



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Hybridarbete och dess inverkan på  
kommunikation och samarbete

*En fallstudie om medarbetares och chefers upplevelser av kommunikation  
och samarbete vid användningen av hybridarbete i en offentlig  
organisation*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisationsteori VT24  
Termin 6  
Kandidatuppsats  
Amanda Nivemark 20000930  
Elin Pettersson 20010305  
Handledare: Vedran Omanović

## **Sammanfattning**

I denna kandidatuppsats har författarna avsett att undersöka den upplevda inverkan på kommunikation och samarbete inom en offentlig organisation som tillämpar hybridarbete. För att besvara syftet har studiens teoretiska referensram sin utgångspunkt i teorier om kommunikation och samarbete. Studien har inspirerats av det abduktiva tillvägagångssättet, där en kvalitativ metod i form av en intervjustudie har utförts för att besvara studiens forskningsfråga. Totalt har 14 stycken semistrukturerade intervjuer genomförts med medarbetare och chefer som alla arbetar inom samma organisation som tillämpar hybridarbete. Resultatet av studien visar på en variation av upplevelser och åsikter relaterade till hybridarbetets inverkan på kommunikation och samarbete, men där det observerades att de båda faktorerna är ömsesidigt beroende av varandra för att fungera effektivt. Olika metoder identifierades som den offentliga organisationen tillämpar för att upprätthålla såväl god kommunikation som ett välfungerande samarbete. Slutsatsen av denna kandidatuppsats är att det finns en varierad upplevelse av hybridarbetets inverkan på kommunikation och samarbete. Det rekommenderas således att införa tydligare riktlinjer för hybridarbetet i den undersökta organisationen. Dessa rekommendationer utgör en väsentlig grund för att främja effektiv kommunikation och ett välfungerande samarbete. Studien betonar vikten av att utveckla lämpliga metoder som fungerar för samtliga anställda inom organisationen.

## **Abstract**

In this bachelor's thesis, the authors aimed to investigate the perceived impact on communication and collaboration within a public organization that applies hybrid work. To answer the purpose, the study's theoretical frame of reference has its starting point in theories about communication and collaboration. The study has been inspired by the abductive approach where a qualitative method in the form of an interview study has been carried out to answer the study's research questions. A total of 14 semi-structured interviews have been conducted with employees and managers who all work within the same organization that applies the hybrid work model. Results of the study show a variety of experiences and opinions related to the impact of hybrid work on communication and collaboration, but where it was observed that the two factors are mutually dependent on each other to function effectively. Different methods were identified which the public organization applies to maintain both good communication and a well-functioning collaboration. The conclusion of this bachelor's thesis is that there is a varied experience of the impact of hybrid work on communication and collaboration. It is therefore recommended to introduce clearer guidelines for hybrid work in the investigated organization. These recommendations form an essential basis for promoting effective communication and a well-functioning collaboration. The study emphasizes the importance of developing appropriate methods that work for all employees within the organization.

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte och forskningsfrågor	5
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Empiriskt fokus	6
1.6 Uppsatsens disposition	6
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
2.1 Hybridarbete	7
2.2 Kommunikation	7
2.2.1 Olika kommunikationssätt	8
2.2.2 Kommunikationsprocessen	9
2.3 Samarbete	9
2.3.1 Tjosvolds modell för samarbete	10
2.3.2 Konsekvenser av bristande samarbete	10
<b>3. Metod</b>	<b>11</b>
3.1 Vetenskapligt angreppssätt	11
3.2 Forskningsdesign	12
3.3 Datainsamling	12
3.3.1 Framtagande av intervjuguide	13
3.4 Urval och intervjuer	14
3.5 Dataanalys	16
3.6 Etiska ställningstaganden	17
<b>4. Resultat</b>	<b>18</b>
4.1 Kommunikation	18
4.1.1 Kommunikation i en hybrid arbetsmiljö	18
4.1.2 Utmaningar och fördelar med möten	21
4.1.3 Social interaktion och informell kommunikation i arbetslivet	23
4.2 Samarbete	25
4.2.1 Relationen till kollegor och samarbetet	25
4.2.2 Icke-platsbundet samarbete	27
<b>5. Analys</b>	<b>29</b>
5.1 Informell kommunikation	29
5.2 Icke-verbal kommunikation	29
5.3 Kommunikativa missförstånd	30
5.4 Social interaktion	31
5.5 Samarbete i en hybridarbetsmiljö	32
5.6 Bristande samarbete	32
<b>6. Diskussion</b>	<b>33</b>
6.1 Studiens begränsningar	35
<b>7. Slutsats</b>	<b>36</b>
7.1 Förslag till vidare forskning	37
<b>Referenser</b>	<b>38</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Covid-19-pandemin tvingade många organisationer och företag världen över att snabbt omstrukturera sig för att hitta nya arbetsmetoder som var mer anpassade efter de nya förhållandena. För att bidra till en minskad smittspridning och för att skydda sina medarbetare blev distansarbete en ny metod som många företag började implementera i sina organisationer. Distansarbete beskrivs som det arbete som sker utanför den konventiella kontorsmiljön, och möjliggör därmed att arbetet kan utföras från sitt hem eller på annan plats som är skild från kontorsplatsen. Detta är möjligt genom nyttjandet av informations- och kommunikationsteknik som gör att kommunikationen kan ske mellan organisationers externa och interna aktörer även när de befinner sig på skilda platser (Beckel & Fisher, 2022). Omställningen har bidragit till stor påverkan för organisationer, där såväl positiva som negativa konsekvenser har identifierats. Distansarbetet har visat sig bidra till ett ökat självbestämmande med medföljande flexibilitet inom organisationer och för medarbetare, men där direkta negativa konsekvenser även har uppstått genom minskad interaktion med kollegor och chefer (Mynak, 2022).

Wang m.fl. (2021) anser att en betydande nackdel som uppstår vid distansarbetet är bristen på spontana och informella interaktioner, så kallade "casual chats", som ofta förekommer vid fysisk interaktion på arbetsplatsen. Dessa informella samtal är värdefulla eftersom de främjar relationer mellan kollegor och underlättar informationsutbyte. När sådana informella interaktioner saknas kan det leda till flera negativa effekter för en organisation. För det första kan det skapa en upplevelse av minskad tillgänglighet för kollegor. När kommunikationen huvudsakligen sker via formella kanaler som e-post eller schemalagda möten kan det vara svårare att spontant nå ut till sina kollegor, vilket kan minska känslan av samhörighet och stöd. För det andra kan bristen på casual chats också leda till informationsförlust mellan kollegor. Många viktiga idéer och insikter kan uppstå i informella samtal och när dessa möjligheter till informationsutbyte minskar kan det begränsa möjligheterna till att dela kunskap och främja innovation. Enligt Waizenegger m.fl. (2020) kan en större mängd onlinemöten påverka samarbetet negativt. Detta eftersom att digitala möten kan upplevas mer påfrestande och koncentrationskrävande i kombination med att utmattade individer engagerar sig inte lika mycket i kommunikation utanför planerade möten.

Waizenegger m.fl. (2020) menar att bristen på "ad-hoc" möten, alltså planerade eller oplanerade möten som sker med kort varsel, skulle kunna ha inverkan på hur väl kommunikationen mellan kollegor fungerar. Deltagarna i studien upplevde att de blev svårare jämfört med dem som arbetade på kontoret att bolla idéer när interaktionen och kommunikationen blir mer planerad till ett specifikt syfte på distans (Waizenegger m.fl., 2020). Även om effektiviteten i möten och uppgifts avslut ökade, visade studien av Waizenegger m.fl. (2020) att minskat utrymme för kreativitet och innovation resulterar i försämrad kunskapsspridning. Dessutom tyckte deltagarna att det var enklare att förklara problem eller lösningar när de kunde kika över axeln på en kollega på kontoret.

Distansarbetet utgjorde en betydande utmaning när det gällde att få stöd i arbetet för personer som inte var bekanta med sina kollegor eller saknade självförtroende. De var rädda för att störa om de försökte ta kontakt på distans eftersom det inte var tydligt om den person de ville prata med var upptagen eller inte (Waizenegger m.fl., 2020). Kommunikationen blir därmed lidande av att man inte kan ta in rummet och den icke-verbala kommunikationen.

Enligt Folkhälsomyndigheten (2022) klassas covid-19 inte längre som en samhällsfarlig sjukdom från och med 1 april 2022 i Sverige. Nu, några år efter pandemin, har organisationer anpassat sig till en ny arbetssituation som har sin grund i de förändrade metoderna som pandemin tvingade fram. Denna omorganisering har resulterat i att många organisationer har tillämpat nya arbetsmodeller, däribland hybridarbete. Hybridarbetet utnyttjar de befintliga fördelarna som finns för organisationer att arbeta på distans, samtidigt som de kan väga upp för de nackdelar som distansarbetet medför när arbetet numera även sker delvis på plats fysiskt på arbetsplatsen. Därför kan denna flexibla arbetsmodell sägas förespråka den mest optimala kombinationen av traditionellt kontorsarbete och distansarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Tidigare var distansarbete en nödvändig metod för organisationers överlevnad under en tid av osäkra omvärldsfaktorer, medan det nu verkar ha utvecklats till en trendig och modern organisationspraktik. Kommer hybridarbetet att stanna kvar i organisationer permanent för en lång tid framöver? Och i så fall, hur bör organisationer anpassa sin ledning och styrning efter de nya rådande förhållandena? Babapour Chafi m.fl. (2022) hävdar att epoken med enhetlig kontorsbaserad arbetsstruktur är förbi, men där den pågående förändringen mot hybrida arbetsmodeller kommer att kräva en förändring hos arbetsplatser. Detta för att kunna möta och anpassa sig efter behoven hos de anställda och därmed på sikt även kunna vara en gynnsam modell för såväl arbetsgivare som anställda som kan bestå över tid. År 2022 visade indexet för distansarbete att 36% av jobben i EU har möjlighet till distansarbete. Detta även efter att restriktionerna som följde pandemin av covid-19 har hävts. Enligt en studie som har genomförts visar det på att majoriteten arbetstagare är positivt inställda till hybridarbete och den möjlighet som finns till att arbeta hemifrån, vilken tyder på att arbetsgivare bör fortsätta erbjuda detta alternativ till sina anställda (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Däremot har hybridarbetets kombination av arbete på plats i kontorsmiljö med distansarbete visat sig inte endast medföra positiva aspekter, man har även stött på vissa hinder som hybridarbetet utgör för såväl anställda som organisationer. Enligt Babapour Chafi (2022) har det genomförts en studie där det har framkommit att den del av arbetet som utförs på distans har medfört ett hinder i bland annat organisationers samarbete, med anledning av att medarbetarnas nätverk blir mer statistiska och med sämre fungerande länkar mellan en organisations olika delar. Vidare visade studien även att den asynkrona kommunikationen i organisationer som tillämpar en form av distansarbete ökar, medan den viktiga synkrona kommunikationen minskar. Vilket innebär att flödet av den komplexa informationen samt det viktiga relationsbyggandet fungerar sämre (Babapour Chafi m.fl., 2022).

I en studie gjord av Bula m.fl. (2024) beskrivs hur respondenterna ansåg att organisationens kommunikation och samarbete har påverkats av användningen av hybridarbete. Studiens respondenter ansåg att kommunikationen hade blivit mer komplicerad sedan man började arbeta på detta nya arbetssätt, där utmaningen med den asynkrona informationen är primär. Även om hybridarbetet på flera sätt förenklat kommunikationen, har den samtidigt introducerat nya problem. När ansikte mot ansikte-interaktion återinförs uppstår en ny dynamik. Närheten kan skapa en obalans i tillgången till teamledarskap och informell interaktion inom teamet. Detta kan leda till kvalitativa skillnader i kommunikationen mellan olika teammedlemmar (Bula m.fl., 2024). Studiens respondenter bestod av arbetare som hade en fullständig tillämpning av distansarbete under covid-19 pandemin. Merparten av studiens respondenter hade en fortsatt vilja att delvis kunna utföra sitt arbete på distans även efter pandemin, samtidigt som de såg en ny problematik uppenbara sig i samband med det nya hybrida arbetssättet. Bula m.fl. (2024) beskriver att respondenterna ansåg att det nu var enkelt för människor att ignorera deras medarbetare om de inte levererar något i tid, samtidigt som arbetet blev svårare och mer tidskrävande att utföra när man inte längre kunde diskutera problemen med sina kollegor fysiskt. Det är därmed betydelsefullt att uppmärksamma den inverkan som hybridarbetet har på en organisations samarbete och kommunikation, för att proaktivt kunna arbeta mot att eliminera de negativa följderna som arbetsmodellen medför och anpassa sin ledning efter de nya förhållandena.

## **1.2 Problemformulering**

Under det senaste decenniet har digitaliseringen genomgått betydande framsteg, som drivits fram av förbättrad teknologi. Detta har möjliggjort en utbredd tillämpning av hybridarbete inom många organisationer. Fenomenet hybridarbete har utvecklats till att bli en central och högst aktuell fråga, med anledningen av hur det har påverkat arbetslandskapet inom olika organisationer. Enlig SCB (2021) utförde 33 procent av arbetarna sitt arbete hemifrån minst en dag i veckan under den sena fasen av pandemin, då rekommendationerna om distansarbete var fortsatt gällande. En global undersökning som offentliggjordes i juni 2022 av JLL (2022) uppskattar att 55 procent av alla anställda på kontor arbetade på ett hybridarbets sätt i april 2022. Därav den ökade efterfrågan om att hybridarbete ska finnas som ett möjligt arbetssätt i organisationer idag. Detta ställer krav på en arbetsmodell som är fördelaktig för såväl medarbetarna som för organisationen. För vilken inverkan har denna hybrida arbetsmodell på kommunikationen och samarbetet i en organisation där alla inte är på kontoret samtidigt?

## **1.3 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med studien är att undersöka och analysera den upplevda inverkan som hybridarbetet har på kommunikation och samarbete inom en offentlig organisation. Studien fokuserar på medarbetares och chefers upplevelser inom den offentliga organisationen. Uppsatsen strävar efter att tillföra ökad kunskap och väsentliga insikter som kan bidra till att utveckla och förbättra användningen av hybridarbete inom organisationen. För att uppnå studiens syfte ska nedanstående frågeställning besvaras:

- Hur upplevs kommunikationen och samarbetet i en offentlig organisation som tillämpar hybridarbete?

#### **1.4 Avgränsningar**

Studien är avgränsad till att undersöka hur en offentlig organisation som idag tillämpar hybridarbete arbetar på detta arbetssätt, med fokus på inverkan på samarbete och kommunikation. Detta genom att utföra 14 stycken djupgående intervjuer med medarbetare och chefer på en offentlig organisation. Valet att endast analysera utifrån 14 intervjupersoners perspektiv motiveras av valet att erhålla en djupare och mer detaljerad förståelse för deras åsikter om situationen, vilket anses vara värdefullt för studiens syfte. Studien utgår ifrån en organisatorisk nivå där vi studerar en enskild organisation, resultaten kan därför inte bidra till allmänna slutsatser till alla organisationer som tillämpar hybridarbete. Resultatet kan däremot ge utökad kunskap och förståelse för inverkan på medarbetares och chefers arbetssituation gällande faktorerna kommunikation och samarbete samt ge organisationer vägledning för framtida beslut. Studiens intervjupersoner bidrar med åsikter och upplevelser som hjälper till att förstå hybridarbetets inverkan på samarbete och kommunikation som ligger inom ramen för den studerade kursen Management och organisationsteori.

