

# Hybridarbete

– medarbetares upplevelser av att alternera arbetet  
mellan kontoret och hemmet

---

**Isabelle Gustavsson**

**Karin Hamberg**

# Hybrid work

– employees' experiences of alternating work  
between the office and the home

---

**Isabelle Gustavsson**  
**Karin Hamberg**

## SAMMANFATTNING

*Bakgrund och syfte:* Hybridarbete innebär att medarbetare alternerar mellan kontors- och distansarbete, detta arbetssätt förväntas bli allt vanligare till följd av covid-19-pandemin. När arbetet sker både på kontoret och på distans förändras kraven på arbetsmiljön. Studien syftar till att utifrån ett arbetsmiljöperspektiv undersöka och därmed bidra med en fördjupad förståelse för hybridarbete och medarbetares arbetsvillkor vid hybridarbete.

*Metod:* Studien utgår från en kvalitativ ansats där data samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tio medarbetare från två kommunala organisationer som tillämpar hybridarbete. Intervjuerna har analyserats inspirerat av tematisk analys.

*Resultat:* Hybridarbete är en uppskattad arbetsform. Utmärkande drag för hybridarbetet är exempelvis att självständiga arbetsuppgifter associeras med distansarbete medan samarbete förknippas med kontorsarbete. Hybridarbetet underlättas av tydliga riktlinjer, goda kommunikationsmöjligheter och stödjande ledarskap. Något som kan försvåra hybridarbetet är risken att det uppstår en "vi" och "dem"-känsla.

*Slutsatser:* Vid hybridarbete har tre oumbärliga arbetsvillkor identifierats, dessa är flexibilitet, kommunikation och ledarskap.

*Nyckelord:* hybridarbete, distansarbete, kontorsarbete, arbetsmiljö, flexibilitet, kommunikation, ledarskap.

## FÖRORD

Under studien har ansvarsfördelningen fördelats jämnt mellan båda parter. Bearbetning av studiens samtliga delar har huvudsakligen skett gemensamt med undantag för enstaka moment såsom genomläsning av tidigare forskning och transkribering av intervjuerna vilket delats upp jämnt mellan parterna. Även om det stundtals varit en tidskrävande process att skriva gemensamt har det också varit en styrka i arbetet då vi kunnat komplettera varandra och hjälpa varandra att hålla motivationen uppe. Båda parter tar likvärdigt ansvar för hela uppsatsen och dess innehåll.

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till vår handledare Maria Gustavsson som givit oss kloka råd, stöttat och utmanat oss under hela arbetets gång. Vi vill även rikta vår tacksamhet till kontaktpersonerna på organisationerna och till de informanter som deltagit i studien, utan ert bidrag skulle inte denna studie kunna genomföras. Tack för att ni delat med er av era upplevelser och erfarenheter, det har varit berikande och givande för oss att få ta del av.

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett gott samarbete och en rolig sista termin vid Linköpings universitet. Det har varit intressant att skriva om ett ämne som på sätt och vis även präglat vår egen arbetssituation då både masterprogrammet och uppsatsen genomförts till största del på distans.

Linköping, juni 2022

*Isabelle Gustavsson och Karin Hamberg*

# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING</b>	1
1.1. Syfte och frågeställningar	2
1.2. De studerade organisationerna	2
1.3. Disposition	2
<b>2. TIDIGARE FORSKNING</b>	3
2.1. Fenomenet hybridarbete	3
2.2. Arbetsplatsen vid hybridarbete	6
2.2.1. Kontoret som arbetsplats	6
2.2.2. Hemmet som arbetsplats	8
2.3. Gränsdragning mellan kontoret och hemmet	9
2.4. Kommunikation och kommunikationsverktyg	11
2.5. Samarbete och sociala relationer	12
2.6. Ledarskap vid hybridarbete	14
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	15
3.1. PATH-modellen och SHAPE-ramverket	15
3.2. Utveckling av analysmodell	19
<b>4. METOD</b>	20
4.1. Metodologiska utgångspunkter	20
4.2. Studiens design och urval	21
4.3. Litteratursökning	22
4.4. Datainsamlingsmetod och genomförande	23
4.5. Bearbetning och analys av data	24
4.6. Kvalitetsvärdering	25
4.7. Etiska överväganden och personuppgiftsbehandling	27
<b>5. RESULTAT</b>	28
5.1. Utmärkande drag för hybridarbete	28
5.1.1. Kombination av kontors- och distansarbete	29
5.1.2. Arbetsplatsen på kontoret och hemma	30
5.1.3. Arbetssituation vid hybridarbete	31
5.1.4. Hybridida arbetsmoment	33
5.1.5. Förväntningar och krav	35

5.2. Arbetsvillkor vid hybridarbete	36
5.2.1. Riktlinjer för hybridarbete	36
5.2.2. Flexibilitet	38
5.2.3. Kommunikation och teknik	39
5.2.4. Sociala relationer	41
5.2.5. Ledarskap	43
5.3. Sammanfattande analys av resultaten	45
<b>6. DISKUSSION</b>	47
6.1. Hybridarbetets utmärkande drag	47
6.2. Underlättande och försvårande arbetsvillkor vid hybridarbete	49
6.2.1. Flexibilitet	50
6.2.2. Kommunikation	52
6.2.3. Ledarskap	56
6.4. Kritisk reflektion	57
<b>7. SLUTSATSER</b>	58
7.1. Slutsatser och praktiska implikationer	58
7.2. Förslag till fortsatt forskning	59
<b>REFERENSER</b>	61
<b>BILAGOR</b>	66
Bilaga 1 - Missivbrev	66
Bilaga 2 - Intervjuguide	67
Bilaga 3 - Personuppgiftshantering	70

# 1. INLEDNING

“Det är lite det bästa av två världar”, så beskriver en medarbetare hur det är att kombinera kontors- och distansarbete. Under årens lopp har arbetet förändrats dels mot en förflyttning från kontoret till hemmet, dels en förskjutning mot att ske mer digitalt (Halford, 2005). Denna förändring av arbetslivet har accelererats till följd av covid-19-pandemin när organisationer världen över beslutade att ställa om till distansläge som en åtgärd för att minska smittspridningen i samhället (Aronsson & Lundberg, 2022). I Sverige arbetade minst en tredjedel av de i arbetsför ålder hemifrån under pandemin i någon utsträckning (SCB, 2021). Pandemin har därmed spelat en central roll för att förändra attityder till arbete på distans och minskat stigma kring distansarbete (Allstrin m.fl., 2021). Faktum är att en kombination av kontors- och distansarbete förutspås bli det nya normala arbetssättet (Allstrin m.fl., 2021; Aronsson & Lundberg, 2022; Gratton, 2021). Att medarbetare arbetar både på distans och från kontoret med hjälp av virtuell teknik benämns ofta som hybridarbete (Halford, 2005).

Hybridarbete beskrivs kunna ge det bästa av både kontorsarbete och distansarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022). Dels tillvaratar hybridarbetet fördelarna med att arbeta på distans, till exempel ökad flexibilitet, ökad autonomi, balans mellan arbets- och privatliv samt individuell prestation. Dels väger hybridarbetet även upp för de utmaningar som arbete på distans kan innebära, exempelvis social isolering och minskat kamratskap, i och med att arbetet även sker på kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022). Fördelarna med det flexibla arbetet kan även främja medarbetares välmående (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Ergonomi på hemmakontoret och brister i kontorsdesign kan dock utgöra potentiella utmaningar vid hybridarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022). Hybridarbete framställs dock överlag som positivt av såväl medarbetare som chefer och det beskrivs som en vinn-vinn-situation för båda parter (Halford, 2005).

Trots att hybridarbete som fenomen har förekommit under en längre tid har det aktualiserats mer under den senaste tiden (Allstrin m.fl., 2021). Ordet hybridarbete inkluderades till exempel i Nyordslistan för 2021 (Institutet för språk och folkminnen, 2022) vilket tyder på att begreppet inte varit lika etablerat i samhället tidigare men att dess betydelse har ökat. Det har därmed blivit mer angeläget att undersöka olika aspekter av hybridarbetet och hur arbetsformen upplevs av de som faktiskt hybridarbetar. Inte minst är arbetsmiljö en betydelsefull aspekt att studera i relation till hybridarbetet (Babapour Chafi m.fl., 2022) för att främja ett hållbart arbetsliv. Sammantaget finns ett behov av en fördjupad förståelse för medarbetares arbetsvillkor vid hybridarbete.

## 1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att från ett arbetsmiljöperspektiv undersöka och därmed bidra med en fördjupad förståelse för hybridarbete och medarbetares arbetsvillkor vid hybridarbete. Syftet har brutits ned i följande frågeställningar:

1. Vilka utmärkande drag upplever medarbetare att hybridarbete har?
2. Vilka arbetsvillkor upplever medarbetare har underlättat respektive försvårat deras arbete vid hybridarbete?

Denna uppsats utgår från ett arbetsmiljöperspektiv på hybridarbete och ett särskilt fokus ligger på organisatorisk och social arbetsmiljö, även om fysisk arbetsmiljö inte har exkluderats. Begreppet hybridarbete refererar till när medarbetare kombinerar arbete i den kontorsmiljö som organisationen tillhandahåller med att arbeta på distans, till exempel från hemmet (Halford, 2005). Hybridarbetet faciliteras av teknologiska lösningar vilket möjliggör arbete både på kontoret och på distans.

## 1.2. De studerade organisationerna

I denna studie har empirin samlats in från två kommunala verksamheter i Östra Sverige, den ena är en kommun och den andra är ett kommunalförbund. När studien genomfördes under våren 2022 hade båda verksamheterna nyligen introducerat nya riktlinjer för hybridarbete vilket möjliggör för medarbetare att kombinera kontors- och distansarbete i större utsträckning än innan covid-19-pandemin. Den ena verksamheten förespråkar att en till tre dagar per vecka kan vara en lämplig omfattning av distansarbete medan den andra verksamheten förordar att medarbetare under loppet av en månad bör arbeta minst hälften av arbetstiden på kontoret. Gemensamt för de båda organisationerna är att hybridarbetet förutsätter en överenskommelse med närmaste chef och därmed kan det förekomma avvikelser mellan olika avdelningar och arbetsgrupper (personlig kommunikation, 27 april 2022).

## 1.3. Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sju kapitel med tillhörande avsnitt. Det första kapitlet innefattar en inledning till området hybridarbete, studiens syfte och frågeställningar samt presenterar kort de studerade organisationerna. Det andra kapitlet presenterar tidigare forskning om olika aspekter av hybridarbete. Det tredje kapitlet lyfter studiens teoretiska referensram. Det fjärde kapitlet beskriver studiens metod. Det femte kapitlet presenterar studiens resultat. Det sjätte kapitlet diskuterar studiens resultat utifrån tidigare forskning och teoretisk referensram, därtill förs en kritisk reflektion över studien. Det sjunde kapitlet presenterar avslutningsvis studiens slutsatser och praktiska implikationer samt förslag till fortsatt forskning.



## 2. TIDIGARE FORSKNING

*I följande kapitel presenteras tidigare forskning om hybridarbete. Inledningsvis beskrivs fenomenet hybridarbete, därefter beskrivs kontoret respektive hemmet som arbetsplats. Sedan beskrivs gränsdragning mellan kontoret och hemmet följt av kommunikation och kommunikationsverktyg, samarbete och sociala relationer samt ledarskap vid hybridarbete.*

### 2.1. Fenomenet hybridarbete

Hybridarbetet har förändrat arbetets, organisationens och ledningens natur i kontorsmiljön, hemmamiljön och den digitala miljön (Halford, 2005). Forskning visar att vissa arbetssätt associeras med kontorsmiljön och andra med hemmiljön. Arbete som förläggs i hemmet karaktäriseras av att vara mer rutinmässigt, administrativt och enkelt, vilket med fördel kan utföras under lugn och ro utan distraktioner och som inte kräver stöd från chef eller kollegor. Kontorsmiljön associeras istället med mer komplexa arbetsuppgifter och intensivare samarbete mellan kollegor och chefer (Halford, 2005).

Fenomenet hybridarbete kan beskrivas utifrån de fyra karaktärsdragen gränslöshet, multitasking, krav på ständigt lärande och icke-jobbrelaterade störmoment (Xie m.fl., 2019). Gränslöshet avser vilken utsträckning som tids- och geografiska gränser för arbetet luckras upp. Multitasking innebär kravet att arbeta mot flertalet olika mål inom samma tidsperiod och att regelbundet behöva prioritera mellan olika krav. Krav på konstant lärande syftar på i vilken utsträckning som arbete förutsätter att medarbetare använder och lär sig ny teknik, kunskap och metoder för att följa med i den senaste utvecklingen. Dessa tre förstnämnda karaktärsdrag kategoriseras som utmanande stressorer då de kan vara utmanande för medarbetare men ändå leda till positiva utfall både för medarbetaren och organisationen. Gränslöshet kan exempelvis möjliggöra flexibilitet för medarbetaren, arbeten som kräver multitasking tenderar att vara berikande på grund av dess komplexitet, därtill kan krav på konstant lärande ha en positiv påverkan på medarbetares arbetsattityder. Det sista karaktärsdraget, icke-jobbrelaterade störmoment, klassas istället som en hindrande stressor. Det innebär att störande moment som inte är relaterade till arbetet, exempelvis privata meddelanden och sociala medier, varken är positivt för medarbetaren eller organisationen då det tar tid för medarbetaren att återhämta sig efter störningen. Vid arbetsrelaterade störmoment kan medarbetaren exempelvis få till sig ny information eller lösa problem som hjälper denne i arbetet, det är dock inte fallet vid icke-jobbrelaterade störmoment (Xie m.fl., 2019).

I hybridarbete utförs en del av arbetet på distans. Distansarbete har expanderat de senaste åren tack vare digitalisering, ökad flexibilitet inom arbetsmarknaden samt informations- och kommunikationsteknik (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Detta har också intensifierats exponentiellt under de senaste åren i och med covid-19-pandemin som tvingat många organisationer till att tillämpa

distansarbete från hemmet. Distansarbetet under pandemin kan ses som en testperiod för det nya normala arbetslivet som förväntas efter pandemin, därmed öppnar sig nya möjligheter för organisationer att vidta nödvändiga åtgärder för att anpassa sig till det nya arbetslivet (Cuerdo-Vilches m.fl., 2021). Pandemin har frigjort en stor potential för flexibelt arbete, det är därför sannolikt att flexibelt arbete inom en snar framtid kommer bli normen snarare än undantaget inom många yrken (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020). I takt med att distansarbete blivit alltmer utbrett har faktorer som traditionellt varit viktiga för att få möjlighet att arbeta på distans förändrats och nya grupper av medarbetare har blivit berättigade distansarbete (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020).

Efter covid-19-pandemin finns en förväntan om att många organisationer ska övergå till någon form av hybridarbete där medarbetare arbetar några dagar i veckan på distans och några dagar på kontoret beroende på sina arbetsuppgifter (Babapour Chafi m.fl., 2022; Mantesi m.fl., 2022). Forskning visar att det som saknats i samband med distansläget under pandemin är informella samtal, spontana interaktioner och att få träffa kollegor på kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022). Däremot kan medarbetare som återgår till kontoret kan vara bekymrade över risken för minskad autonomi och produktivitet. Möjligheten till flexibla arbetsförhållanden kan betraktas som en förmån för den framtida arbetskraften (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). Den framtida arbetskraften verkar eftersträvar en hälsosam och balanserad livsstil genom flexibla arbetsförhållanden då de vill ha möjlighet att personifiera arbetsmiljön och arbetsförhållandena genom frihet och förtroende.

För att uppnå fördelar med hybridarbete kan organisationen tillhandahålla stöd och flexibla arbetsformer samt att omdesigna arbetsplatsen för att anpassa den till de nya och mångfacetterade behoven som medarbetare har vid hybridarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022). Ett organisatoriskt stöd för distansarbetare kan öka arbetstillfredsställelsen och reducera psykologisk påfrestning (Bentley m.fl., 2016). Ökad arbetstillfredsställelse minskar även social isolation, vilket indikerar att möjligheter till fysisk kontakt med kollegor verkar vara viktigt vid distansarbete. Organisatoriska faktorer som förhöjer välmående vid distansarbete kan vidare vara relaterade till tekniskt stöd och stöd från chefen, det kan också handla om minskad restid och resstress, mer fritid och att arbeta i en hemmamiljö (Bentley m.fl., 2016).

Flexibilitet ger nödvändigtvis inte önskad effekt om arbetsmiljön inte stödjer användningen av tillgängliga flexibla arbetsarrangemang, exempelvis stöd från arbetsledare, kollegor och organisationen (Shifrin & Michel, 2021). Det kan resultera i att medarbetare upplever fientliga beteenden eller attityder från organisationsmedlemmar och därigenom undviker att använda tillgängliga flexibla arbetsarrangemang. Det är av vikt att identifiera och anpassa flexibla arbetsarrangemang utifrån individuella behov samt att stödja användningen av

flexibla arbetsarrangemang på alla nivåer i organisationen (Shifrin & Michel, 2021). Användandet av flexibelt arbete påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse positivt när den styrs av medarbetares egna val och inte av organisationens operativa behov (Neirotti m.fl., 2019). När medarbetaren självt valt att arbeta flexibelt minskar risken för att denne ska känna sig isolerad.

Forskning visar att när flexibla arbetsarrangemang tillämpas på ett lämpligt sätt kan de vara förknippade med mindre frånvaro, bättre fysisk hälsa och färre somatiska symtom (Shifrin & Michel, 2021). Att erbjuda en viss grad av flexibilitet till medarbetare, när det är möjligt, kan därmed ses som ett sätt att stödja medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Däremot visar forskning att medarbetare som använder flexibla arbetsarrangemang tenderar att uppleva arbetsintensifiering då de lägger mer tid och energi på sitt arbete i ett försök att kompensera för möjligheten till att arbeta flexibelt (Shifrin & Michel, 2021).

