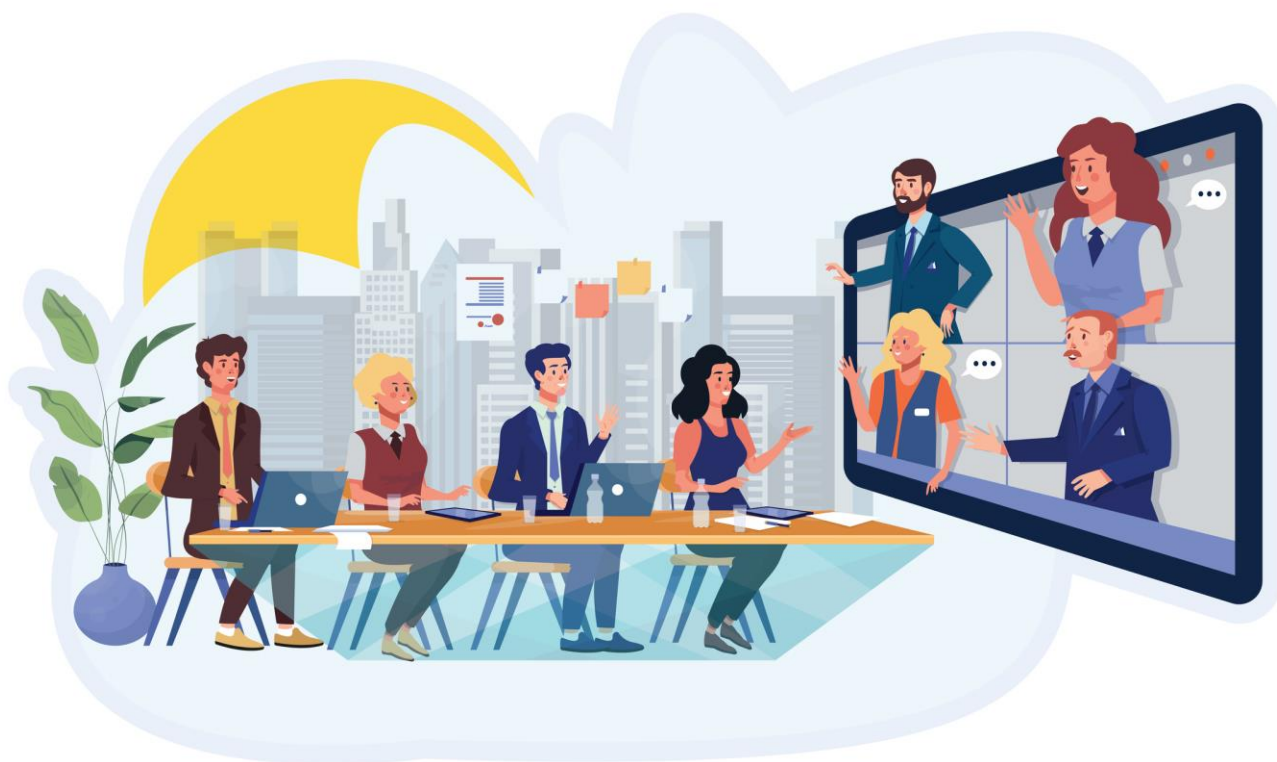


# Framtidens arbetsplats

## Chefers upplevelse av omställningen till hybridarbete

Rapport 1 från projektet Future work



Föreliggande rapport är en delrapportering av utvärderingsprojektet Framtidens Arbetsplats/Future Work.

Uppdragsgruppen består av:

**Irene Jensen**, professor i metoder för företagshälsa. Enheten för Interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för Miljömedicin, Karolinska institutet.

**Helena Tinnerholm Ljungberg**, biträdande lektor. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Karolinska Institutet.

**Martina Wallberg**, forskningsassistent, master i Arbetslivsvetenskap. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Karolinska Institutet.

**Emmanuel Aboagye**, postdoktor, arbetshälsoekonom. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Institutet för miljömedicin, Karolinska Institutet.

Expertgruppen består av:

**Gunnar Bergström**, professor i arbetshälsovetenskap, Högskolan i Gävle och Karolinska Institutet.

**Christina Björklund**, docent i ekonomisk psykologi. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Karolinska Institutet.

**Lydia Kwak**, docent och lektor hälsofrämjande arbete. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa, Karolinska Institutet.

**Susanna Toivanen**, professor i sociologi, inriktning arbetsliv, Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens Universitet.

Ett stort tack till de chefer som deltagit i intervjuerna och delat med sig av sina erfarenheter av omställningen till ett hybridarbets sätt vid verksamhetsstödet på Karolinska Institutet.

Denna rapport refereras till enligt följande: Wallberg, M., Tinnerholm Ljungberg, H., Aboagye, E., Bergström, G., Björklund, C., Kwak, L., Toivanen, S. & Jensen, I. *Framtidens arbetsplats – Chefers upplevelse av omställningen till hybridarbete*. Rapport 1 från projektet Future work. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa. Institutet för miljömedicin. Karolinska Institutet. November 2022.

Stockholm 29 november 2022

## **Innehåll**

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
Slutsatser .....	5
<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
Bakgrund .....	6
Tidigare forskning .....	6
Syfte.....	8
<b>Metod och genomförande .....</b>	<b>8</b>
Datainsamling .....	8
Urval .....	9
Analysmetod.....	10
<b>Resultat.....</b>	<b>11</b>
Kategori 1: Det nya arbetssättet.....	12
Nya möjligheter i hybridarbetet .....	12
Nya arbetssätt skapar nya behov .....	12
En förändring under utveckling.....	13
Känslor av osäkerhet och orättvisa.....	14
Kategori 2: Medarbetarskapet .....	14
Det sociala samspelet och vi-känslan.....	15
En ökad balans mellan arbete och privatliv .....	16
Att komma in som nyanställd.....	16
Kategori 3: Ledarskapet.....	17
Kommunikationen med medarbetarna .....	17
Nya förväntningar på chefsrollen .....	18
<b>Sammanfattande diskussion.....</b>	<b>19</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>22</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuguide .....</b>	<b>24</b>

## Sammanfattning

I mars 2021 påbörjades uppdraget *Framtidens arbetsplats* som en följd av beslutet att verksamhetsstödet vid Karolinska institutet efter covid-19 pandemin skulle övergå till ett mer flexibelt arbetssätt. Det övergripande syftet med projektet är att följa utvecklingen gällande arbetsmiljö inklusive ledarskap, hälsa och prestation mot bakgrund av de insatser och förändringar i arbetssituationen som skrivits fram i rapporten *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1]. Den största förändringen är att medarbetare i större utsträckning kan arbeta på distans, upp till 49%, i den mån verksamheten tillåter. Uppdraget finansieras av centrala samverkansgruppen vid KI.

I föreliggande rapport presenteras resultatet från delstudie 1 i projektet *Framtidens arbetsplats*: en intervjustudie med 15 chefer vid verksamhetsstödet (UF och institutioner) på Karolinska Institutet. Syftet med delstudien var att fördjupa kunskapen om de förändringar som genomförts genom att intervjua chefer om deras upplevelser av det nya arbetssättet och dess påverkan på medarbetarskapet och ledarskapet.

Sammanfattningsvis visar resultaten att det nya hybridarbetssättet medför både nya möjligheter och utmaningar.

Det nya arbetssättet upplevdes ha öppnat upp för nya sätt att stödja verksamheten på ett mer effektivt sätt, genom möjlighet till snabbare återkoppling och ärendehantering i digitala mötesformer. Men formerna för det nya arbetssättet upplevdes fortfarande vara under förhandling, särskilt gällande när medarbetarna förväntades vara på plats. Detta kunde ibland leda till känslor av osäkerhet hos medarbetarna, vilket i sin tur kunde leda till känslor av orättvisa inom grupper. För att bemöta sådana känslor belystes vikten av att från början vara tydlig med förväntningar kring utformningen av arbetet vid nyanställningar, samt att vara tydlig och transparent i beslutfattandet. Men oavsett hur fördelningen såg ut, och om kontorsdagarna var fasta eller rörliga, så var de flesta cheferna eniga om att det i slutändan var verksamhetens behov som styrde närvaron.