#### **1.5 Empiriskt fokus**

I denna kontext ligger det huvudsakliga fokuset på att analysera och förstå medarbetarnas samt chefernas upplevelser, vilka utgör det primära innehållet i den empiriska undersökningen. Målet är att erhålla en djupgående insikt i hur hybridarbets kommunikation och samarbete upplevs av chefer och medarbetare inom en offentlig organisation, vilket i sin tur möjliggör en mer nyanserad och detaljerad förståelse av de komplexa sambanden inom denna arbetsmodell. Det empiriska fokuset är att utveckla en grundläggande och praktisk förståelse av hur hybridarbete påverkar organisationer. Genom att fokusera på konkreta erfarenheter och observationer från intervjupersonerna strävar studien efter att analysera hur organisationen upplever hybridarbetets inverkan på kommunikation och samarbete.

#### **1.6 Uppsatsens disposition**

Kommande kapitel initieras med en redogörelse av den teoretiska referensram som utgör grundtanken bakom analysen av den insamlade empiriska datan. Referensramen är baserad på litteratur som ansetts vara relevant inom ämnet för att besvara ovanstående frågeställning (se avsnitt 1.3) genom de olika teoriernas förklaringsvärde. Teorikapitlet har sin utgångspunkt i studiens två teman: kommunikation och samarbete. Vidare redogörs nästa kapitel om metodologin, där det vetenskapliga angreppssättet samt forskningsdesignen beskrivs. Därefter förklaras tillvägagångssättet för datainsamlingen, val av intervjupersoner samt hur dataanalysen har genomförts. I slutet av kapitlet går vi igenom de etiska ställningstaganden vi har följt och hur vi systematiskt arbetat för att fullfölja dessa. I det nästkommande kapitlet presenteras studiens resultatdel, där vi beskriver den insamlade empirin utifrån studiens två teman som tidigare presenterats. Detta kommer sedan att analyseras med stöd i den teoretiska referensramen. Därefter kommer analysen att diskuteras och studiens slutsats kommer att

presenteras. Avslutningsvis kommer studien att redogöra förslag till vidare forskning, där ytterligare aspekter tas upp som anses vara relevanta att undersöka vidare för att nå en ännu bredare eller djupare förståelse av det studerade ämnet.

## **2. Teoretisk referensram**

### **2.1 Hybridarbete**

Framtidens arbetsmodeller karakteriseras som "hybrid", en term som härstammar från det latinska ordet "hybrida", definierat som något av blandad ursprung eller som en sammansättning (Chellham & Divja, 2022). Konceptet med hybrida arbetsmodeller har blivit en allt mer vanlig förekommande arbetsmodell i organisationer, vilket anses relevant för denna undersökning. Denna digitala transformation har skett som följd av att organisationer har tvingats att anpassa sig till verksamhetens föränderliga behov. Detta genomslag har fullständigt förändrat hur organisationer fungerar, där det har bidragit till en inverkan på varje aspekt av dess funktioner. Vilket inkluderar förändringar i kommunikationsmönster och mellanmänniska relationer. Att arbeta på det hybrida arbetssättet hänvisar till konceptet med en hybrid arbetsmodell, vilket är ett fördelaktigt verktyg för organisationer. Detta med anledning av att det nu är möjligt att integrera den fysiska kontorsmiljön med mer flexibla arbetstider och skilda arbetsplatser, samtidigt som det är en metod som många anställda idag föredrar (Chellham & Divja, 2022). Hybridarbetet kännetecknas som en arbetsform som sker i varierande miljöer (Stoian m.fl., 2022). I denna studie tillämpas begreppet för att beskriva en arbetssituation där individens arbete delvis utförs på arbetsplatsen och delvis på distans, antingen hemifrån eller från andra platser som inte är kopplade till arbetsplatsen och därmed möjliggör en distinkt separation från dess kollegor.

### **2.2 Kommunikation**

Conrad (2014) talar om kommunikation som den fundamentala kärnan i en organisation och som ett system som utgör en viktig komponent för att uppnå en framgångsrik verksamhet. Frånvaron av en effektiv kommunikation kan innebära att olika beslut i en organisation och genomförandet av arbetsuppgifter kan försvåras och uppleva betydande hinder, vilket på sikt påverkar förmågan för organisationer att nå sina uppsatta mål och specifika syften. Kommunikationen är den funktionsförmåga som kopplar ihop en organisations olika delar, vilket innebär att en avsaknad av en god kommunikation kan resultera i förluster av måluppfyllelse. Detta gör en studie av kommunikationen väsentlig för organisationen. För att upprätthålla en väl fungerande arbetsplats är organisationer beroende av samarbete samt samverkan mellan medarbetare och även mellan chefer, något som i sin tur är beroende av att det finns en effektiv kommunikation närvarande i organisationen (Conrad, 2014).

Hybridkommunikation är enligt Černikovaitė och Karazijienė (2023) den kommunikation som uppstår vid användning av hybridarbete. Denna kommunikation kan definieras som en kombination av olika kommunikationsformer, vilket därmed lämpar sig vid arbete på ett hybridarbetssätt. Denna sammansatta form av kommunikation integrerar både den direkta interaktionen och fjärrkommunikationstekniker. Vid tillämpning av hybridkommunikation



uppstår en blandning av traditionell, öga-mot-öga kommunikation, med användning av digitala kommunikationsplattformar. Exempel på kommunikationsplattformar är Zoom, Microsoft Teams och Google Meets, där kommunikationen sker på distans i digital miljö. I denna studie betraktas hybridkommunikationen som en strategisk kombination av mer traditionella och moderna kommunikationsmetoder. Något som kan anses fördelaktigt för att möta de krav och utmaningar som uppenbarar sig i organisationer som tillämpar en hybrid arbetsmodell (Černikovaitė & Karazijienė, 2023).

### **2.2.1 Olika kommunikationssätt**

Kommunikationen inom organisationer kan delas upp i formell och informell kommunikation. Formell kommunikation är enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) alla planerade åtgärder för hur information och kommunikation ska gå tillväga för organisationen. Den formella kommunikationen, som sker internt i organisationer, innebär allt från formellt språk, bestämda deltagare och möten till uppsatta regler. Enligt författarna följer den formella kommunikationen organisationens struktur. Den informella kommunikationen som Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver är all den kommunikation som inte är formell. Författarna anser att informell kommunikation är spontan och inträffar utanför de formella strukturerna för kommunikation som sker inom organisationen. Den uppstår vid olika tillfällen och platser, som på fikaraster, vid kopian, i korridoren eller när anställda träffas informellt. Informell kommunikation kompletterar den formella kommunikationen genom att tillåta en mer avslappnad och personlig interaktion mellan anställda. Den ger också möjlighet till viktig informationsöverföring och kunskapsdelning, där anställda kan dela värdefulla insikter och lära av varandra under avslappnade former (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Vidare kan kommunikation vara synkron eller asynkron. Synkron kommunikation syftar till den kommunikation som sker i realtid och när deltagarna är placerade i samma rum. Asynkron kommunikation är en kommunikationsform som skiljer sig från den synkrona kommunikationen genom att den inte kräver att alla parter är aktiva samtidigt. Istället för att vara bunden till omedelbar respons sker kommunikationen istället på ett tidsmässigt oberoende sätt, där deltagarna kan delta och svara när det passar dem bäst. Detta kan ske i form av exempelvis e-mail eller sms (Rosenberg m.fl., 2005).

Kommunikation är mer än bara det verbala som tillförs då man kommunicerar. Det finns även icke-verbal kommunikation som medför synliga budskap som ansiktsuttryck, kroppsspråk, avstånd mellan människor, kläder och gester. Utöver dessa finns hörselbudskap som sker i form av tonläge, ljud eller andra ljud. Dimensioner av kommunikationen, som en persons kroppsspråk, spelar en avgörande roll i hur vi förstår och tolkar meddelanden och interaktioner (Nilsson & Waldemarsson, 2021). Inom hybridarbete försvinner delar av den icke-verbala kommunikationen vilket gör att kommunikationen försvåras. När medarbetare kommunicerar på distans, till exempel via e-post, chatt eller telefon, kan kroppsspråket få betydligt sämre genomslag eftersom det inte längre är synligt för dem som deltar i konversationen.

### **2.2.2 Kommunikationsprocessen**

Kotlers m.fl. (2012) återkopplingsmodell visar på de nio centrala komponenterna som en effektiv kommunikation innehåller, där sändaren och mottagaren av innehållet utgör de största och mest fundamentala delarna av kommunikationsprocessen. Vidare visar modellen de två grundläggande kommunikationsverktygen som är meddelade och kanalen. De fyra kommunikationsfunktionerna som modellen representerar är kodning, avkodning, respons samt återkoppling. Återkopplingsmodellens sista komponent utgörs av brus, som kan uppstå slumpmässigt och hindra den tänka kommunikationen från att fungera effektivt (Kotler m.fl., 2012).

Sändaren av innehållet kodar budskapet som ska förmedlas, och måste här beakta vilka som är mottagare av meddelandet samt kunna förutspå vilken respons som det kan förväntas få. Vidare är det av relevans att finna lämplig kommunikationskanal, representerat av ett medie som därefter går vidare till mottagare, som säkerställer att mottagaren kan ta emot informationen. Att sändarens budskap är kodat görs i syfte att mottagaren ska kunna avkoda meddelandet och förstå dess innehåll. Enligt Kotler m.fl. (2012) är en viktig del av kommunikationsprocessen även att möjliggöra återkoppling av kommunikationen vilket möjliggörs genom att sända meddelandet via lämpliga kanaler för att tillåta en övervakning av svaren. I enlighet med modellen ökar sannolikheten för att budskapet som skickats uppfattas korrekt när avsändarens erfarenhetsområde även överlappar mottagarens erfarenhetsområde. Det kan däremot uppstå ett brus runt om kommunikationen i någon av kommunikationsprocessens delar, vilket kan störa dess funktion. Vad exakt som definieras som brus framgår inte av modellen, men kan beskrivas som de oavsiktliga störningar som kan uppstå runt det förmedlade budskapet och kan bidra till att budskapet förvrängs eller uppfattas inkorrekt av mottagaren. Det är viktigt att förstå vad varje komponent har för funktion i kommunikationsprocessen, och hur dessa samverkar med varandra, för att en effektiv kommunikation ska uppnås. Även selektiv uppmärksamhet samt förvrängning beskrivs som faktorer som kan vara verksamma under kommunikationen (Kotler m.fl., 2012).

### **2.3 Samarbete**

För att tydligare förstå kommunikationens betydelse för en organisation är det relevant att komplettera detta med en förståelse av samarbetet. För att en arbetsgrupp ska kunna uppnå mål och prestera är man beroende av att ett fungerande samarbete finns enligt Chellham och Divja (2022), något som i sin tur påverkas av att det bland annat finns en effektiv kommunikation i arbetsgruppen. En organisations framgång definieras av lagarbete och samarbete, vilket man åstadkommer genom arbetsteamets gemensamma kvalitet och effektivitet. Samarbete är essentiellt för att uppnå organisationens mål och säkerställa organisatorisk tillväxt. För att uppnå ett bra samarbete spelar medarbetarnas mellanmänniska relationer en avgörande roll (Chellham & Divja, 2022). Detta kan kopplas till ett handlingsnät. Enligt Czarniawska (2015) kan en organisation ses som ett handlingsnät med människor som alla är beroende av varandra för att fungera obehindrat. Handlingsnätet består av många olika delar som alla på något sätt går in i varandra och påverkar på något sätt,

vilket kan likställas med det nödvändiga samarbetet inom organisationer för att åstadkomma de gemensamma målen.

Väl fungerande team som innehar en god samarbetsförmåga genererar förutsättningar för att organisationen ska nå sina mål. Enligt Sheng m.fl. (2010) kommer medlemmar som arbetar i dessa väl fungerande team, där det finns en hög grad av samarbetsförmåga, att bidra till att kontinuerligt ge stöd och feedback till varandra, vilket i sin tur ökar dess engagemang och arbetstillfredsställelse. Denna samarbetsförmåga menar man dock inte endast är relaterad till medlemmarnas kvalitet och effektiva resurser, utan är starkt beroende av medlemmarnas möjlighet till interaktion med varandra (Sheng m.fl., 2010). Med anledning i samarbetets viktiga funktion i organisationer, utgör därför en undersökning av hybridarbetets inverkan på denna aspekt en viktig del.

### **2.3.1 Tjosvolds modell för samarbete**

För att kunna analysera organisationer är det grundläggande att förstå att dess medlemmar består av ett ömsesidigt beroende. Alla olika individer inom såväl arbetsgruppen som avdelningen är beroende av varandra. Även individer med självständiga arbeten är normalt i behov av andras hjälp med att tillhandahålla nödvändig information för att kunna slutföra sina arbetsuppgifter. Tjosvolds modell för samarbete innefattar att samarbete bör förstås som ett resultat av flera beroendeförhållanden, där det centrala är målberoendet. Modellen grundar sig på en gemensam kausalitet, där varje enskild variabel anses beroende av den andra för att verka effektivt. Enligt Tjosvold (1986) kan brister i det ömsesidiga beroendet påverka en organisations grundläggande processer negativt och störa produktiviteten, vilket potentiellt kan medföra negativ påverkan på resultatet.

Vid ett framgångsrikt samarbete kan medlemmar överföra problem som uppstår i arbetet till en person med rätt kunskap och befogenhet för att lösa detta och därmed gemensamt diskutera fram en lösning på problemet (Tjosvold, 1990). Detta arbetssätt medför att problem kan lösas snabbt och effektivt och därmed minimerar de tidsödande aktiviteterna med att en individ utan rätt kompetens ska på egen hand försöka finna en potentiell lösning. Genom att utföra ett kunskapsutbyte kan produktiviteten stärkas enligt Tjosvold (1990). Detta kunskapsutbyte kan påverkas av den hybrida arbetsmodellen, genom att kommunikativa problem kan uppstå då alla medarbetare inte är på plats och därmed inte kan ta del av den informella kommunikationen som uppstår på arbetsplatsen. Genom hybridarbetet försvinner den snabba kommunikationen på grund av den ökade asynkrona kommunikationen.

### **2.3.2 Konsekvenser av bristande samarbete**

Michael Power (2004) skriver om de perversa konsekvenserna av att mäta produktiviteten. Genom att endast studera ett visst resultat vid en särskild tidpunkt riskerar organisationen att tappa fokus på vad som faktiskt ligger bakom det åstadkomna resultatet. För att på sikt bibehålla ett gott resultat beskriver Chellham och Divja (2022) vikten av ett gott samarbete och teamets gemensamma prestation. Genom att endast studera de uppnådda resultaten på individnivå riskerar organisationer att få ett tunnelseende, där man minskar sina chanser att

kunna utveckla organisationen och skapa innovation (Power, 2004). Att arbeta på ett hybridarbetsätt bidrar till en ökad risk att missa allt arbete som sker bakom en prestation och vilket arbete som är nödvändigt att genomföra inom organisationen för att generera goda resultat på sikt.