Relaterat till flexibelt arbete och medarbetares välmående finns flertalet paradoxer (Mache m.fl., 2020; ter Hoeven & van Zoonen, 2015). En av dessa är autonomiparadoxen som innebär att när medarbetarna ges mer frihet och större handlingsutrymme så arbetar de mer och längre snarare än mindre. En annan paradox är anslutningsparadoxen, vilken betyder att användningen av kommunikationsteknik underlättar kommunikationen men det kan även leda till förväntningar om att konstant vara tillgänglig och nåbar (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Det medför att medarbetare kan känna sig mer utmattade till följd av ökade störmoment och att de inte kan koppla ifrån kommunikationen. Utmaningen med störmoment är att hitta en balans mellan flexibilitet, anslutningar och effektivitet, vilket organisationen borde stötta medarbetare med då lösningar som fokuserar på att medarbetarna själva ska hitta en god balans tycks vara inadekvata (ter Hoeven & van Zoonen, 2015).

Under covid-19-pandemin fann Donati m.fl. (2021) att medarbetare med tidigare erfarenhet av distansarbete hade en mer positiv inställning till arbete hemifrån jämfört med de som inte arbetat på distans innan pandemin. Organisationer med vana distansarbetare hade utvecklat åtgärder som exempelvis utbildningsprogram, stöd för arbetsgrupper samt kommunikation som bidrog till att skapa en gemensam kultur i organisationen som främjade teknikanvändning (Donati m.fl., 2021). Forskning rekommenderar att organisationer fokuserar på att forma en arbetsmiljö som stöttar distansarbete vilket kan göras genom att låta medarbetare arbeta på distans en eller fler dagar i veckan snarare än med mindre frekventa intervall, alternativt att investera i kontorsutrustning till hemmet (Scott m.fl., 2012).

En utmaning som organisationer står inför är att hantera medarbetares oro, frustration och besvikelse på grund av exempelvis distraktioner eller om kollegorna inte kommer till kontoret när de själva gör det (Babapour Chafi m.fl.,

2022). Forskning visar dessutom att det finns tvetydigheter kring organisatoriska riktlinjer som förtydligar när medarbetare förväntas vara på kontoret eller inte, oberoende av individuella preferenser. Organisationen kan implementera riktlinjer och förväntningar om när kontoret ska användas, hantera logistiken kring ett osäkert antal medarbetare på möten eller på kontoret samt att säkerställa inkludering och jämlikhet genom att ge alla liknande möjligheter och stöd oavsett var de arbetar (Babapour Chafi m.fl., 2022). Därtill rekommenderar Moglia m.fl. (2021) att policys och riktlinjer ska vara sammanhållna så att strategier för att främja en form av hållbarhet inte underminerar en annan strategi. När hybridarbete förväntas bli vanligare efter pandemin blir det särskilt betydelsefullt att ha en helhetssyn på riktlinjerna.

Trots att många verksamheter inte verkar påverkas nämnvärt av om arbetet utförs hemifrån eller på kontoret kan vissa arbetsuppgifter vara bättre lämpade att utföra på distans respektive på kontoret (Yang m.fl., 2021). Organisationer kan därför förslagsvis sträva efter att finna en optimal sammansättning av antalet kontorsdagar respektive dagar hemifrån samt vilka arbetsuppgifter som är mer effektiva att utföra på respektive plats. Darouei och Pluut (2021) rekommenderar medarbetare att schemalägga återkommande dagar i sin kalender för att säkerställa att de växlar mellan kontoret och distansarbete. Därtill rekommenderas att organisationer erbjuder sina medarbetare möjligheten att arbeta hemifrån, åtminstone vissa dagar, som en del av deras anställningspolicy. Genom att anta en policy som tillåter distansarbete kan en organisation möjliggöra för medarbetare att framgångsrikt hantera gränsdragningen mellan arbete och familjeliv och därigenom kan också organisationen gynnas av medarbetarens arbetsengagemang (Darouei & Pluut, 2021).

## 2.2. Arbetsplatsen vid hybridarbete

Då hybridarbete förväntas bli det dominerande arbetssättet där en typisk arbetsvecka delas upp mellan kontorsbaserat arbete och distansarbete kan arbetsmiljön behöva anpassas till den nya situationen (Mantesi m.fl., 2022). Designen av fysisk, digital och virtuell arbetsmiljö vid hybridarbete kommer därför behöva möta de olika behov som medarbetare har och säkerställa inkludering (Babapour Chafi m.fl., 2022). Både den fysiska och digitala arbetsmiljön behöver dessutom betraktas på ett mer integrerat sätt vid en hybrid arbetsmiljö (Lahti & Nenonen, 2021). Arbetsmiljön behöver exempelvis utformas för att medarbetare ska ha goda förutsättningar för interaktion såväl digitalt som fysiskt.

### 2.2.1. Kontoret som arbetsplats

De senaste åren tycks trenden vara att storleken på kontorsutrymmen minskar, denna trend väntas dock möjligtvis avta då medarbetare efter covid-19-pandemin snarare uttrycker behov för personligt utrymme på kontoret (Mantesi m.fl., 2022). Den framtida arbetsplatsen behöver därför tillhandahålla dedikerade arbetsytor

för individuella och skrivbordsbaserade aktiviteter. Brister i designen av kontorsmiljön kan avskräcka medarbetare från att återvända till kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022). Dessa brister kan relateras till trender i kontorsdesign såsom öppen planlösning och flexibla kontor utan tilldelade platser, vilka generellt har misslyckats med att tillhandahålla en miljö för koncentration och ostört arbete. Bristerna i kontorsdesignen får särskild vikt när medarbetare har vant sig vid lugn och ro på hemmakontoret under pandemin (Babapour Chafi m.fl., 2022). Övergången till flexibla arbetsarrangemang såsom öppna kontorslandskap tycks däremot leda till en minskning av upplevd arbetsrelaterad stress (Mache m.fl., 2020). Detta antas bero på en ökad grad av autonomi gällande självständiga beslut var och när arbetet ska utföras, vilket haft en positiv bufferteffekt på den upplevda arbetsrelaterade stressen.

I takt med att flexibelt arbete blir allt vanligare förändras arbetsplatsens roll och kontoret förväntas bli en plats som huvudsakligen är dedikerad till social interaktion (Babapour Chafi m.fl., 2022; Mantesi m.fl., 2022). Framtidens kontor kan därför designas med på fokus på att medarbetare förväntas besöka kontoret när de önskar samarbeta, interagera och socialisera med kollegor samt vid utbildning (Mantesi m.fl., 2022; Yang m.fl., 2021). Målet med att introducera flexibla arbetsarrangemang, såsom aktivitetsbaserade kontor, kan vara att skapa en öppen arbetskultur med ökad autonomi, ökat beslutsfattande, ökad informationsdelning och bättre samarbete i team (Mache m.fl., 2020). Aktivitetsbaserade kontor och öppna kontorsytor behöver däremot inte nödvändigtvis vara ett koncept som passar alla medarbetare och alla arbetsuppgifter. Dessa typer av kontor kan dock vara lämpliga för arbetsuppgifter som kräver mycket kommunikation och samarbete mellan olika arbetsgrupper (Mache m.fl., 2020).

När kontoren övergår till att vara mer av ett socialt nav kan det minska organisationens behov av arbetsutrymmen på kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022; Mantesi m.fl., 2022). Införandet av exempelvis aktivitetsbaserade kontor kan vara en hållbarhetsfråga då det förväntas minska energibehovet i organisationens lokaler, dessutom kommer minskad energiförbrukning potentiellt också vara en följd av hybridarbete då vissa arbetsaktiviteter kommer ske i hemmet. Att minska energiförbrukningen i kontorsutrymmen är fördelaktigt då det är kostnadseffektivt och minskar påverkan på klimatet (Babapour Chafi m.fl., 2022; Mantesi m.fl., 2022). När medarbetare har större frihet att arbeta var som helst och när som helst kan det dock bli svårt att förutsäga ett genomsnittligt antal medarbetare som dyker upp på det fysiska kontoret (Yang m.fl., 2021). Det antas att många medarbetare kommer välja att arbeta hemifrån på måndagar och fredagar samt att arbeta på kontoret däremellan, vilket kan resultera i en överbeläggning på kontoret mitt i veckan.

### 2.2.2. *Hemmet som arbetsplats*

Som komplement till kontorsarbete innefattar hybridarbete också arbete på distans, exempelvis i hemmet (Mantesi m.fl., 2022). Fördelar med distansarbete från hemmet beskrivs vara att det är tystare, att medarbetarna kan arbeta mer effektivt (Janneck m.fl., 2018), att det är färre störmoment samt att det är ett starkare fokus på mål och uppgifter vid digitala möten och samarbeten (Babapour Chafi m.fl., 2022). När distansarbetet sker från hemmet utan att medarbetaren har ett separat arbetsrum tycks dock detta kunna vara negativt relaterat till arbetsresultatet (Yang m.fl., 2021). Som ett resultat av covid-19-pandemin förväntas medarbetare fortsättningsvis arbeta hemifrån då och då, detta leder till att diskursen kring bostäder kan förändras till att även inkludera distansarbete som en potentiell aktivitet som sker i bostaden (Cuerdo-Vilches m.fl., 2021). Detta kräver andra normativa, rumsliga och funktionella krav på boendet.

En utmaning vid hemarbete är att medarbetarna själva behöver designa sin arbetsplats och sina arbetsförhållanden eventuellt utan kunskap inom ergonomi eller ekonomiskt och organisatoriskt stöd (Janneck m.fl., 2018). Medarbetarna behöver därför tillskansa sig kunskaper och färdigheter om ergonomiska förhållanden för att därigenom kunna utvärdera och förbättra sin arbetsplats och sina arbetsförhållanden. Under covid-19-pandemin blev denna fråga än mer aktuell på grund av det höga antalet medarbetare som arbetade hemifrån vilket tvingade arbetsgivare att vara kreativa för att främja medarbetarnas arbetsmiljö även i hemmet (Matisāne m.fl., 2021). Arbetsgivare erbjöd därför sina medarbetare att ta hem nödvändig utrustning från kontoret men denna lösning var dock enbart tillfällig eftersom utrustningen sedan behövdes vid kontorsarbete. Det krävs därför en mer långsiktig lösning när hybridarbetet blir mer vanligt förekommande (Matisāne m.fl., 2021).

Forskning indikerar att medarbetare har en stor drivkraft vid hemarbete att visa optimal produktivitet både för chefer och för en själv samt att de är pålitliga och arbetar effektivt hemifrån (Halford, 2005). Hemarbetet kan även medföra ett större upplevt behov av att konstant vara tillgängliga och kommunicerbara. Medarbetarna var mer strikta med vad de räknade in som arbetstid hemifrån, exempelvis räknade de bort personliga samtal från arbetstiden medan de på kontoret istället tenderade att räkna all tid på kontoret under arbetsdagen som arbetstid. I medarbetarnas strävan efter att uppvisa optimal produktivitet fann Halford (2005) att medarbetare exempelvis integrerade arbetet i sin morgonrutin genom att de startade datorn och loggade in parallellt med att äta frukost eller hjälpa barnen förbereda sig. På så sätt var det möjligt att påbörja sina arbetsuppgifter direkt vid det klockslag när arbetsdagen förväntades börja (Halford, 2005). Babapour Chafi m.fl. (2022) fann vidare att många hybridarbetare uppskattade tiden som kunde sparas genom att inte behöva pendla till arbetet. Den sparade tiden användes istället till sådant som sällan hanns med såsom reflektion

eller att integrera fysiska aktiviteter under arbetsdagen, exempelvis träning eller promenad under lunchen.

Vid hemarbete tycks medarbetare vara mer avslappnade jämfört med vid kontorsarbete vilket Widar m.fl. (2021) menar kan bero på minskad stress inför och efter arbetsdagen då medarbetaren slipper tänka på att pendla till arbetet eller att lämna barn. Därtill menar Darouei och Pluut (2021) att dagar då medarbetare arbetar hemifrån var mindre resurskrävande jämfört med kontorsdagar då de upplevde mindre tidspress. Dessutom verkar många medarbetare uppleva kontoret som en förhållandevis stressig arbetsmiljö. Vidare menar Widar m.fl. (2021) att medarbetare växlade mer mellan att sitta och stå vid hemarbete, även om de i stora drag satt ner mycket under arbetsdagen. En problematik som identifierats vid arbete på distans är att det krävs mer planerade digitala möten istället för korta sporadiska avstämningar som sker på kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022). Digitala möten direkt på varandra leder ofta till att raster inte hinner tas emellan mötena. Ytterligare en problematik som identifierats vid distansarbete på heltid är att medarbetare får begränsade möjligheter till att få återkoppling på sin prestation, mindre stöd och vägledning samt begränsade utbyten med chefer och kollegor jämfört med vid kontorsarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022).

### 2.3. Gränsdragning mellan kontoret och hemmet

Flexibelt arbete kan möjliggöra en bättre balans mellan arbetslivet och privatlivet för medarbetare (Chung & van der Horst, 2020; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Distansarbetare tycks ha större handlingsfrihet och kan bestämma mer över sitt arbete, bland annat tack vare informations- och kommunikationsteknik (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Trots att flexibilitet ofta beskrivs skapa frihet, autonomi och livsbalans för medarbetare menar MacEachen m.fl. (2008) att flexibilitet i praktiken kan ses som ett tveeggat svärd. Detta då flexibilitet är starkt inriktat på organisationens behov och att gränserna dels mellan arbetet och hemmet, dels mellan tid och rum luckras upp eftersom att medarbetare alltid är potentiellt tillgängliga för arbete. Denna uppluckring av gränserna mellan hem och arbete kan innebära att medarbetares personliga tid och rum överskuggas av arbetet. Intrånget i den personliga sfären kan därmed utgöra en negativ konsekvens av flexibilitet, även om flexibilitet i sig ofta betraktas som en förmån (MacEachen m.fl., 2008).

Under arbetsdagar på kontoret kan medarbetare uppleva fler konflikter mellan arbete och familj på grund av ökad tidspress, under arbetsdagar verkar de kunna uppleva färre konflikter mellan arbete och familj (Darouei & Pluut, 2021). Medarbetare kan dock hamna i en form av förlustspiral vid konflikter mellan arbete och familj för att de känner sig känslomässigt utmattade och mindre engagerade. Förlustspiralen kan ha en mer negativ påverkan på organisationen när arbetet har stört familjedomänen föregående dag (Darouei & Pluut, 2021).

Flexibelt arbete kan öka jämställdheten men en förutsättning är då att tillhandahålla rätt typ av flexibelt arbete inom rätt form av organisatorisk kontext för att säkerställa positiva resultat (Chung & van der Horst, 2020).

Forskning tyder på att medarbetare som enbart arbetar hemifrån kan ha svårt att sätta gränser mellan arbetet och privatlivet vilket bland annat visar sig genom svårigheter att avsluta arbetet vid slutet av arbetsdagen då arbetstiden blir baserad på arbetsuppgift snarare än klockslag (Halford, 2005). För hybridarbetare verkade istället klockslag fortsätta vara en viktig signal för att markera arbetsdagens avslut. Det innebär att hybridarbetare upprätthåller två distinkta arbets sätt både utifrån vad medarbetare arbetar med i de olika utrymmena och hur de arbetar med det. Även om medarbetarnas skyldigheter utifrån perspektivet arbetsgivare kontra medarbetare intensifieras av att arbeta hemifrån så underlättar det för medarbetare att sätta upp gränser mellan arbets- och privatlivet. Hybridarbete ger möjlighet att välja var arbetet ska utföras och möjlighet att välja att arbeta nära kollegor när det finns ett behov av det (Halford, 2005).

Trots att möjligheten till distansarbete genererar många fördelar för medarbetare finns det också samband mellan hemarbete och beteenden som riskerar äventyra medarbetares välmående, ett exempel på detta är sjuknärvaro vilket innebär att medarbetare arbetar trots att de egentligen borde vara sjukskrivna (Steidelmüller m.fl., 2020). Ett sådant beteende riskerar uppstå då det flexibla arbetet vanligtvis innebär att en medarbetare inte står under direkt observation av sin chef utan kontroll och ansvar skiftar istället från chef till medarbetare. Medarbetare vägleds då inte av chefens direktiv utan bestämmer själva hur de ska uppnå sina arbetsmål. Vid misslyckanden att uppnå mål kan det leda till att medarbetare tar det personligt och därmed är villiga att arbeta utöver sina personliga gränser för att undvika att misslyckanden sker (Steidelmüller m.fl., 2020).

Vid arbete på kontoret kan vanligt förekommande kriterier som bekräftar sjukdomstillstånd vara att medarbetarna inte kan pendla till arbetet, inte kan genomföra en hel arbetsdag eller att de får en uppmaning om att gå hem av kollegor på arbetsplatsen (Spinks, 2002). När medarbetare arbetar hemifrån ersätts dessa kriterier istället med mer elastiska och personliga kriterier för vad som bedöms som sjukdomstillstånd. Spinks (2002) fann att hemmabaserade medarbetare hade en benägenhet att arbeta trots sjukdomstillstånd. Detta fynd ligger i linje med Steidelmüller m.fl. (2020) som också fann att medarbetare som arbetar hemifrån är mer benägna till sjuknärvaro jämfört med de som arbetar i organisationens lokaler. Det kan förklaras av att hemarbete utgör färre hinder mot att arbeta trots sjukdom, exempelvis slipper medarbetare pendla till arbetsplatsen, slipper oroa sig för smittorisk och kan arbeta från sängen (Steidelmüller m.fl., 2020).