Gällande medarbetarskapet upplevde cheferna att medarbetarna var mer nöjda i det nya arbetssättet, vilket delvis beskrevs som en effekt av den ökade balansen mellan arbete och privatliv. Men det fanns även nya utmaningar som uppstod när man inte längre träffar sina medarbetare och kollegor varje dag. Dessa utmaningar beskrevs vidare som extra framträdande för den som är nyanställd. Minskningen av sociala och spontana möten upplevdes på sikt riskera att leda till en försvarad vi-känsla inom organisationen. Därför fanns det en ökad betoning på vikten av att få till aktiviteter som uppmuntrar sociala interaktioner.

I relation till det egna ledarskapet upplevdes det nya arbetssättet ibland bidra till att det var lättare att snabbt få kontakt med sina medarbetare och kollegor. Digitala mötesformer upplevdes underlätta för möjligheten att ge lika mycket utrymme till alla medarbetare, och även för att som chef lära känna sina medarbetare på ett mer privat plan. Men det nya arbetssättet upplevdes även ha medfört nya utmaningar för ledarskapet. Den spontana interaktionen

upplevdes ha minskat som en konsekvens av att inte alla medarbetare alltid är på plats. En effekt av detta var att det var svårare för cheferna att hålla sig uppdaterade om sina medarbetares mående när de inte spontant träffade på sina medarbetare lika ofta som innan. För att inte riskera att vissa medarbetares mående och behov glöms bort i det nya flexibla arbetssättet krävdes därför en ny typ av arbetssätt med det systematiska arbetsmiljöarbetet från chefernas sida. Det nya arbetssättet upplevdes även ha medfört nya förväntningar på chefsrollen, bland annat att som chef vara närvarande på plats på kontoret och föregå med gott exempel.

Tidigare forskning har visat att chefer upplever färre fördelar i flexibla arbetssätt jämfört med medarbetare. Att ett flexibelt arbetssätt kan innebära utmaningar för ledarskapet har setts även i tidigare studier av distansarbete under pandemin. Resultaten från den här studien indikerar att utmaningarna kvarstår även i övergången till ett hybridarbetssätt

Sammantaget visar studien att även om cheferna diskuterade olika utmaningar med det nya arbetssättet hade de flesta chefer en positiv inställning, och en majoritet av cheferna såg det som framtidens arbetssätt.

## **Slutsatser**

Under rätt förutsättningar kan hybridarbetsplatsen medföra positiva förändringar för arbetets utförande, för medarbetarskapet och öppna upp för nya, mer effektiva arbetssätt.

Men oavsett vilken väg som tas kommer hybridarbetet medföra nya och förändrade krav och förväntningar på chefsrollen. För att undvika de möjliga negativa effekterna krävs aktiva åtgärder, för vilka det ofta är chefen som har det övergripande ansvaret. På samma sätt är det ofta chefen som behöver hantera de känslor och reaktioner som uppstår om de aktiva åtgärderna inte tas. Men även om hybridarbetssättet medför nya utmaningar är cheferna över lag positivt inställda till förändringen, och majoriteten ser hybridarbete som framtidens arbetssätt.

# Inledning

## ***Bakgrund***

Rapporten *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1] togs fram på uppdrag av Karolinska Institutets (KIs) universitetsdirektör efter initiativ av HR-direktören med syfte att, med stöd i aktuell forskning och egna erfarenheter från covid-19 pandemin ge förslag till hur verksamhetsstödet på KI kan utveckla en modern och attraktiv framtida arbetsplats. I rapporten drogs slutsatsen att ett mer flexibelt arbetssätt hade ett starkt stöd internt bland chefer och medarbetare på KI, vilket underbyggde rekommendationen om att bedriva verksamhetsstödet vid KI som en hybridarbetsplats. Med grund i detta erbjuder KI från den 29 september 2021 möjligheten till ett så kallat flexibelt arbetssätt eller hybridarbetsätt. Mer om drivkrafterna bakom beslutet finns att läsa i rapporten *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1].

För att följa och utvärdera övergången till ett mer flexibelt arbetssätt på KI under och efter covid-19 pandemin initierades projektet *Framtidens arbetsplats* [2]. Övergången har följts upp dels genom upprepade mätningar med frågeformulär som riktats till både chefer och medarbetare vid verksamhetsstödet, dels genom intervjuer med chefer vid verksamhetsstödet på KI. I denna delrapport presenteras resultaten från den kvalitativa intervjustudien med chefer vid verksamhetsstödet.

Begreppen *hybridarbetsätt* och *flexibelt arbetssätt* används i den här delstudien som epitet för den ökade möjligheten för anställda vid verksamhetsstödet på KI att tillämpa distansarbete i en större omfattning än innan pandemin, i den mån verksamhetens behov tillåter [3]. Med *distansarbete* avses möjligheten att utföra sina arbetsuppgifter delvis i hemmet eller andra lokaler utan för KI [1]. Vidare används den definition av begreppen *hybridarbetsplats* och *flexibel arbetsplats* som presenteras i *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1]:

*/.../ en arbetsplats där olika tekniska möjligheter används för utveckling av arbetssätt och verksamhet. Detta kan bland annat innebära att möten kan genomföras både fysiskt och digitalt samtidigt och att arbetet till viss del kan utföras på annan plats än i arbetsgivarens ordinarie lokaler.*

## ***Tidigare forskning***

Utbredningen av distansarbete ökade drastiskt under covid-19 pandemin. Men distansarbete i sig är inget nytt fenomen [4] utan har studerats i en svensk kontext även innan pandemin [5,6]. Det är dock viktigt att ha i åtanke att distansarbete efter pandemin skiljer sig åt från både distansarbete innan pandemin, när det ofta var frivilligt och inte sällan en förmån från arbetsgivaren, och under pandemin när det ofta var påbjudet [7]. Samma sak gäller forskningen om ledarskap i distansarbete och digitala arbetssätt [8]. Innan pandemin var virtuella team ofta globala, vilket skapade särskilda utmaningar för ledare och chefer när det gällde att leda medarbetare med olika bakgrunder i olika tidszoner. Efter pandemin har det dock blivit allt vanligare att lokala team som tidigare arbetade på samma plats nu helt eller delvis arbetar digitalt. Detta skapar en ny typ av utmaningar för de chefer som nu ska lära sig att leda sina medarbetare i ett nytt, digitalt arbetssätt [9]. Men trots dessa skillnader finns det lärdomar att dra från tidigare studier av distansarbete.

Tidigare forskning har visat att distansarbete kan leda till ett flertal positiva effekter i arbetslivet, så som en ökad balans mellan arbete och fritid [7,10] samtidigt som medarbetarnas effektivitet bibehålls [10]. En annan positiv effekt som distansarbete kan medföra är en ökad känsla av kontroll över arbetssituationen för de anställda [10,11].

Men distansarbete har också visat sig innebära nya utmaningar. Även om en ökad flexibilitet i termer av var och när arbetet utförs kan medföra en ökad balans i vardagen så har studier visat att det kan medföra otydliga gränser mellan arbete och privatliv [12,13]. En ökad andel distansarbete har även visat sig kunna leda till en minskad känsla av samhörighet [7,11,14] och samarbete [12] mellan medarbetare, såväl som utmaningar i lärande och kunskapsdelning [14]: komponenter som alla beskrivs som viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt medarbetarskap på KI [15].

Sammantaget visar tidigare forskning att även om distansarbete kan ge positiva effekter i arbetslivet så behöver det inte alltid vara fallet. Studier från olika kontexter har visat att medan vissa individer gynnas av distansarbete kan andra påverkas negativt [7,16]. I nya studier av distansarbetet dras allt oftare slutsatsen att distansarbete inte automatiskt leder till positiva effekter. Istället lyfts vikten av att ta kontextuella och organisatoriska förutsättningar i beaktning vid en eventuell omställning till ett mer flexibelt arbetssätt [16–19].

I införandet av mer flexibla arbetssätt har chefens roll fått en ökad betoning [7,16]. Chefen beskrivs ofta som en nyckelperson för att omställningen ska fungera, men flexibla arbetssätt innebär även nya och förändrade krav och utmaningar för ledaren i fråga [7,16,17]. Att leda sina medarbetare digitalt ställer nya krav på tekniska färdigheter [9,17]. Dessutom kan den sociala dimensionen av arbete ställas inför nya utmaningar. I ett mer flexibelt arbetssätt blir en viktig del av ledarskapet att tillsammans med medarbetarna bygga och upprätthålla en känsla av grupp tillhörighet [20]. För att det ska lyckas krävs vidare en förmåga hos chefen att skapa tillit [17], en aspekt som har utpekats både som särskilt viktig [21] och särskilt utmanande [22] i studier av ledarskap i digitala kontexter. Det tillitsbaserade ledarskapet som KI infört i linje med regeringens uppdrag [23] aktualiseras därmed ytterligare i införandet av ett hybridarbetssätt. I ett tillitsbaserat ledarskap kräver chefens roll ett tydligt ställningstagande för värdet av kollegialt samarbete och ansvarstagande kopplat till individens roll samt verksamhetens och organisationens uppdrag och syfte [15].