Relaterat till det som Power (2004) beskrev går det att observera ett samband med Wang m.fl. (2021) studie där de fann att under hybridarbetet har den individuella produktiviteten ökat medan den kollaborativa produktiviteten förblev konstant, eller ökade svagt, då man jämförde med att endast arbeta på kontor. Waizenegger m.fl. (2020) fann att hinder för effektiv teamkommunikation ökade vid distansarbete, samtidigt som möjligheterna för lärande och kunskapspridning minskade. På grund av den avgörande betydelsen av dessa faktorer för att främja effektivt samarbete och uppnå framgång i team, finns det en oro att en allt mer vanligt förekommande praxis med distansarbete kan utgöra en potentiell risk för teamets förmåga att lösa problem och driva innovation (Waizenegger m.fl., 2020).

Sammanfattningsvis har det i studiens teoretiska referensram presenterats lämpliga teorier som beskriver hybridarbetets innebörd, olika kommunikationssätt och metoder för att uppnå effektiv kommunikation samt samarbetets betydelse för en organisation. Samtliga teorier utgör en väsentlig grund för att förstå hybridarbetets inverkan på organisationen. Dessa teoretiska perspektiv kompletterar varandra och utgör en gedigen grund för att kunna analysera uppsatsens empiriska material och därmed besvara studiens forskningsfråga. En presentation av studiens metodologiska tillvägagångssätt, som har använts för att strukturera den teoretiska referensramen, samt hur studiens analys av det empiriska materialet har utförts, redovisas i det följande kapitlet.

### **3. Metod**

#### **3.1 Vetenskapligt angreppssätt**

Denna uppsats och examensarbete har utformats inom ramen för kandidatkursen Management- och organisationsteori på ekonomie kandidatprogrammet. Intresset för hybridarbete som arbetsform väcktes under en diskussion på ett litteraturseminarium på kandidatkursen, där vi diskuterade olika trender som idag finns i organisationer. Initialt skedde en genomgång av relevant litteratur inom gränserna för studiens valda område, vilket resulterade i ovanstående teoretiska referensram. Det insamlade materialet har tillsammans med den empiriska datan styrt det fortsatta arbetet. Vi har under studiens gång valt att arbeta med ett abduktivt tillvägagångssätt, där vi valt att kombinera det induktiva och deduktiva tillvägagångssättet. Teorin har fungerat som både en grundläggande referenspunkt under insamlingen och analysen av data, samtidigt som den har kontinuerligt utvecklats under arbetsprocessen när nya insikter har uppstått (Patel & Davidson, 2019). Ett exempel på hur det abduktiva tillvägagångssättet har använts i denna studie är att efter insamlingen av det empiriska materialet som erhållits genom kvalitativa intervjuer, uppmärksammades brister i studiens teoretiska referensram. Teorin behövde kompletteras med information om hur en effektiv kommunikationsprocess yttrar sig för att förklara upptäckta fenomen av de observerade resultaten som kan bidra till en mer djupgående analys kopplat till studiens syfte.

### 3.2 Forskningsdesign

Med utgångspunkt i studiens syfte att undersöka och analysera den upplevda inverkan på kommunikation och samarbete i en offentlig organisation som tillämpar hybridarbete, har en metod som tillåter djupare förståelse för dessa frågor använts. För att undersöka det valda fenomenet har därför en kvalitativ intervjustudie valts som tillvägagångssätt för att genomföra denna abduktiva studie. Kvalitativa fallstudier i form av intervjuer har därför genomförts, som motiveras av möjligheten att kunna studera flerdimensionella och nyanserade beskrivningar baserade på intervjupersonernas egna upplevelser och observationer, något som statistisk data inte kan (Lind, 2019). Detta möjliggör en bredare analys av det empiriska materialet där ett helhetsperspektiv kan uppnås av den upplevda inverkan i enlighet med studiens syfte och frågeställning. Vi är däremot medvetna om forskningsdesignens begränsningar. Det insamlade empiriska materialet påverkas av intervjupersonernas sociala sammanhang, där intervjuaren kan anpassas efter vilka svar som de tror att vi vill höra. En ytterligare begränsning med intervjustudien är att svaren är baserade på utvalda intervjupersoners upplevelser och åsikter, och kan därför inte säkerställa att dessa uttalanden är tillförlitliga för den faktiska situationen i organisationen. Dessa begränsningar har varit med i beaktningen vid genomförandet av studiens analys och slutsats.

Intervjuerna har genomförts med medarbetare och chefer som är anställda inom samma organisation. Valet av att genomföra en fallstudie som forskningsmetod motiveras av att erhålla en djupgående förståelse för hur inverkan är på en organisations samarbete och kommunikation. Metoden tillåter ett större fokus på detaljer och mönster som kan uppstå i en organisation och kan därför ge en förståelse för komplexa samband som finns.

Tillvägagångssättet ansåg således vara det mest fördelaktiga för att besvara studiens syfte och forskningsfråga. Undersökningen bygger på ett hermeneutiskt synsätt, alltså en metod som tillåter tolkning (Patel & Davidson, 2019). Tillämpningen av det hermeneutiska synsättet motiverades av strävan att uppnå en djupare förståelse för intervjupersonernas handlingar, tankar och upplevelser. All den empiriska data som samlats in har skett i verbal form genom intervjuer, vilket skapar en bredare förståelse och bidrar till en ökad flexibilitet med anledning i att intervjun kunde justeras utefter intervjupersonernas svar.

### 3.3 Datainsamling

Insamlingen av det empiriska materialet till studien genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Detta gjordes i syfte att skapa en ökad flexibilitet och utrymme för intervjupersonen att svara på frågorna med sina egna ord och tankar inom de olika förbestämda frågeområdena (Patel & Davidson, 2019). Detta tillvägagångssätt ansågs som fördelaktigt för att främja djupare diskussioner och på så sätt bidra till intressanta följdfrågor som kunde generera en mer detaljerad analys och ökad förståelse för ämnet. De semistrukturerade intervjuerna har därför haft en varierande tidsåtgång, beroende på vad intervjupersonerna har valt att diskutera mer ingående inom de olika frågeområdena. För att stärka studiens pålitlighet har vi valt att bibehålla samma struktur genom samtliga 14 intervjuer (Lind, 2019). Detta säkerställdes genom att samtliga intervjuerna följde en framställd intervjuguide där studiens alla förutbestämda frågeområden diskuterades. Två

intervjuguiden har framställts, där den ena användes för intervjuer med intervjupersoner i en medarbetareposition och den andra för de intervjupersoner som innehar en chefsposition. Skillnaden mellan de två intervjuguiderna var att specifika frågor som berör position har justerats och anpassats efter intervjupersonens roll i organisationen, men där samtliga frågeområden varit genomgående för de båda intervjuguiderna. Intervjuguiden utformades genom en variation av specifika frågor och öppna frågor. Detta motiverades av behovet att generera såväl diskussion och reflektion med mer detaljerad information, vilket ansågs användbart för att uppnå studiens syfte. Genom implementeringen av den framtagna intervjuguiden bidrog detta till en mer strukturerad informationsinsamling, vilket i sin tur ökade användbarheten för studiens analysavsnitt (Lind, 2019).

### **3.3.1 Framtagande av intervjuguide**

För att säkerställa att det insamlade empiriska materialet är av relevans för studiens syfte och frågeställning har samtliga intervjuer följt de två intervjuguiderna. Med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram har två teman tagits fram, som utgjorde grunden för respektive intervjuguide. De två teman som framtagits är samarbete och kommunikation, där frågor relaterade till dessa har formulerats. Frågorna till respektive tema har formulerats genom att urskilja relevanta faktorer i de tidigare presenterade teorierna som kan bidra till att studiens syfte och forskningsfrågor kan besvaras. Initialt bearbetades några generella introduktionsfrågor för att få en övergripande bild av intervjupersonens relevans till studien. Här ställdes frågor relaterade till arbetsuppgifter, antal år inom organisationen och på vilket sätt som intervjupersonen arbetar på ett hybridarbets sätt. Därefter presenterades studiens första tema för intervjupersonen, som berörde intervjuobjektets uppfattning om kommunikationen. Detta utifrån syftet att undersöka intervjuobjektets åsikter om huruvida det hybridarbete som tillämpas i organisationen har haft en inverkan på organisationens kommunikation. Intervjuguidens andra frågeområde innefattar organisationens samarbete, där målsättningen är undersöka och förstå hur arbetsmodellen haft en inverkan på samarbetet. De två teman och de tillhörande frågorna används i syftet att kunna studera vilken inverkan som hybridarbetet har haft på samarbete och kommunikation. Avslutningsvis gjordes en sammanfattning av hela intervjun, där tid fanns för intervjupersonen att addera insikter som inte hade kommit på tal under intervjuens gång.

Det abduktiva arbetssättet har applicerats i studiens intervjuguide genom att särskilda intervjufrågorna har justerats efter en observation hur de fungerat i praktiken. Vi noterade efter det första intervjutillfället att intervjufrågorna gällande organisationens kommunikation var för generella för det tänkta studieområdet och för intervjupersonernas erfarenheter. Den teoretiska referensramen modifierades därför genom att addera Kotlers m.fl. kommunikationsprocess vilket sedermera ledde till att två intervjufrågor justerades för att inkludera denna teori och bättre anpassning efter intervjupersonernas kännedom. Genom denna korrigering kunde vi säkerställa att samtliga intervjufrågor var relevanta för studiens syfte och mål vilket bidrog till en mer kvalitativ datainsamling.

### 3.4 Urval och intervjuer

Studiens kvalitativa utgångspunkt har medfört en avsevärd betydelse att urvalet av intervjupersoner kan bidra till så nyanserade och användbara svar som möjligt då de är begränsade i antal (Lind, 2019). Valet av intervjupersoner har skett i form av ett lämplighetsurval och innebär att vi valt intervjupersoner utefter den empiriska kontexten som studeras (Lind, 2019). För studiens syfte har det varit väsentligt att intervjuobjekten arbetar inom samma organisation och att arbetsformen som tillämpas är hybridarbete, för att vårt empiriska underlag skulle kunna bidra med värdefulla analyser till studiens forskningsfråga. En ytterligare förutsättning vid urvalet av intervjupersoner var att uppnå en varierad sammansättning av medarbetare och personer i chefsposition.

Urvalet av intervjupersoner är av relevans där vi ansåg att det hade stor betydelse att få två perspektiv på hur hybridarbete fungerar i en organisation, vilket ökar datamängden och bidrar till nyanserade insikter för att vidare kunna besvara studiens forskningsfråga. Det har med grund i detta därför genomförts intervjuer på både chefer och medarbetare i en organisation där båda perspektiven har analyserats. Genom att inkludera två perspektiv kunde en flerdimensionell och bredare förståelse för hybridarbetets inverkan uppnås. Intervjupersonerna har inte valts utefter en specifik avdelning i organisationen, utan det krav som fanns var att arbetet som de valda intervjupersonerna utför ska vara en kombination av distansarbete och arbete på plats, det vill säga hybridarbete, för att kunna bidra till värdefulla insikter för studien.

Fortsättningsvis har vi valt att intervjua 14 personer från tre olika avdelningar i en offentlig organisation. Valet av organisationen motiverades av dess utbredda tillämpning av den hybrida arbetsmodellen i hela organisationen, samt av dess många anställda. Organisationen arbetade innan utbrottet av covid-19 endast i en kontorsbaserad miljö men där de idag tillämpar hybridarbete i samtliga avdelningar. Detta ansåg vi kunna bidra till en intressant och jämförande analys av modellens inverkan, där intervjupersonerna tydligare kan uppmärksamma en skillnad mellan det tidigare enhetliga kontorsarbetet och hybridarbetet. Organisationens cirka 250 stycken anställda bidrog dessutom till ett brett urval av lämpliga intervjupersoner, med skilda positioner och olika erfarenhet inom organisationen, vilket vi ansåg kunde generera ett mer representativt empiriskt material för att kunna besvara studiens frågeställning. Intervjupersonerna tillfrågades via en kontaktperson som vi hade på den valda organisationen, som utsåg olika medarbetare och chefer som uppfyllde det angivna kravet om att arbeta på ett hybridarbetssätt. Den initiala tanken var att mer ingående studera en specifik avdelning där samtliga intervjupersoner skulle inneha liknande arbetsuppgifter, men på grund av bristande access var vi tvungna att omstrukturera vårt tänka arbetssätt och valde att istället genomföra intervjuer med intervjupersoner från flera olika avdelningar. Detta motiverades av den väsentliga betydelsen av att fortsatt genomföra studien på en enda organisation, då vi ansåg att denna analys kunde bidra med mer värdefulla och intressanta insikter. Fördelningen mellan antal medarbetare och antal chefer blev således en överhängande majoritet av antalet medarbetare i relation till antalet chefer i studiens urval. Denna fördelning reflekterade den valda organisationens struktur, där antalet medarbetare var fler än antalet chefer.

Fördelningen innebar således ingen begränsning för studien. Samtliga intervjupersoner i urvalet innehar varierande arbetsuppgifter inom organisationen, men för att förenkla för läsaren har vi valt att kategorisera dessa utifrån organisationens tre större avdelningar, vilka beskrivs mer ingående i studiens resultatavsnitt. Avdelningarna benämns som W, X och Y. I tabellen nedan går det att utläsa vilken intervjuperson som arbetar på vilken avdelning samt hur många år respektive intervjuperson har arbetat inom organisationen.

Utgångspunkten för intervjuerna var att dessa skulle ske fysiskt, men där intervjupersonens tillgänglighet togs i beaktning och därför erbjöds möjligheten att genomföra intervjun digitalt. De digitala intervjuerna som genomfördes skedde via kommunikationsplattformen Microsoft Teams. Av de 14 genomförda intervjuerna var det 9 stycken som skedde över Microsoft Teams mötesfunktion, här uppmuntrades intervjupersonerna till att använda kamerafunktionen för att möjliggöra observation av ansiktsuttryck och kroppsspråk.

För att skapa en tydligare struktur i studiens resultatdel och för att generera en mer intressant jämförande analys har vi valt att dela upp intervjupersonerna i två olika organisatoriska grupper, A och B. Benämningen av organisationsgrupp A respektive organisationsgrupp B är fiktiva namn på de grupper som vi anser representerar den genomföra uppdelningen av intervjupersoner. Uppdelning gjordes i samband med insamlingen av det empiriska materialet, där kodning och kategoriseringen av datan ledde fram till beslutet om sortering av intervjupersonerna i antingen organisationsgrupp A eller organisationsgrupp B. Kodningen skedde genom bearbetning av den empiriska datan, där vi eftersträvade att finna olika fraser och meningar som uttryckte olika attityder relaterade till studiens två centrala teman: kommunikation och samarbete. Uppdelningen baserades på den övergripande attityden som observerades relaterat till hur intervjupersonerna ansåg att hybridarbetet hade haft en inverkan på organisationens kommunikation och samarbete.