Forskning visar dock att vissa medarbetare kan uppskatta möjligheten att arbeta hemifrån vid lindrig sjukdom eftersom det ger dem möjlighet att arbeta anpassat till deras sjukdomstillstånd istället för att sjukskriva sig (Steidelmüller m.fl., 2020). Det är nödvändigt att utforma distansarbetet på ett sätt så att det inte uppmuntrar självutnyttjande beteenden. Organisationen kan däremot vara medveten om att hemarbete trots lindrig sjukdom kan vara en möjlighet och ett alternativ till sjukskrivning, i dessa fall kan dock organisationen stödja medarbetaren och låta denne anpassa arbetet efter sitt nuvarande hälsotillstånd (Steidelmüller m.fl., 2020).

#### 2.4. Kommunikation och kommunikationsverktyg

Begreppet kommunikation betraktas ofta som en synkron process där alla parter i kommunikationen är närvarande och lokaliserade på samma plats, det är dock inte nödvändigtvis fallet vid hybridarbete utan då kan kommunikationen även ske asynkront (Rosenberg m.fl., 2005). Asynkron kommunikation innebär istället att kommunikationen är tidsmässigt oberoende av olika händelser, till exempel vid e-post där sändaren skickar ett meddelande och mottagaren kan svara när det passar den. Organisationen behöver därför säkerställa att det finns möjligheter att interagera för alla medarbetare, både de som är på plats och de som arbetar på distans. Kommunikationen möjliggörs genom att tekniken tillhandahåller kommunikationskanaler som etablerar informella kopplingar och gränser av synkron och asynkron kommunikation både när medarbetare befinner sig på samma plats och när de befinner sig på olika platser (Rosenberg m.fl., 2005).

På fysiska arbetsplatser kan många olika konversationer äga rum samtidigt och på samma plats, vilket innebär att medarbetare antingen kan delta aktivt, överhöra, diskret observera eller ignorera en konversation (Rosenberg m.fl., 2005). Det kan finnas fördelar med att medarbetare hör varandras konversationer då de kan avgöra om det är aktuellt att inflika med betydelsefull information. Denna typ av inflikningar försvåras dock när medarbetare är på fysiskt skilda platser. En utmaning blir då hur konversationer som äger rum digitalt ska kunna involvera inte bara de aktiva deltagarna utan även inkludera de så kallade överhörarna som är på en annan plats. När medarbetare arbetar på olika platser kan de behöva använda teknik för att få till sig information som annars hade överhörts om konversationen ägt rum på kontoret (Rosenberg m.fl., 2005).

Hur medarbetare tar till sig tekniken påverkar deras upplevelse. Organisationen kan därav vara medveten om att medarbetarens uppfattning om IT och den fysiska arbetsplatsen påverkas av de tidigare erfarenheter och uppfattningar som medarbetare har om olika fenomen (Petani & Mengis, 2021). Samma webbkonferens kan exempelvis uppfattas olika av olika medarbetare beroende på om de sitter tillsammans, i grupp eller vilken typ av enhet som används för att titta på konferensen. Det finns även en risk med IT-system om det blir för stort fokus på hur tekniken i systemet designas och för lite fokus på hur den faktiskt används av

medarbetarna och hur de emotionellt tar till sig tekniken. Arbetet kan aldrig ske kontextlöst, även om det sker asynkront vid olika tillfällen. Med hjälp av digitala verktyg kan medarbetare paradoxalt nog uppleva närhet till sina kollegor trots fysisk distans (Petani & Mengis, 2021).

I dagens arbetsliv finns ständigt digitala inslag. Arbetsplatser tycks ha utvecklat en arbetskontext som innefattar både det digitala och det fysiska, till exempel genom att använda sig av olika mobila enheter, wifi och liknande (Petani & Mengis, 2021). Innan covid-19-pandemin rådde antaganden om att vissa typer av arbeten inte kunde utföras hemifrån på grund av tekniska begränsningar eller för att arbetet krävde fysisk interaktion (Williamson m.fl., 2021). Till följd av nedstängningen under pandemin, när många medarbetare mer eller mindre tvingades arbeta hemifrån, övergavs många av dessa antaganden och istället skapades nya kreativa sätt att underlätta arbetet och teknikanvändningen hemifrån (Williamson m.fl., 2021). Petani och Mengis (2021) resonerar kring hur informationsteknologin har invaderat våra liv, arbetsplatser och känslor på ett problematiskt sätt. Teknik kan distrahera under ett möte, exempelvis genom att en medarbetare svarar på mejl som inte är relaterade till ämnet som avhandlas under mötet. Därtill kan medarbetare som är mindre extroverta ha lättare för att uttrycka sig i skrift, till exempel genom informella chattfunktioner och internetbaserade konversationsgrupper (Petani & Mengis, 2021).

För att underlätta god kommunikation kan organisationen säkerställa att det finns tillgång till informations- och kommunikationsteknik såsom videokonferenslösningar (Nayani m.fl., 2018). Detta är särskilt viktigt när naturlig kommunikation som sker fysiskt är svår att tillgå och kommunikationen behöver ske digitalt istället. En framtida strategisk utmaning relaterat till arbetsmiljön är att tillhandahålla en lämplig balans mellan arbete på kontor och på distans (De Bruyne & Gerritse, 2018). Därtill är även en utmaning att tillhandahålla adekvata tekniska verktyg och beteenden för att göra arbetet på distans effektivt. Ytterligare en utmaning är att tillhandahålla tekniska verktyg som stödjer samarbeten samt en digital infrastruktur som möjliggör för effektiva samarbeten mellan olika intressenter som befinner sig både på kontoret och i den digitala miljön (De Bruyne & Gerritse, 2018).

## 2.5. Samarbete och sociala relationer

För att etablera en känsla av sammanhang och sammanhållning vid hybridarbete menar Babapour Chafi m.fl. (2022) att de tre faktorerna begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet är nödvändiga. Begriplighet syftar till hur konsekvent, tydlig och strukturerad en arbetssituation uppfattas vara. Hybridarbetsätt kan nämligen uppfattas som inkonsekventa, tvetydiga och ostrukturerade av medarbetare, inte minst i jämförelse med arbete som utförs antingen helt på distans eller helt på kontoret. Vid hybridarbete behöver medarbetarna ständigt besluta om vad de ska göra samt när och var de ska utföra arbetet, detta kan ställa

högre krav på medarbetarna. Dessutom kan skillnader i grad av flexibilitet inom och mellan arbetsgrupper uppfattas som organisatorisk orättvisa och i förlängningen leda till friktion. Organisationen kan därför sträva efter att finna en balans mellan medarbetarens behov och organisatoriska utfall. Meningsfullhet innebär istället till vilken grad medarbetare känner att en arbetssituation är värd att engagera sig för och hänge sig åt. Medarbetare som arbetar på distans riskerar att få för stort fokus på specifika uppgifter och sin närmaste kontext snarare än att se helheten av vad som pågår i organisationen. I förlängningen kan detta leda till känslor av ensamhet och försvagade sociala band. Hanterbarhet avser till vilken grad medarbetare känner sig ha kontroll över sin arbetssituation och att de kan ta beslut för att hantera arbetskraven utifrån sina preferenser och tillgängliga resurser. Flexibiliteten vid hybridarbete uppskattas till exempel av medarbetare då de själva får välja var och när de ska arbeta (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Betydelsen av social sammanhållning både i den fysiska och digitala arbetsmiljön lyfts även av Bruyne och Gerritse (2018) som menar att det är en framtida strategisk utmaning relaterat till arbetsmiljön för att skapa engagemang, förbättra sociala relationer, stödja arbetsrelationer och säkerställa en känsla av anknytning. Den sociala arbetsmiljön var enligt Babapour Chafi m.fl. (2022) en av de aspekter som mest påverkas negativt av distansarbete. Medarbetare som arbetar på distans upplever en högre grad av professionell isolering och lägre grad av arbetsplatsinkludering jämfört med kontorsbaserade medarbetare (Darouei & Pluut, 2021). Utöver isolering och att de tappar kontakten med kollegor tycks det även vara svårare att bygga upp tillitsfulla relationer och särskilt att etablera kontakter med nya gruppmedlemmar (Babapour Chafi m.fl., 2022). Vidare visar forskningen att det finns risk att mindre tid avsätts åt teambuilding och trivselaktiviteter då distansarbete tenderar att bli mer målorienterat. Likväl kan kreativitet i grupp upplevas som svårt i digitala format, det kan därför råda oro över begränsat kunskapsutbyte och lärande jämfört med vid kontorsarbete. Forskningen tyder vidare på att medarbetare kan uppleva en ökad distans mellan sig själva och sina chefer, de kan även uppleva att de blir kontrollerade i större utsträckning vid distansarbete. Vid hybridarbete kan dock de negativa aspekterna av den sociala arbetsmiljön vägas upp då medarbetarna växlar mellan kontorsarbete och distansarbete vilket innebär att de regelbundet får träffa sina kollegor (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Känslan av ett gemensamt "vi" kan försvagas vid arbete på distans och därför menar Babapour Chafi m.fl. (2022) att en utmaning är att hitta en kultur som förenar medarbetare oberoende av fysisk plats och inte stänger ute medarbetare från beslutsfattande i korridoren och information. Hybridmöten rapporteras till exempel kunna leda till exkludering av medarbetare medan helt digitala möten där var och en kopplar upp sig via en egen dator istället är mer inkluderande (Babapour Chafi m.fl., 2022). För att övervinna det fysiska avståndet mellan kollegor och minska känslan av isolering kan medarbetare anta informella

kommunikationsmetoder för att hålla kontakt när de arbetar hemifrån (Darouei & Pluut, 2021). En rekommendation är även att inte arbeta hemifrån på dagar då arbete i grupp är schemalagt, detta för att undvika att gå miste om att utveckla närmare sociala relationer med kollegor.

Fördelar med att åtminstone delvis arbeta på kontoret är bland annat spontana och planerade sociala interaktioner vilket stärker gruppens sammanhållning och faciliterar kunskapsutbyte, kollektivt lärande och kreativt samarbete med kollegor (Babapour Chafi m.fl., 2022). Arbetsgruppen kan behöva hitta sätt att koordinera hybridarbetet, exempelvis att bestämma vilka dagar som alla ska mötas på kontoret eller vilka arbetsuppgifter som lämpar sig bättre för kontors- respektive distansarbete. Även Halford (2005) konstaterar att hybridarbetare kan koordinera dagar med sina arbetskollegor när de vill vara på plats och utifrån sociala aktiviteter. Hemarbetet tycks dessutom ha bidragit till att kontorsarbetet på vissa sätt blir mer socialt när medarbetare träffas igen efter att inte har sett varandra på ett tag. Det sociala samspelet har därtill flyttat till ett virtuellt utrymme med hjälp av tekniska kommunikationskanaler såsom telefonsamtal och e-post (Halford, 2005).

## 2.6. Ledarskap vid hybridarbete

Forskning tyder på att ledarskap har betydelsefull påverkan på medarbetares upplevelser av hybridarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022). Chefers arbetssätt och arbetsförhållanden tycks ha förändrats på ett liknande sätt som för medarbetare när arbete på distans blivit vanligare. Positiva förändringar är mer tid för reflektion och strategiskt arbete tack vare minskad restid samt möjligheter till samarbete och kunskapsutbyte med andra chefer över fysiska gränser. Negativa förändringarna är istället längre arbetstimmar, ökad skärmtid och möten tätt inpå varandra, minskad kontakt med kollegor utanför den egna gruppen samt framför allt svårigheter med att uppfylla sitt arbetsmiljöansvar vid distansarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Under covid-19-pandemin visade det sig att arbeten som i vanliga fall inte anses lämpliga för arbete hemifrån, exempelvis arbeten som kräver tillsyn, kunde utföras framgångsrikt på distans (Williamson m.fl., 2021). En förutsättning för att hybridarbetet ska fungera är dock att chefer utvecklar nya färdigheter och kompetenser för att anpassa sig till nya arbetssätt (Babapour Chafi m.fl., 2022). Chefer behöver ha fördjupad kunskap om förhållanden och de risker som medarbetare kan möta när de arbetar på annan plats än på kontoret (Nayani m.fl., 2018). För att sätta sig in i sina medarbetares position kan chefer exempelvis själva arbeta på distans, delta i observationer eller utbildning. Begränsad förståelse för distansarbetare kan leda till konflikter, orealistiska förväntningar, otillräcklig uppgiftsrelaterad information och ökad arbetsbelastning (Nayani m.fl., 2018). Vidare kan chefer ha svårt att finna en balans mellan att släppa kontrollen och att samtidigt ta sitt arbetsmiljöansvar, därför behöver de mer stöd

i hur de ska hantera de ytterligare uppgifter, ökad komplexitet och nya krav som hybridarbete medför för att kunna anpassa sin ledarskapsstil (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Arbetet på distans innebär att cheferna i högre grad behöver stötta medarbetarna i att utveckla strategier för självledarskap, därmed behöver de även anamma ett mer tillitsbaserat ledarskap och släppa taget om traditionell kontroll och översyn (Babapour Chafi m.fl., 2022). Chefers förtroende för medarbetarna kan visas genom att fokusera på medarbetarnas resultat snarare än deras närvaro på kontoret (Mache m.fl., 2020). Ett förhållande med förtroende till sina medarbetare som arbetar på distans kan utvecklas genom regelbundna fysiska interaktioner och aktiviteter för att bygga gruppkänsla (Nayani m.fl., 2018).

Att anta ett påträngande ledarskap vid distansarbete kan istället resultera i arbetsrelaterad stress, ökad frånvaro, vanliga psykiska problem såsom ångest och depression, minskad produktivitet samt låg arbetstillfredsställelse (Magnavita m.fl., 2021). Påträngande ledarskap kan därmed vara skadligt för medarbetare och produktiviteten, därför borde det förhindras i organisationer som avser tillämpa distansarbete. Övergången från traditionellt kontorsarbete till distansarbete beskrivs vara ett lönsamt och ostoppbart fenomen. Distansarbete kan vara ett praktiskt sätt att förbättra produktionen och minska pendlingen dock måste det säkerställas att denna typ av distansarbete åtföljs av en lämplig ledarskapsstil samt respekt för medarbetarnas integritet och behov (Magnavita m.fl., 2021).

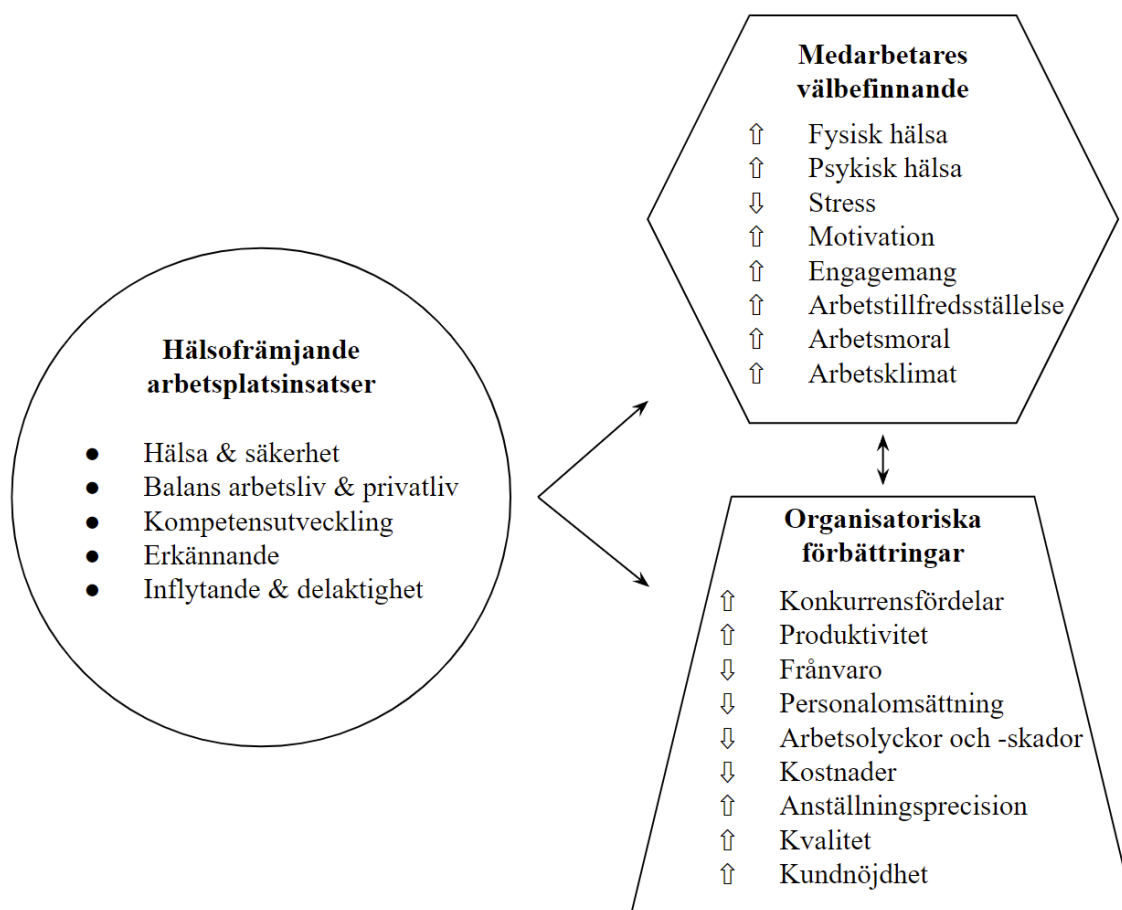
### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*I följande kapitel presenteras studiens teoretiska referensram som utgår från ett arbetsmiljöperspektiv. Den modell som huvudsakligen används för att belysa arbetsmiljön är PATH-modellen vilken beskriver hälsofrämjande organisationer och arbetsplatser. Denna modell kombineras med SHAPE-ramverket som placerar hälsosamma organisationers och arbetsplatsers arbetsmiljöinsatser i ett sammanhang. Båda modellerna utmynnar i en analysmodell som används för analys av arbetsmiljön under hybridarbete.*

#### 3.1. PATH-modellen och SHAPE-ramverket

Hälsosamma organisationer skapas inte av en slump utan skapande av en hälsosam arbetsplats är en aktiv process som leder till välmående för såväl individuella medarbetare som organisationen i helhet (Grawitch m.fl., 2006). Medarbetares välmående är därmed inte en biprodukt av arbetsmiljö- och hälsofrämjande initiativ utan snarare en kritisk länk för att uppnå organisatoriska förbättringar. Utifrån forskning om arbetsmiljö- och hälsofrämjande arbetsplatsinsatser har Grawitch m.fl. (2006) utvecklat PATH-modellen (se Figur 1) vilket utgör ett ramverk för att förstå hur hälsofrämjande arbetsplatsinsatser både har

direkt och indirekt påverkan på medarbetares välbefinnande och organisatoriska förbättringar.