En kultur som präglas av tillit och förtroende kräver inte mindre ledarskap, utan en annan typ av ledarskap i vilket vi leder både oss själva och varandra [15]. På ett liknande sätt har tidigare forskning lyft att ledarskap i ett digitalt arbetssätt inte bara är en förlängning av ett mer traditionellt ledarskap, utan innebär en monumental förändring i såväl relationen mellan ledare och medarbetare som mellan ledare och andra aktörer inom organisationen [17]. Denna förändring i ledarskapets förutsättningar och utförande kan bidra till ett ökat behov av chefsstöd från organisationen [24].

## ***Syfte***

I *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1] fastslås det att mer fördjupad kunskap krävs om förutsättningar för och effekterna av hybridarbete på KI. Behovet aktualiseras vidare av resultaten från forskningen om omställningen till mer flexibla arbetssätt efter pandemin, som indikerar att både medarbetarskapet och ledarskapet påverkas av mer flexibla arbetssätt. Likt *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1] efterlyser forskningen även mer kunskap gällande hur arbetets utförande påverkas av en ökad flexibilitet och vilka faktorer som bidrar till positiva effekter av distansarbete [25], samt vad som krävs för att uppnå välfungerande arbetsmiljöer i ett hybridarbetsätt [7]. Med grund i detta var syftet med den här delstudien att fördjupa kunskapen om de förändringar som genomförts i linje med införandet av ett hybridarbetsätt vid verksamhetsstödet på KI. Detta gjordes genom att intervjua chefer om deras upplevelser av hur förändringarna hade påverkat:

- Arbetssättet
- Medarbetarskapet
- Ledarskapet

## **Metod och genomförande**

### ***Datainsamling***

Datainsamlingen genomfördes med kvalitativ metod genom intervjuer med chefer vid verksamhetsstödet på KI. Intervjuerna utgick från en semistrukturerad intervjuguide som formulerades utifrån delstudiens övergripande syfte. Interguiden går att läsa i sin helhet i Bilaga 1. Frågorna testades av MW och HTL i en pilotintervju med en chef vid verksamhetsstödet. Efter pilotintervjun diskuterades intervjuguiden och frågorna av HTL och MW, och inga ändringar gjordes.

Samtliga intervjupersoner delgavs information om studiens bakgrund och syfte samt användningen av de uppgifter och data som lämnades inom ramen för studien. Informationen lämnades både skriftligt via mail i samband med rekryteringen till intervjuerna samt muntligt i samband med intervjun. Informerat samtycke inhämtades antingen skriftligt i samband med bokning av intervjun eller muntligt vid uppstart av intervjun baserat på intervjupersonens preferens.

Intervjuerna genomfördes antingen digitalt via Zoom eller på plats på KI, baserat på respektive intervjupersons eget val. HTL genomförde åtta intervjuer och MW genomförde sju intervjuer. Två av intervjuerna hölls på plats på KI och 13 av intervjuerna hölls digitalt. Syftet med att låta intervjupersonerna välja plats var dels att öka deltagandenivån genom att göra det lättare för dem att välja en tid och plats som passade det egna schemat, dels att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma med platsen för intervjun [26]. I de fall som intervjuerna hölls digitalt användes videofunktionen av båda parter för att bevara kroppsspråket i samtalet [26]. Med samtycke från intervjupersonerna spelades intervjuerna in för att underlätta den efterföljande databearbetningen. I de digitala intervjuerna sparades endast ljudfilerna för vidare analys. Varje intervju varade mellan 35 och 76 minuter, (i genomsnitt 50 minuter).



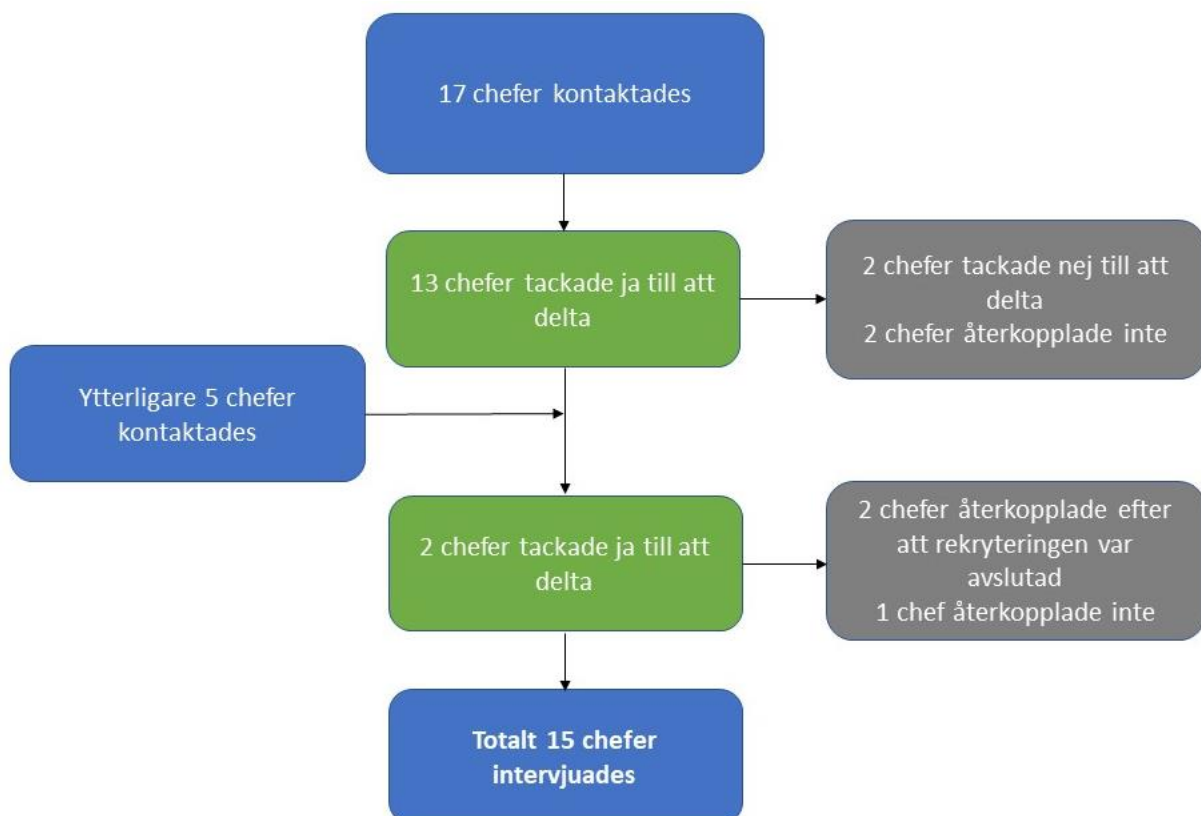
## Urval

I valet av intervjupersoner var målsättningen dels att få en jämn könsfördelning, dels att få en jämn fördelning av chefer som arbetade på universitetsförvaltningen och på institutionerna, på forskningstunga respektive undervisningstunga avdelningar, samt på Campus Nord och Campus Syd. I urvalsprocessen eftersträvades även en bred representation av olika institutioner och avdelningar. För en beskrivning av urvalsprocessen, se *Figur 1*.

Totalt intervjuades 15 chefer. Intervjupersonerna kontaktades utifrån en sammanställd lista med samtliga chefer på institutionerna samt en sammanställd lista med chefer på UF (N=66). Av de 15 chefer som intervjuades var åtta kvinnor och sju var män. Åtta av cheferna arbetade på universitetsförvaltningen och sju arbetade på institution.

Under datainsamlingen fördes löpande en diskussion mellan HTL och MW om de upplevelser som cheferna delade med sig av, och på vilka sätt intervjuerna som genomfördes antingen tillförde nya perspektiv eller breddade förståelsen av de upplevelser som berörts i de tidigare intervjuerna. Antalet intervjupersoner styrdes av denna diskussion, och datainsamlingen avslutades efter 15 intervjuer då de bedömdes som tillräckliga för att uppnå studiens syfte.