Det observerades vissa meningsskiljaktigheter inom de valda organisationsgrupperna, vilket därmed bidrar till att det finns skilda åsikter även inom de valda grupperna där alla uttalanden inte enbart positiva eller negativa inom ramen för studiens två teman. Inom de båda organisationsgrupperna återfinns intervjupersoner som arbetar på olika avdelningar i den offentliga organisationen, till följd av att det finns olika arbetsuppgifter inom respektive avdelning som haft en större respektive mindre inverkan. Uppdelningen har således sin utgångspunkt i den övergripande upplevelsen och inte utefter specifika avdelningar eller befattningar inom organisationen. Uppdelningen motiveras av dess bidrag till att generera en intressant jämförelse och dess lämplighet att finna samband och gemensamma faktorer som innehar en stor betydelse för undersöka hybridarbetets inverkan på kommunikation och samarbete. Jämförelser mellan organisationsgrupp A och B har integrerats i studiens analysdel, där detta strukturerade tillvägagångssätt möjliggör en grundlig analys och tolkning av resultaten som anses av relevans för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

De intervjupersoner som kategoriserades i organisationsgrupp A var de med en övergripande positiv inställning till hybridarbetet och som ansåg att arbetssättet hade ingen, upp till en mindre omfattande, inverkan på organisationens kommunikation och samarbetet. De 7



intervjupersonerna som placerades i organisationsgrupp A observerades antingen ha arbetat inom organisationen under en längre tidsperiod eller innehade arbetsuppgifter som inte krävde lika mycket kommunikation och samarbete med övriga kollegor i organisationen. En ytterligare observation som ledde till den valda uppdelningen var att organisationsgrupp A i större utsträckning arbetade självständigt eller där etablerade relationer med kollegor fanns sedan innan tillämpningen av hybridarbetet. Detta ledde naturligt till en övergripande positiv upplevelse av hybridarbetet från dessa intervjupersoner och de placerades således i organisationsgrupp A. I organisationsgrupp B placerades de andra 7 intervjupersonerna, med anledning av att samtliga där uttryckt en övergripande negativ upplevelse av hybridarbetets inverkan på organisationens kommunikation och samarbete. De som placerades i organisationsgrupp B hade antingen arbetat inom organisationen en kortare tidsperiod eller utförde arbetsuppgifter som i en större mån krävde en fungerande kommunikation och samarbete. Inom organisationsgrupp B finns således intervjupersoner med arbetsuppgifter som kräver högre grad av interaktion eller som i lägre utsträckning har etablerade relationer inom organisationen. Vilka intervjupersoner som har placerats i respektive organisationsgrupp presenteras i nedanstående tabell.

*Tabell 1: Sammanställning av intervjuer*

Intervjuperson	Grupp	År på organisationen	Position	Avdelning	Avdelningsbenämning	Varaktighet	Transkribering	Datum
Intervjuperson 1	A	13 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	50 min	11 sidor	22 april
Intervjuperson 2	B	0,5 år	Medarbetare	Supportenhet	W	56 min	12 sidor	22 april
Intervjuperson 3	B	1,5 år	Medarbetare	Utvecklingsenhet	X	46 min	11 sidor	22 april
Intervjuperson 4	A	12 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	40 min	11 sidor	17 april
Intervjuperson 5	B	9,5 år	Chef	Service och supportfunktion	Y	41 min	8 sidor	23 april
Intervjuperson 6	A	5,5 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	40 min	10 sidor	16 april
Intervjuperson 7	A	10 år	Medarbetare	Supportenhet	W	49 min	10 sidor	22 april
Intervjuperson 8	A	8 år	Medarbetare	Supportenhet	W	45 min	10 sidor	23 april
Intervjuperson 9	B	9 år	Chef	Supportenhet	W	60 min	14 sidor	18 april
Intervjuperson 10	A	7 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	41 min	8 sidor	23 april
Intervjuperson 11	B	12 år	Medarbetare	Supportenhet	W	43 min	10 sidor	23 april
Intervjuperson 12	B	8,5 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	41 min	9 sidor	23 april
Intervjuperson 13	A	5 år	Medarbetare	Service och supportfunktion	Y	40 min	9 sidor	26 april
Intervjuperson 14	B	1 år	Medarbetare	Supportenhet	W	41 min	9 sidor	7 maj

*Kommentar: Intervjuperson är i studiens resultat och analys förkortat till IP.*

### 3.5 Dataanalys

För att underlätta analysen av den genererade datan från intervjuerna har samtliga intervjuer spelats in. För att därefter förenkla bearbetning av den insamlade datan har en transkribering av intervjumaterialet genomförts. Ljudfilen transkriberades inledningsvis till textformat med hjälp av ett transkriberingsverktyg. Detta utfördes så tätt inpå den genomförda intervjun som möjligt. Totalt har 142 sidor transkriberad text genererats i typsnittet Times New Roman i teckenstorlek 12. Under transkriberingen uteslöts personlig information, som namn och specifika yrkesroller, för att bibehålla anonymitet. Transkriberingen av intervjuerna har därefter bearbetats individuellt för att korrigera felaktigheter som uppstått genom transkriberingsverktyget. Den producerade transkriberingstexten har därefter kodats och kategoriserats utifrån studiens frågeområden (se avsnitt 3.3.1). Detta genomfördes i syfte att kunna sortera i det genererade materialet som därefter underlättade analysen samt sammanställningen av datainsamlingens empiriska material. Genom att sortera materialet

skapades en organisering av de mest relevanta insikterna från samtliga intervjuer, som därefter användes som underlag för att besvara studiens forskningsfråga (Lind, 2019). Utöver transkriberingen har en intervjudagbok använts i nära anslutning till intervjuerna, för att kunna analysera viktiga insikter eller observationer som uppstått vid intervjutillfället (Patel & Davidson, 2019). Enligt Patel och Davidson (2019) är kvalitativa intervjuer arbetskrävande och tar lång tid att genomföra och analysera. Bearbetningen underlättades därför genom att kontinuerligt göra löpande analyser och skriva ner dem i intervjudagboken. Det var fördelaktigt att genomföra dessa så nära inpå intervjuerna som möjligt, för att bibehålla värdefulla insikter som mottagits under intervjuens gång och som sedan kan användas i studiens resultat (Patel & Davidson, 2019).

### **3.6 Etiska ställningstaganden**

Studien har genomförts med hänsyn till Vetenskapsrådets etiska riktlinjer, i form av integritet, frivillighet, anonymitet och konfidentialitet (Lind, 2019). Den första riktlinjen enligt Lind (2019) implicerar att deltagarna bör vara informerade om det övergripande syftet med undersökningen. Studiens deltagare har därför förmedlats om detta muntligt i samband med förfrågan om deras villighet att delta i undersökningen. Kravet på frivillighet innebär att de medverkande i undersökningen ska mottagit vetskapen om att de närsomhelst kan avbryta sitt deltagande i studien (Lind, 2019). Samtliga intervjupersoner har inledningsvis tilldelats denna information vid intervjutillfället, där intervjuens fortsatta genomförande krävde att samtycke hade bekräftats.

Riktlinjerna för integritet och konfidentialitet innebär enligt Lind (2019) att personuppgifter ska hanteras på ett hänsynsfullt sätt. För att skydda deltagarnas integritet och konfidentialitet har all personlig information avlägsnats vid transkriberingsprocessen för att upprätthålla anonymitet för alla deltagare. Detta vidtogs genom att avlägsna organisationens och avdelningens namn samt personliga uppgifter från det erhållna materialet. Alla inspelningar kommer även att raderas efter att arbetet är godkänt för att säkerställa att obehöriga inte kan ta del av det empiriska materialet. Enligt Lind (2019) har de forskningsetiska reglerna sin grund i att det inte får påverka de medverkande individerna i undersökningen negativt. Detta är något studien tagit i stor beaktning och har därför noga följa Vetenskapsrådets riktlinjer konsekvent under arbetets gång.

Namnet på organisationen och intervjuobjekten har hållits anonyma utifrån hänsyn till organisationen. Anonymiseringen av intervjupersoner motiveras av att kunna främja en känsla av större frihet hos intervjupersonerna, då deras åsikter och kommentarer inte kan kopplas till dem personligen. Det kan också innebära ökad flexibilitet för oss att utforska och analysera resultatet då risken för negativa effekter på organisationens varumärke eller rykte minskar. En potentiell konsekvens av bristen på anonymisering är att intervjupersonerna kan utsättas för risker för fysisk och psykisk skada, eller att de inte känner sig trygga nog att uttrycka sig ärligt (Patel & Davidsson, 2019).

## **4. Resultat**

Organisationen som studien baseras på är en offentlig enhet, vars fysiska arbetsmiljö är fördelad över flera olika våningar i en byggnad. Arbetsplatserna är inte enhetliga, utan är uppdelade till att vissa områden är utformade som öppna kontorslandskap medan andra har en utformning som består av individuella kontorsrum. Kontorsrummen kräver i vissa fall att flera personer delar på det befintliga utrymmet. Regelbundna avdelningsmöten är en integrerad del av organisationens arbetsstruktur, där det finns en uttalad strävan efter att hålla dessa på plats i så stor utsträckning som möjligt. Frekvensen på dessa möten varierar mellan avdelningar, men inträffar ungefär vid ett tillfälle i veckan för respektive avdelning.

Innan utbrottet av covid-19 pandemin bedrev organisationen huvudsakligen arbetet på plats i den fysiska kontorsmiljön, vilket innebar en omfattande förändring av arbetsmetoder i och med övergången från den traditionella kontorsmiljön till det nuvarande hybridarbetet som tillämpas i organisationen. Organisationen är strukturerad utifrån fyra huvudsakliga avdelningar, där tre av dessa har undersökts i enlighet med studiens metodologi. Var och en av organisationens avdelningar består av flera underavdelningar. Avdelning W fungerar som en central supportenhet för organisationen, som i sin tur omfattar sex stycken underavdelningar. Avdelning X innefattar en utvecklingsenhet som består av två underavdelningar och där avdelning Y innefattar en service- och supportfunktion som följaktligen innehåller två underavdelningar. Med anledning i att avdelningarna har skilda arbetsuppgifter så finns det inga generella riktlinjer för hybridarbetet som gäller hela organisationen. Hur många dagar som det är tillåtet att arbeta hemifrån skiljer sig därför mellan respektive avdelning.

Följaktligen har kapitlet organiserats kring studiens två huvudsakliga teman: kommunikation och samarbete, vilka tidigare har presenterats inom den teoretiska referensramen. För att ytterligare bidra till en tydlig struktur av materialet är kapitlet uppdelat enligt de två organisationsgrupperna, A och B. Uppdelningen är baserad på intervjupersonernas övergripande attityd och inställning till hybridarbete, vilket beskrivits mer ingående under studiens metodologi (se avsnitt 3.4).

### **4.1 Kommunikation**

I följande avsnitt presenteras intervjupersonernas åsikter om organisationens kommunikation, inom ramen för hybridarbete. Utifrån syftet att förstå hybridarbetets inverkan på kommunikationen presenteras här intervjupersonernas upplevelser av kommunikationen i en hybrid arbetsmiljö, utmaningar och fördelar med möten samt den sociala interaktionens och informella kommunikationens betydelse.

#### **4.1.1 Kommunikation i en hybrid arbetsmiljö**

Nedan redogörs intervjupersonernas åsikter om hur kommunikationen fungerar inom organisationen samt den upplevda inverkan som hybridarbetet har på denna kommunikation.

## Organisationsgrupp A

Inom organisationsgrupp A sker kommunikationen främst genom kommunikationsplattformen Teams och den tillhörande chattfunktion. Enligt IP6 som arbetat på organisationen i 5,5 år så kan det förekomma att man ringer ett samtal till en kollega om det är något brådskande ärende, men även vid dessa tillfällen används Teams chattfunktion initialt för att säkerställa att motparten har möjlighet att ta emot ett samtal. För den mindre akuta kommunikation, som tillät en lägre svarsfrekvens, framkom det att kommunikationen fördelaktligen sker via e-mail. Inom organisationsgrupp A uttryckte IP6 att den alltid upplever snabb respons då den kommunicerar med såväl en medarbetare som med sin chef. IP4, IP7, IP8 och IP10, som alla arbetat inom organisationen i många år, instämmer med att de snabbt får svar genom Teams chattfunktion och anser att kommunikationen därmed blivit mer tidseffektiv när den nu sker digitalt. IP13 visade på en liknande uppfattning om att kommunikationen kan ske mer effektivt när det sker digitalt, detta även i de fall där båda parter i kommunikationen är på plats samtidigt. Man ansåg att kommunikationen kunde bli mer tidsödande att gå till personens skrivbord och ta samtalet eftersom man då kunde få stå och vänta på sin tur ifall kollegan satt upptagen eller att man kunde möta någon i korridoren som ville stanna och prata. IP13, som arbetat i 5 år på organisationen, menade därmed att kommunikationen med fördel kunde ske via Teams där man istället kunde fortsätta att arbeta med något annat medan man inväntade svar på sitt meddelande. IP1 berättade däremot att responsen på kommunikationen i Teams chatten kan variera, där svarsfrekvensen kan vara från ett direkt svar upp till att det kan ta två dagar innan man får någon respons. IP8 menar på att logistiken med att kollegor befinner sig på olika våningar i byggnaden även påverkar huruvida man väljer att ta kommunikationen fysiskt eller digitalt, eftersom man inte alltid vet om ifall sin kollega som sitter på ett annat våningsplan är på plats eller arbetar hemifrån just den dagen. Kommunikationens omfattning spelar även en roll enligt IP8 som sa följande:

Är det en snabb fråga då kan jag bara skicka det på Teams. Då behöver jag inte åka ut. Men om det här är en bra grej att bolla, då kan jag istället åka dit och kolla om personen är på plats.

IP10, som arbetat många år inom organisationen och arbetar med flera personer inom organisationsgrupp A, ansåg att det sällan blir några missuppfattningar eller feltolkningar i kommunikationen med sina kollegor, eftersom de "pratade samma språk". IP10 förtydligade att kommunikationen med de närmaste kollegor fungerar bra därför att man förstår varandra bra i skrift, utan att behöva se varandra eller prata fysiskt med varandra. Detta var även något som IP4, som arbetar på samma avdelning som IP10, höll med om och menade att det sällan uppstår missförstånd då man vet vad kommunikationen handlar om då kommunikationen ofta sker med de som arbetar med samma frågor i organisationen. Det beskrevs däremot brister i kommunikationen i den digitala kommunikationen med externa parter, som kan kräva att man behöver omformulera sig för att kunna göra sig förstådd. Detta då man inte känner dessa externa parter lika väl. IP4 menar däremot att missförstånd som uppstår genom den digitala kommunikationen som sker internt inom arbetsgruppen inte blir så omfattande och kan därför lösas väldigt fort.