*Figur 1.* PATH-modellen (Grawitch m.fl., 2006). Översättning och bearbetning inspirerat av Arbetsmiljöverket (2012). Pilarna i modellen anger antingen en förväntad ökning “↑” eller en förväntad minskning “↓” till följd av insatserna. Egen bearbetning.

De hälsofrämjande arbetsplatsinsatserna i PATH-modellen beskrivs utifrån fem specifika hälsofrämjande insatsområden som kan förbättra arbetsmiljön, dessa är hälsa och säkerhet, balans mellan arbetsliv och privatliv, kompetensutveckling, erkännande samt inflytande och delaktighet (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006).

Hälsa och säkerhet innefattar att arbeta med arbetsmiljö-, hälso- och säkerhetsfrågor i en strävan efter att maximera medarbetarnas fysiska och mentala hälsa (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Arbetsplatsinsatser som syftar till att främja hälsa och säkerhet påverkar dels utfall som är direkt relaterade såsom hälsoriskfaktorer, sjukfrånvaro och relaterade kostnader. Medarbetares upplevelse av organisatoriskt stöd kan dessutom lindra upplevd stress.

Organisationen kan till exempel ta initiativ till säkerhetsrutiner, stresshanteringshjälp, olika friskvårdssatsningar samt alkohol- och drogpolicier för att stärka medarbetares hälsa och säkerhet.

Balans mellan arbetsliv och privatliv kan istället relateras till insatser kopplat till flexibilitet och anställningstrygghet samt en medvetenhet om att medarbetare har ett liv med tillhörande krav utanför arbetet och att dessa sfärer bör vara i balans (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Mer konkret kan sådana insatser exempelvis relateras till möjlighet att arbeta på distans och flexibel arbetstid. Sådana insatser kan intressant nog främja uppfattningen både hos de medarbetare som utnyttjar insatserna och de medarbetare som inte gör det. Det kan innebära att implementering av sådana insatser ger ett symboliskt värde för medarbetarna då det visar på att organisationen är lyhörd gentemot medarbetarnas behov.

Kompetensutveckling innefattar arbetsplatsinsatser som syftar till att ge medarbetare möjlighet att såväl bredda som fördjupa sin kompetens, förmåga och kunskap samt att erbjuda karriärvägar (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Genom att ge möjlighet till kompetensutveckling och interna karriärvägar kan även medarbetares engagemang för organisationen öka.

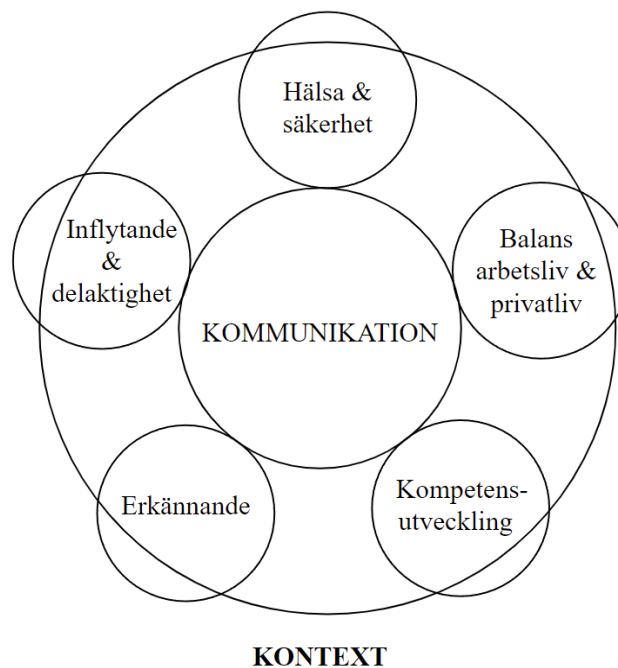
Erkännande belyser att medarbetare belönas och uppmärksammas dels för deras egna milstolpar, dels för vad de bidrar med till organisationen (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Genom att erkänna medarbetaren kan denne uppleva ökad självkänsla, arbetslust, effektivitet och engagemang. Satsningar kan innebära monetära belöningar men även uppskattning i annan form såsom ceremonier och utmärkelser.

Inflytande och delaktighet handlar slutligen om att uppmuntra till självledarskap samt att ge medarbetare större autonomi och involvera dem i beslutsfattande (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Genom att medverka till empowerment av medarbetaren och ge denne autonomi kan organisationen både främja medarbetares engagemang och välbefinnande samt förbättra organisationens effektivitet, bland annat genom minskad personalomsättning och frånvaro.

Ovan nämnda områden för arbetsplatsinsatser kan enligt PATH-modellen leda till både medarbetares välbefinnande och organisatoriska förbättringar (Grawitch m.fl., 2006). Insatserna kan leda till dessa utfall såväl direkt som indirekt då medarbetares välbefinnande och organisatoriska förbättringar förstärker varandra. Potentiella organisatoriska förbättringar som kan utgöra ett utfall av olika arbetsplatsinsatser är högre grad av produktivitet och konkurrensfördelar. Därtill kan personalomsättning, frånvaro samt arbetsplatsolyckor och arbets-skador minska vilket även kan leda till minskade kostnader. Slutligen kan insatserna också bidra till högre grad av kvalitet, anställningsprecision och kundnöjdhet. De hälsofrämjande arbetsplatsinsatserna kan därtill främja medarbetares

välbefinnande dels genom att främja såväl fysisk som psykisk hälsa, dels genom att lindra stress. Insatserna kan dessutom bidra till att höja medarbetares engagemang, motivation, arbetsmoral, arbetsklimat och arbetstillfredsställelse. Utifrån detta kan konstateras att implementation av hälsofrämjande arbetsplatsinsatser kan medföra fördelar för både medarbetaren och organisationen (Grawitch m.fl., 2006).

Hälsosamma arbetsplatser existerar dock inte i ett vakuum utan verkar alltid inom ramen för en kontext, därför har Grawitch m.fl. (2006) även skapat det så kallade SHAPE-ramverket (se Figur 2) vilket sätter in arbetsplatsinsatserna i ett sammanhang. Det är viktigt att förstå insatserna i relation till varandra. Å ena sidan kan insatserna förstås som allmängiltiga och effektiva oavsett kontext medan ett annat synsätt istället menar att effektiviteten hos varje enskild insats är beroende av andra organisatoriska aspekter såsom strategi, struktur och teknik. Å andra sidan kan organisationens totala system av insatser betraktas holistiskt som en helhet. Idealtypen kan dessutom ta olika form vilket kan kräva olika system av insatser beroende på kontext. Organisationer behöver därmed implementera hälsofrämjande arbetsplatsinsatser på ett sätt som är konsekvent med och förstärker organisationens strategi och värderingar (Grawitch, m.fl., 2006).



Figur 2. SHAPE-ramverket (Grawitch m.fl., 2006). Översättning inspirerad av Arbetsmiljöverket (2012). Egen bearbetning.

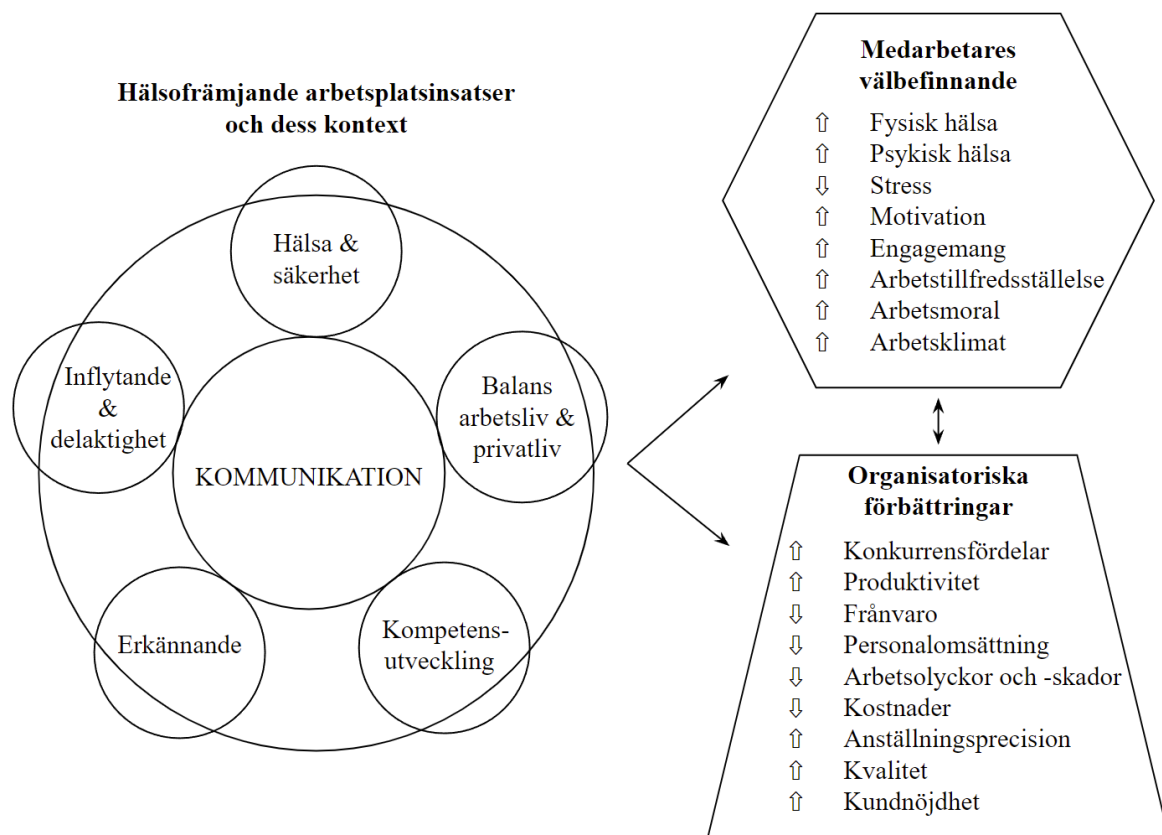
I kärnan av SHAPE-ramverket återfinns kommunikation vilket beskrivs vara ett oundgängligt arbetsvillkor för att lyckas med de hälsofrämjande arbetsplatsinsatserna (Grawitch m.fl., 2006). I detta sammanhang kan kommunikation beskrivas ha främst tre olika funktioner. För det första är det lämpligt att kommunikationen sker nerifrån och upp i organisationen vilket innebär att det



behövs kommunikation från medarbetarna upp till ledningen för att bättre kunna identifiera och möta de behov som finns. Till exempel är detta viktigt för att organisationen ska kunna investera i de insatser som medarbetare faktiskt efterfrågar och värdesätter. För det andra behöver information kunna flöda fritt inom organisationen för att ge medarbetare möjlighet att vara delaktiga i beslutsfattande. Utan fri tillgång till information och återkoppling begränsas medarbetares inflytande och därmed möjlighet till att delta i beslutsfattande. Den tredje och sista funktion som kommunikation har är att information om organisationens insatser behöver kommuniceras till medarbetarna så att de är medvetna om dem och kan utnyttja insatserna. Medarbetarna behöver dessutom uppleva att ledningen stödjer de insatser som finns för att medarbetarna ska ta dem till sig och dra nytta av insatserna fullt ut. Kommunikationen är därmed central för de hälsofrämjande arbetsplatsinsatserna (Grawitch m.fl., 2006).

### 3.2. Utveckling av analysmodell

Till den aktuella studien kombineras PATH-modellen och SHAPE-ramverket (se Figur 3). Tillsammans bidrar PATH-modellen och SHAPE-ramverket till utveckling av en analysmodell som kommer användas som ett analytiskt verktyg för att öka förståelsen för hybridarbete utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.



Figur 3. Sammanslagning av PATH- modellen och SHAPE-ramverket (Grawitch m.fl., 2006). Begrepp översatta av Arbetsmiljöverket (2012). Egen bearbetning.

I SHAPE-ramverket används samma fem områden för hälsofrämjande arbetsplatsinsatser som presenteras i PATH-modellen vilka kan förbättra arbetsmiljön. Den sammanslagning av modellerna som gjorts ovan innebär att SHAPE-ramverket används för att visualisera dessa fem insatser. Det innebär även att kommunikation är ett oundgängligt arbetsvillkor för att skapa en god arbetsmiljö vid hybridarbete. I övrigt är modellens högra delar, medarbetarnas välbefinnande respektive organisatoriska förbättringar, desamma som i PATH-modellen.

## 4. METOD

*I följande kapitel beskrivs den metod som använts för studien. Inledningsvis presenteras studiens metodologiska utgångspunkter och sedan beskrivs studiens design och urval. Därefter behandlas litteratursökning, datainsamlingsmetod och genomförande samt bearbetning och analys av data. Slutligen presenteras först studiens kvalitetsvärdering och därefter etiska överväganden och personuppgiftsbehandling.*

### 4.1. Metodologiska utgångspunkter

Studien har flera metodologiska utgångspunkter. Den första är att en kvalitativ ansats valts för att undersöka medarbetarnas subjektiva upplevelser om hybridarbete (Fejes & Thornberg, 2019). En kvalitativ ansats innebär att fokus ligger på variation i medarbetares upplevelser snarare än att försöka kvantifiera data, vilket snarare är utgångspunkten vid användning av kvantitativ ansats (Bryman, 2018). Den kvalitativa ansatsen bedöms lämplig för att uppnå studiens syfte och som datainsamlingsmetod har intervju valts då den beskrivs vara lämpliga för att fånga en individs upplevelse (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare präglar individers tidigare erfarenheter hur de ser på världen och vid forskning görs olika ställningstaganden om hur denna förförståelse kan hanteras (Thurén, 2007). Författarna till den föreliggande studien har sedan tidigare studerat hybridarbete och även distansarbete i samband med sin utbildning och har därmed viss förförståelse för fenomenet. Därtill har de själva genomlevt covid-19-pandemin vilket ger förståelse för hur det har påverkat arbetslivet.

Den andra metodologiska utgångspunkten, som också följer en kvalitativ ansats, är att ett induktivt arbetssätt initialt valts vilket innebär att empirisk data samlats in först och att den teoretiska referensramen därefter identifierats (Bryman, 2018). Det går dock inte att bortse från att studien även innefattar deduktiva inslag då förförståelse och kännedom om möjliga teorier förelegat, vilket är vanligt vid induktiva arbetssätt (Bryman, 2018). Studiens författare var sedan tidigare införstådda med olika teorier som skulle kunna tänkas vara lämpliga för att diskutera ämnet, utifrån det induktiva arbetssättet var strävan att förbise dessa

teorier för att vara lyhörda mot det empiriska materialet. Utifrån denna metodologiska utgångspunkt bedöms intervjuer vara lämpliga för att samla in data utifrån en strävan att skildra informantens levda värld som den är innan försök att förklara upplevelserna på ett vetenskapligt sätt (Kvale & Brinkmann, 2014).

#### 4.2. Studiens design och urval

Studien har en explorativ forskningsdesign, vilket betyder att det inte finns så mycket tidigare kunskap om det fenomen som studeras (Vetenskapsrådet, 2021). I samband med pandemin har hybridarbete som begrepp fått en annan innebörd vilket denna studie ämnar utforska. Därtill bedöms förutsättningarna för hybridarbete ha förändrats till följd av covid-19-pandemin vilket aktualiserar behovet av mer utforskande forskning inom området.

För att samla in empiri tillfrågades medarbetare från två organisationer som båda möjliggör hybridarbete för sina medarbetare. Initialt togs kontakt med en organisation vilket först skedde genom e-post och sedan genom ett digitalt möte med organisationens HR-chef. Utifrån detta förmedlades även kontakt med en annan organisation. Representanter från organisationerna skickade därefter ut studiens missivbrev (se Bilaga 1) via e-post till ett, för författarna okänt, antal medarbetare som hade möjlighet att hybridarbete och de blev ombudade att höra av sig direkt till författarna vid intresse. Det resulterade i att elva potentiella informanter hörde av sig och önskade delta. Dessa medarbetare kontaktades via e-post med en förfrågan om tid för att boka in intervjun och information om studiens personuppgiftsbehandling (se Bilaga 3). En medarbetare meddelade att denne inte längre hade tid och möjlighet att delta, efter detta externa bortfall deltog slutligen tio informanter i studien.

Studiens undersökningsgrupp är medarbetare som hybridarbetar, vilket innebär att de arbetar delvis på kontoret och delvis på distans. Urvalet gjordes genom ett kriteriestyrt urval vilket är en form av målstyrd urvalsmetod där alla individer som uppfyller specifika kriterier väljs ut (Bryman, 2018). Kriterier för att välja informanter till studien var att de dels inte skulle ha en chefsposition, dels att de skulle ha möjlighet att arbeta både på kontoret och på distans. Vid urvalet eftersträvades mättnad vilket innebär att information från ytterligare informanter enbart bekräftar det som tidigare informanter förmedlat eller att den ny information som framkommer är irrelevant (Bryman, 2018). På grund av den aktuella studiens begränsade tidsomfattning fanns få möjligheter att addera ytterligare informanter under studiens gång och därför gjordes ett försök att boka in så många informanter från början utifrån vad som bedömdes lämpligt för studien, det initiala målet var att boka in 12–15 intervjuer. Som tidigare nämnts deltog slutligen tio informanter i studien vilket bedömdes vara tillräckligt för att uppnå empirisk mättnad.

