verksamheten vara tillgängliga och lyhörda för att komma med nya innovativa idéer. En del respondenter såg de framtida kontoren som ett ställe för kreativitet och problemlösning. Detta stärker Ilyana och Sholihin (2021) genom den situationsanpassade ledarskapsstilen, där de förklarar vikten av att skapa en arbetsplats där medarbetare känner frihet och möjlighet till att uttrycka sina tankar för att öka kreativiteten.

Kreativitet på hybrida arbetsplatser

För att öka kreativiteten på en hybrid arbetsplats går det konstatera utifrån empirin att det krävs en ledarskapsstil med starkt förtroende och där chefer tillåter medarbetarna att ta mer eget ansvar. Detta kan i sin tur generera en självständighet hos medarbetarna vilket motiverar de anställda och ger utrymme för kreativitet. Utifrån denna kopplingen mellan empirin och teorin kan en transformativ ledarskapsstil därför anses vara lämplig i en hybrid arbetsmiljö där man vill uppnå en ökad kreativ prestation hos medarbetarna. Detta stärker Bass (2005) i den transformativa teorin om att den transformativa ledaren genom intellektuell stimulans involverar medarbetarna i beslutsprocesser för att skapa självständighet och motivation hos medarbetarna. Slutligen är det lämpligt för cheferna att även skapa en arbetsplats som är till för att kunna utväxla idéer och lösa problem, som Ilyana och Sholihin (2021) förklarar genom den situationsanpassade ledarskapsstilen. Om cheferna har starkt förtroende och ger utökad ansvar till medarbetarna samt skapar hybrida arbetsplatser som främjar kreativitet, kan en hög nivå av kreativitet kunna uppnås, vilket i sin tur kan bidra till en utveckling av verksamheten.

5.4. Medarbetarnas behov och mognadsnivå i förhållande till motivation

Respondenterna uppgav att den hybrida arbetsplatsen har medfört att många av medarbetarna upplever att de får mer balans i vardagen. Flera av cheferna hade därför valt att ta hänsyn till medarbetarnas behov vid fördelningen av antalet dagar av arbetet i veckan som skulle vara på distans respektive på fysisk plats. Ramage (2017) förklarar att den transformativa ledarskapsstilen bidrar till motivation. Bass (2005) förklarar vidare att ett av karaktärsdragen i det transformativa ledarskapsstilen är att ledaren anpassar sig efter medarbetarnas individuella behov och drivkrafter i syfte att inspirera och förbättra prestationen hos medarbetarna. De respondenter som hade anpassat fördelningen av distans- och platsarbetet kan därför kopplas till det transformativa ledarskapet, genom att cheferna anpassade sig efter medarbetarnas behov i syfte att motivera dem.

Utifrån det situationsanpassade ledarskapet bör en chef ta hänsyn till medarbetarnas mognadsnivå. Medarbetare med en hög mognadsnivå har ofta högre motivation och behöver mindre stöd från chefen (Dilschmann, 2005). Hybrida arbetsplatser med medarbetare som har högre mognadsnivå kan därför vara fördelaktigt för ledarskapet, genom att motivationen är hög och att medarbetarna därmed inte är lika beroende av chefen för att bli motiverade. Chef 5 uppgav att medarbetarna hade en hög motivation oavsett var arbetet utfördes och att medarbetarna inte var lika beroende av dennes ledarskap. Att som chef ta hänsyn till medarbetarnas mognadsnivå kan därför vara fördelaktigt för att veta hur mycket engagemang som krävs för att motivera medarbetarna.

5.5. Chefers ledarskapsstilar på hybrida arbetsplatser

Utifrån teori och empiri går det konstatera att chefers ledarskap på hybrida arbetsplatser kräver mer struktur i form av fler möten och en utökad ansvarsfördelning. Chefer behöver även implementera ett gemensamt kommunikationsverktyg, för att kunna kommunicera till samtliga medarbetare oavsett om de befinner sig på plats eller på distans. En utökad ansvarsfördelning är positiv för en ökad struktur, men även för att höja de kreativa prestationerna hos medarbetarna (Mohsin et al., 2020). Cheferna motiverar de anställda genom att de ger medarbetarna möjligheten till att kombinera arbetsplatser och ett utökat ansvar. Om chefer har anställda med en hög mognadsnivå, är behovet av en vardaglig ledare inte lika stort (Dilschmann, 2005), vilket kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser. Eftersom empirin visar på att det krävs en ökad struktur, ett ökat förtroende och därmed mer ansvarsfördelning kan en kombination av den transformativa och den transaktionella ledarskapsstilen anses vara lämplig på en hybrid arbetsplats. Då ledarskap inte bara baseras på chefers handlingar utan även på interaktionen med efterföljare och omgivningen (Alvesson & Svenningsson, 2010), kan relationen mellan chefen och medarbetarna och chefens ledarskapsstil således vara beroende av varandra.