## Organisationsgrupp B

Inom organisationsgrupp B berättar samtliga att den digitala kommunikationen främst sker genom Teams chattfunktion. Det finns även möjlighet att skicka ett e-mail eller ringa en kollega vid behov, på samma sätt som i organisationsgrupp A. I organisationsgrupp B fanns det däremot personer som ansåg att kommunikationen försvåras genom tillämpningen av hybridarbete. IP9, som har chefsbefattning, berättar att det uppstått komplikationer och störningsmoment med att alla anställda inte uppfattar när det är lämpligt att starta en kommunikation eller inte när arbetet sker på distans. Sitter man i ett digitalt möte på Teams visas man som rödmarkerad, och ska därmed signalera att personen sitter upptagen och inte vill bli störd genom att få massa frågor skickade till sig i Teams chattfunktion. Detta har enligt IP9 inte respekteras på samma sätt som när kommunikationen sker fysiskt på plats, där man menar att man aldrig skulle slita upp dörren och skrika ut sin fråga om det är ett pågående möte eller om man ser att personen sitter upptagen. Samma problem har enligt IP9 även uppstått när kollegor ringer ett Teamssamtal utan någon förvarning. IP9 berättar:

Bara för att jag inte har ett möte så sitter jag inte och filar naglarna. Jag gör ju i regel någonting annat. Alla de här mötena man har genererar ju arbetsuppgifter och de ska ju också göras någon gång. Bara för att jag är grönmarkerad betyder inte det att jag inte har någonting att göra. Att då bara ringa upp med kamera gör så att jag blir störd i det jag håller på med.

Flera intervjupersonerna inom organisationsgrupp B föredrog att kommunicera fysiskt, och i de fall där båda parter var på plats på kontoret gick man över och ställde frågan ansikte mot ansikte. Att kommunikationen blir mer effektiv, inte blir lika tidskrävande samt möjligheten till att kunna förklara i ord hur man tänker kring en fråga där man även kan visa med handgester och genom kroppsspråk beskrev IP12 som de främsta anledningarna till varför man föredrar en fysisk kommunikation framför digital. Både IP9 och IP5, som båda är chefer för olika avdelningar, delar meningen om att kommunikationen blir mindre tidseffektiv med det hybrida arbetssättet. Det beskrevs som enklare att gå bort till en kollega och ställa sin fråga och få ett svar direkt, än att behöva sitta ner och invänta ett svar genom chattfunktionen som kan innebära att arbetsuppgiften stannas upp. IP14, som arbetat i 1 år på organisationen, beskrev den fysiska kommunikationen som viktig för att kunna bolla sina idéer med en kollega och att även kunna höra hur andra kollegor har löst liknande problem för att kunna ta sig vidare.

IP5 som arbetat många år på organisationen berättar att det stundtals kan uppstå missförstånd och dålig stämning mellan kollegorna vid användningen av Teams chattfunktion. Detta därför att ett svar på en fråga kan vara nödvändig för att ta sig vidare i arbetet och får man då inte den snabba återkopplingen så ligger man ofta på för att få ett svar. Kollegan kan då känna sig pressad ifall denne sitter fullt upptagen, något som inte är möjligt att observera när kommunikationen sker digitalt.

#### 4.1.2 Utmaningar och fördelar med möten

I följande avsnitt redogörs intervjupersonernas upplevelser av de möten som sker i organisationens hybrida arbetsmiljö. De noteras att organisationen kännetecknas av en betydande omfattning möten, där en väsentlig del av samtliga intervjupersoners arbetsuppgifter innefattar deltagande i dessa möten.

##### **Organisationsgrupp A**

Samtliga intervjupersoner inom organisationsgrupp A deltog i varierande utsträckning på möten som kunde ske både på plats i kontorsmiljön men även på distans. De möten som sker på distans sker främst via Microsoft Teams mötesfunktion. Det fanns en gemensam uppfattning i organisationen om att de interna mötena, men även arbetsplatsträffarna, skulle ske uteslutande på plats. IP4, som arbetar mycket självständigt, beskriver en av anledningarna till detta enligt följande:

Jag tror att det är lättare att prata när man sitter tillsammans än när man ska räcka upp en hand och säga någonting

Det framkom även från bland annat IP1 och IP8, som arbetar på olika avdelningar, att hybridmöten är något de frekvent använder på arbetsplatsen, som innebär att man kan delta i ett möte såväl fysiskt på plats som digitalt via länk på samma gång. Samtliga intervjupersoner ansåg att dessa hybridmöten medför komplikationer med framförallt det tekniska, men även för att få alla mötesdeltagare att känna sig delaktiga. IP8 uttryckte de tekniska svårigheterna med att genomföra hybridmöten enligt följande:

Våra möteslokaler har ju lite olika tekniska möjligheter. Så man kommer in i ett rum, okej hur är det här? Här finns det inte någon kamera utan i det här rummet måste alla sitta med sin egen dator. Det går inte att koppla upp sig. Så om det är någon som deltar på länk till ett hybridmöte i det här rummet så är det inte så optimalt. Eftersom det inte finns någon kamera där blir det istället att alla sitter med sina egna datorer.

Samtliga intervjupersoner i organisationsgrupp A menade, trots deras övergripande positiva attityd till hybridarbete, att det skulle vara mest fördelaktigt att alla mötesdeltagare antingen endast skulle befinna sig på plats eller att alla endast skulle delta på distans vid ett möte. IP8 som arbetat i många år inom avdelning W förklarade att de bästa förutsättningarna skapas när alla mötesdeltagare befinner sig på plats, då man kan få den fysiska interaktionen. Vidare uttryckte IP10 att balansen blir en utmaningen när de genomför hybridmöten, därför att man ibland ger de som är med på länk alldeles för mycket utrymme, för att säkerställa att de känner sig sedda och hörda. Eller så glömmer man bort dem helt. IP7 ansåg däremot att de som tycker att kommunikationen inte fungerar på distans är de individer som inte har viljan till att få det att fungera och menade att det hybrida arbetssättet är en fantastisk möjlighet och bör inte betraktas som ett hinder. IP7 uttryckte följande:

Jag känner bara, vad är det som inte går? Det är ju viljan i så fall som inte går.

Samtliga intervjupersoner inom organisationsgrupp A uttryckte att de uppskattade de fysiska mötena med obligatoriskt deltagande som sker i organisationen. Några intervjupersoner ansåg däremot att det inte fanns något behov av att ha fler obligatoriska möten på plats än dessa. IP7 sa följande gällande att mötena ska ske fysiskt på plats:

Det argumentet som vi har fått då är att det kanske blir en bättre anda under mötets gång. Men vi känner ju redan varandra, vi är inte nya kollegor. Vi har ju känt varandra i flera år. Vad är det som är så viktigt?

### **Organisationsgrupp B**

Inom organisationsgrupp B använder man hybridmöten i det dagliga arbetet, på samma sätt som inom organisationsgrupp A. IP11 som arbetar inom avdelning W berättade att dessa hybridmöten är en bra möjlighet att nyttja i de fall när någon kollega är frånvarande. Det ansågs således som ett bättre alternativ att nyttja än att någon ska uteslutas från mötet helt om ett fysiskt deltagande inte var genomförbart för någon av mötesdeltagarna. Däremot ansåg IP11 att det bör ses som en andrahands lösning på problemet. Det mest fördelaktiga i dessa fall hade varit att samtliga deltagare genomförde mötet över Microsoft Teams, där man beskrev att det berodde på den skeva maktbalansen som kan uppstå vid ett hybridmöte. IP5 som är chef på en av avdelningarna uttryckte att mötesdeltagarna i ett hybridmöte inte blir lika närvarande som när samtliga befinner sig på plats vid ett möte. Det beskrevs som enkelt att skifta fokus när man deltar på distans, där man istället gick in och kollade sina mejl eller började chatta med någon annan, vilket bidrog till en varierande delaktighet från mötesdeltagarna. De som deltar från distans kanske endast sitter med och lyssnar och därmed inte bidrar i samma utsträckning som de som befinner sig på plats. Både IP12 och IP2, som arbetat 8,5 respektive 0,5 år i organisationen, ansåg att kommunikationen med de kollegorna som befinner sig på distans vid ett möte blev försvårade. Anledningen till detta beskrevs vara relaterad till tekniska hinder, där det i dagsläget är olika teknisk utrustning i de olika mötesrummen som mötesdeltagarna kan uppleva svårigheter att behärska. Det tekniska svårigheterna var något som flera i organisationsgrupp B uttryckte som ett hinder för en god kommunikation.

IP6 som som arbetat på organisationen i 5,5 år beskriver att det öppna kontorslandskapet gör att det ofta kan bli en hög ljudvolym på kontoret när många pratar i telefon eller sitter i digitala möten samtidigt, vilket bidrar till koncentrationssvårigheter där man blir störd och mindre fokuserad i sitt arbete. Även IP1, som arbetar på samma avdelning som IP6 och innehar liknande arbetsuppgifter, beskriver att de digitala mötena skapar ett störningsmoment i det öppna kontorslandskapet och att mycket tid av arbetsdagen därför går åt att leta efter tillgängliga mötesrum på arbetsplatsen. Arbetsplatsens kontorsmiljö är således inte tillräckligt anpassad för den hybrida arbetsmodellen som kräver många samtal och möten med kollegor som inte befinner sig på plats just den dagen. Detta bidrar till att både IP1 och IP6 föredrar den ostörda miljön hemma. IP3 som arbetat en kortare tidsperiod på 1,5 år beskrev hybridmöten som en metod som sällan fungerar bra i praktiken, både till följd av det teknikstrul som ofta uppstår men även för att det blir svårt att få alla att känna sig delaktiga i

mötet. IP3 anser således att ett möte bör ske endast på plats eller endast på distans över Microsoft Teams mötesfunktion. De kombinerade hybridmötet är därmed ingen metod som föredras av IP3.

#### **4.1.3 Social interaktion och informell kommunikation i arbetslivet**

I följande avsnitt presenteras intervjupersonernas åsikter om betydelsen av social interaktion samt en redogörelse för vilken inverkan den hybrida arbetsmodellen haft på den informella kommunikationen där det identifierats metoder som organisationen tillämpar för att upprätthålla dessa.

##### **Organisationsgrupp A**

Det fanns delade meningar bland intervjupersonerna i organisationsgrupp A gällande den sociala interaktionen och socialiseringen med kollegor. Några intervjupersoner anser att de inte har något behov av att sitta ner och prata om icke planerade samtal, medan andra inom gruppen finner den kommunikationen som givande. Det framkom att gemensamt för samtliga intervjupersoner inom organisationsgrupp A är att man använder Teams chattfunktion för den mer spontana och icke-arbetsrelaterade kommunikationen. IP1, som arbetat inom organisationen i 13 år, uttrycker däremot att dessa samtal inte alltid blir så spontana eftersom arbetsuppgifterna för många anställda i organisationen består till stor del av möten, vilket innebär att man ändå måste säkerställa i chattfunktionen först om personen i fråga är tillgänglig. Detta innebär att även den spontana kommunikationen blir relativt planerad. Många uttryckte att den chatt där icke arbetsrelaterade ärenden diskuterades var viktig och att det fanns en stor uppskattning till den. IP1 beskriver chatten som något positivt eftersom alla kan delta där efter humör och möjlighet. IP13 uttrycker att man inte saknar den sociala interaktionen med kollegorna, trots den hybrida arbetsmiljön, utan känner att den kontakten som uppstår med kollegorna via den gemensamma Teamschatten är tillräckligt tillfredsställande. Enligt IP10 ersätter den gemensamma Teamschatten den informella kommunikationen som annars hade skett med kollegan på arbetsplatsen, där chatten nu används för att uppdatera varandra om vad de gör och hur de mår.

IP4 och IP1 som båda arbetar på samma avdelning anser att den sociala interaktionen med sina kollegor är jätteviktigt, men där de anser att den fortsatt fungerar bra trots den hybrida arbetsmiljön. Flera ansåg att den sociala interaktionen som sker är densamma som innan övergången till det hybridarbete, eftersom man känner till sina kollegor sedan innan tillämpningen av det hybrida arbetssättet. Detta var även något som både IP7 och IP10, som båda arbetat många år inom organisationen, uttryckte. Vidare berättade IP6 att det finns ett umgänge med vissa kollegor även utanför arbetstid, och har därmed inte reflekterat kring hur den sociala interaktionen på arbetet har påverkats av tillämpningen. IP4, som arbetat inom organisationen i 12 år, ansåg att de informella samtal som uppstår vid lunchen eller spontant i korridoren var viktiga för välmåendet och livssituationen. Det beskrevs vara viktigt att ibland kunna träffas i verkligheten och inte endast genom skärmen, men hävdade samtidigt att man inte såg några bekymmer med att ta den vardagliga kommunikationen över Teams chattfunktion de dagar man inte befann sig på kontoret. Enligt IP8, IP6 och IP10 ökar



effektiviteten vid arbete hemifrån, men nämner att man däremot tappar mycket av de viktiga kollegiala och sociala interaktionerna. Enligt IP6 har det blivit ett ökat eget ansvar med det hybrida arbetssättet, där det nu blir upp till var och en att se till att den sociala interaktionen faktiskt fungerar. För IP1 fungerar det hybrida arbetssättet bra, men poängterar att man ändå missar lite av det viktiga informationsutbytet och de informella samtalen som kan uppstå när man äter gemensamma luncher.

Det finns liksom en, hur mycket än jag gillar liksom det digitala och allt detta, så finns det ju en vits med att träffas fysiskt då och då.

Trots den övergripande positiva inställning till hybridarbete inom organisationsgrupp A, framkommer det aspekter som de anser att organisationen behöver åtgärda för att förbättra användningen av arbetsmodellen. IP1, som arbetar på samma avdelning som IP6, berättar fortsättningsvis att det kan vara svårt att genomföra de nämnda gemensamma luncherna med anledning av att man inte har bestämda dagar som samtliga på avdelningen måste infinna sig på kontoret. Det beskrivs dessutom att det ofta uppstår svårigheter med att samordna gemensamma luncher för de som befinner sig på plats samtidigt då det inte finns någon avsatt tid i schemat för gemensam lunch. Enligt IP6 hade det varit fördelaktigt att införa en timme om dagen där arbetet stänger ner och alla kan samlas på lunchen för att samtala med varandra fysiskt.

### **Organisationsgrupp B**

Inom organisationsgrupp B beskriver IP3 att den sociala interaktionen på arbetsplatsen har påverkats negativt av det tillämpade hybridarbetet, där det har uppstått svårigheter med att upprätthålla den sociala interaktionen som fanns i organisationen innan tillämpningen. Det beskrivs som att den mellanmänskliga relationen med kollegorna har blivit svårare att bibehålla, något som påverkat IP3 negativt. Vidare beskriver IP9, som har en chefsbefattning, att det är samhörigheten som bidrar till att en bra grupp känsla skapas, något som är svårt att få till när kollegor endast ses digitalt. Att känna en samhörighet med sina kollegor anser IP9 är det som kan bidra till bra resultat och god hälsa på lång sikt. Det är viktigt att organisationens anställda ska må bra på arbetsplatsen och menar att man är övertygad om att de anställdas välmående genererar i bättre prestationer. För IP2, som är endast arbetat inom organisationen i ett halvår, beskriver att hybridarbetet inte lett till en fullständig avsaknad av den sociala interaktion, men att den bidrar till en avskärmning från arbetsplatsen. Enligt IP11, som arbetar på samma avdelning som IP2, har avdelningens gemensamma Teams chatt fungerat som en bra metod för att upprätthålla den sociala interaktionen med sina kollegor. IP11 beskriver den informella chatten enligt följande:

Jag kan ju vara den som har suttit och jobbat som en liten blå hemma och så på eftermiddagen så känner man sig lite ensam. Då kan jag skriva i chatten så där. Hej, vad gör ni? Hur har ni det den här eftermiddagen? Och så kanske någon har tid att svara och då får man ändå lite så här mänsklig kontakt.