### 4.3. Litteratursökning

Inför datainsamlingen till denna studie genomfördes en genomgång av litteratur och tidigare forskning inom området. Syftet med denna sökning var att ge en bild av tidigare kunskap om hybridarbete och att på så sätt undvika en naiv syn på empirin, vilket lyfts av Jensen och Sandström (2016). Beskrivning av den använda metoden till en litteraturöversikt bör enligt Callahan (2014) besvara frågorna vem som genomfört sökningen, var sökningen gjorts, hur litteraturen hittats, när sökningen gjorts, vad som hittats och varför de slutgiltiga artiklarna inkluderats. Svaren på dessa frågor beskrivs nedan.

Först och främst konstateras att sökningen efter litteratur gjorts gemensamt av de båda författarna. Båda har likvärdigt bidragit till att formulera sökord och granska de artiklar som hittats. Litteratursökningen genomfördes i databasen Scopus. De praktiska avgränsningar som gjordes var att endast inkludera peer review-granskade artiklar som skrivits på engelska och publicerats i vetenskapliga tidskrifter. Inga avgränsningar gjordes gällande publiceringsår då det bedömdes irrelevant för studiens syfte och att mängden litteratur om hybridarbete redan var begränsad.

Med hjälp av handledning från en bibliotekarie vid Linköpings universitetsbibliotek formulerades sökord för att täcka in hybridarbete, arbetsvillkor och arbetsmiljö. Då begreppet hybridarbete gav relativt få träffar användes även kombinationen av både kontorsarbete och distansarbete. Den slutliga söksträngen lyder enligt följande:

```
KEY ( "hybrid work*") OR ((KEY("hybrid work*" OR "flexible work*") OR (KEY("remote work*" OR telework* OR "home office" OR "work* from home" OR homeworking) AND KEY("office work*" OR "work* from office" OR workplace))) AND KEY("work* environment*" OR "work* condition*"))
```

Denna söksträng användes i en skarp sökning fredag 4 februari 2022. Efter de praktiska avgränsningarna gav denna sökning 101 träffar. Därtill inkluderades ytterligare fem handplockade artiklar som bedömdes vara relevanta för studien. Vid en första granskning av de ursprungliga 106 artiklarnas abstract exkluderades 63 artiklar då de bedömdes vara irrelevanta för studiens syfte. Vid nästa steg bedömdes relevansen och kvaliteten hos de återstående 43 artiklarna utifrån dess fulltexter, då exkluderades elva artiklar. Kriterier för kvalitetsgranskning bestämdes i dialog med bibliotekarie och innebar att artikeln bör vara skriven av forskare, granskad av forskare, visa på metodologiskt kunnande, vara skriven på ett vetenskapligt sätt och använda korrekt referenshantering. Efter denna relevans- och kvalitetsgranskning återstod 32 artiklar vilka användes till uppsatsens tidigare forskning.

#### 4.4. Datainsamlingsmetod och genomförande

Den kvalitativa forskningsintervjun användes som datainsamlingsmetod. En kvalitativ forskningsintervju eftersträvar att förstå världen utifrån informantens perspektiv och utveckla mening i deras erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta beslut motiveras av att intervjuer beskrivs av Kvale och Brinkmann (2014) som ett lämpligt tillvägagångssätt vid kvalitativ forskning för att fånga informanternas upplevelse. En utmaning vid intervjuer kan enligt Alvesson (2011) vara att informanter vet någonting som de dock har svårt att sätta ord på och därmed inte har förmåga att förmedla. Denna utmaning har hållits i åtanke inför intervjuerna.

En semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 2) med sju på förhand definierade teman användes för att strukturera upp intervjun (jfr Justesen & Mik-Meyer, 2011). Dessa teman var bakgrund, arbetet och arbetsuppgifter, hybridarbete, arbetsförhållanden, ledarskap och relation till chefen, sociala relationer och kommunikation samt summering. Valet av den semistrukturerade utformningen motiveras av att det underlättar jämförelse av olika informanters svar då de besvarat samma huvudfrågor men flexibiliteten möjliggör fortfarande att informanter reflekterar och flikar in intressant information (Bryman, 2018; Justesen & Mik-Meyer, 2011). Intervjuguiden pilottestades innan genomförandet av intervjuerna för att säkerställa att frågorna var enkla att förstå och att de uppfattades såsom var avsikten, vilket är något som rekommenderas av Bryman (2018). Därtill fanns en strävan efter att huvudsakligen använda öppna frågor som är formulerade med ett begripligt språk som passade informanterna och inte var alltför akademiska. Dessutom har intervjufrågorna formulerats och ordnats för att följa en lämplig struktur för att besvara studiens frågeställningar (jfr Bryman, 2018). Tidigare forskning har skapat en förförståelse som har väglett utformningen av intervjuguiden (Jensen & Sandström, 2016), vilket betyder att deduktivt arbetssätt delvis använts vid framtagning av intervjuguidens frågor.

Samtliga tio intervjuer ägde rum under vecka 10–12, 2022. Intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams, de varierade i längd mellan 30–70 minuter och den genomsnittliga längden var drygt 45 minuter. Beslutet att hålla digitala intervjuer grundade sig i den då osäkra situationen med covid-19-pandemin och att det bedömdes underlätta för informanterna att delta i studien. Vid intervjutillfället deltog båda författarna via varsin digital enhet. Beslutet att båda skulle närvara motiveras av att det då fanns möjlighet att komplettera varandra och att få samma förutsättningar att förstå intervjuerna utifrån dess kontext. Den ena författaren agerade samtalsledare och ställde frågor utifrån intervjuguiden, där det bedömdes relevant ställdes även följdfrågor för att informanten skulle få möjlighet att utveckla sina svar. Den andre författaren ansvarade för inspelning och hade möjlighet att ställa kompletterande frågor. Risken att inte fånga upp intressanta aspekter under intervjuens gång minskades

därmed. Fördelen med att intervjuerna genomfördes digitalt var att informanterna själva hade möjlighet att välja en lugn och trygg plats för intervjun (jfr Bryman, 2018).

#### 4.5. Bearbetning och analys av data

Inför genomförande av intervjuerna valdes att spela in och att sedan transkribera materialet, att på förväg besluta hur materialet ska dokumenteras beskrivs som viktigt av Justesen och Mik-Meyer (2011). Beslutet togs för att underlätta både under genomförandet av intervjun och vid bearbetning och analys av data då det enligt Bryman (2018) möjliggör för intervjuledaren att vara mer uppmärksam under intervjun på vad informanten säger istället för att behöva föra anteckningar under intervjuns gång. Genom att transkribera intervjuerna möjliggörs upprepad genomgång av materialet vilket underlättar noggrann analys. En nackdel med transkribering är att det är en tidskrävande process (Bryman, 2018). Transkriberingen har dock underlättats av att använda den inbyggda avskriftsfunktionen som finns i Microsoft Teams vilket automatiskt genererar ett första utkast och då besparar avsevärd tid. Vid inspelning i Microsoft Teams sparas både video och ljudupptagning. För den aktuella studien ansågs det dock vara obefogat att även spela in video. Därför användes istället mobiltelefon för att spela in endast ljudupptagningen.

Att intervjuerna hölls via Microsoft Teams möjliggjorde användning av den inbyggda avskriftsfunktionen. Efter intervjun användes avskriften som grund vilket underlättade den initiala transkriberingen. Vid transkriberingen lades fokus på innehållet, därför har utfyllnadsord tagits bort för att göra citaten mer läsbara och svårare att koppla till en viss informant. Varje intervju lyssnades därefter igenom och felaktigheter i avskriften korrigerades. Detta arbete delades upp jämnt mellan de två författarna och sammantaget utgjorde det transkriberade materialet ungefär 105 sidor. Intervjuerna bearbetades och analysen påbörjades parallellt under bearbetningen vilket är något som rekommenderas av Bryman (2018) då en stor datamängd kan hanteras. Dels blev författarna medvetna om olika teman, dels påbörjades analysen för att undvika att den blir en utdragen och övermäktig uppgift.

En tematisk analys valdes, vilket Bryman (2018) beskriver som ett av de vanligaste sätten att bearbeta kvalitativ data. Fördelar med att använda tematisk analys är bland annat att det är en relativt snabb och enkel metod både att lära sig och att utföra samt att den är tillgänglig för forskare som har begränsad erfarenhet av kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2006). Dessutom underlättar analysmetoden summering av nyckeldrag och kärnan i en stor mängd data samt ger en fyllig kontext för datasetet. Metoden kan därtill belysa både likheter och skillnader samt generera oväntade insikter. Den föreliggande studien har utgått från de sex olika faser som Braun och Clarke (2006) använder för att förtydliga

och beskriva den tematiska analysprocessen. Efter transkriberingarna genomfördes hela analysprocessen gemensamt av de båda författarna.

Den första fasen innefattade att bekanta sig med insamlad data (Braun & Clarke, 2006). Detta inleddes genom att transkribera de inspelade intervjuerna vilket gjordes enskilt av de två författarna. Därefter lästes avskriften gemensamt av de båda författarna, initiala idéer diskuterades fram tillsammans och noterades.

Den andra fasen innebar att generera initiala koder (Braun & Clarke, 2006). Detta gjordes med hjälp av programmet NVivo för att systematiskt koda data från respektive intervju som ansågs intressant. Transkriberingarna importerades i programmet och författarna gick gemensamt igenom varje intervju en efter en och noterade koder som växte fram ur materialet.

Den tredje fasen handlar sedan om att söka efter teman (Braun & Clarke, 2006). Detta gjordes genom att jämföra koder och grupperna dem i potentiella teman i ett försök att samla all relevant data till respektive tema. Arbetsprocessen kan beskrivas som iterativ då det skedde en kontinuerlig revidering för att finna lämpliga teman. Vid sökandet efter teman noterades bland annat repetitioner, likheter och skillnader (jfr Bryman, 2018).

Den fjärde fasen innebar att granska teman för att kontrollera så att de funkar dels i relation till utvalda utdrag, dels till hela datasetet (Braun & Clarke, 2006). Detta gjordes genom att granska och omvärdera de teman som formats för att säkerställa att resultatet täcker samtliga relevanta delar ur materialet. De teman som identifierats jämfördes även med varandra för att kontrollera att de är relevanta utifrån frågeställningarna och att de inte flyter samman med varandra.

Den femte fasen innefattade att definiera och namnge teman (Braun & Clarke, 2006). Därtill genomfördes en pågående analysprocess för att förfinas specifikationerna för varje tema och den övergripande bild som analysen förmedlar. De två sistnämnda faserna skedde parallellt och resulterade i två övergripande teman som ligger i linje med frågeställningarna och fem respektive åtta underliggande teman, vilka presenteras i resultatkapitlet.

Den sjätte och sista fasen innebar att producera studiens resultatkapitel (Braun & Clarke, 2006). Denna fas innefattade att välja målande citat för att förstärka den analys som gjorts. Dessutom kontrollerades att resultatkapitlet förmedlade en helhetsbild utifrån vad som framkommit under intervjuerna.

#### 4.6. Kvalitetsvärdering

Begreppet kvalitet beskrivs av Thornberg och Fejes (2019) som ett övergripande begrepp för att karaktärisera en systematisk, noggrann och väl genomförd kvalitativ studie där ett innovativt och elegant tänkande balanseras med en kritisk

analys. Två vanligt förekommande kriterier för att bedöma kvaliteten på studier är validitet och reliabilitet (Bryman, 2018). Validitet syftar till styrkan och hållbarheten i ett påstående samt huruvida studien faktiskt undersöker det den påstås undersöka medan reliabilitet syftar till om studien kan genomföras vid en annan tidpunkt och av andra forskare men med samma resultat (Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014). Kriterierna validitet och reliabilitet används huvudsakligen vid kvantitativ forskning, vid kvalitativ forskning kan det istället vara angeläget att anpassa kvalitetskriterierna och använda andra termer som är mer tillämpliga för kvalitativ forskning. För att kvalitetsvärdera den aktuella studien tas utgångspunkt i kriterierna relevans, trovärdighet, interbedömarreliabilitet, reflexivitet och överförbarhet.

Relevans som kriterium har bedömts utifrån hur betydelsefull studien är inom forskningsområdet och hur den kan bidra till området (jfr Bryman, 2018). Till följd av covid-19-pandemin har det blivit allt vanligare att kombinera kontorsarbete och distansarbete, därmed är hybridarbete ett högaktuellt ämne och studien har potential att bidra till fördjupad förståelse för hur detta arbetssätt upplevs av medarbetarna. Värt att notera är att forskare och yrkesverksamma praktiker ofta intresserar sig för olika aspekter av forskningen och dess resultat (Bryman, 2018). I studien hanteras detta genom att studien ämnar ge fördjupad förståelse för hybridarbete, vilket kan ses som ett mer forskningsbaserat fokus. Utöver det avser studien även bidra med praktiska implikationer vilket riktar sig mer till yrkesverksamma.

Trovärdighet visas i studien dels genom att säkerställa att forskningen utförs i enlighet med uppsatta regler (jfr Bryman, 2018; Thornberg & Fejes, 2019), dels genom att resultaten rapporteras till informanterna för att bekräfta huruvida dessa uppfattats korrekt av forskaren, vilket kan benämnas respondentvalidering (Bryman, 2018; Justesen & Mik-Meyer, 2011). Därtill tar studien hänsyn till etablerade metodologiska tillvägagångssätt och etiska förhållningssätt. Resultaten valideras genom att informanterna fått ta del av ett utkast av resultatkapitlet och gavs möjlighet att ge frivillig återkoppling, av de tio informanterna var det en som svarade.

Interbedömarreliabilitet innefattar huruvida flera forskare bedömer ett material på liknande och enhetligt sätt (Bryman, 2018) vilket är relevant i den aktuella studien då den utförts av två författare. Transkriberingen av intervjuerna genomfördes enskilt men därefter utfördes all bearbetning och analys av materialet gemensamt i dialog mellan båda författarna. Att bearbetning, analys och skrivprocess mestadels skett gemensamt bedöms stärka studiens interbedömarreliabilitet.

Reflexivitet hanteras i studien genom att författarna strävar efter att vara självreflekterande samt medvetna om hur metoder, värderingar och skevheter kan



påverka forskningsresultaten (jfr Bryman, 2018). Dessutom strävar författarna efter att hela tiden vara medvetna om att det finns fler sätt att förstå någonting vilket innebär att arbeta med multipla tolkningar för att komma fram till rika och nyanserade resultat (jfr Alvesson, 2011). Utmaningen blir då att finna en balans mellan kunskapsfynd och reflexiva ideal, utgångspunkten har dock varit att resultatet ska utmärkas av reflexiva överväganden om hur empirin kan tolkas. Därtill uppmuntras studiens läsare till att själva vara reflexiva och överväga alternativa tolkningar (jfr Alvesson, 2011). Då intervjuer använts som datainsamlingsmetod i den aktuella studien uppstår empirin i samspelet mellan informant och intervjuledare vilket innebär att författarna fått en betydande roll för att tolka insamlat empiriskt material. En medvetenhet har funnits kring att författarnas egna värderingar och erfarenheter kan ha påverkat vid tolkning och analys av empirin. Studiens kunskapsfynd bedöms dock väga upp för den potentiella påverkan som skett.

Överförbarhet har använts som kriterium istället för att tala om generalisering, vilket är vanligare vid kvantitativ forskning (Bryman, 2018). Vid generalisering är målet att utifrån ett stickprov generalisera forskningsresultat till andra personer eller situationer som inte har ingått i studien (Thornberg & Fejes, 2019). Detta blir dock problematisk vid kvalitativ forskning då urvalet ofta är för litet för att vara representativt. Målet har istället varit att finna kunskap som kan vara överförbar från denna studie till andra specifika sammanhang. Överförbarheten främjas av fylliga beskrivningar av den studerade kontexten vilket underlättar bedömningen av hur relevanta resultaten är för en annan miljö (Bryman, 2018). Utifrån denna studie anses dock detaljerade kontextuella beskrivningar kunna försvåra möjligheten att konfidentiellt hantera personlig information, därför utelämnas viss specifik information som skulle kunna användas för att identifiera medverkande organisationer och informanter. Trots detta kan kontexten beskrivas i viss mån och överförbarheten bedöms likväl vara god.

#### 4.7. Etiska överväganden och personuppgiftsbehandling

Många forskningsetiska dilemman grundar sig i att finna en balans mellan risk och nytta (Vetenskapsrådet, 2017). Exempelvis kan informanter som deltar i studien skyddas från skada och kränkning vilket kallas för individskyddskravet. Det kan ställas emot forskningskravet som relaterar till att forskningsresultat ofta har ett egenvärde och att det är etiskt motiverat att bedriva forskning. Inför genomförande har författarna inhämtat ett informerat samtycke från informanterna (Vetenskapsrådet, 2017). Det innebär att informanterna först har fått information om studiens syfte och villkor för deltagandet, bland annat innefattar villkoren att deltagandet är frivilligt, att de kan avbryta om så önskas och vilka moment som ingår i studien (jfr Bryman, 2018). I den aktuella studien förmedlades denna information genom missivbrevet (se Bilaga 2) till

informanterna via e-post. Därefter fick informanterna samtycka till att delta och att intervjun spelades in.