5.6. Relationens betydelse för chefers ledarskap på hybrida arbetsplatser

Vikten av att upprätthålla av kontakten

En av respondenterna uppgav att relationen till medarbetarna var väletablerad och att medarbetarna är motiverade oavsett vilken plats arbetet utförs på. Vidare uppgav en annan respondent att kontakten hade ökat mellan kollegorna genom att fler möten infördes när arbetsplatsen blev hybrid. En tänkbar förklaring till att respondenterna uppgav att platsen inte ansågs ha någon påverkan på relationen skulle därmed kunna vara att kvaliteten på relationen till medarbetarna var hög och att kontakten därför inte försämrades av distansarbete. Som nämntes i den teoretiska referensramen kännetecknas högkvalitativa relationer av att ha ett större engagemang i att upprätthålla kontakten än lågkvalitativa relationer (Thomas et al., 2013). Hög kvalitet på relationen på en hybrid arbetsplats kan därför ses som något positivt genom att chefer och medarbetare har en bättre kontakt med varandra. Vidare kan högkvalitativa relationer göra att motivationen och prestationen ökar (Bauer & Erdogan, 2015).

En annan respondent menade på att det var utmanande att upprätthålla relationen till medarbetarna och att känslan av tillhörighet hade minskat hos många medarbetare när arbetet utfördes på distans. Detta skulle kunna kopplas till att relationen till medarbetarna blev mer av en lågkvalitativ karaktär, det vill säga att relationen mer bestod av ett formellt utbyte (Uhl-Bien & Graen, 1995). I högkvalitativa relationer är det sociala utbytet större än det formella utbytet (ibid.). Utmaningen att upprätthålla relationen och minskningen av tillhörighet skulle därför kunna ha gjort att relationens kvalitet blev lägre när arbetet både utfördes på distans och på fysisk plats, genom att det sociala utbytet minskade. Däremot framkom det inte av respondenterna hur detta påverkade ledarskapet.

En av respondenterna förklarade vidare att det krävdes fler individuella möten när arbetet utfördes på distans för att kunna peppa kollegorna och se hur de mår. Detta ökade engagemang i relationen till medarbetarna skulle därmed kunna göra att relationen blir mer högkvalitativ, och att utfallet på ledarskapet blir mer positivt.

Relationens fas

En del av respondenterna uppgav att det var utmanande att bygga relationer till nya medarbetare när arbetsplatsen var hybrid. Detta förklarade de bero på att det är svårare att förmedla företagskulturen och att det sociala utbytet minskade när arbetsplatsen var hybrid. En aspekt som kan påverka ledarskapets utfall är vilken fas relationen är i. Om chefer och medarbetare är i en främlingsfas ses relationen som lågkvalitativ och utfallet på ledarskapet kan då bli sämre (Uhl-Bien & Graen, 1995). Utmaningarna med att bygga relationer till nya medarbetare på hybrida arbetsplatser skulle därmed kunna göra att chefer och medarbetare har svårare att ta sig från främlingsfasen till övriga faser genom att man inte ses lika ofta som när arbetsplatsen är helt fysisk. Detta skulle därmed kunna göra att det tar mer tid att utveckla relationen, vilket i sin tur skulle kunna göra att ledarskapets utfall påverkas negativt.

De respondenter som beskrev relationerna som väletablerade, opåverkade eller att relationerna blivit bättre när arbetsplatsen var hybrid skulle därmed kunna vara i en bekansningsfas eller partnerskapsfas med sina medarbetare. I dessa faser har man både ett informellt och formellt utbyte med varandra (Uhl-Bien & Graen, 1995). Därmed kan en tänkbar förklaring till att dessa respondenternas ledarskap inte påverkades vara att det sociala och informella utbytet fortfarande fanns trots att arbetsplatsen var hybrid genom att dessa hade en grundad relation till varandra. Enligt LMX kan detta ha en positiv effekt på ledarskapet. Beroende på mängden av det sociala och informella utbytet på en hybrid arbetsplats kan relationens fas påverka hur ledarskapet blir enligt teorin.