**Figur 1.** Flödesschema för rekryteringsprocessen



### ***Analysmetod***

Samtliga 15 inspelade ljudfiler från intervjuerna transkriberades ordagrant. Jämförelser mellan ljudfilerna och transkriberingarna gjordes av MW för att säkerställa kvaliteten. Materialet analyserades därefter i en konventionell innehållsanalys [27]. Konventionell innehållsanalys är särskilt passande när det fenomen som ska undersökas är relativt outforskat, vilket är fallet när det gäller hybridarbete efter pandemin då fenomenet fortfarande är nytt och forskningen därmed är begränsad.

Inledningsvis lästes samtliga intervjutranskriberingar i sin helhet för att skapa en förståelse för materialet. Därefter kodades initialt fyra intervjuer av MW i Word för att behålla en överblick över materialet och för att bevara närheten till empirin. För att få en bred representation av materialet i det inledande kodningssteget valdes de fyra intervjuerna ut medvetet för att få en jämn representation av kön, tillhörighet till UF eller institution, intervjuare samt tidpunkt under datainsamlingsprocessen när intervjun hölls. I valideringssyfte diskuterades den initiala kodningen sedan mellan MW och HTL innan resterande kodning gjordes. De fyra kodade transkriberingar lästes igenom av HTL och noteringar gjordes när tolkningarna skilde sig åt. Vissa ändringar och tillägg gjordes och kodningen av de fyra intervjuerna fördes sedan in i datorprogrammet Nvivo där resterande intervjutranskriberingar kodades och sorterades i kategorier och underkategorier av MW. För att stärka studiens trovärdighet diskuterades tolkningarna av resultaten först av MW och HTL, sedan av samtliga i uppdragsgruppen och expertgruppen.

### ***Etiskt godkännande***

Projektet är godkänt av Etikprövningsmyndigheten (Diarienummer **2021-03637**).

## Resultat

Den konventionella innehållsanalysen av intervjumaterialet resulterade i tre kategorier med tillhörande underkategorier, se *Tabell 1* för en översikt av kategorierna och en beskrivning av respektive underkategori.

**Tabell 1.** Kategorier och underkategorier med tillhörande beskrivningar

Kategori	Underkategorier	Beskrivning
Det nya arbetssättet	Nya möjligheter i hybridarbetet	Hur chefernas syn på flexibelt arbete har förändrats efter pandemin och vilka nya möjligheter de identifierar med det nya, mer digitala arbetssättet.
	Nya arbetssätt skapar nya behov	Reflektioner kring vilka nya behov cheferna ser i och med de förändringar som gjorts i arbetssättet i relation till hybridmöten, lokaler och teknisk utrustning.
	Känslor av osäkerhet och orättvisa	Otydlighet kring det nya arbetssättet kan komma att leda till känslor av osäkerhet och av orättvisa, främst kopplat till närvaro på plats samt lokalrelaterade frågor.
	En förändring under utveckling	Att det nya arbetssättet inte har nått en statisk form utan tvärt om är under utveckling, med exempel på olika lösningar när det gäller att etablera nya arbetssätt.
Medarbetarskapet	Det sociala samspelet och vi-känslan	Hur den sociala interaktionen med och mellan medarbetare har förändrats, vilka förändringarna är och vad de kan ha för effekter på medarbetarskapet på sikt.
	Att komma in som nyanställd	Nya utmaningar relaterade till att komma in som nyanställd och vilka effekter det kan ha på medarbetarskapet på sikt.
	En ökad balans mellan arbete och fritid	Hur hybridarbetet kan leda till en ökad balans och underlätta för medarbetare att få ihop livspusslet, vilket i sin tur leder till nöjda medarbetare.
Ledarskapet	Kommunikationen med medarbetarna	Chefernas upplevelser av hur kommunikationen med deras medarbetare har påverkats i det nya arbetssättet, med både fördelar och utmaningar.
	Nya förväntningar på chefsrollen	Hur nya förväntningar från såväl andra inom organisationen som de egna medarbetarna och från chefen själv har förändrat chefsrollen, samt hur det nya arbetssättet har lett till nya och förändrade krav på chefsrollen när det gäller bland annat att uppmuntra till gränsdragning mellan arbete och privatliv samt balansgången mellan att å ena sidan ge frihet och att å andra sidan känna ett behov av att gå in och styra.

### ***Kategori 1: Det nya arbetssättet***

Följande kategori handlar om hur de intervjuade cheferna upplever att arbetet har påverkats av det nya flexibla arbetssättet, vilka möjligheter, behov och utmaningar som uppstått, samt hur förändringen sett ut och fortfarande ser ut i praktiken.

#### **Nya möjligheter i hybridarbetet**

Innan pandemin hade de intervjuade cheferna olika syn på och erfarenheter av distansarbete. Något många var eniga om var dock att medarbetarna innan pandemin endast arbetade hemifrån vid undantag, och att man inte pratade om hybridarbete då det inte existerade som begrepp utan istället benämnde det som *hemarbete*. Några av cheferna beskrev att det fanns en viss osäkerhet i början av pandemin när det gällde hur kvaliteten på arbetet skulle påverkas när medarbetarna började arbeta hemifrån. Men de chefer som reflekterade över detta menade vidare att deras medarbetares effektivitet hade visat sig vara oförändrad i det nya flexibla arbetssättet. Vid tillfället för intervjuerna uppgav de flesta chefer att de hade en positiv inställning till det nya arbetssättet, och en majoritet av cheferna såg det som framtidens arbetssätt.

En upplevd fördel med det nya arbetssättet var att det hade öppnat upp för nya sätt att stödja verksamheten. Några chefer berättade om hur införandet av nya digitala arbetssätt hade lett till positiva förändringar, bland annat i form av snabbare återkoppling, och digitala mötesformer hade gjort det lättare att snabbt hantera ärenden:

*Nu har det blivit mycket mer aktivt med "dela skärm" och "visa i system", och det blir mycket enklare. Så det har verkligen ... Vi ger ett bättre stöd i dag än vad vi gjorde innan pandemin.*

IP 3

Det nya flexibla arbetet upplevdes även ha öppnat upp för nya möjligheter i rekryteringen av ny personal när geografiska begränsningar inte längre var lika avgörande. Att kunna erbjuda flexibilitet till medarbetare, nya som gamla, ansågs vidare vara viktigt för att som organisation bibehålla sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden, och en chef formulerade det som att:

*Jag tror att många ... När man söker jobb nu eller funderar på att byta jobb så är flexibiliteten lika viktig som lönen nästan. /.../. Så jag tror, som en attraktiv arbetsgivare så måste vi erbjuda flexibilitet annars får vi svårt att rekrytera.*

IP 13

#### **Nya arbetssätt skapar nya behov**

En förändring i det nya arbetssättet var införandet av hybridmöten, där vissa deltagare är med på plats medan andra är med digitalt. Många chefer menade att hybridmöten hade blivit en naturlig del av arbetsdagen, men denna förändring var inte utan komplikationer. Det upplevdes ibland som svårt att lyckas med hybrida möten, och en chef formulerade det som att det varken blir optimalt för de som är med på plats eller de som är med digitalt. En annan chef förde ett liknande resonemang, och menade vidare att det hybrida mötet ställde höga krav på den som leder mötet. Sammantaget hade dessa svårigheter lett till att flera chefer försökte undvika mötesformen genom att begränsa möten till att antingen vara helt digitala eller helt på plats:

*Har vi en bra teknikplattform där det lätt går att ha hybridmöten i det formatet, då hade det varit okej. Men så som läget är nu så är jag mer inne på det ena eller det andra.*

IP 1

Vissa menade vidare, likt chefen i citatet ovan, att den hybridmötesformen krävde tekniska förutsättningar som inte alltid fanns tillgängliga, och det fanns även de som menade att tekniken behöver vara mer lättanvänd för att det ska löna sig att välja en hybrid mötesform.

Den ökade förekomsten av hybridmöten ställer inte bara nya krav på tekniska förutsättningar. Flera chefer talade även om hur det nya flexibla arbetssättet hade väckt tankar och diskussioner om nya lokalbehov. När medarbetarna började återvända till kontoret efter pandemin uppstod det ibland krockar när flera personer skulle ha digitala möten i samma rum, och det fanns svårigheter med att hitta en plats att sitta på för digitala möten på kontoret. Medan vissa hade löst detta genom att försöka förlägga möten på dagar när man arbetade hemifrån var andra av åsikten att hemarbete lämpade sig bäst för fokusarbete medan möten togs bäst på plats.