Ett annat etiskt övervägande som gjorts för studien gäller bevarande av informanternas integritet. Enligt Vetenskapsrådet (2017) innebär anonymisering varken forskaren eller obehöriga kan koppla en viss uppgift till en viss medarbetare. Vid den aktuella studien har författarna deltagit i intervjuerna och kan därför dels genom minnet identifiera vilken informant som sagt vad och dels används en kodnyckel för att under arbetets gång kunna identifiera informanterna. Istället för att garantera anonymitet till studiens informanter utlovades istället konfidentialitet vilket är en mer allmän förpliktelse om att inte sprida uppgifterna samt att hindra uppgifterna från att spridas till obehöriga (Vetenskapsrådet, 2017).

Informanternas personuppgifter har hanterats konfidentiellt och de har samtyckt till att studien behandlat deras personuppgifter i enlighet med Linköpings universitets riktlinjer (se Bilaga 3). Personuppgifter innebär allt som direkt eller indirekt kan kopplas till en fysisk individ (Vetenskapsrådet, 2017), i den aktuella studien har det rört sig om namn, e-postadress, arbetstitel, anställningstid och ljudupptagning (röster) av intervjun. Samtliga personuppgifter raderas efter att uppsatsen har färdigställts. Under arbetets gång har pseudonymisering (Vetenskapsrådet, 2017) använts vilket innebär att informanternas namn har ersatts med en siffra mellan 1–10. Som ett led i att sträva efter att bevara informanternas konfidentialitet togs beslutet att inte skriva ut var respektive informant arbetar. Författarna har kunnat identifiera vilken informant som är vem med hjälp av varsin handskrivna kodnyckel. Inspelningarna har lagrats lokalt på en mobiltelefon och har efter transkribering tagits bort och förstörts, de pseudonymiserade transkriberingarna har endast lagrats digitalt. Detta är de huvudsakliga skyddsåtgärder som vidtagits för att bevara konfidentialiteten.

## 5. RESULTAT

*I följande kapitel presenteras studiens resultat utifrån de tre avsnitten utmärkande drag för hybridarbete, arbetsvillkor vid hybridarbete och sammanfattande analys av resultaten.*

### 5.1. Utmärkande drag för hybridarbete

Följande avsnitt beskriver vad informanterna upplever är utmärkande för hybridarbete och det omfattar följande underteman: kombination av kontors- och distansarbete, arbetsplatsen på kontoret och hemma, arbetssituation vid hybridarbete, hybrida arbetsmoment samt förväntningar och krav.

### 5.1.1. Kombination av kontors- och distansarbete

Bland medarbetarna finns det olika upplevelser av att kombinera kontors- och distansarbete. Å ena sidan upplever medarbetarna att det är bra, å andra sidan har det varit utmanande att ställa om från att enbart ha arbetat på kontoret.

[Hybridarbetet] är väldigt, väldigt dubbelt. Den personliga omställningen till att, nej men om det nu inte ringer någon, nu när jag sitter här hemma, kan jag släta till täcket i sängen då, eller smiter jag från mitt arbete då? Alla de här känslorna som man har med sig med att man ska vara ordentlig och duktig och göra allt som man ska, och man ska alltid vara till hands. Där har jag haft bekymmer att ställa om, det är okej, ja, det är okej att hämta tidningen ute i brevlådan. Så det har varit en personligt svår resa. (Informant 6)

En medarbetare instämmer i att det till en början varit utmanande att justera ens egna förväntningar på sig själv när denne började arbeta hemifrån.

I början när man jobbar hemifrån kändes det som att man fuskade, det kändes som man skolkande nästan, men herregud jag gör ju ingenting, fast samtidigt så tänker man efter så de dagarna har man ju även när man är på sin arbetsplats. Men då kanske man liksom går omkring och om man kanske städar lite eller plockar undan någonting och så går man omkring och pratar med sina kolleger och slösar bort tiden på det. Men man reflekterar inte över det på det sättet. Men är man hemma så känns det verkligen som att idag har jag skolkat. (Informant 3)

Hybridarbete upplevs leda till bland annat arbetsro, autonomi, minskad restid och att de upplever sig arbeta effektivare med vissa arbetsuppgifter hemifrån. Därutöver beskrivs hybridarbetet även underlätta balansen mellan arbetslivet och privatlivet.

Jag tycker att [hybridarbete] är jättebra, för det påverkar mitt privatliv, så jag tror att det får mig att bli mer, vad ska man säga, harmonisk eller att jag inte behöver vara lika stressad. (Intervju 9)

Utöver att underlätta för medarbetarna upplevs det även vara bekvämt att få möjlighet att arbeta hemifrån ibland och det framkommer att det kan vara skönt att slippa göra sig i ordning inför arbetsdagen.

Det är lite det bästa av två världar, ibland är det jätteskönt att bara vara, strunta i att tvätta håret och så vet man att jag har inget möte. Skämtade lite om det att jag, i början på pandemin så träffade jag, hade ett videomöte med en ganska ny kollega och vi hade träffats innan pandemin men personen ifråga, vi har inte träffats va? Jo fast det har vi, fast när jag är fysiskt på kontoret så ser jag helt annorlunda ut, för jag har fixat till håret och sminkat mig och så, men på pandemin så ba, nej nej, det är liksom två personer, och jag kan tycka att det finns en charm i det. (Informant 3)

Hybridarbetet beskrivs kunna erbjuda det bästa av både kontors- och distansarbete. Under covid-19-pandemin upplevs organisationerna ha lärt sig arbeta mer digitalt och på distans under vilket har medfört skiftningar i attityder gentemot distansarbete som nu betraktas mer positivt än tidigare.

### 5.1.2. Arbetsplatsen på kontoret och hemma

Utformningen av medarbetarnas arbetsplatser på kontoret skiljer sig åt i viss utsträckning. Vissa delar kontor med en kollega, andra har ett eget kontor och några sitter i kontorslandskap. De medarbetare som delar kontor berättar att de trivs bra med den utformningen, särskilt om kollegan arbetar med uppgifter som relaterar till ens egna arbetsuppgifter så är det en styrka att snabbt kunna få hjälp och samarbeta med varandra. Om kollegan arbetar delvis på distans blir det ungefär som att ha ett eget kontor. Något som dock upplevs vara försvårande till viss del är att delta i digitala möten när medarbetarna delar kontor med någon.

Om det är mycket digitala möten att det är lite, jag tycker att det är lite jobbigare att sitta tillsammans med någon annan i rummet, även om det funkar för oss båda två, vi stör inte varandra så men ibland så är det skönare att sitta ensam. (Informant 5)

För att undvika störmoment vid digitala möten eller särskilt intensiva arbetsuppgifter berättar medarbetarna med delat kontor att de kan välja att arbeta hemifrån för att kunna sitta ostört. De medarbetare som istället har ett eget kontor berättar att de trivs med utformningen och uppskattar möjligheten att kunna stänga dörren om sig. Att ha ett eget kontor beskrivs underlätta möjligheterna att fokusera på arbetet.

Jag trivs väldigt bra. Jag har testat att sitta i landskap tidigare, men eftersom jag, jag skriver ganska mycket och jag har lite svårt och stänga av andras ljud och andras prat så jag behöver ett eget kontor. Jag kan bli ganska stressad av att sitta där det är mycket liv och rörelse. Ibland kan jag, alltså vid mötena och så inga problemen, men behöver jag fokusera så vill jag gärna ha ett eget kontor och för mig är det viktigt. Sen hanterar ju jag delvis också sekretessärenden . . . så för den sakens skull är det också viktigt att jag kan stänga om mig, samtidigt som det är väldigt sällan att jag har en stängd dörr. (Informant 3)

De medarbetare som har ett eget kontor berättar att detta faktum inte påverkar deras beslut om var de arbetar någonstans. Det beskrivs vidare som underlättande att ha ett dedikerat hemmakontor då de har en plats i hemmet för sin arbetsutrustning och därmed slipper arbeta exempelvis vid köksbordet. Medarbetarna som arbetar i kontorslandskap utan fasta platser berättar att de överlag trivs med utformningen, dock berättar samtliga av dessa att de har en specifik plats på kontoret som de oftast väljer.

Vi har ju inte bestämda platser, jag har dock ett skrivbord som jag alltid går till som ingen annan går till. /.../ Man är ju vanemänniska. /.../ De som är mycket på kontoret har ju sina platser, även om man inte får säga det. Sen är det ju några som är lite mer rörliga som är [på kontoret] då och då, som kommer och tar övriga platser. Men vi är några stycken som har, underförstått då, våra egna platser. (Informant 1)

Kontorslandskapet uppges inte påverka medarbetarnas beslut om var de arbetar. Det framkommer dock att medarbetarna föredrar att ha fasta platser för att slippa plocka undan det de arbetar med varje dag, det konstateras dock att det egentligen

inte gör så stor skillnad då medarbetarna ändå väljer samma plats varje dag. Det beskrivs även finnas fördelar med att kunna stänga dörren om sig för att kunna koncentrera sig på arbetet.

Jag gillar ju ibland att kunna stänga dörren och sen koncentrera mig och köra. Sen är jag ganska social så jag vill gärna ha öppen dörr ofta men då öppnar man ju dörren. Jag är lite för nyfiken brukar jag säga ibland, så ibland blir det lite lidande när jag hör massa annat som jag vill lägga mig i, sen så är jag ju ljusår ifrån vad jag egentligen skulle göra till slut. När man hör något som en kollega pratar om, men det där var intressant eller det där har jag en idé om. (Informant 10)

Nyfikenhet kan försvåra koncentrationen vid överhörning av kollegors konversationer på kontoret. På så vis påverkar utformningen av kontoret medarbetares möjligheter till arbetsro.

### *5.1.3. Arbetsituation vid hybridarbete*

Medarbetarna upplever att de har stor möjlighet att själva bestämma var de arbetar förutsatt att de tar hänsyn till möten och liknande samt för en dialog med sin närmaste chef. Medarbetarna har antingen fått önska dagar att arbeta på distans som sedan beviljas av chefen då det behöver finnas medarbetare på kontoret varje dag eller så har medarbetarna fått stor frihet att bestämma själva när de vill arbeta var.

Jag är lite den här äldre generationen så jag känner väl lite pliktstroget att man kanske ska vara på plats men det är absolut inte något tvång utan det är bara jag själv. (Informant 4)

Vad gäller engagemang upplever medarbetarna inte några väsentliga skillnader beroende på om de arbetar på kontoret eller på distans. Å ena sidan kan medarbetarna uppleva sig bli mer engagerade på kontoret när de träffar kollegor, å andra sidan kan det vara enklare att färdigställa arbete i lugn och ro hemifrån vilket i sin tur kan vara engagerande. Engagemanget för arbetet påverkas inte i lika hög grad av var medarbetarna befinner sig utan snarare utifrån vilka arbetsuppgifter de arbetar med.

På kontoret är det ju människor som påverkar mig och som kan öka engagemanget och hemma kan jag väl inte direkt påstå att det ökar, alltså att det påverkar engagemanget för då är man, när man väl sitter hemma så har jag ju arbetsuppgifter som kräver fullt fokus . . . utan det är nog mer på arbetsplatsen som [engagemang] är viktigt. (Informant 8)

Vidare upplever medarbetarna att många arbetsuppgifter fungerar lika bra att utföra på distans som på kontoret. Vissa typer av arbetsuppgifter upplevs dock som är mer lämpliga att genomföra antingen på kontoret eller på distans. Sociala och kreativa aktiviteter som utbildning, workshops, brainstorming, coaching och uppgifter som kräver samarbete upplevs exempelvis vara mer lämpliga att utföra på kontoret. Även hantering av sekretessbelagda uppgifter, större möten och

uppgifter som kräver särskilda IT-system som inte går att nå hemifrån utförs lämpligast på kontoret. Arbetsuppgifter som istället kan utföras självständigt och som kräver lugn och ro passar bättre vid distansarbete, till exempel att läsa, att skriva och utförande av administrativa arbetsuppgifter. Ytterligare ett utmärkande drag som påverkat medarbetarnas upplevelser av hybridarbete är arbetsro. Å ena sidan upplever medarbetarna att de har bättre arbetsro när de arbetar hemifrån, å andra sidan menar vissa istället att de har bättre arbetsro på kontoret. Anledningarna till att arbetsron upplevs bättre på distans anges vara att medarbetarna kan arbeta mer ostört, mer koncentrerat och med färre avbrott jämfört med när de arbetar på kontoret.

Det går snabbare att jobba hemma och bli klar med saker. För här blir det mycket att någon ropar, nu är det fika och så blev man avbruten, eller så kommer nån in och frågar någonting och då blir det att man avbryts på ett annat sätt än vad man gör när man sitter hemma. Även om man skulle stänga dörren här så är man ju ändå här och någon knackar på och kommer in, så att det är lättare att vara effektiv när man gör sådana typer av uppgifter hemma tycker jag. (Informant 2)

Därmed finns det fördelar kopplat till arbetsro med att arbeta på distans. Det upplevs dock även finnas nackdelar, exempelvis att medarbetarna kan bli mer distraherade när de arbetar hemifrån av familj, husdjur och hushållssysslor. Arbetsron kan därför upplevas som bättre på kontoret.

Hemma har jag en katt, som kommer och stör, faktiskt, och jamar och ska sitta i knät och styra, så sådant har jag inte på kontoret. /.../ Om man ska prata med någon är det inte så kul, när någon bara jamar bredvid. Nej, men jag har nog mer arbetsro på kontoret egentligen, eftersom jag själv känner att jag kan släppa det där, alltså nu är jag på jobbet. Jag får en tydligare roll. (Informant 6)

Det råder delade meningar bland medarbetarna huruvida arbetsron påverkar deras beslut om var de arbetar. En del föredrar att förlägga arbetsuppgifter som kräver en hög grad av koncentration till de dagar de arbetar på distans medan andra istället menar att arbetsron inte påverkar deras beslut om var de arbetar då de upplever att det inte finns någon skillnad mellan arbetsron på kontoret och arbetsron på distans. Ännu ett utmärkande drag relaterat till hybridarbete är arbetsbelastning. Arbetsbelastningen tycks inte påverkas av var medarbetarna förlägger sin arbetsdag, även om den kan upplevas påverkas positivt då medarbetarna upplever sig arbeta snabbare och mer effektivt hemifrån jämfört med på kontoret. Generellt har hybridarbete medfört att flera möten förläggs digitalt istället för fysiskt vilket leder till minskad restid för medarbetarna. Hybridarbetet resulterar dessutom i minskad restid till och från arbetsplatsen vilket är tid som istället kan ägnas åt annat.

Man slipper ju dom här restiderna och till möten, utan man kan trycka på koppla upp sig-knappen. Så det känns, det tycker jag är befriande. Nej, det är all den här tiden som går åt till att ta sig till och från möten och sådär så att det är jättebra. Det tror jag är någonting som kommer följa med oss framöver faktiskt. (Informant 4)

Det finns en förhoppning om att digitala möten och arbetssätt ska fortsätta influera arbetet även i framtiden. Det digitala arbetet medför dock en risk för att de glömmer ta pauser och därmed riskerar att sitta stilla för länge eller att de har svårt att lägga ifrån sig arbetet. Under arbete på kontoret finns mer naturliga inslag av mikropauser vilket upplevs saknas vid distansarbete.

Man kan sitta lite för länge ibland. Det är svårare att resa sig upp och kanske ta den där mikropausen som man får på jobbet när man går till skrivaren eller när man bara ska ställa någon kort fråga till en kollega längre ner i korridoren eller så. Man blir sittande längre perioder hemma men det är också någonting man kan öva på att själv ta ansvar för att man rör sig mer. (Informant 5)

Medarbetarna menar att det är av vikt att själva ansvara för att ta pauser. Det kan exempelvis innebära att även på distans vara noga med att följa de arbetstider och rutiner för raster som gäller vid kontorsarbete. Klockslag blir därmed en betydelsefull faktor för att skapa struktur i arbetsdagen. Något som försvårar möjligheten att ta pauser är dock när möten bokas in direkt inpå varandra, det vill säga konsekutiva möten. När ett möte slutar samtidigt som nästa börjar blir det svårt att ta paus mellan mötena. Det är något som blivit vanligare i takt med att digitala möten förekommer oftare, det blir inte minst problematiskt när ledtider försvinner om medarbetare vill delta fysiskt. Därför poängteras vikten av att ta pauser i beaktning när möten bokas in. Vid fysiska möten beskrivs det vara enklare att fånga upp om någon behöver ta en paus jämfört med under digitala möten.

#### *5.1.4. Hybrida arbetsmoment*

Vid hybridarbete kan det förekomma olika typer av hybrida arbetsmoment. Ett vanligt förekommande exempel är hybridmöten där det finns möjlighet att delta antingen fysiskt på plats eller digitalt. Överlag upplevs hybridmöten fungera väl, denna bild problematiseras dock av medarbetare som menar att hybridmöten framför allt fungerar väl i mindre konstellationer exempelvis upp till tio personer. Vid större sammankomster än så upplevs utmaningar med mötesformen, då föredras istället att mötet antingen är helt fysiskt eller helt digitalt. Denna preferens motiveras av att det vid hybridmöten riskerar uppstå en känsla av "vi" och "dem", det vill säga en uppdelning mellan de som deltar fysiskt i mötet och de som deltar på distans. Särskilt svårt blir det om det enbart är en medarbetare som deltar på distans.

Det som är viktigt är ju att de som är i rummet kommer ihåg att man har med någon på länk, och det är viktigt att den som är med på länk har videon på tycker jag, annars känns det som att det är ännu längre bort. (Informant 7)

Vid hybridmöten blir det därför väsentligt att aktivt inkludera samtliga i mötet. Det beskrivs som mer utmanande vid hybridmöten att lyckas komma till tals och att höra vad andra säger, inte minst när flera medarbetare pratar samtidigt. Det kan även vara utmanande att uppfatta ansiktsuttryck och minspel. När medarbetarna sitter på distans vid hybridmöten är ofta mikrofonen avstängd vilket innebär att de aktivt behöver sätta på mikrofonen när de vill tala. Det kan därmed utgöra ännu ett hinder för att mötesdeltagare ska ta steget att ta till orda. Detta nyanseras dock av en medarbetare som konstaterar att denne ibland kan uppskatta att kunna tänka igenom det hen avser säga en extra gång.