## 4.2 Samarbete

I följande avsnitt presenteras intervjupersonernas åsikter om hybridarbetets inverkan på samarbetet som sker inom organisationen. Intervjupersonernas synpunkter relaterade till relationen till kollegor samt det icke-platsbundna samarbete analyseras här för att identifiera utmaningar som uppstått till följd av tillämpningen. Eventuella metoder som identifierats för att främja ett bra samarbete vid användningen av arbetsmodellen redogörs även.

### 4.2.1 Relationen till kollegor och samarbetet

Nedan redogörs intervjupersonernas upplevelser om samarbetet som sker inom organisationen, samt dess åsikter om hur relationerna till kollegorna har påverkats av tillämpningen.

#### Organisationsgrupp A

Inom organisationsgrupp A ansåg man att samarbetet hade antingen underlättats eller inte hade påverkats av tillämpningen av ett hybridarbetssätt. Av det som intervjupersonerna berättar framkommer det att verksamheten har mycket samarbete både inom avdelningarna men även över olika avdelningar. IP4 uttrycker att samarbetet fungerar fortsatt bra trots tillämpningen och var förvånad över att det är så bra som de är. En potentiell förklaring till detta beskrivs ligga i att de blev en så stark grupp redan för 12 år sedan när IP4 började arbeta inom organisationen, där samtliga på avdelningen började arbeta under ungefär samma tidsperiod. Även IP10 berättar att samarbetet inom organisationen har fungerat lika bra med det hybrida arbetssättet, som när de endast arbetade på plats på kontoret innan utbrottet av covid-19 pandemin. IP6 anser att samarbetet har blivit bättre, med anledning i att man nu enkelt kan skicka iväg en fråga och därefter kunna fortsätta sitt arbete medan ett svar inväntas. Det beskrivs att man inte blir så platsbunden och kan hjälpa folk snabbare utan att träffas fysiskt, vilket underlättar för ett bättre samarbete. Även IP13, som arbetar på avdelning Y precis som IP6, anser att samarbetet fungerar väldigt bra med hjälp av kommunikationsverktyget Teams.

Vidare tror IP8 att ett bra samarbete beror på hur väl man känner varandra och hur mycket man känner till om de andras kompetenser. Detta är något som även IP13 håller med om och beskriver att sammanhållningen med sina kollegor är en faktor som underlättar för samarbetet. Denna viktiga sammanhållning kan däremot ha påverkats negativt av tillämpningen av hybridarbetet. IP8 beskriver att man tappar det kollegiala och det viktiga erfarenhetsutbytet då man arbetar hemifrån. Det förklaras som att hybridarbetet bidrar till att man missar de viktiga stunderna där man kan bolla idéer och få olika perspektiv. IP1 beskriver det som fördelaktigt att ses fysiskt i början av ett samarbete för att man ska kunna brainstorma eller vara kreativ. IP1 berättar fortsättningsvis att det då blir mer effektivt att sitta och genomföra uppstartsfasen fysiskt tillsammans. Det beskrivs att insynen i sina kollegors arbetsuppgifter har minskat som följd av hybridarbetet och att detta har haft en negativ inverkan på samarbetet.

Att jag har sämre insyn i vem som ansvarar för vad och vem som gör vad. Ibland sitter någon med ett projekt eller någonting som helt plötsligt har bärighet på någonting som jag gör. Den delen, insynen på vad vi gör till vardags, den har blivit sämre skulle jag säga.

Flera i organisationsgrupp A talar om hur samarbetet blir påverkat när arbetet utförs från hemmet. Det beskrivs att insynen i kollegors arbete och möjligheten att identifiera samarbetsmöjligheter kan bli begränsad när man inte arbetar tillsammans på plats. Det blir svårt att veta när man kan bidra eller veta när det finns beröringspunkter. Kommunikationen kring arbetsrelaterade ämnen kan också bli mindre spontan och frekvent när man inte har möjlighet att lyssna på diskussioner som pågår runt omkring en.

För IP8 påverkar hybridarbetet hur väl man känner sina kollegor och dess kompetenser, något som även påverkar hur bekväm man är med att ställa specifika frågor till olika kollegor. Det beskrivs från flera intervjupersoner att detta bidragit till att man väljer att gå och prata med någon man har bättre relation med, än att gå och prata med den som är mest kunnig inom området. Det beskrivs däremot att Teamschatten varit ett hjälpmedel som gjort att man i vissa frågor vågat kontakta dem med mest expertis inom organisationen, som man kanske inte hade haft modet till att göra på plats. Detta därför att man känner sig mer skyddad bakom sin skärm, där det inte upplevs lika svårt att ta kontakt med någon man inte känner.

### **Organisationsgrupp B**

Inom organisationsgrupp B ansåg IP5 att samhörigheten och gruppdynamiken blir lidande av det hybrida arbetssättet, vilket påverkar samarbetet negativt. Det uttrycks att det är svårt att få till ett fungerande samarbete eftersom man inte vet om varandras styrkor och svagheter på samma sätt. Vilket beskrivs som en avgörande framgångsfaktor när det kommer till en verksamhetsutveckling och som IP5 anser blir utmanande när man aldrig träffas på plats. IP14 anser att det underlättar att arbeta med det hybrida arbetssättet om man ibland även ses fysiskt. Fortsättningsvis berättar IP12 som arbetat många år inom organisationen att det mest negativa med hybridarbetet är att just samarbetet och sammanhållningen med sina kollegor blir lidande. Genom att arbeta på ett hybridarbetsättet missar man den personliga kontakten som kan vara bra för att genomföra ett gott samarbete. IP12 beskriver, liksom flera intervjupersoner i organisationsgrupp A, att man föredrar att gå till sina närmaste kollegor som man har bättre kontakt med än att gå till den kollegan som faktiskt besitter högst kompetens på ämnet.

Om jag skulle ha en kollega som arbetar fyra dagar i veckan hemma och jag aldrig får en tätare kontakt med personen. Jag slår vad om att jag hellre hade gått till en annan kollega och bett om hjälp. Även fast den personen kanske är experten.

IP11 som arbetar inom avdelning W uttrycker att det är viktigt att ibland ses på plats då det i förlängningen är denna fysiska interaktion som utgör smörjmedlet i relationerna. Det förklaras att det finns ett viktigt samband mellan relationer och samarbete, där de är de goda relationerna till sina kollegor som medför ett bra samarbete över tid. En anledning till detta

beskrivs som att det är genom dessa relationer och den öppna stämningen som gör att man vågar ställa frågor som kan vara viktiga för ett gott samarbete. Vid frågan om vikten av den fysiska interaktionen med kollegor svarade IP11 följande:

Ja, men jag tänker att man lär känna sina kollegor mer då, vilket gör att det blir lättare att samarbeta på distans sen.

Vidare framhåller IP5 även utmaningar med att integrera nya medlemmar i gruppen vid tillämpningen av den hybrida arbetsmodellen, vilket upplevs som besvärligt och något som organisationen kämpar med. Man pekar på att en fysisk närvaro skulle kunna underlätta denna process. För närvarande arbetar de aktivt med att främja en välkomnande atmosfär och integrera nya medlemmar genom digital kommunikation. Något som anses vara viktigt för utvecklingen av en bättre grund för samarbeten inom avdelningen, men även för hela organisationen och det gränsöverskridande samarbetet.

IP11 föredrar att ha möten på plats i uppstartsfasen, då det är en fas som kräver extra mycket samarbete. De främsta anledningarna till detta beskrivs vara vikten av att alla inblandade parter i samarbetet ska förstå vad respektive har för roll i samarbetet, samt att det underlättar för samarbetet om man känner sina samarbetspartners bättre och vet hur de är som personer. Fortsättningsvis beskrivs det däremot att i de fall där samarbetet endast är mellan två parter så fungerar det att genomföra samarbetet via Teams.

Jag tycker Teams-möten kanske är allra bäst om man bara är två. Då kan jag tycka att det är nästan lika bra som ett uppstartsmöte på plats med flera människor.

Vidare diskuterar IP5 att samarbetet fungerar sämre vid användningen av hybridarbetet, på grund av att det nu är mer tidskrävande. Detta förklaras av att det tar längre tid att uppnå konsensus i vad man vill. Det tar tid att nå enighet om mål och vägval, samt att definiera uppgifter och inkludera olika perspektiv.

Fortsättningsvis uttalar IP5, som är i chefsposition, en starkt negativ åsikt om hybridarbetet och säger att om personen hade fått bestämma så hade organisationen inte tillämpat hybridarbete. Detta eftersom det finns en betydande kompetensväxling i deras yrke som är viktig för dess samarbete, vilket fungerar sämre vid användningen av hybridarbete. Att kunna lyssna på hur kollegor kommunicerar och agerar anses vara lärorikt och något som bidrar till den viktiga kompetensväxlingen. Effektiviteten i att hantera ärenden kan öka vid snabb interaktion där utförandet av arbete kan ske från olika platser, men där möjligheten till ökad kvalitet på arbetet framhålls vid fysiskt samarbete.

#### **4.2.2 Icke-platsbundet samarbete**

I följande avsnitt presenteras intervjupersonernas upplevelser och åsikter om hur hybridarbetet har påverkat samarbetet, särskilt i avseendet att det inte längre är nödvändigt att befinna sig på samma plats som sina kollegor för att genomföra olika samarbetsuppgifter.

### **Organisationsgrupp A**

Inom organisationsgrupp A var det få intervjupersoner som innehade arbetsuppgifter som krävde ett omfattande samarbete med andra. IP1, som däremot har flera arbetsuppgifter som kräver mycket samarbete, beskriver att tillämpningen av hybridarbete och all den teknik som nu finns i organisationen har bidragit till att det nu blivit enklare att få kontakt med samarbetspartners. Hybridarbetet har bidragit till att samarbetet kan genomföras utan de långa resvägar som krävdes innan tillämpningen, där IP1 beskriver att ett samarbete förut kunde kräva att man transporterade sig fram och tillbaka över hela Göteborg för olika möten och samarbetsmoment. Nu krävs det inte längre att planera in restid vid ett samarbete, tid som istället kan läggas på arbetet. Det beskrivs följaktligen att samarbetet i organisationen därmed blivit både smidigare och effektivare till följd av tillämpningen av hybridarbete. IP1 beskriver en upplevd lättsamhet av att kunna trycka på en knapp för att kunna delta i ett möte jämfört med när man måste transportera sig någonstans. Vidare anser även IP13, som arbetar på samma avdelning som IP1 och som också har arbetsuppgifter som är beroende av ett fungerande samarbete, att samarbetet fungerar bra vid användningen av det hybrida arbetssättet. Det beskrivs att det är användningen av kommunikationsverktyget Teams som möjliggjort att det finns ett fungerande samarbete i organisationen, även nu när alla kollegor inte befinner sig på samma plats samtidigt.

### **Organisationsgrupp B**

Till följd av den tekniska utvecklingen som ligger till grund för tillämpningen av hybridarbete har resorna mellan olika platser nu blivit begränsade till antal. Organisationsgrupp B beskriver, på samma sätt som organisationsgrupp A, att en betydande fördel med hybridarbetet är att det nu är möjligt att utföra arbetsuppgifter från skilda platser genom att delta i möten via sin dator eller mobiltelefon. IP11 förklarar att eftersom mötena nu är mer lättillgängliga så kan man ha flera möten under samma dag, vilket ökar effektiviteten. Det beskrivs även hur det genom hybridarbetet och möten på distans har gjort att det blir enklare och mer effektivt att samla de större grupper som vissa samarbeten kräver via länk, istället att få till ett möte på plats då alla ska räkna med olika lång restid. IP11 förklarar att det innan tillämpningen av hybridarbete kunde bli långa resvägar för att ha ett möte för att sedan åka tillbaka till kontoret, vilket är tid som nu istället kan läggas på annat arbetsrelaterat. IP3 förklarar däremot att synen av Teams var till en början att verktyget skulle underlätta att få tag på varandra, där verktyget ska verka på samma sätt som om man sitter bredvid varandra, men i praktiken är det inte riktigt så det har blivit. Enligt intervjupersonen är det kommunikationen som påverkar samarbetet, och när kommunikationen inte fungerar bra kommer även samarbetet att påverkas negativt.

IP2 som är relativt ny på organisationen beskriver att de olika våningsplanen i organisationens kontorsbyggnad skapar en distans mellan de olika våningarna och därmed även kollegorna på de olika våningarna. Trots att man sitter i samma hus och arbetar så gör våningarna att man känner sig distanserad från övriga kollegor, något som enligt intervjupersonen gör att samarbetet blir påverkat negativt. Detta eftersom man inte känner interaktionen men kollegorna som är på andra våningsplan även fast man är på plats.

Intervjupersonen förklarar att det fortfarande blir som ett möte på distans trots att alla parter är i samma byggnad. Även IP14 tar upp att de olika våningsplanen skapar en distans mellan kollegorna vilket föranleder till att de går snabbare att ta hjälp av Teams, istället för att springa mellan våningarna.

## **5. Analys**

### **5.1 Informell kommunikation**

Utifrån den ovanstående empirin går det att tolka att intervjupersonernas inställning till hybridbete skiljer sig mellan organisationsgrupp A och organisationsgrupp B. Det som däremot framkom var att den informella kommunikationen i organisationen fungerar bra för båda organisationsgrupperna, även när de arbetar med det hybrida arbetssättet. De informella Teams chattarna, där de kollar till varandra och skickar icke arbetsrelaterade meddelanden, har bidragit till att skapa en social interaktion med sina kollegor trots den hybrida arbetsformen. I enlighet med Jacobsen & Thorsvik (2008) är den informella kommunikationen betydande för organisationer då den kan bidra till viktig informationsöverföring och kunskapsdelning samtidigt som den tillåter en mer avslappnad och personlig interaktion. Många intervjupersoner i både organisationsgrupp A och B uttrycker att den informella Teams chatten är viktigt för dem därför att den hjälper till att upprätthålla en god sammanhållning med sina kollegor, där man kan hålla sig uppdaterad om vad kollegorna gör och hur de mår. Det informella chattforumet i Microsoft Teams har ersatt den spontana och informella kommunikationen som sker fysiskt på arbetsplatsen. Vår analys är således att den informella kommunikationen i organisationen har, i enlighet med tidigare forskning, en stor betydelse för samtliga intervjupersoner men där organisationen har funnit en gemensam lösning för att upprätthålla den betydelsefulla kommunikationen trots tillämpning av det hybrida arbetssättet.