Det fanns även en uppfattning om att vissa typer av möten kräver fysisk närvaro för att syftet med mötet ska uppnås. Det gällde särskilt för diskussioner av nya idéer, för även om många av de intervjuade cheferna menade att det dagliga arbetet har visat sig fungera bra i det nya arbetssättet så fanns det uppfattningar om att de innovativa och kreativa processerna inte översätts till ett digitalt arbetssätt lika lätt som rutinarbetet:

*Det är mer det här, den tiden som vi har som inte går åt till bara vårt grunduppdrag. Den som blir ... ja, men utveckling, komma på nya idéer, innovation eller ... det som blir i en diskussion, i ett spontant möte där man hör någonting och "ja, men det är det som jag håller på med här" eller man kan få lite synergieffekter. Det tappar vi nu.*

IP 3

### **En förändring under utveckling**

Vid tillfället för intervjuerna menade många chefer att formerna för hybridarbetet fortfarande var under utveckling. En del i övergången till det nya arbetssättet som flera chefer särskilt menade var under förhandling var hur fördelningen av arbete hemifrån kontra arbetet på kontoret skulle se ut i praktiken. Det fanns olika grad av styrning i när medarbetarna förväntades vara på plats. Vid tillfället för intervjuerna hade många chefer en fast kontorsdag i veckan för sig själva och sina medarbetare. Ibland var beslutet om en fast dag fattat av chefen i fråga, och ibland var det baserat på medarbetarnas egna uttryckta önskemål. Vissa chefer beskrev det även som att besluten om fördelningen av närvaro skedde genom en regelbunden utvärdering och avstämning med medarbetarna.

Men det var inte alla som hade infört en fast dag för arbete på plats. För de som hade valt att inte ha en fast dag var beslutet ibland grundat i att det inte fanns lokalutrymme för att ha samtliga medarbetare på plats samtidigt. Några såg det vidare som ett sätt att visa tillit till sina medarbetare genom att låta dem välja fritt. För att underlätta planeringen av hemmadagar kontra kontorsdagar hade många infört någon form av digitalt schemaläggningssystem för att

medarbetarna skulle kunna se sina kollegors inplanerade kontorsdagar. Men oavsett hur fördelningen såg ut, och om kontorsdagarna var fasta eller rörliga, så var de flesta cheferna eniga om att det i slutändan var verksamhetens behov som styrde närvaron:

*Det där med planeringen på ... med återgången, att vi sa "då ska vi ha fasta dagar", det tyckte vi var toppen och så. Men sen ... det gick bara någon vecka och så kände vi /.../, varför ska vi ha det? Sitta i möten när jag är här, då kommer jag ändå inte att träffa någon". /.../. Så när nästa ... när det kom nu till våren, då gjorde vi inte så. Då sa vi "vi lägger scheman som vi vill, det enda vi ska tänka på är att det ska vara [någon] på plats varje dag.*

IP 11

### **Känslor av osäkerhet och orättvisa**

Då formerna för hybridarbetet fortfarande var under utveckling hade ett par chefer upplevt att det fanns en viss osäkerhet bland medarbetarna kring hur närvaron på kontoret och hemma skulle fördelas. Den osäkerheten sågs ibland som en bidragande orsak till de känslor av orättvisa som vissa chefer upplevde att medarbetarna kände. Det gällde främst de fall när medarbetarna kände att förväntningarna på närvaro var olika för olika anställda, både mellan kollegor och i relation till organisationen i stort. En svårighet som diskuterades var hur cheferna å ena sidan såg vikten av att vara transparenta i besluten kring fördelningen av närvaro, och å andra sidan ville värna om medarbetarnas integritet i de fall när en medarbetare av personliga skäl arbetade hemifrån mer än vad som var normen i gruppen.

Några chefer lyfte vidare hur det även fanns upplevda orättvisor i frågan om hur lokalerna skulle fördelas och utformas i det nya arbetssättet. Några av de som hade rekryterats under pandemin stod vid återgången inför en situation där det inte längre fanns utrymme att ha personliga kontorsplatser till alla medarbetare, och även om det fanns en förståelse för att olika avdelningar hade olika behov berättade ett par chefer att det ändå kunde uppstå avundsjuka när medarbetarna började jämföra lokalförutsättningar med andra avdelningar och institutioner.

För att möta dessa känslor beskrev en chef vikten av att vid nyanställningar vara tydlig med förväntningar kring utformningen av arbetet i det nya arbetssättet redan från anställningens start. På ett liknande sätt resonerades det kring vikten av tydlighet och transparens gentemot samtliga medarbetare i beslutsfattandet kring utformningen av det nya arbetssättet.

### ***Kategori 2: Medarbetarskapet***

Medarbetarskap på KI kopplar an till olika aspekter av samhörighet, samarbete och lärande. Denna kategori redogör för hur de intervjuade cheferna upplever att det nya arbetssättet påverkat medarbetarskapet genom förändringar i det sociala samspelet med och mellan medarbetare och hur det relaterar till vi-känslan, utmaningar som uppstått vid nyanställningar, samt genom de känslor av osäkerhet och orättvisa som uppkommit under utformningen av det nya arbetssättet.

## Det sociala samspelet och vi-känslan

Många chefer pratade om förändringarna som skett i den sociala interaktionen med och mellan medarbetare i det hybrida arbetssättet. Några menade att det uppstått nya utmaningar när man inte längre träffar sina medarbetare och kollegor varje dag. Flera chefer reflekterade vidare kring hur man behåller en känsla av grupptillhörighet när de spontana interaktionerna i fikarummen och korridoren inte längre är en naturlig del av arbetsdagen. Det fanns vidare en uttryckt oro för att minskningen av sociala möten på sikt kan komma att påverka medarbetarskapet genom en försvagad vi-känslan inom organisationen.

*Men det tänker jag faktiskt påverkas av det här med att ... Alltså vi-känsla på enheten, att vi är nästan aldrig på plats samtidigt allihopa, utan det är alltid någon som är ... Och är man på plats, man sitter i en grupp, även om man inte jobbar tillsammans så träffas man och man ... Det byggs upp någon slags känsla av det och den tror jag tar längre tid att bygga upp om alltid några jobbar hemifrån flera dagar i veckan och så där för man får inte riktigt samma ... Men det är för tidigt att säga. Det är bara min känsla.*

IP 8

Under pandemin hade några av de chefer vars medarbetare arbetade helt på distans försökt återskapa den spontana vardagsinteraktionen i det digitala, med e-fikor och digitala uppföljningar. Men efter återgången och övergången till ett hybridarbetssätt fanns en önskan om att hitta tillbaka till att träffas och umgås på arbetsplatsen:

*Nej, men jag tycker den sociala biten är ... den får inte underskattas. Digitalfika i all ära, men det blir inte samma känsla och samma utfall.*

IP 9

Som ett led i att få tillbaka medarbetarna till kontoret fanns en ökad betoning på att få till aktiviteter som uppmuntrar sociala interaktioner. Sådana aktiviteter beskrevs som en nödvändighet för att bygga och upprätthålla en gemensam kultur i arbetsgruppen. Därför menade vissa att en ny och viktig del i chefsrollen hade blivit att uppmuntra medarbetarna till att ge utrymme för interaktion under arbetsdagen. En chef pratade om hur gruppen hade infört en fast dag på kontoret, och hur den kunde användas till att stärka samhörigheten:

*Då är vi alla där. Och då har vi också nu lagt lite krut på att ha gemensam fika, just för att tvinga oss tillbaka till det sociala, för det har nog varit det svåraste, att faktiskt känna att man hinner med ... eller snarare att det är lika legitimt att få fika som att sätta sig med en Excelredovisning.*

IP 15

En annan aspekt av att locka tillbaka medarbetarna till kontoret som diskuterades av flera chefer var vikten av en välfungerande fysisk arbetsmiljö. Det resonerades att arbetsplatsen på kontoret kan vara ett viktigt medel i att skapa ett mervärde i att komma in till kontoret. I linje med detta lyftes även ett nytt behov av fler naturliga mötesplatser på kontoret för att främja interaktion när medarbetarna väl är på plats. Det lyftes därför som ännu viktigare än tidigare att kunna erbjuda attraktiva miljöer, trevliga fikarum och gott kaffe.