Vikten av att skapa social interaktion och teamkänsla

När en större del av arbetet utförs på distans upplevde merparten av cheferna att många medarbetare saknar det sociala utbytet och känslan av tillhörighet. Vidare upplevde några av cheferna att upprätthållandet av relationen hade minskat, medan några av cheferna upplevde att kontakten med medarbetarna hade blivit positivt påverkad av den hybrida arbetsplatsen. Flertalet chefer nämnde även att det var svårare att etablera relationer med nya medarbetare när arbetsplatsen inte enbart var på fysisk plats. Teamkänslan och att hålla kontakten med sina medarbetare var därför två aspekter som respondenterna uppgav blev viktigare på den hybrida arbetsplatsen. Att fokusera på att ha högkvalitativa relationer kan därmed vara fördelaktigt på den hybrida arbetsplatsen, då det kan ha en positiv påverkan på ledarskapets utfall (Bauer & Erdogan, 2015). Vidare kan ett samband ses mellan det sociala utbytet och den transformativa ledarskapsstilen, samt att den transformativa ledarskapsstilen oftast tillämpas när relationerna är högkvalitativa (Uhl-Bien & Graens, 1995). Chefers ledarskapsstil på den hybrida arbetsplatsen kan därmed bli mer av en transformativ karaktär.

6. Slutsatser

Studiens syfte är att bidra till ökad förståelse för hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser. Den centrala frågan som studien ska besvara är hur chefer anpassar sitt ledarskap på en hybrid arbetsplats. För att besvara studiens centrala forskningsfrågan utgår vi från chefers ledarskapsstilar, virtuellt ledarskap och chefers relationer till medarbetarna. Det som resultaten visar på i denna studie är att hybrida arbetsplatser innebär ett förändrat sätt att leda för chefer. Chefers ledarskapsstilar och relationer i en hybrid arbetsmiljö påverkas på olika sätt. Två huvudsakliga slutsatser som vår studie har kommit fram till gällande hur chefer anpassar sitt ledarskap på hybrida arbetsplatser är följande: 1) En kombination av ledarskapsstilar som tillämpar mer struktur och ökat förtroende till medarbetarna kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser. 2) En högkvalitativ relation mellan chef och medarbetare kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser.

Slutsats 1: En kombination av ledarskapsstilar som tillämpar mer struktur och ökat förtroende till medarbetarna kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser

Det som går att konstatera utifrån chefernas uppfattning om det hybrida ledarskapet är att det inte finns någon ledarskapsstil som är helt optimal, utan att det krävs en kombination av olika ledarskapsstilar. Två aspekter som uttrycktes vara viktiga för chefer på hybrida arbetsplatser var att ha mer struktur och ökat förtroende. Struktur, i form av planering och organisering samt ökat förtroende genom större ansvarsfördelning och involvering i verksamheten. Eftersom ledarskap inte endast baseras på ledares handlingar, utan även på interaktionen med efterföljare och omgivningen, så behöver cheferna anpassa sig till olika ledarskapsstilar beroende på vilken relation de har till medarbetarna och vilken situation de befinner sig i. Detta stärker den situationsanpassade ledarskapsstilen som förklarar att det inte finns endast en ledarskapsstil som fungerar i alla situationer, utan att ledare agerar utifrån den aktuella situationen som de befinner sig i. I en hybrid miljö kan exempelvis den transaktionella ledarskapsstilen vara lämplig för få mer tydlighet och struktur, medan den transformativa ledarskapsstilen kan vara fördelaktig att tillämpa genom att en större ansvarsfördelning ges för att främja kreativitet och skapa motivation hos medarbetarna. Vidare konstaterade samtliga chefer att en stor del av kommunikationen sker genom digitala verktyg på hybrida arbetsplatser, därmed kan det även vara fördelaktigt att chefer anpassar sig till det virtuella ledarskapet.