För mig kan det vara bra ibland, för ofta så kanske man sitter mjutad om man är många och då man börjar säga någonting så får man liksom en chans att nej, jag vill faktiskt inte säga det och då är det ingen som har hört det. Man får en andra chans om man är lite spontan av sig. Men jag kan tycka att det är på gott och ont. (Informant 9)

För att kunna fånga upp både de som deltar i hybridmötet på distans och de som deltar på kontoret poängteras vikten av att någon samordnar och leder mötet. Mötet behöver dessutom ha ett mål och en agenda.

Jag tycker att det ska finnas en bra struktur och att det också behöver finnas någon som faktiskt leder mötet. När det är ett öppet möte så tycker jag att det kan bli väldigt svårt för man har inte samma känsla som när man sitter i ett rum, att personerna pratat färdigt eller inte om man avbryter på det digitala och då tycker jag det blir svårt. Men det är lättare om det är någon som verkligen håller i mötet och är drivande i mötet. För då blir det en bra dialog av det. (Informant 8)

Utöver att mötet följer en tydlig struktur är även tekniken en viktig förutsättning för välfungerande hybridmöten. Exempelvis konstateras att mötesdeltagare gärna kan ha sin kamera påslagen under mötet, annars är risken att deltagandet blir mer anonymt och det upplevs öka risken att glömma bort de som deltar på distans. Andra viktiga faktorer är exempelvis att det ska finnas bra uppkoppling och fungerande ljudenheter. Mötesdeltagarna behöver därtill komma överens om vilken mötesformalia som ska gälla.

Det tekniska, bra kamera, bra ljud, bra uppkoppling tycker jag, och att man kommer överens om reglerna. Till exempel, om det nu är lite fler personer, hur vi begär vi ordet, ska vi ha kameran på eller inte, ja, men lite struktur och lite ordning och reda för det blir trevligare då. Sen är det klart att det går att genomföra hybridmöten ändå, men jag tror att det blir lite, det går snabbare och känns mer inkluderande också om alla är överens om vad det är för regler som gäller från början. (Informant 3)

Ytterligare en viktig aspekt är betydelsen av möteshyfs vid hybridmöten. Det innebär bland annat att låta varandra tala till punkt och inte tala i mun på varandra. Det blir särskilt viktigt att låta de som deltar på distans tala färdigt då det är



svårare att uppfatta när de gör en ansats till att säga något mer. Samtidigt konstateras att den som sitter på distans även själv har ett eget ansvar att göra sin röst hörd. Hybridmöten möjliggör slutligen för fler att delta på möten. Det kan exempelvis innebära att slippa åka till en annan ort för ett visst möte vilket därmed sparar tid, det kan även innefatta att medarbetare med lindriga sjukdomssymtom kan delta på mötet på distans för att undvika risken att smitta andra på kontoret. En utmaning är däremot att det kan vara otydligt huruvida ett möte förväntas hållas antingen helt fysiskt, helt digitalt eller som ett hybridmöte och att mötesdeltagare istället tar för givet att mötet ska hållas på ett visst sätt. Därmed kan detta vara en fråga för organisationen att skapa en tydlig struktur kring.

#### *5.1.5. Förväntningar och krav*

Förväntningar och krav kan också ses som utmärkande drag relaterat till hybridarbete. Medarbetarna upplever överlag att de har samma förväntningar på sig själva i sitt arbete oavsett om de arbetar på kontoret eller på distans. Exempel på detta är förväntningen att ingen annan ska bli lidande av att medarbetaren hybridarbetar. Andra exempel som lyfts av medarbetarna är att vara lika engagerade, att hålla tidsramar och vara tydliga med vilka dagar de arbetar var. Det finns även en förväntan om att medarbetarna ska vara lika tillgängliga oavsett var de arbetar, eller kanske till och med ännu mer tillgängliga vid distansarbete.

Hemma kanske man i så fall har ett högre krav på sig för då ska man vara mer tillgänglig, men är man på jobbet så är jag ju tillgänglig hela tiden. Alltså jag ser det nog mer tvärtom att man har högre krav på sig när man är hemma och att det är ens eget ansvar när man är hemma att göra sig tillgänglig. /.../ Sen givetvis kan man ju börja undra om man hör av sig till någon som inte svarar på en bra stund, vad gör den, hänger tvätt eller ute och går eller planterar blommor ute i trädgården. Är man på jobbet, även om man kanske står och fastnar vid kaffeautomaten i tio minuter, så är man ändå på jobbet. (Informant 9)

Tillgänglighet upplevs framför allt vara en egen förväntan på sig själv. Överlag upplevs inga skillnader i kraven på ens arbete utifrån om medarbetarna arbetar på kontoret eller på distans, även om det finns undantag som att kraven kan upplevas vara högre på kontoret då fler har insyn i utförandet av arbete.

Personligen upplever jag lite större krav när man sitter på kontoret, det är ju krasst att säga så, men det är ju liksom, hemma, du kan ju surfa in på Aftonbladet en kvart, det är ingen som kommer märka det troligtvis. /.../ Man ser ju mer fysiskt vad folk gör, så att säga, så att det känns som att kraven är högre faktiskt om man är på plats. (Informant 10)

I kontrast till upplevelsen att kraven är högre på kontoret kan kraven på sig själv istället upplevas vara högre vid distansarbete.

Kanske då snarare lite större krav på mig själv när jag jobbar hemma för att man inte har, ja alltså min chef eller mina kollegor har ju inte insyn så att där är det snarare så att jag känner att jag måste visa att jag jobbar lika bra var jag än befinner mig. (Informant 5)

Medarbetarna antyder en vilja att synliggöra faktumet att de faktiskt arbetar vid distansarbete även om de inte syns lika naturligt av chefen och kollegor. Ytterligare en aspekt som kan relateras till medarbetarnas förväntningar på sig själva är att det vid hybridarbete upplevs kunna vara svårt att bedöma om de är sjuka och bör sjukskriva sig. Det beskrivs å ena sidan som en fördel att ha möjlighet att arbeta hemifrån under dagar som medarbetarna är lindrigt sjuka och vill undvika att smitta andra även om de fortfarande kan utföra sitt arbete. Å andra sidan medför detta utmaningen att det blir svårare att avgöra när de själva är tillräckligt sjuka för att sjukskriva sig och att medarbetarna då arbetar trots att de borde varit sjukskrivna.

## 5.2. Arbetsvillkor vid hybridarbete

Följande avsnitt beskriver informanternas arbetsvillkor vid hybridarbete och innefattar riktlinjer för hybridarbete, flexibilitet, kommunikation och teknik, sociala relationer samt ledarskap.

### 5.2.1. Riktlinjer för hybridarbete

Gemensamt för medarbetarnas organisationer är att det finns riktlinjer att minst hälften av arbetstiden ska förläggas på kontoret. Resterande tid kan, efter dialog med närmaste chef, förläggas på distans om medarbetaren så önskar. Samtliga medarbetare berättar att de uppskattar de riktlinjer som finns. När dessa riktlinjer introducerades reagerade medarbetare initialt över att de var tvungna att arbeta åtminstone hälften av tiden på kontoret trots att de upplevt att det fungerat bra att arbeta på distans under covid-19-pandemin. Däremot konstateras att arbete på distans ska ses som en möjlighet och inte en rättighet samt att arbetsgivaren behöver följa vissa regleringar.

I början när vi fick [riktlinjerna] så kände jag väl att det var lite, ja, men man kände väl kan vi inte bara få göra som vi vill, det har ju funkade i två år. Men nu förstår jag ju att det är en möjlighet och inte en rättighet. /.../ Det var väl kanske bara en chock, när man helt plötsligt skulle komma tillbaka och det var bestämt att nu måste ni komma tillbaka och ni ska vara här hälften av tiden. /.../ Man var så van vid att vara hemma och man kände väl, men ska de komma och bestämma nu att vi måste vara på plats. Det har ju funkade så bra när vi har fått göra som vi vill. (Informant 1)

Vad gäller fördelning av arbetstid mellan kontoret och distans råder olika upplevelser bland medarbetarna. En preferens är att fördela arbetstiden jämt mellan kontorsarbete och distansarbete, exempelvis genom att arbeta tre dagar på kontoret och två dagar hemifrån under en arbetsvecka. En annan preferens är istället att förlägga en övervägande del av arbetstiden på kontoret. Därtill finns även preferenser att arbeta en till två dagar per vecka på distans eller ett par gånger

i månaden på distans. Medarbetarna som föredrar att arbeta på kontoret hela arbetsveckan uppskattar dock också möjligheten att kunna arbeta på distans vid enstaka tillfällen när det särskilt underlättar vardagen.

Jag vill helst jobba på kontoret, så skulle jag ju helst vilja vara här fem dagar i veckan, förutom då om det nu är snö på vägen och jag har personlig nytta av att jobba hemma /.../ Min anledning till att jag vill jobba på kontoret är att jag lever ensam, jag bor på landet, alltihopa det där, jag behöver de kontakterna. Jag behöver rutinen på dagen och liksom, åka hem och då är man ledig och liksom när man är på jobbet så jobbar man, att det är struktur i dagen, det mår jag bra av. (Informant 6)

Rutiner och det sociala umgänget upplevs vara särskilt betydelsefulla arbetsvillkor som medför att medarbetarna vill arbeta på kontoret. Det råder delade meningar huruvida det kan vara fördelaktigt med vissa bestämda dagar då samtliga medarbetare ska arbeta på kontoret. Det framkommer att bestämda kontorsdagar kan underlätta för att planera in gemensamma aktiviteter som lämpligast utförs fysiskt, exempelvis vissa möten eller arbetsplatsträffar. En återkommande uppfattning bland medarbetarna är dock att bestämda kontorsdagar inte anses vara nödvändigt. Medarbetarna menar bland annat att det skulle begränsa flexibiliteten utan att tillföra så mycket och att det är viktigare att kunna anpassa hybridarbetet utefter sina arbetsuppgifter. Vid arbete i kontorslandskap utan fasta platser problematiseras även kring bestämda kontorsdagar då alla kanske inte skulle få plats eftersom att kontoret inte är anpassat för att alla ska vara där samtidigt. För att skapa en tydlig struktur för hybridarbete lyfter medarbetarna bland annat att det behövs kända regelverk och rutiner, tekniska förutsättningar, närvarande ledarskap, dialog om förväntningar med chefer och kollegor samt att det ställs krav på tydlighet om när de arbetar var och att de ska vara nåbara på distans. Bland medarbetarna har det uttryckts uppskattning över att arbetsgivaren anammat hybridarbete.

Jag tycker också att det är roligt att se att [organisationen] som arbetsgivare har anammat den här alltså, ja, men det nya normala. Jag har ju vänner och bekanta som jobbar i andra verksamheter där man tror att man ska gå tillbaka till hur det var innan pandemin och kräver att alla ska vara på plats hela tiden. Jag tänker att det är att ta ett steg tillbaka, nu har vi ju faktiskt, man har ju pratat om den här tekniska utvecklingen under ganska lång tid och i och med pandemin så tvingades vi att bli mer digitala. Vilket var väldigt svårt i början tror jag för väldigt många, men erfarenhetsmässigt tycker jag ändå att det var positivt och det känns jättekonstigt att man vill gå tillbaka till någonting som har varit. Det här är en verklighet som det ser ut idag. (Informant 3)

Pandemin upplevs ha tvingat fram en utveckling av organisationens digitala förmåga och enligt medarbetarna vore det synd att försumma de framstegen. Den digitala förmågan, och i förlängningen möjligheten till hybridarbete, kan vidare möjliggöra för arbetsgivare att rekrytera kandidater som bor längre bort. Att medarbetare inte behöver infinna sig på kontoret varje dag kan därtill minska

deras restid och transportkostnader. Denna faktor har särskilt betonats då bränslepriserna varit synnerligen höga under perioden när intervjuerna genomförts och att det då underlättat ekonomiskt att slippa köra till arbetsplatsen varje dag. Därtill konstateras att det, inte minst ur klimatsynpunkt, kan ifrågasättas om vissa externa, geografiskt avlägsna möten verkligen behöver hållas fysiskt eller om de istället kan hållas digitalt för att spara tid, pengar och andra resurser. Möjligheten att anpassa var medarbetarna arbetar utifrån rådande omständigheter medför ökad flexibilitet vilket förutspås bli ett oundgängligt arbetsvillkor i framtiden.

### 5.2.2. Flexibilitet

Ett arbetsvillkor som medarbetarna upplever har underlättat deras arbete är flexibilitet. Flexibilitet har dock olika innebörder för medarbetarna. Det kan handla om möjligheten att själv planera sitt arbete och sin arbetsvecka samt att bestämma var de utför sitt arbete. Det kan också handla om möjligheten att prioritera och anpassa arbetsuppgifter utifrån vad som uppkommer under dagen och att kunna stötta upp där det behövs. Flexibilitet kan också vara ett givande och tagande bland kollegor, att de exempelvis täcker upp för en kollega som sedan gör detsamma för en själv vid ett senare tillfälle. Vidare berättar medarbetarna att flexibilitet underlättar balansen mellan arbetslivet och privatlivet.

Det innebär för mig att kunna ha en balans, liksom arbetsliv och fritid, som det passar mig, att någon dag i veckan kanske jag vill träna på lunchen eller vill gå tidigare och alltså att man kan styra sin arbetstid. Det blir ju en helt annan typ av balans man kan uppnå då, och i förlängningen må bättre och prestera bättre, så att jag tror att det blir en helhet kring över hur livet ser ut, att man kan planera. /.../ Att man inte styrs av tider eller att man måste vara på en viss plats, utan att man kan vara flexibel. (Informant 2)

Flexibilitet är betydelsefullt för medarbetarna. Vissa upplever visserligen inte flexibiliteten som lika viktig men även de uppskattar dess fördelar. Ett exempel på hur flexibilitet underlättar vardagen är att medarbetarna kan förlägga privata ärenden under traditionell arbetstid, till exempel läkarbesök, att ta emot hantverkare i hemmet, att rasta hunden eller att träna på lunchen. Det kan underlättas av såväl flexibla arbetstider som möjlighet till distansarbete, vilket kan innebära att medarbetarna slipper ta ledigt eller göra onödigt långa avbrott under arbetsdagen. Även om medarbetarna upplever att flexibilitet är något positivt har den bilden inte alltid delats av alla, attityderna om flexibilitet beskrivs ha förändrats den senaste tiden.

När jag har möjlighet så ska jag kunna påverka var jag jobbar och hur jag jobbar och så, och känna att det finns någon form av, vad ska man säga, framtidstänk. Innan pandemin så fanns det vissa chefer som var lite sådär, kunde rynka lite på näsan, aha jobba hemifrån. Sen så ser man att de har ju helt, i början så tvingades de jobba hemifrån och sen har de faktiskt förändrats, ja men verksamheten går inte under, vi har klarat det ganska bra. Om man ser att det har skett en utveckling, det tycker jag är viktigt för att känna att det finns en flexibilitet på arbetsplatsen. (Informant 3)

Möjlighet till flexibilitet i dess olika bemärkelser upplevs därmed som en viktig faktor för framtidens arbetsliv. Flexibiliteten associeras med en känsla av frihet och kontroll över vardagen. Hybridarbetet upplevs även underlätta balansen mellan arbets- och privatlivet, exempelvis möjliggörs ökad flexibilitet och att planera utefter sin familjesituation.

Istället för att rusa hem klockan tre så kanske man kan jobba lite längre hemma och ta en liten sån där, man kan ta en sån här snabb avstämning fast man står på fotbolls-träningen, via mobilen till exempel. Det kanske man inte ska göra, det finns andra aspekter med det men det finns ju möjlighet att göra det. (Informant 10)

Även om medarbetarna huvudsakligen lyfter fördelar med att kunna kombinera arbetslivet och privatlivet på ett smidigare sätt så kan det även finnas utmaningar när gränserna suddas ut. Balansen underlättas därtill av att medarbetarna inte behöver ta hänsyn till restid. Att slippa pendla till kontoret varje dag framhävs av medarbetarna som underlättande för balansen mellan arbets- och privatliv. Utöver att den minskade pendlingen sparar tid poängteras även att den resulterar i mer tid till familjen, mindre miljömässig påverkan och minskade bränslekostnader för medarbetaren.

Ur ett kostnadsperspektiv och ett miljötänk att man inte behöver ut och åka, för ofta sitter man ju i en egen bil och åker. Det går ju bussar men skulle jag åka buss så skulle det ta dubbelt så lång tid och jag tycker att [x] minuter är en lång tid. Även om jag tycker att det är jätteskönt att sitta själv i bilen och ladda upp och varva ner. (Informant 9)

Det finns olika uppfattningar om pendling bland medarbetarna. De flesta menar att det är bekvämt att slippa restiden, exempelvis för att den är tråkig, medan andra konstaterar att det kan vara skönt att få tid att varva ner i bilen på vägen hem.

### *5.2.3. Kommunikation och teknik*

Ytterligare ett arbetsvillkor vid hybridarbete är kommunikation. Medarbetarna upplever att kommunikationen fungerar väl vid hybridarbete. I stora drag upplevs inga bekymmer med att nå kollegor som befinner sig på andra platser, de har dessutom utarbetat sätt att kommunicera med varandra. När medarbetarna arbetar på annan plats än sina kollegor tenderar de ställa sina frågor på en gång exempelvis i chatten istället för att gå och bära på frågorna tills de träffar kollegorna på kontoret, därmed minskas risken att glömma frågan.