## **En ökad balans mellan arbete och privatliv**

Trots vissa utmaningar som uppstod när medarbetarna till viss del arbetade hemifrån menade majoriteten av cheferna att medarbetarna upplevdes som mer nöjda i hybridarbets sättet. Den ökade flexibiliteten ansågs ha minskat stressen hos medarbetarna, och relaterades ofta till den ökade balansen mellan arbete och privatliv som cheferna såg hos sina medarbetare. Det verkade vara lättare för medarbetarna att få ihop det så kallade livspusslet, ibland till följd av minskad pendlings tid. Möjligheten att kunna välja att arbeta hemifrån för att få ihop vardagen lyftes som en fördel med det nya arbets sättet. En chef beskrev det som värdefullt att som ledare kunna ge sina medarbetare tid, och det upplevdes ha ökat medarbetarnas trivsel. Även under de dagar som medarbetarna arbetade på kontoret uppledes flexibiliteten kunna bidra till en ökad balans genom att erbjuda möjligheten att gå hem tidigare för att exempelvis hämta barn från förskolan, för att sedan kunna jobba i kapp på kvällen:

*./../ de här mer flexibla tiderna som man får i och med att man inte behöver åka in till en arbetsplats fysiskt, det gör att man hinner mer på morgonen eller det blir inte lika stressigt. ./../ Och det är väl precis vad jag hör från alla andra i liknande situationer, att man kan få ihop vardagspusslet på ett mycket bättre sätt.*

IP 4

## **Att komma in som nyanställd**

Utmaningarna med det sociala samspelet i det flexibla arbets sättet beskrevs som extra framträdande för den som är ny. Att komma in i gruppen och lära känna sina kollegor som nyanställd beskrevs som en större och mer tidskrävande utmaning i det hybrida arbets sättet, och en chef uttryckte det som att relationer inte skapas i digitala möten. Ett digitalt arbets sätt ansågs ställa större krav på nyanställda när det gäller att våga ta plats, och det sågs som en utmaning att som nyanställd komma in i gruppen och bli en del av teamet och organisationen:

*Sen är det förstås svårt för de som börjar nya, att förstå kulturen, att få kollegor och bli en del i sammanhanget.*

IP 6

Utmaningarna i att komma in som nyanställd i ett hybridarbets sätt diskuterades även i relation till inlärnings processen. Möjligheten att som nyanställd lära sig genom att se hur kollegor hanterar olika situationer och höra hur andra löser problem upplevdes ha minskat i hybridarbets sättet. En chef beskrev det som en effekt av att man som nyanställd inte längre överhör samtal i korridoren på samma sätt, och att det är svårare att snabbt ställa en enklare fråga i en digital kontext jämfört med att snabbt sticka in huvudet på någons kontor. På grund av detta fanns det en upplevd risk att detta i längden skulle påverka förutsättningarna för att fortsätta vara en lärande organisation.

Upplevelsen av hur hybridarbets sättet skapar nya utmaningar vid nyanställningar av medarbetare återfanns även för några av de chefer som tillträtt under pandemin. Det digitala arbets sättet upplevdes skapa en distans till medarbetarna som var svår att överbrygga som ny chef. En chef menade även att det tar längre tid att som ny chef bygga förtroende i ett hybridarbets sätt. Men samtidigt fanns det även vissa upplevda fördelar med att komma in som



ny chef i ett digitalt arbetssätt. En chef beskrev hur det hade öppnat upp för möjligheten att ta saker i ett lugnare tempo:

*En av fördelarna, tycker jag, som ny, det var att man inte ... jag blev inte nedsprungen, om du förstår vad jag menar. Annars så kommer allt på en gång. Nu fick jag en chans att få lära känna folk lite pö om pö.*

IP 2

### **Kategori 3: Ledarskapet**

I denna kategori presenteras de intervjuade chefernas upplevelser av hur det egna ledarskapet påverkats av det nya flexibla arbetssättet genom förändringar i kommunikationen med medarbetarna och nya förväntningar och krav på chefsrollen till följd av ett förändrat arbetssätt.

#### **Kommunikationen med medarbetarna**

I reflektionen kring hur det egna ledarskapet hade påverkats av hybridarbetssättet menade några chefer att det har blivit lättare att snabbt få kontakt med sina medarbetare och kollegor:

*/.../Och då är det ett ... fantastiskt mycket enklare nu än vad det var förut när man skulle synkas. "Är du där då? Ska vi ses hos dig eller mig?" Nu bara så lyfter man luren eller kör video direkt, bara ringer upp någon. Det är otroligt mycket mer effektivt. Och gör också att man får helt andra kontaktytor, så klart.*

IP 10

En chef beskrev vidare hur digitala mötesformer upplevdes ha underlättat möjligheten att ge lika mycket utrymme till alla medarbetarna. Medan uppmärksamheten i ett fysiskt möte påverkas av faktorer som avstånd till medarbetarna upplevdes det digitala mötet ge mer likvärdiga förutsättningar:

*Om du är en grupp på 14 personer och vi är i ett konferensrum, så kommer ju inte jag lika nära den som jag sitter till höger eller vänster om, som jag sitter med på andra sidan bordet längst bort. I en skärm så här så är jag ju lika nära allihop, för alla är ju små bilder på skärmen.*

IP 15

Vissa upplevde även att den nya digitala mötesformen hade gjort det lättare att som chef lära känna sina medarbetare på ett mer privat plan. Det beskrev som att tröskeln för att lära känna sina medarbetare hade blivit lägre och att digitala möten öppnade upp för nya samtalsämnen när man som chef bjöds in i sina medarbetares hemmamiljöer.

Men det nya arbetssättet medförde även en del utmaningar i kommunikationen med medarbetare och kollegor. Samtidigt som vissa upplevde att det gick snabbare att nå ut till sina medarbetare upplevde andra en motsatt effekt när möjligheten att snabbt bolla en fråga i dörren med sina medarbetare begränsades. Även den spontana interaktionen i korridoren upplevdes ha minskat i hybridarbetssättet när alla inte längre var på plats samtidigt. En effekt av detta var att det var svårare för cheferna att hålla sig uppdaterade om sina medarbetares mående när de inte längre överhörde samtal i korridoren eller spontant träffade på sina medarbetare i fikarummet. Det gällde särskilt för de medarbetare som inte själva sökte kontakt i lika stor utsträckning som andra:

*Det är svårare att se de som inte har någon att fika med, eller någon att vara med. De som kanske känner sig utanför sen innan känner sig nog mer utanför nu. Och det är svårare att uppmärksamma och se alla. Och jag tror att det är viktigt att man blir sedd, och att det är någon som bryr sig.*

IP 6

För att inte riskera att vissa medarbetares mående och behov glöms bort i det nya flexibla arbetssättet krävdes en ny typ av systematiskt arbete från chefernas sida. Medan avstämningar kunde ha en mer informell karaktär när alla arbetade på plats fanns det i hybridarbetssättet ett större behov av att som chef aktivt och regelbundet planera in formella avstämningar med sina medarbetare:

*Det där är ju en utmaning nu. Hur gör jag som en upptagen chef så att jag inte bara lyssnar på de som är närvarande för att jag är närvarande? Hur lyssnar jag in de som sitter hemma 50 % och kanske bara är inne en dag när jag är jätteupptagen eller sitter i möten? /.../.*

IP 13

### **Nya förväntningar på chefsrollen**

Det flexibla arbetssättet upplevdes ha skapat nya förväntningar på chefsrollen. En del i detta beskrevs som en ökad förväntning att som chef vara närvarande på plats på kontoret. Dels beskrev vissa chefer hur det fanns en upplevd förväntan från andra i organisationen att man som chef skulle gå att nå på plats vid behov, dels upplevde vissa chefer att det fanns ett eget behov av att som chef vara på plats för att kunna träffa sina medarbetare. I jämförelse med tiden innan pandemin beskrev vissa det som en mer begränsad frihet:

*Jag skulle nog gärna ha möjligheten att välja lite mer än vad jag faktiskt har. Men det kommer inte ... Det kommer ju med rollen, och andra värderingar jag har. Att min önskan att vara lite mer på distans, den står tillbaka*

IP 14

Vikten av att som chef vara närvarande på plats sattes även i relation till vikten av att som chef föregå med gott exempel. En chef beskrev det som att man som ledare behöver ”walk the talk” (IP 2) och visa att det finns fördelar med att arbeta från kontoret som inte går att uppnå genom att enbart arbeta hemifrån. Att inspirera genom sitt agerande snarare än att gå in och detaljstyra sina medarbetare i det nya arbetssättet uppgavs även vara en viktig komponent i det tillitsbaserade ledarskapet. Men även där menade vissa chefer att det var en svår balansgång mellan att å ena sidan vilja ge medarbetarna frihet, och att å andra sidan se ett behov av att gå in och styra för att arbetet och samarbetet mellan kollegor inte ska påverkas negativt.