### **5.2 Icke-verbal kommunikation**

En betydande skillnad som gick att observera mellan de båda organisationsgrupperna var behovet som fanns av icke-verbal kommunikation. Flera intervjupersoner inom organisationsgrupp B beskrev hur kommunikationen blev mer tidseffektiv när kommunikationen skedde muntligt och det fanns möjlighet till att formulera sig genom icke-verbala gester och kroppsliga uttryck, något som kunde bidra med att skapa en tydlighet i kommunikationen. Intervjupersonernas resonemang stämmer väl överens med vad Nilsson och Waldemarssons (2021) beskriver. Vi tolkar att den icke-verbala kommunikationen anses viktigt för flera intervjupersoner i organisationsgrupp B, därför att det möjliggör att en ytterligare dimensionen av kommunikationen adderas, vilket spelar en avgörande roll för hur kommunikationen tolkas, i enlighet med Nilsson och Waldemarsson (2021). En skillnad som går att utläsa mellan de båda organisationsgrupperna och från studiens teoretiska referensram är hur intervjupersonerna inom organisationsgrupp A ansåg att kommunikationen inte hade påverkats av det tillämpade hybridarbetet. De krävde inte den icke-verbala kommunikationen som Nilsson och Waldemarssons (2021) talar om. Detta för att de ansåg att de kände varandra tillräckligt bra för att kunna förstå varandra i skrift utan att det gav upphov till större

missförstånd. Den icke-verbala kommunikationen var något som organisationsgrupp B däremot ansåg att de behövde i större utsträckning för att kommunikationen skulle fungera effektivt. Den olika inställningen som observerats till icke-verbal kommunikation kan tolkas bero på att intervjupersonerna inom organisationsgrupp A arbetat tillsammans under lång tid och därmed känner varandra väl, samt att arbetsuppgifterna till större del präglas av självständigt arbete till skillnad från organisationsgrupp B.

### **5.3 Kommunikativa missförstånd**

Flera intervjupersoner inom organisationsgrupp B, men även delvis inom organisationsgrupp A, ansåg att den hybrida arbetsmodellen kunde bidra till en ökad risk för att missförstånd i kommunikationen kunde uppstå. Både IP9 och IP5 från organisationsgrupp B talar om att det dagliga arbetet har påverkats negativt av tillämpningen av hybridarbete, där olika störningsmoment har uppstått som hindrat att en effektiv kommunikation från att uppnås. Störningsmomenten är direkt kopplade till det distansarbete som den hybrida arbetsmodellen tillåter, där det inte är möjligt att observera ifall en tänkt kommunikation är lämplig att genomföra vid tidpunkten eller ifall den bör avvaktas för skapa en ultimat kommunikation. Detta som följd av att det inte går att uppmärksamma en kollegas arbete när båda parter inte befinner sig på plats på arbetsplatsen. För att analysera detta används Kotlers återkopplingsmodell, som betonar vikten av att förstå innebörden av alla olika komponenter i kommunikationsprocessen och hur samverkan mellan dessa är nödvändig för att uppnå en effektiv kommunikation (Kotler m.fl., 2012). Enligt Kotler m.fl. (2012) kan det uppstå ett brus i kommunikationsprocessen som kan försvåra den tänkta kommunikationen. Vi kan i detta fall identifiera att det är hybridkommunikation som organisationen främst använder sig av, där brus i kommunikationen har identifierats som i flera fall hindrat en framgångsrik kommunikation. Bruset som uppmärksammats utifrån ovanstående resultat är att det finns ett meddelandeproblem i organisationen. Meddelandeproblemet leder till att missförstånd och feltolkad information uppstår på grund av bristen på direkt interaktion och innebär att viktig återkoppling inte blir möjlig. Problemet har utifrån empirin observerats uppstå i varierande omfattning, där uppfattningen är att vilka arbetsuppgifter som sändaren och mottagaren besitter, samt hur väl dessa två känner varandra, är faktorer som påverkar problemets omfattning.

Ett ytterligare brus som identifieras i organisationens kommunikationsprocess är att avsändaren inte valt en lämplig kommunikationskanal. IP9 i organisationsgrupp B talade om att det uppstår ett störningsmoment när kommunikationen sker genom olämplig kanal. Man berättade att kollegor kan ringa med videosamtal vid opassande tillfällen och även att man använder Teams chattfunktion när man förväntar sig snabb återkoppling, trots att mottagaren av meddelandet satt upptagen. Att använda sig av felaktiga kanaler för kommunikationen kan i enlighet med Kotlers m.fl. (2012) återkopplingsmodell innebära att mottagaren inte kan ta emot informationen och en ineffektiv kommunikation bildas. Vidare talade IP1 från organisationsgrupp A om att tiden för återkoppling av ett meddelande kan variera i en stor utsträckning, där det ibland kan gå flera dagar innan avsändaren fått respons. Den varierande tiden för återkoppling på kommunikationen relaterar till det Rosenberg m.fl. (2005)

benämner som asynkron kommunikation, där kommunikationen blir tidsmässigt obunden. Det finns skilda uppfattningar i organisationen mellan de båda organisationsgrupperna huruvida kommunikationen blir synkron eller asynkron vid tillämpningen av hybridarbete. I den hybrida arbetsmiljön kan återkoppling saknas till följd av brister i direkt interaktion och närvaro, vilket gör det svårare för användaren att bedöma om meddelandet har uppfattats och börjat hanteras. Enligt Kotlers m.fl. (2012) återkopplingsmodell är en viktig del i kommunikationsprocessen just återkopplingen, för att skapa effektivitet och möjliggöra eventuell förbättring.

Flera intervjupersoner, i såväl organisationsgrupp A och B, berättade att det upplever fysiska störningar i sitt arbete som följd av hybrid arbetet. Bland flera upplevde IP2 och IP12 i organisationsgrupp B att det finns tekniska hinder, framför allt vid tillämpning av hybridmöten, som bidrar till sämre kommunikations och informationsutbyte. IP6 och IP1 inom organisationsgrupp A, som båda jobbar på samma avdelning, ansåg dessutom att det öppna kontorslandskapet på arbetsplatsen inte var tillräckligt anpassat efter de digitala möten som sker med det hybridaarbetsättet. Dessa störningar benämns i enlighet med Kotlers m.fl. återkopplingsmodell som det brus som kan uppstå kring det tänkta budskapet. Detta brus som kan observeras i organisationens kommunikationsprocess hindrar informationen från att flöda effektivt mellan sändare och mottagare. Det finns således en stor betydelse av att identifiera det brus som finns och arbeta för att minimera detta.

#### **5.4 Social interaktion**

Utifrån ovanstående resultat är vår analys att de flesta inom organisationsgrupp B, men även organisationsgrupp A, anser att samarbetet sker bäst om man startar upp det på plats. I linje med Sheng m.fl. (2010) är det tydligt att samarbete är djupt förankrat i medlemmarnas förmåga att interagera med varandra. Både IP11 och IP1, som tillhör respektive organisationsgrupp, anser båda att de helst startar upp ett samarbete på plats. IP11 uttryckte att smörjmedlet i relationerna är att man ses på plats och att detta krävs för att också göra att det är lättare att samarbeta på distans sen. Detta är i enlighet med Chellham och Divja (2022) som anser att det är den avgörande rollen för att uppnå ett bra samarbete är medarbetarnas relationer till varandra. Detta är något som IP4, IP8, IP11, IP12 och IP13 berättar om. Alla dessa anser att sammanhållningen underlättar för samarbetet och ett bra samarbete beror på hur väl man känner varandra och hur mycket man känner till om de andras kompetenser. Sheng m.fl. (2010) beskriver hur samarbetet påverkas av medlemmarnas förmåga att interagera med varandra. Detta kan observeras i IP3 uttalande om att samarbetet kräver en god kommunikation, men där det ansågs att kommunikationsverktyget Teams inte blir ett tillräckligt bra komplement för att kunna ersätta denna interaktion.

Baserat på IP1:s uttalande inom organisationsgrupp A om vikten av att mötas fysiskt vid uppstartsfasen av ett samarbete för att kunna brainstorma och vara kreativ, som bidrar till bättre förutsättningar för samarbetet, anser vi stämma överens med Sheng m.fl. (2010) studie som talar om den viktiga interaktionen relaterat till samarbete. Vidare beskrevs även att insynen i kollegors arbetsuppgifter har påverkats negativt av det tillämpade hybridarbetet,



vilket haft en negativ inverkan på samarbetet. Genom att inte kunna se vad sina kollegor arbetar med försvårar det möjligheten att kunna integrera och hjälpa varandra. Den viktiga interaktionen som Sheng m.fl. (2010) talar om, samt den synkrona kommunikationen försvinner till följd av distansarbetet, vilket resulterar i en negativ inverkan till följd av hybridarbetet.

### **5.5 Samarbete i en hybridarbetsmiljö**

Det hybrida arbetssättet möjliggör en icke-platsbunden arbetsmiljö, vilket främjar samarbete med kollegor oavsett geografisk plats utan behov av att avsätta tid för resande. Denna flexibilitet uppskattas av de flesta intervjupersonerna och bidrar till mer effektiva arbetsrelationer. Detta är något som IP11, IP1 och IP13 väljer att ta upp, som ingår i respektive organisationsgrupp. Detta är något vi har valt att analysera utifrån Tjosvolds modell för samarbete. Tjosvold (1990) beskriver att ett framgångsrikt samarbete möjliggör för medlemmarna att överföra arbetsrelaterade problem till en person med rätt kunskap och befogenheter för att lösa dem, vilket leder till gemensamma lösningar. Genom att nyttja kommunikationsverktyget Teams kan experter med rätt kompetens och befogenheter effektivt ta över denna del av samarbetet, trots att de inte befinner sig på plats samtidigt. Däremot säger både IP8 och IP12, från organisationsgrupp A respektive B, att de på grund av hybridarbetet och avsaknaden av sociala relationer med samtliga anställda inte skulle frågat experten om hjälp, utan istället gå till någon mindre kunnig inom ämnet som den har bättre relation med. Något som vi tolkar skulle kunna vara skadligt för samarbetet då man inte vågar fråga personen med rätt kompetens och samarbetet blir därmed ineffektivt. Samtidigt beskrivs det av IP8 att användningen av datorn kan ha bidragit till en ökad benägenhet att våga fråga experten, eftersom det då var möjligt att gömma sig bakom en skärm.

Utifrån dessa upplevelser tolkar vi det som att det finns ett problem i den offentliga organisationen att man inte vänder sig till rätt person vid problem, något som enligt Tjosvold (1990) utgör grunden för ett samarbete. Det finns däremot intervjupersoner som uttryckt att det till följd av tillämpningen av arbetsmodellen nu blivit enklare att kontakta personen med rätt kompetens, vilket är i enlighet med Tjosvolds (1990) modell som visar på ett bra samarbete.

### **5.6 Bristande samarbete**

Inom båda organisationsgrupperna uttrycker flera intervjupersoner att man funnit lösningar i organisationen som gjort att hybridarbetet bidrar till att skapa effektivitet, där flera intervjupersoner även uttalat sig om att de hybrida arbetssättet bidragit till högre produktivitet för dem själva när de nu kan arbeta hemifrån ostört. Detta är något som IP8, IP6 och IP10 talar om. Dessa resultat kan analyseras utifrån Power (2004) som talar om de risker som uppstår vid att endast studera uppnådda resultat på individnivå. Att studera en organisation på detta sätt bidrar till att ett tunnelseende kan skapas där man missar chanser till utveckling och innovation. Enligt Power (2004) skapas det konsekvenser av att endast mäta produktiviteten, vilket är i enlighet med Chellham och Divja (2022) som beskriver vikten av att ha ett fungerande samarbete som genererar gemensamma prestationer för att bibehålla bra resultat

för organisationen även på lång sikt. Det är med utgångspunkt i dessa studier därmed av stor vikt för organisationen att inte endast studera enskilda individers prestationer som anser att användningen av hybridarbete fungerar bra för dem. Det är viktigt att säkerställa att även samtliga anställda i organisationen finner arbetssättet fördelaktigt för att ett bra samarbete ska skapas i organisationer och att de goda resultaten kan bestå över en lång tid framöver. Att somliga anser att det hybrida arbetssättet fungerar oförhindrat i deras arbete utesluter inte vidare förbättringar i organisationen, eftersom resultaten i denna studie indikerar att den positiva inställningen inte är generell för samtliga anställda. I enighet med det empiriska materialet, där flera intervjupersoner påpekar att de bristande interaktionerna mellan kollegorna bidragit till en negativ inverkan på samarbetet, går det att observera att dessa uttalanden går i linje med de risker som såväl Power (2004) som Chellham och Divja (2022) beskriver.

## 6. Diskussion

Inledningsvis är det viktigt att belysa att studiens resultat och analys har visat på en variation av åsikter relaterade till hybridarbetets inverkan på kommunikation och samarbete. Det går att observera att intervjupersonernas inställning till hybridarbetet haft en väsentlig inverkan på hur de resonerat kring eventuella hinder som uppkommit i samband med tillämpningen av arbetsmodellen. Däremot så går det att notera att oavsett intervjupersonernas inställning och attityd till den hybrida arbetsmodellen så finns det en koppling mellan studiens två teman: samarbete och kommunikation, där resultaten visade att en fungerande kommunikation var essentiell för att kunna uppnå ett bra samarbete. Denna koppling bidrog till en ökad förståelse för betydelsen av att varje del i organisationen spelar en central roll för att uppnå en välfungerande organisation. Studien bidrar således till att påvisa vikten av att ta hänsyn till flera olika aspekter vid tillämpningen av hybridarbete, då det kan skapa en dominoeffekt av att flera andra viktiga funktioner i organisationen tar skada när en funktion inte fungerar optimalt.

Samtliga intervjupersoner i studien anser att den hybrida arbetsmodellen är här för att stanna, då den har medfört ett ökat självbestämmande och en flexibilitet som är mycket uppskattad, ibland även avgörande, för organisationens anställda. Det har däremot observerats negativa konsekvenser i organisationen till följd av det tillämpade hybridarbetet. Mynak (2022) delar de positiva åsikter som organisationen hävdar att arbetsmodellen medför, men menar att man samtidigt måste beakta de direkta negativa konsekvenserna som uppstår genom den minskade interaktionen som medföljer hybridarbetet. Detta är även i enlighet med Babapour Chafi, m.fl. (2022) som framhåller att epoken med en enhetlig kontorsbaserad arbetsstruktur är förbi, men där förändringen mot en hybrid arbetsmodell kräver en anpassning hos arbetsplatser för att kunna möta såväl arbetstagarens som arbetsgivarens behov.

En observation från studien är som tidigare nämnt att kommunikationen och samarbetet anses ha påverkats i varierande utsträckning för olika anställda som en följd av tillämpningen av den hybrida arbetsmodellen. De sociala relationerna i organisationen är däremot något som samtliga intervjupersoner anser är mycket viktigt att upprätthålla och något som beskrivs som

nödvändigt för att inte känna sig isolerad. Detta överensstämmer med Wang m.fl. (2021) studie som belyser att informella samtal är viktiga då de bidrar till att skapa relationer mellan kollegorna och underlättar även för att det viktiga informationsutbytet ska uppstå. Enligt Wang m.fl. (2021) kan distansarbetet leda till en avsaknad av spontana och informella samtal, vilket kan leda till minskad tillgänglighet för kollegor samt minska känslan av samhörighet och stöd. Flera intervjupersoner i den studerade organisationen uttryckte däremot att man funnit en lösning på detta problem i att använda Teams chattfunktion för informella samtal. Detta tyder på att den studerade organisationen har i enlighet med tidigare forskning upplevt ett behov av att bibehålla en informell kommunikation på arbetsplatsen, men där man inte upplevt de medföljande konsekvenserna då man istället funnit en gemensam lösning i Microsoft Teams chattfunktion, som implementerats och fungerar överallt i organisationen.