Slutsats 2: En högkvalitativ relation mellan chef och medarbetare kan vara fördelaktigt på hybrida arbetsplatser

Som chef på hybrida arbetsplatser går det konstatera att det kan vara fördelaktigt att skapa relationer till medarbetarna som är högkvalitativa och i partnerskapsfasen. För att förbättra relationen till sina medarbetare när arbetsplatsen är hybrid, skulle chefer kunna ha ett ökat fokus på teamkänslan och det sociala utbytet. Det sociala utbytet och teamkänslan är mer framträdande i en högkvalitativ relation. Det är även fördelaktigt om medarbetarna har en hög mognadsnivå. Med en högkvalitativ relation och medarbetare med en hög mognadsnivå kan behovet av en vardaglig ledare minska. Detta minskade behovet är värdefullt för hybrida arbetsplatser eftersom det innebär att arbetet vissa dagar sker virtuellt, utan chefer som är

fysiskt närvarande. Med en högkvalitativ relation och medarbetare som har hög kompetens samt motivation, kan ledare utöka sitt förtroende för de anställda och därmed utöka medarbetarnas ansvarsområden. Den transformativa ledarskapsstilen kan därför vara lämplig för högkvalitativa relationer och medarbetare med en hög mognadsnivå på hybrida arbetsplatser.

6.1. Teoretiskt bidrag

I kopplingen mellan den empiriska datan och teorin fanns det några avvikelser. I den hybrida kontexten, där ledare agerar fysiskt och digitalt, skapas behov av en ledare som anpassar flera olika ledarskapsstilar på en och samma gång. Detta nyanserade perspektiv på ledarskapsstilar saknades i befintliga teorier. Vad vi ser är även att den hybrida arbetsmiljön är mer komplex än en ren digital eller fysisk miljö.

6.2. Förslag till vidare studier och studiens begränsningar

Förhoppningen med studien är att kunna ge bidrag till framtida forskning i takt med att fler arbetsplatser förväntas bli hybrida och därmed chefers ledarskap. Förslag till framtida studier är att göra studien på en hybrid arbetsplats när det inte är en pågående pandemi och under en längre tid, för att kunna få djupare förståelse för chefers ledarskap på en hybrid arbetsplats. Ett annat förslag till vidare studier är att studera medarbetarnas upplevelser om det hybrida ledarskapet, för att få ytterligare ett perspektiv om hur chefers ledarskap kan se ut på hybrida arbetsplatser.

En begränsning med studien är att den utfördes parallellt med den pågående Covid-19 pandemin. Under hösten år 2021 lättades restriktionerna under en tillfällig period och det gjorde att det var många företag som övergick från att vara på distans till att bli hybrida. Detta gjorde att studiens resultat är baserat på hybrida arbetsplatser under särskilda omständigheter. Eftersom respondenterna intervjuades under dessa omständigheter kan svaren därmed ha begränsats, genom att reflektionen över hur deras ledarskap utmärks på en hybrid arbetsplats inte hunnit bli fördjupad. Studiens resultat hade därmed kunnat skilja sig om respondenterna hade arbetat på en hybrid arbetsplats under en längre period. Slutligen begränsas studien av valet att endast intervjua respondenter från medelstora- och stora bolag, då ledarskapet kan skilja sig från hur det ser ut på mindre bolag eftersom cheferna där ofta har större ansvar.

Referenser

Anand, S., Vidyarthi, P. and Rolnicki, S. (2018) 'Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence'. *Leadership Quarterly*, 29(4), pp. 489–500.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. (2 uppl.). Taylor & Francis Group.

Bauer, T. & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.

Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. and Nasraoui, H. (2021) 'Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles', *Journal of Management Development*, 40(5), pp. 365–388. doi: 10.1108/JMD-10-2018-0289.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl.). Malmö: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2 uppl.). Liber.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

Cubero, C. G. (2007) 'Situational leadership and persons with disabilities', *Work*, 29(4), pp. 351–356. Available at:

<https://search-ebshost-com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=27621294&site=ehost-live> (Hämtad: 15/11/21).

Dilschmann, A. (2005). *Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetares hälsa*. SALTSA. http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2005/saltsam2005_02.pdf (hämtad 211216)

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). *Managerial control of employee working at home*. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), June, 241264.

Fereday, J. & Muir-Cochrane, E., 2006. *Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development*. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), pp. 80-92.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relation-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective*. Leadership Quarterly, 6(2). [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Gross, R. (2018) 'Connecting the Links Between Leadership Styles and Virtual Team Effectiveness', Journal of Enterprising Culture, 26(2), pp. 185–205. doi: 10.1142/S0218495818500073.

Gurr, D. (2004). *ICT, leadership in education and e-leadership*. Discourse (Abingdon, England), 2004-03-01, Vol.25 (1), p.113-124.