En annan aspekt av balansgången mellan att å ena sidan ge frihet och å andra sidan gå in och styra relaterade till medarbetarnas gränsdragning mellan arbete och privatliv. För trots att många chefer upplevde att deras medarbetare hade fått en bättre balans mellan arbete och privatliv i det nya arbetssättet så fanns det även upplevda utmaningar med den nya flexibiliteten. Det flexibla arbetssättet hade inneburit nya krav på cheferna i att vara uppmärksamma på hur medarbetarna fördelade sin arbetstid, vilket av en chef beskrevs som att hybridarbetet krävde en ny typ av lyhördhet. Problemet med gränsdragning beskrevs dels i relation till uppdelningen mellan arbete och privatliv, dels i relation till uppdelningen av arbete och paus under

arbetsdagen. Ett antal av de intervjuade cheferna beskrev en ökad oro för brist på återhämtning hos medarbetarna när de arbetade hemifrån. En annan chef resonerade att medan andra organisationer tycktes ha oroat sig för att bibehålla medarbetarnas effektivitet vid hemarbete under pandemin så hade problemet på KI snarare varit att som chef se till att medarbetarna inte arbetade för mycket:

*Vi fick verkligen ta i och säga "nu får du inte jobba mer. Nu är arbetsdagen slut. Nu stänger du ner" för att vara hård på det sättet. För det fanns i alla fall inledningsvis såna som satt och mejlade klockan elva på kvällen...*

IP 5

Sammantaget hade de nya förväntningarna på chefsrollen bidragit till att vissa chefer kände ett behov av att byta tankar och erfarenheter med andra chefer inom organisationen. En chef pratade om den potentiella nyttan i att införa ett chefsnätverk för att diskutera olika utmaningar i det nya arbetssättet, och resonerade att det kunde finnas ett värde i att skapa tillfällen för dialog och interaktion mellan chefer för att gemensamt lära och hitta nya lösningar.

## **Sammanfattande diskussion**

Det övergripande syftet med den här delstudien var att fördjupa kunskapen om de förändringar som genomförts genom att intervjua chefer om deras upplevelser av det nya arbetssättet samt hur de upplever att medarbetarskapet och ledarskapet påverkats av förändringen. Sammanfattningsvis tyder resultaten på att cheferna ser flera fördelar med det nya arbetssättet, men även behovet av rätt förutsättningar och anpassningar för att det ska fungera. Fördelarna med det nya arbetssättet sattes ofta i relation till medarbetarna, medan cheferna generellt sett diskuterade färre fördelar som direkt kunde kopplas till det egna ledarskapet.

### ***Hur upplever cheferna att arbetet har påverkats av förändringen?***

I intervjuerna framkom det att många chefer ser hybridarbete både som en nödvändighet för att attrahera och behålla kompetens och en möjliggörande för nya och mer effektiva arbetssätt. Men för att hybridarbete ska leda till positiva effekter behöver rätt förutsättningar finnas på plats. I intervjuerna framkom att det finns nya behov gällande lättillgänglig teknik och hybridanpassade lokaler som behöver uppfyllas, vilket även beskrevs som en viktig förutsättning för det nya arbetssättet i *Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt* [1].

Införandet av ett hybridarbetsätt kan med fördel ses som en pågående process som utvärderas och uppdateras i samverkan med medarbetarna. Många av utmaningarna med omställningen till det nya arbetssättet som cheferna i den här delstudien identifierat återfinns i en annan svensk studie av pandemins effekter på arbetets utförande [7]. Hybridarbetsättet kan medföra logistiska problem när man inte längre kan vara säker på hur många medarbetare och kollegor som arbetar på plats en viss dag, vilket resulterar i att anställda kommer in till kontoret och upptäcker att det inte finns några kollegor på plats [7]. Att löpande utvärdera formerna för det nya arbetssättet tillsammans med medarbetarna och tillsammans prova på olika former för upplägg och uppföljning av närvaro kan vara ett sätt att minska otydligheter som annars kan leda till en osäkerhet. Av intervjuerna framkom det att olika arbetssätt passade bättre eller sämre

för olika verksamheter, och att det var just verksamheternas behov som togs i beaktning vid utformningen av arbetssättet och planeringen av närvaro på plats.

För att hybridarbetssättet inte ska leda till negativa effekter krävs en ny typ av aktivt reflekterande kring vilken typ av arbetsuppgifter som lämpar sig var. Kreativa arbetsuppgifter, eller arbetsuppgifter som på liknande sätt ställer högre krav på social interaktion, verkar inte översättas till en digital kontext på samma sätt som rutinarbete. På liknande sätt tycks det bli viktigare att hitta nya former för kommunikation i det nya arbetssättet för att inte vissa typer av socialt utbyte ska gå förlorade, som exempelvis överhörning och spontana möten i korridorer och fikarum. Utmaningarna i kommunikationen med och mellan medarbetare som återfunnits i studier av distansarbete innan pandemin [17] tycks kvarstå i ett hybridarbetssätt. Att investera i kommunikationen, både i det egna teamet och organisationen som helhet, fortsätter därmed vara viktigt att ta i beaktning [20].

### ***Hur upplever cheferna att medarbetarskapet har påverkats av förändringen?***

De intervjuade cheferna var ofta eniga om att hybridarbetssättet leder till nöjdare medarbetare. Tidigare forskning har visat att nöjdheten med distansarbete påverkas av omfattningen och att det mest fördelaktiga tycks vara en balans mellan arbete hemifrån och arbete på plats [18,28]. Jämfört med distansarbete på heltid tycks hybridarbete möjliggöra en god balans mellan arbete och privatliv genom att öppna upp för individen att i viss utsträckning själv välja arbetsplats utifrån egna preferenser [28] samtidigt som risken för professionell isolering till följd av en stor andel distansarbete minskar [14].

Men hybridarbetssättet medför även utmaningar för medarbetarskapet. Likt tidigare forskning [7,11,12,14] upplever cheferna i den här studien att samarbetet och det sociala samspelet riskerar att påverkas negativt av distansarbete. Distansarbete kan leda till att individens känsla av tillhörighet och samhörighet med organisationen försvagas, ibland som en följd av minskad social interaktion [4]. Studier har även visat på svårigheterna med att ersätta fysiska möten [16] och att arbeta med aktiva åtgärder för att föra samman medarbetare blir extra viktigt för att bevara och stärka vi-känslan i ett hybridarbetssätt [11].

En annan förutsättning som blir viktigare i arbetet med medarbetarskapet i ett hybridarbetssätt är rutinerna vid nyanställningar. Cheferna upplevde utmaningar i att komma in som nyanställd i ett hybridarbetssätt. Tidigare forskning har visat att känslor av osäkerhet och orättvisa riskerar att öka om arbetssituationen och formerna för det nya arbetssättet inte upplevs som strukturerat, konsekvent och tydligt [7]. Att redan från anställningens start arbeta aktivt för att skapa tydlighet och struktur kan tänkas minska risken för osäkerhet kring arbetssättet. Det kan även behövas ett mer aktivt reflekterande kring vilka i arbetsgruppen som ska vara närvarande på plats vilka dagar för att ta emot nyanställda och introducera dem till företaget och organisationskulturen för att minska risken av en försvagad samhörighet och vi-känsla.

Även den fysiska arbetsmiljön kan vara en viktig förutsättning för det sociala samspelet med och mellan medarbetare. Genom att erbjuda en arbetsmiljö som utöver att tillhandahålla

hybridanpassade lokaler även får medarbetarna att vilja arbeta på plats kan kontoret bli en plats för att stärka relationer och bygga samarbete och kultur [7].

### ***Hur upplever cheferna att ledarskapet har påverkats av förändringen?***

Trots att samtliga chefer lyfte flera olika fördelar med det nya flexibla arbetssättet som de kunde se för sina medarbetare, så var det färre chefer som talade om fördelar som direkt kunde kopplas till det egna ledarskapet.