Vidare kan vi även se likheter mellan vår studie och studien som Bula m.fl. (2024) gjort. Några av studiens intervjupersoner ansåg att de förstod sina närmaste kollegor bra genom skrift, medan andra såg problem med att missuppfattningar uppstod. De intervjupersoner som ansåg att de enkelt kunde förstå den skriftliga kommunikationen tryckte på att de kände sina närmaste kollegor väl redan innan tillämpningen av hybridarbetet, vilket gjorde det enklare att förstå. Bula m.fl. (2024) tar upp att den varierande fysiska interaktionen kan skapa en obalans i tillgången till informell interaktion inom teamet. Detta kan leda till kvalitativa skillnader i kommunikationen mellan olika teammedlemmar. Vi ser även likheter och skillnader i de problem som Bula m.fl. (2024) tar upp om den asynkrona kommunikationen. Intervjupersonerna i denna studie ansåg att det inte tog längre tid att få någon respons via Teamschatten, men beskrev ändå att e-mail kunde dröja upp till några dagar innan man fick respons igen. Med de närmaste kollegorna tyckte många att de blev lättare att bara vända sig om och knacka på axeln för att snabbt få ett svar. Detta är något som Waizenegger m.fl. (2020) tar upp i sin studie där deltagarna tyckte att det var enklare att förklara problem eller presentera lösningar när de bara kunde kika över axeln på en kollega på kontoret. Utan den fysiska interaktionen kan en minskad kunskapsspridning uppstå. Detta fenomen observerades i den offentliga organisationen där det fanns några intervjupersoner som föredrog att prata med de kollegor som var på plats eller som man kände väl, framför den personen med mest kunskap. Vilket kan orsaka den minskade kunskapsspridningen i organisationen som Waizenegger m.fl. (2020) talar om.

Att enklare kunna bolla idéer och tankar kring uppstådda problem beskrevs i organisationen som viktiga moment som underlättades när arbetet skedde på plats. Att dessutom vid ett initialt skede av ett nytt samarbete kunna ses på plats anses enklare för att kunna diskutera och lära känna sina samarbetspartners. Organisationens uppfattning överensstämmer med Waizenegger m.fl. (2020) studie som visade att det var enklare att bolla olika idéer när man befann sig på plats, vid en jämförelse med att genomföra kommunikationen på distans där det både interaktionen och kommunikationen blev mer planerad utefter specifika syften.

Den studerade organisationen tillämpar i hög grad hybridmöten där deltagandet kan ske såväl på distans som på plats, något som studiens intervjupersoner har delade åsikter och tankar kring. Majoriteten av intervjupersonerna i studien anser dock att dessa möten fungerar mindre

effektivt till följd av tekniska svårigheter och där man även upplevde hinder med att inkludera alla mötesdeltagare och få de som deltar via länk att bli lika delaktiga som de personer som närvarar på plats. Waizenegger m.fl. (2020) talar om att effektiviteten i möten har ökat till följd av hybridarbete. Något som skiljer sig från vår studie där intervjupersonerna ansåg att tillgängligheten för möten har ökat, men där effektiviteten har påverkats negativt av tillämpningen.

Vi kan däremot identifiera andra likheter mellan vår studie och den av Waizenegger m.fl. (2020). Waizenegger m.fl. (2020) fann att deras intervjupersoner var tveksamma till att ta kontakt på distans till följd av rädsla för att störa, eftersom de inte kunde avgöra om den person de ville prata med var upptagen. På liknande sätt upplevde intervjupersonerna inom organisationsgrupp B att det inte fanns någon gemensam uppfattning kring när det var lämpligt att initiera kommunikation när de inte var fysiskt närvarande. Trots att signaler om att man var upptagen fanns, fortsatte kollegor att skicka meddelanden. Det noterades också att även om en person var markerad som tillgänglig, innebar det inte nödvändigtvis att de inte var upptagna med något annat och kunde därmed bli störda av inkommande meddelanden. Denna brist på icke-verbal kommunikation och rumslig närvaro identifierades ha en negativ inverkan på organisationens kommunikation

Vidare observerades en övervägande negativ inställning till hybridarbetets inverkan på samarbete och kommunikation i tidigare studier. Trots detta framkommer positiva aspekter i vår analys. Ett framträdande exempel är den ökade tidsmässiga effektiviteten som uppnås genom möjligheten att samarbeta med individer både internt och externt. Denna flexibilitet eliminerar geografiska begränsningar och möjliggör både asynkron kommunikation, såsom chatt och e-post, samt synkron kommunikation i form av virtuella möten via plattformar som Microsoft Teams.

Vår rekommendation till organisationen blir således följande. Det är tydligt att majoriteten av intervjupersonerna, oavsett organisationsgrupp, anser att hybrida möten är ineffektiva och att en omarbetning av riktlinjerna är nödvändig. Även om det kan finnas berättigade skäl för att delta via länk, betraktar våra intervjupersoner detta som ett avbrott som har en negativ inverkan på både kommunikationen och samarbetet. För att underlätta hybrida möten framhålls vikten av att tillhandahålla en mer strukturerad dagordning, men där en rekommendation är att hålla organisationens gemensamma möten uteslutande fysiskt på plats. Tydligare riktlinjer för gemensamma dagar på kontoret där viktiga möten ska hållas och för att bibehålla social interaktion, samt att säkerställa en god teknisk kompetens hos samtliga anställda för att främja effektiv kommunikation utan brus, betonas som nödvändigt för att hybridarbetets inverkan på organisationen ska bli så positiv som möjligt.

## **6.1 Studiens begränsningar**

Det finns däremot begränsningar med studien som inneburit att den empiriska datan inte kan generaliseras till hela organisationen. Studiens fördelning av antal intervjupersoner i chefsposition i relation till medarbetare position speglade organisationsstrukturen, men kan

ha bidragit till en förlust av betydelsefulla insikter där endast två intervjupersoner i chefsposition är med i urvalet. Vidare har urvalet av intervjupersoner innefattat 14 personer till följd av en tidsbegränsning, vilket inte kan säkerställa att samtliga perspektiv inom organisationen har inkluderats och empirin är således inte representativt för hela organisationen. Detta har däremot hanterats genom att ha en fördelning av intervjupersoner över flera olika avdelningar inom organisationen samt att innefatta intervjupersoner med varierande erfarenhet och antal år som anställda i organisationen. Det färre antalet intervjupersoner i förhållande till antal anställda i organisationen har inneburit att ett större fokus har varit på att uppnå en mer djupgående och detaljerad analys av varje intervju, vilket har bidragit till en mer omfattande förståelse av hybridarbetets inverkan.

## 7. Slutsats

Baserat på studiens analys har ett antal insikter identifierats som anses vara studiens primära budskap för att besvara studiens frågeställning: *Hur upplevs kommunikationen och samarbetet i en offentlig organisation som tillämpar hybridarbete?* Studiens resultat belyser att intervjupersonerna har olika upplevelser av det tillämpade hybridarbetets inverkan på kommunikationen och samarbetet. Genom 14 semistrukturerade intervjuer observerades liknande svar i de båda organisationsgrupper, men där vissa skillnader har identifierats och inneburit att studien kommit fram till följande.

För det första uppmärksammades en inverkan på den offentliga organisationens kommunikation. Kommunikationen ansågs ha påverkats i en mindre omfattande utsträckning än vad som initialt hade förväntats vid tillämpningen av hybridarbetet. De som observerades hade påverkats i en begränsad omfattning var de personer som arbetat inom organisationen under en längre tidsperiod, där möjlighet till att etablera relationer som medförde en förståelse av den icke-verbala kommunikation, hade skett redan innan tillämpningen av arbetsmodellen. Även de personer med arbetsuppgifter som krävde mindre kontakt med kollegor uppmärksammades inte hade påverkats lika negativt av tillämpningen. Det observerades att organisationen hade en bra kommunikation via Microsoft Teams chattfunktion, men att missförstånd kunde ske av att man sällan träffades fysiskt. Missförstånden uppmärksammades främst beröra de personer som varit anställda inom organisationen en kortare tidsperiod eller som innehade arbetsuppgifter som krävde mer kommunikation med kollegor. En tydlig negativ aspekt som även framkom under studien var att hybridmöten inte fungerade optimalt, där det ansågs vara mer effektivt om samtliga kollegor befann sig uteslutande antingen fysiskt på plats eller via länk.

För det andra observerades det en inverkan på den offentliga organisationens samarbete. En positiv inverkan som uppmärksammades var möjligheten till ett samarbete som inte var bundet till en fysisk plats, vilket ansågs effektivisera samarbetet. Däremot kunde vi även finna en negativ inverkan som hybridarbetet har på den offentliga organisationens samarbete. Det uppmärksammades ett behov av att vid uppstartsfasen av ett samarbete infinna sig på

plats, för att kunna etablera relationer och veta om de andra parternas kompetenser och uppgifter, för att främja det viktiga informations- och kunskapsutbytet.

Avslutningsvis så konstaterar vi utifrån studiens resultat att det finns olika upplevelser i den offentliga organisationen av hybridarbetets inverkan på kommunikationen och samarbetet, men där en inverkan tydligt kan observeras. Det uppmärksammades en stor vilja i den offentliga organisationen om att fortsatt arbeta med det hybrida arbetssättet även framgent, trots den inverkan som de i olika utsträckning har upplevt inom organisationen. För att skapa en arbetsmiljö som är anpassad efter de nya förhållandena är det tydligt att organisationen kräver förbättrade riktlinjer och tydligare regler kring hybridarbetet. Ett framtida arbete som vi anser vara nödvändigt är att införa bestämmelser om närvaro på arbetsplatsen med specificerade dagar, mer detaljerade agendor för hybridmöten samt instruktioner för teknikhantering i möteslokaler. En anpassad kontorsmiljö efter den hybrida arbetsmodellen framhålls som mycket viktig, för att säkerställa att arbetet går att utföra på kontoret där den viktiga interaktionen skapas. Det är av stor vikt att säkerställa att riktlinjerna lämpar sig för samtliga anställda i organisationen för att kunna skapa en positiv effekt. En ytterligare väsentlig slutsats av studien anser vi vara att uppmärksamma den offentliga organisationen på att det finns en inverkan på dess kommunikation och samarbete, där är en negativ påverkan på kommunikationen medför att organisationens viktiga samarbete inte heller fungerar.

## **7.1 Förslag till vidare forskning**

Som tidigare nämnt under avsnittet studiens begränsningar (se avsnitt 6.1) har endast 14 personer intervjuats i den aktuella studien. För att erhålla en mer omfattande förståelse av ämnet och samtidigt uppnå ett mer representativt material anses det därför vara av relevans att undersöka ett större antal intervjupersoner. En enskild individs åsikter och upplevelser kan inte fullständigt representera komplexiteten och variationen som finns inom en organisation. Att utöka urvalsstorleken skulle därför kunna bidra till att säkerställa en mer representativ och tillförlitlig analys av ämnet.

Det kan dessutom vara relevant att undersöka hur olika kön potentiellt kan påverka resultatet, även om denna aspekt inte har prioriterats i den aktuella studien. Det är en aspekt som kan utforskas i framtida forskning. Vidare finns det andra teoretiska perspektiv inom ämnet som kan vara aktuella att undersöka. Till exempel skulle det vara meningsfullt att utforska hur kommunikation och samarbete på en hybrid arbetsplats kan påverka effektiviteten. Detta med anledning i att det under genomförda intervjuer kunde uppmärksammas ett behov av att studera denna inverkan. Dessa potentiella forskningsområden kan bidra till en mer omfattande förståelse av ämnet och dess praktiska implikationer.

Vidare hade det även varit väsentligt att undersöka hur hybridarbetet påverkar mindre företag jämfört med större organisationer. Genom att utforska implementeringen av hybridarbete inom mindre och större företagsstrukturer går det att erhålla insikter om de specifika utmaningar och fördelar som uppstår och därmed bredda vår förståelse av hybridarbetets övergripande inverkan på olika organisationstyper.

## Referenser

- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability* 14(1), 1–20. Hämtad 2024-02-15 <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Beckel, J.L.O., Fisher, G.G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19, 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Buła, P., Thompson, A. and Žak, A.A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model, *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
- Černikovaitė, M. E & Karazijienė, Ž. (2023). Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economics Research*, volym 25, pp 5-19
- Chellham, N., & Divja, D. (2022). A Causal Study on Hybrid Model and Its Impact on Employee Job Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 866-873. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s09.104>
- Conrad, D. (2014). Workplace communication problems: *Inquiries by employees and applicable solutions*. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 105-116.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Folkhälsomyndigheten. (2022). *När hände vad under pandemin?* Hämtad 2024-02-15 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittykydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/>
- Jacobsen, D.-I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- JLL. (2022). *Workforce Preferences Barometer: Exploring employees' new work expectations and ways employers can best support their workers in the new hybrid world*. <https://www.us.jll.com/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/jll-workforce-preferences-barometer-mar-2022.pdf>
- Kotler, P., Keller K.L., Mairead, B., Goodman, M. & Hansen, T. (2012). *Marketing Management*. Harlow : Pearson Education Limited, 889 sidor
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap Mynak. (2022). *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*. Hämtad 2024-02-15 från [https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av\\_distansarbete\\_covid-19\\_digital.pdf](https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av_distansarbete_covid-19_digital.pdf)
- Nilsson, B. & Waldemarsson, A-K. (2021). *Kommunikation samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Power, Michael. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, 57(6), 765-783.
- Rosenberg, D., Foley, S., Lievonen, M., Kammas, S., Crisp, M. J. (2005). Interaction spaces

- in computer-mediated communication. *AI & Soc* 19, 22–33.  
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1007/s00146-004-0299-9>
- Sheng, C., Tian, Y., Chen, M. (2010). Relationships among teamwork behaviour: Trust perceived team support, and team commitment. *Social behavior and personality*, 38, 1297-1306
- Statistikmyndigheten SCB. (2021). *Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin*. Hämtad 2023-02-05 från  
<https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/>
- Stoian, C. -A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12), Artikel 7146. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Tjosvold, D. (1990). Making a technological innovation work: Collaboration to solve problems. *Human relations*, vol.43, pp.1117-1131.
- Tjosvold, D. (1986). The dynamics of interdependence in organizations, *Human Relations*, vol. 39, no. 6, pp. 517-540.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J., Zhang, H., Walston, D., & Zhang, D. (2021). *Returning to the Office During the COVID-19 Pandemic Recovery: Early Indicators from China* [Konferenspresentationabstrakt]. In CHI EA '21: Extended Abstracts of the 2021 CHI 59 Conference on Human Factors in Computing Systems, s 1-6.  
<https://doi-org.ezproxy.its.uu.se/10.1145/3411763.3451685>