Hallqvist, S. (2021). *Efter pandemin – ”En hybrid mellan virtuella och fysiska möten”*. Svt. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/blekinge/efter-pandemin-en-hybrid-mellan-virtuella-och-fysiska-moten> (Hämtad 211118)

Hoyt, C. L. and Blascovich, J. (2003) 'Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments'. Small Group Research, 34(6), pp. 678–715. doi: 10.1177/1046496403257527.

Hughes, R. L., Ginnett, C. R., & Curphy, J. G. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (uppl 6). New York. McGraw-Hill Higher Education.

Ilyana, S. and Sholihin, M. (2021) 'The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance', Journal of Indonesian Economy & Business, 36(1), pp. 14–30. doi: 10.22146/jieb.59893.

Internetstiftelsen. (2021). *Hemarbetarna vill fortsätta att jobba på distans – men inte hela tiden*. <https://internetstiftelsen.se/nyheter> (Hämtad 211118)

Knights, D. & McCabe, D. (2015). 'Masters of the Universe': Demystifying Leadership in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. British journal of management, 2015-04, Vol.26 (2), p.197-210.

Kuscu. M., & Arslan, H. (2016). *Virtual Leadership at Distance Education Teams*. The Turkish online journal of distance education TOJDE, 2016, Vol.17 (3), p.136-156.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Studentlitteratur.

Liao, C. (2017). *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective*. Human Resource Management Review, 27(4), 648-659

Mohsin Shafi et al. (2020) 'The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation'. Asia Pacific Management Review, 25(3), pp. 166–176. doi: 10.1016/j.apmr.2019.12.002.

Our World In Data. (17 december 2021). *Statistics and Research: Coronavirus (COVID-19) Vaccinations*. <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=SWE> (Hämtad 211217)

Ramage, S. D. (2017). *A Leadership Transition: An Examination of the Transition from Face-to-Face Leadership to Remote Leadership in a Retail Sales Context*. Doctoral dissertation, The George Washington University.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, vol. 25, no. 1, pp. 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Saco. (2021). *Att skapa balans i ett gränslöst arbetsliv: Sacos policy*. Sveriges akademikers centralorganisation. (Hämtad 211118)

SCB. (2021). *Allt fler arbetar hemifrån*. <https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/> (Hämtad 211003)

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Liber.

Mongan, C. & Thomas, W. (2007). *Understanding good leadership in the context of English care home inspection reports*. Leadership in health services (2007), 2021-08-03, Vol.34 (2), p.167-180.

Thomas, G, Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y. & Lee, A. (2013). *Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership*. Journal of Organizational Behavior Vol. 34, No. S1, The IRIOP Annual Review Issue, pp. S63-S81.

Vargas, M. I. R. (2015). *Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 169, 43-52. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.284

Willcocks, S. (2007). *Exploring leadership in the context of dentistry in the UK*. Leadership in health services (2007), 2016-05-03, Vol.29 (2), p.201-216

Wong, Leonard ; Bliese, Paul ; McGurk, Dennis. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership quarterly*. Vol.14 (6), p.657-692.

Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003). *E-Leadership and the challenges of e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good*. Organizational Dynamics.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund

- Berätta kort om din roll och vilka dina arbetsuppgifter är
- Hur har din arbetsplats påverkats av pandemin? Och hur ser det ut idag? (T.ex. hur ser fördelningen av distansarbete och platsförlagt arbete ut)

Ledarskap på distans

- Hur ser ditt ledarskap ut när arbetsplatserna är på distans?
- Hur har relationen mellan dig och dina medarbetare påverkats av distansarbetet?
- Upplever du att din och medarbetarnas motivation har påverkats i samband med distansarbete?
- Vad är din uppfattning om att leda på distans, för- & nackdelar?

Platsförlagt ledarskap

- Vilka utmaningar anser du att det finns med att leda på plats?
- Vad är din uppfattning om att leda på plats, för- & nackdelar?

Kombination av ledarskap på distans och platsförlagt ledarskap

- Upplever du några likheter och skillnader i din ledarskapsstil när det är på distans i jämförelse med på plats?
Om ja: I så fall vilka likheter och skillnader ser du?
- Upplever du att du har fått anpassa ditt ledarskap i samband med att arbetsplatsen både är på distans och platsförlagd?
Om ja: På vilket sätt? Kan du ge några exempel
- Har du upplevt några utmaningar med att kombinera det digitala och det platsförlagda ledarskapet?
Om ja: Hur hanterar du dessa utmaningarna?

Avslutning

- Hur ser du på hybrida arbetsplatser och ledarskap i framtiden?
- Har du något ytterligare att tillägga?