Tidigare forskning har visat att chefer upplever färre fördelar i flexibla arbetssätt jämfört med medarbetare [29]. Att ett flexibelt arbetssätt kan innebära utmaningar för ledarskapet har setts även i tidigare studier av distansarbete under pandemin [30]. Resultaten från den här studien indikerar att utmaningarna kvarstår även i övergången till ett hybridarbetssätt. Samtidigt beskrivs chefen ofta som en viktig möjliggörare för övergången till nya flexibla arbetssätt [19]. Den här studien visar på vilka nya förväntningar på chefsrollen en sådan övergång kan medföra, så som att som ledare föregå med gott exempel och möta andras förväntningar, hantera osäkerhet och orättvisa, arbeta med aktiva åtgärder för att främja social interaktion, uppmuntra medarbetare till att göra utrymme för social interaktion, vara lyhörd för eventuella gränsdragningsproblem mellan arbete och fritid eller arbete och paus, formalisera avstämningar med medarbetare för att ingen ska riskera att glömmas bort och samtidigt balansera mellan att ge frihet och att styra. Ett sätt att hantera dessa nya förväntningar var att skapa nya möjligheter till dialog och kunskapsutbyte chefer emellan. Även tidigare forskning har visat på vikten av att stötta chefer i övergången till att leda på distans [24]

### **Slutsats**

Under rätt förutsättningar kan hybridarbetsplatsen medföra positiva förändringar för arbetets utförande och medarbetarskapet och öppna upp för nya, mer effektiva arbetssätt. Aktiva åtgärder för att främja social interaktion med och mellan medarbetare kan minska risken för en försvagad vi-känsla och minskad känsla av samhörighet som annars kan följa med det nya arbetssättet. Att se omställningen som ett fortlöpande arbete som behöver utvärderas och justeras i samarbete med medarbetarna minskar risken för att arbetssätt som upplevs vara otydliga och ostrukturerade väcker känslor av osäkerhet och orättvisa.

Men oavsett vilken väg som tas kommer hybridarbetet medföra nya och förändrade krav och förväntningar på chefsrollen. För att undvika de möjliga negativa effekterna krävs aktiva åtgärder, för vilka det ofta är chefen som har det övergripande ansvaret. På samma sätt är det ofta chefen som behöver hantera de känslor och reaktioner som uppstår om de aktiva åtgärderna inte tas. Men även om hybridarbetssättet medför nya utmaningar är cheferna över lag positivt inställda till förändringen, och majoriteten ser hybridarbete som framtidens arbetssätt.

## Referenser

1. Karolinska Institutet. Hybridarbetsplatsen - ett flexibelt arbetssätt. Stockholm; 2021.
2. Karolinska Institutet. Future Work [Internet]. 2022 [cited 2022 Nov 18]. Available from: <https://ki.se/imm/future-work>
3. Karolinska Institutet. Flexibelt arbetssätt och hybridarbete - detta gäller på KI [Internet]. 2021 [cited 2022 Nov 18]. Available from: <https://medarbetare.ki.se/flexibelt-arbetssatt-och-hybridarbete-detta-galler-pa-ki>
4. Allen TD, Golden TD, Shockley KM. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychol Sci Public Interes*. 2015;16:40–68.
5. Aronsson G, Gillberg N, Mellner C, Kecklund G, Ljungberg J, Toivanen S. Gränslöst arbete - En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv. 2018.
6. Allvin M, Aronsson G, Tagström T, Johansson G, Lundberg U. Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Liber. Stockholm; 2006.
7. Babapour Chafi M, Hultberg A, Bozic Yams N. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*. 2022;14:1–20.
8. Avolio BJ, Kahai S. E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadersh Q*. 2000;11:615–668.
9. Chamakiotis P, Panteli N, Davison RM. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *Int J Inf Manage* [Internet]. Elsevier Ltd; 2021;60:1–11. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
10. Ipsen C, van Veldhoven M, Kirchner K, Hansen JP. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18:1–17.
11. Miglioretti M, Gragnano A, Margheritti S, Picco E. Not All Telework is Valuable. *J Work Organ Psychol*. 2021;37:11–9.
12. Bjursell C, Bergmo-Prvulovic I, Hedegaard J. Telework and Lifelong Learning. *Front Sociol*. 2021;6:1–8.
13. Carnevale JB, Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *J Bus Res* [Internet]. Elsevier; 2020;116:183–7. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
14. Yang L, Holtz D, Jaffe S, Suri S, Sinha S, Weston J, et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav*. Springer US; 2022;6:43–54.
15. Karolinska Institutet. Policy för ledarskap och medarbetarskap på Karolinska Institutet [Internet]. Available from: <https://medarbetare.ki.se/policy-for-ledarskap-och-medarbetarskap-pa-karolinska-institutet>
16. Bolisani E, Scarso E, Ipsen C, Kirchner K, Hansen JP. Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Manag Mark*. 2020;15:458–76.

17. Contreras F, Baykal E, Abid G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front Psychol.* 2020;11:1–11.
18. Wöhrmann AM, Ebner C. Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technol Work Employ.* 2021;36:348–70.
19. Adamovic M. How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *Int J Inf Manage* [Internet]. Elsevier Ltd; 2022;62:102437. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
20. He S, Lai D, Mott S, Little A, Grock A, Haas MRC, et al. Remote e-Work and Distance Learning for Academic Medicine: Best Practices and Opportunities for the Future. *J Grad Med Educ.* 2020;12:256–63.
21. Van Wart M, Roman A, Wang XH, Liu C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int Rev Adm Sci.* 2019;85:80–97.
22. Cuhadar S. CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF E-LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS DURING COVID-19 CRISIS. *SEA - Pract Appl Sci.* 2022;X:83–9.
23. Stockholm T. Med tillit följer bättre resultat, SOU 2019:43. 2019.
24. Ipsen C, Kirchner K, Andersone N, Karanika-murray M. Becoming a Distance Manager : Managerial Experiences , Perceived Organizational Support , and Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic. 2022;13:1–11.
25. Atkinson CL. A Review of Telework in the COVID-19 Pandemic : Lessons Learned for Work – Life Balance? *COVID.* 2022;2:1405–16.
26. Thunberg S, Arnell L. Pioneering the use of technologies in qualitative research—A research review of the use of digital interviews. *Int J Soc Res Methodol* [Internet]. Routledge; 2021;1–12. Available from: <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
27. Hsieh HF, Shannon SE. Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res.* 2005;15:1277–88.
28. Spilker MA, Breugh JA. Potential ways to predict and manage telecommuters’ feelings of professional isolation. *J Vocat Behav* [Internet]. Elsevier Inc.; 2021;131:103646. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
29. Kirchner K, Ipsen C, Hansen JP. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowl Manag Res Pract* [Internet]. Taylor & Francis; 2021;19:493–500. Available from: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
30. Vinberg S, Danielsson P. Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *Int J Circumpolar Health* [Internet]. Taylor & Francis; 2021;80:1–12. Available from: <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>

# Bilaga 1 Intervjuguide

## *Bakgrundsfrågor*

- Hur länge har du haft din nuvarande roll? Berätta lite kort om din chefsbakgrund
- Hur många anställda har du chefsansvar för?

## *Hybridarbete*

- **Hur såg du på hybridarbete innan pandemin?**
  - (Tidigare erfarenheter?)
  - Jobbade dina medarbetare hemifrån innan pandemin?
- **Hur ser du på hybridarbete nu?**
  - Påverkades din syn på hybridarbetet av hur ni arbetade under pandemin?
  - Vilka fördelar ser du med det nya flexibla arbetssättet på KI?
  - Vilka nackdelar ser du med det nya flexibla arbetssättet på KI?
- **Hur ser det nya flexibla arbetssättet ut i din arbetsgrupp?**
  - Vilka förändringar har genomförts? Hur jobbar ni idag?
    - Vilka förändringar ligger i pipeline?
  - Hur har du upplevt de organisatoriska förutsättningarna för återgången?
    - Har du saknat något?
    - Vilket stöd skulle behövas centralt från KI?

## *Ledarskapet*

- **Hur tycker du att det fungerar att leda dina medarbetare i ett hybridarbetssätt?**
  - Har ni behövt hitta nya sätt att kommunicera?
  - Vilka utmaningar ser du med att leda dina medarbetare i det nya flexibla arbetssättet?
  - Har du upplevt att något har fungerat mindre bra?
- **Hur har ditt ledarskap förändrats i och med det nya hybridarbetssättet?**
  - Vilka fördelar ser du?
  - Vilka nackdelar ser du?
  - Vilket stöd skulle du behöva från organisationen/KI för att kunna utöva ett gott ledarskap i det nya flexibla arbetssättet?
  - Förväntningar på tillgänglighet? Från medarbetarna? Från verksamheten på verksamhetsstödet?
- **Hur skulle du helst vilja att dina medarbetare arbetade/Hur skulle du helst vilja att den fysiska utformningen av din grupps arbetsplats såg ut i det nya hybridarbetssättet?**