Kommunikationen är nästan bättre, tänkte jag, när man jobbar hemma på distans för det blir mer chatt och det blir mer mejl. Medan man kanske på jobbet tänker att jag tar det när jag springer förbi eller jag tar det när jag träffar personen och så glömmer man bort det eller det kommer något annat i vägen (Informant 8)

Olika kommunikationsvägar beskrivs för att hålla kontakten med sina kollegor. Det rör sig exempelvis om chattfunktioner, e-post, formella och informella möten fysiskt på kontoret, digitala avstämningar och information som publiceras på intranätet. Medarbetarna berättar om regelbundna morgonmöten varje dag, oavsett om de deltar fysiskt eller digitalt samt att chefen har en betydelsefull uppgift att förmedla information till sina medarbetare. En utmaning vid hybridarbete är att vissa arbetsuppgifter försvåras av att kollegor, som medarbetaren är beroende av, inte är fysiskt tillgängliga på arbetsplatsen. Det kan exempelvis röra sig om att de behöver få ett visst dokument signerat för hand. En annan utmaning som försvårar kommunikation är bristande teknikvana.

Jag tycker jag har gjort jättesprång, tekniksprång under den här pandemihistorien. Jag har en bärbar dator, jag kommer in på möten och alltihopa, men jag har fortfarande en del kvar. Jag har lite sådana hinder som jag måste över, få en push, gör det här nu, fixa det här nu, så gör jag ju det men jag gör det inte självmant om man säger så. /.../ Där har ju min chef varit duktig . . . så jag har fått hjälp på vägen. (Informant 6)

Teknik beskrivs vara väsentligt för att hybridarbete ska fungera väl. Det handlar dels om att ha en lämplig teknisk enhet, dels tillgång till rätt system dels kompetens att använda de digitala verktyg som finns. Dessutom lyfter medarbetarna att det behöver finnas möjlighet till teknisk support. Utmaningar relaterat till tekniken, utöver bristande teknikvana, kan även vara otillräcklig internetuppkoppling i hemmet och när deltagare har tekniska problem vid digitala möten. Många utmaningar har dock överkommit under pandemin när arbetet till stor del förlades på distans, därför hyser medarbetarna förhoppningar om att kunna ta vara på de lärdomar som erhållits då.

Vi har bra verktyg för [kommunikation] och de flesta börjar känna sig ganska bekväma /.../ Man fick lägga väldigt mycket tid på att hjälpa till med tekniska frågor och sådär. Nu känner jag att nu behöver vi upprätthålla det här lite grann också för att inte hamna i samma sits igen om det blir så att vi måste övergå till digitala möten så att man kan hålla i det här lite. Det funkar faktiskt och vi kan köra någon gång då och då digitalt också. (Informant 5)

En konsekvens av en delvis återgång till kontoret är att det ibland är otydligt om ett möte förväntas genomföras enbart på kontoret, helt digitalt eller som ett hybridmöte där deltagarna får välja hur de deltar. Det medför utmaningar kring otydliga förväntningar om hur ett möte ska genomföras, vilka tekniska verktyg som krävs och om de behöver vänta in deltagare som kopplar upp sig digitalt. Relaterat till denna utmaning upplevs det även kunna vara otydligt huruvida kollegor arbetar på kontoret eller på distans en viss dag.

Det är ju en liten utmaning också, alltså var folk är. Är man på plats idag eller inte och hur man sköter sin kalender och det här. Men som vi har sagt så ska vi ju skriva i kalendern var man är, om man är på jobbet eller om man är hemma och så ska man ha en överenskommelse då med sin chef om hur man hur man tänker sig hemarbetet. (Informant 10)

Medarbetarna beskriver en funktion i organisationens digitala kalender som kan användas för att ange om de arbetar på kontoret eller hemifrån samt om de planerar att delta på ett möte fysiskt i ett mötesrum eller virtuellt. Användningen av denna funktion upplevs dock inte leva upp till sin fulla potential då medarbetarna inte alltid uppdaterar informationen kontinuerligt. Dessutom lyfts arbetsgivarens ansvar över ens medarbetare och att de därför behöver veta var medarbetarna befinner sig under arbetstid. Slutligen kan det finnas risk att få minskad kännedom om vad som pågår i organisationen om medarbetarna arbetar till stor del på distans, det betraktas dock inte som ett problem av studiens medarbetare. Medarbetarna som till största del arbetar på kontoret resonerar kring att de troligtvis skulle ha sämre kännedom om vad som pågår om de arbetade mer på distans och därmed skulle gå miste om informella samtal i korridoren och under fikarasten. Medarbetarna som faktiskt arbetar mer på distans konstaterar dock att de inte upplever att de missar väsentlig information och om så vore fallet så menar de att de kan fråga sina kollegor. Därmed tycks inte medarbetarna uppleva att minskad kännedom är ett problem i praktiken.

#### 5.2.4. Sociala relationer

Sociala relationer kan också ses som ett arbetsvillkor vid hybridarbete. Medarbetarna upplever att de har god kontakt med sina kollegor vid hybridarbete och att samarbetet fungerar väl. Kontakten upprätthålls genom bland annat chattfunktioner, videomöten, morgonmöten och arbetsplatsträffar. Därutöver kan kontakten ske genom inbokade fikapauser oavsett om medarbetarna sitter på kontoret eller på distans. Medarbetarna upplever socialt stöd från sina kollegor och att det stöd de får är tillräckligt. De berättar att kollegorna stöttar varandra och ser efter varandras mående. Oavsett om medarbetarna arbetar på kontoret eller på distans beskrivs chattfunktionen vara betydelsefull för att underlätta den dagliga kommunikationen. Samarbetet underlättas därigenom av att kontakten med kollegor finns nära till hands.

När det kommer via mejl eller chatt kanske det förväntas att det ska gå eller kanske framförallt med chatten, man kanske har en förväntning om att man ska vara snabbare där än om det kommer ett mejl tänker jag, och det menar jag inte nödvändigtvis som något negativt utan om det kommer en chatt så kanske man, ofta krävs det eller att man förväntar sig att det ska komma något med nästan vändande post. Mejlen kan man låta ligga och skvalpa ett tag kanske innan man tar tag i den. (Informant 4)

Att den dagliga kontakten bland annat upprätthålls genom chattfunktionen är exempel på att medarbetarna har blivit mer vana vid att använda tekniska verktyg för att kunna bibehålla kontakt med kollegor. Vid arbete på distans konstateras

att kontakten med de närmaste kollegorna upplevs vara god men att de går miste om interaktioner med mer avlägsna kollegor vilka de istället interagerar med på kontoret. När medarbetarna väl är på kontoret tas dock viss tid i anspråk för att prata ikapp det som har missats när de arbetat på distans. Det upplevs enklare att ställa en fråga på kontoret än på distans, likväl lyfts upplevelsen av att det är enklare att samarbeta när medarbetarna sitter tillsammans jämfört med när de befinner sig på varsitt håll. Det uttrycks frustration över att andra inte har samma vana för att använda tekniken som kommunikationsmedel.

Jag använder mig av chattfunktioner och videomöten i väldigt stor utsträckning sen är det så att alla gör inte det även om möjligheterna finns och ibland kan man bli liksom herregud hur svårt kan det vara att svara på chatten, kom igen. Det är samma som att jag ser till att ha alla mina möten och sånt inlagda i kalendern och det syns var jag befinner mig. Det är ju så att alla har inte anammat där utan ibland så kanske man har låst sina bokningar så man ser bara att människor är upptagna. /.../ Så ibland kanske man känner att där har vi kommit olika långt i utvecklingen. (Informant 3)

Den digitala mognaden kan därmed ligga på olika nivåer inom organisationen och det är något som medarbetarna behöver ta i beaktning för att främja samarbete och kontakten med kollegor vid hybridarbete. Andra betydelsefulla aspekter för ett fungerande samarbete är lyhördhet, respekt för varandras olika förutsättningar och behov, tydlighet, tillit, öppenhet för flexibilitet samt överenskommelse om förväntningar på varandras roller och ansvarsområden. Det bör enligt medarbetarna finnas låga trösklar för att ta kontakt med varandra och de kan förslagsvis komma överens om vilket arbete som lämpligast genomförs på kontoret respektive på distans. Därtill kan även tekniska möjligheter finnas för att underlätta samarbetet. Medarbetarna upplever olika stora behov av socialt umgänge och trivselaktiviteter på arbetsplatsen.

Jag har inte så stort behov av det sociala, men det tycker jag ändå finns inbyggt i våra tekniska lösningar. /.../ När jag jobbar på distans så hoppar jag gärna över de här fikapauserna och jobbar istället. Det ju inte, om man ska vara ärlig, så är det kanske inte sådär jättegivande. Är man på plats så förväntas det ändå att man ska sitta och fika med de andra. /.../ Det kanske var jätteasocialt av mig, men jag känner ändå att det är så lätt att få kontakt med varandra, det är inte bara jobbfrågor man slänger ur sig i chatten utan det kan ju vara att man gnäller lite på någon som man stör sig på . . . så jag tycker det fyller en ganska bra funktion ändå, även om det låter jättetråkigt kanske. (Informant 4)

Det råder delade meningar bland medarbetarna om vilken betydelse fysisk närvaro på arbetsplatsen har för att bygga sociala relationer. Å ena sidan kan medarbetare uppleva sig ha god kontakt med sina kollegor även om de väljer att avstå från vissa sociala sammankomster. Å andra sidan upplever medarbetare att det finns potentiella farhågor att det kan uppstå grupperingar mellan de som huvudsakligen arbetar på kontoret och de som arbetar mer på distans, farhågan är att grupperingarna ska utmynna i en känsla av "vi" och "dem".



Det känns som man kommer lite längre ifrån varandra ibland, att man ser inte folk på väldigt länge, alltså fysiskt då, eftersom jag är på kontoret ganska mycket så vet jag ju vilka som är här eller inte. Jag tycker det blir mer risk ibland att det blir en vi och dem, vi på kontoret här, man pratar lite vid kaffemaskinen, man pratar lite strunt med folk och så kommer man in på saker som man aldrig hade kommit in på om man bara hade suttit på distans. (Informant 10)

Dessa grupperingar konstateras kunna vara mer än en farhåga och kanske till och med en verklighet i vissa fall.

Att man missar mycket sånt informellt brus, eller vad man ska kalla det för, som jag tycker är viktigt, det är väl den största delen . . . att det blir A- och B-lag på något sätt, inte med flit men det blir det ibland. /.../ Risken med A- och B-lag, som jag tycker är mer än en risk faktiskt eftersom jag tycker att det är så, i vissa fall. Det för med sig så mycket med vi-känslan. (Informant 10)

När det uppstår en känsla av “vi” och “dem” på arbetsplatsen kan känslan av delaktighet minska. En annan risk när medarbetarna arbetar en större del på distans är att de kan uppleva sig bli isolerade och bortglömda.

Det är väl egentligen kanske att man känner sig bortglömd ibland, alltså att man kanske går till den personen som är på plats istället för att ta den som sitter på distans, att man kanske, ja men det är den här fomo-grejen [fear of missing out] att nu kanske någon frågar [hen] istället för att fråga mig (Informant 9)

Risken att bli isolerad upplevs som mer påtaglig när merparten av arbetet sker på distans. Genom att de kan växla mellan distansarbete och kontorsarbete, där medarbetare kan träffa sina kollegor, minskar risken för isolering även om den dock inte elimineras fullständigt. En potentiell risk är att det är svårare på distans att uppmärksamma om en medarbetare mår dåligt eller fallit in i negativa beteendemönster. Därav betonas vikten av att regelbundet träffas fysiskt vilket hybridarbete möjliggör.

#### *5.2.5. Ledarskap*

Slutligen är ledarskap ett arbetsvillkor som lyfts relaterat till hybridarbete. Generellt har studiens medarbetare en positiv bild av sin närmaste chefs ledarskap vid hybridarbete. Bland annat upplevs den närmaste chefen vara tillgänglig via chattfunktioner och liknande, dessutom beskrivs chefer ha infört nya rutiner för hur de kan hålla kontakten exempelvis genom stående morgonmöten. Det råder blandade uppfattningar om hur stor insyn medarbetarna upplever att chefen har i deras arbete, oavsett upplever medarbetarna tillit från sin närmaste chef när de hybridarbetar. Tilliten beskrivs finnas oavsett om arbetet sker på kontoret eller på distans.

Jag tycker att det fungerar bra och det tror jag handlar mycket om just den typen av tillit som min chef utövar, det är tillitsbaserat ledarskap och då tror jag att det inte är avhängigt av att du jobbar fysiskt eller på distans, utan det är liksom ett förhållningssätt. (Informant 3)

Tilliten märks framför allt genom att medarbetarna upplever att de inte ifrågasätts eller blir kontrollerade av chefen. Istället karaktäriseras relationen med chefen av frihet under ansvar där det förekommer en nära dialog med avstämningar vid behov. Möjligheten att själv få strukturera sitt arbete uppskattas särskilt.

Att jag inte blir ifrågasatt, det är ju aldrig så att, jaha, ska du vara hemma då, eller varför ska du vara hemma, utan det finns verkligen den där tilliten att man gör sina egna bedömningar och planerar sitt egna arbete. (Informant 8)

Förtroendet att själv kunna planera sitt eget arbete innefattar både vilka arbetsuppgifter som ska genomföras och var arbetet ska utföras. Medarbetarna menar dessutom att chefens förväntningar på arbetet är desamma oavsett om medarbetarna arbetar på kontoret eller på distans, förväntningarna skiljer sig därmed inte beroende på var medarbetaren arbetar. Däremot framkommer en upplevelse hos en tidigare arbetsgivare där det saknades tillit vid distansarbete.

Till skillnad från en tidigare chef då så att jag känner också skillnaden hur stor den är, jag har tidigare jobbat i en organisation där man överhuvudtaget inte hade tillit till oss som jobbade på distans och det är enorm skillnad. Dock har det inte, alltså det påverkar ju inte, jag jobbade nog lika effektivt och bra där också, men jag kände att det sjönk när jag inte hade, när min chef inte förstod och litade på att jag jobbade med det jag skulle. (Informant 5)

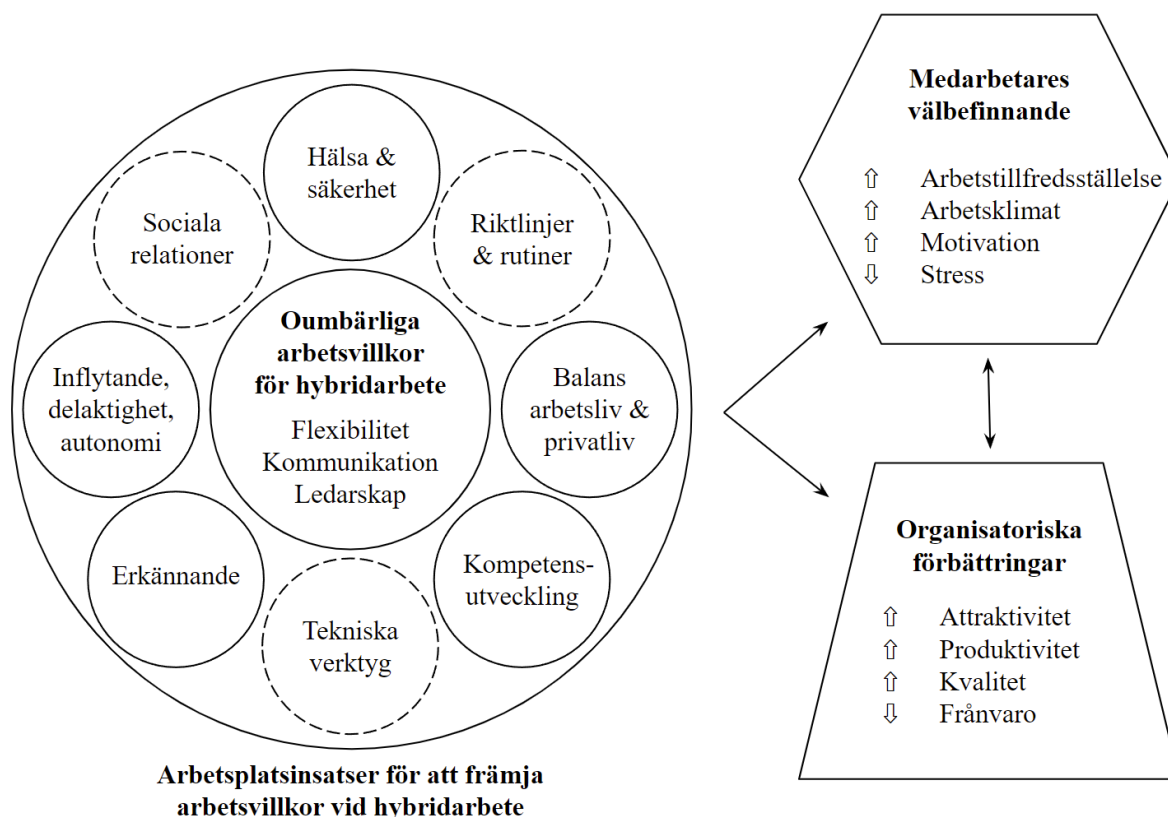
Chefens inställning till hybridarbete tycks därmed vara av betydande vikt. Känslan av delaktighet kan minskas av om chefen upplevs antyda att det är mest korrekt att arbeta på kontoret och att de som arbetar på distans missar saker.

Min närmaste chef tycker ju att det är på plats man ska vara. Sitter du hemma så synd för dig, nej men . . . alltså jag vet ju var jag har [chefen] och vi pratar jättemycket och så här, men om man inte vet det då kanske man absolut uppfattar det som att det blir mycket mer en vi och dem-känsla, att man inte blir så delaktig. (Informant 9)

I kontrast till chefer som tycks ha en mer reserverad inställning gentemot hybridarbete lyfter flera medarbetare att deras chefer också anammat arbetsformen. Då upplever medarbetarna att chefen har en ökad förståelse för vad det innebär och vilka behov det medför. Chefens positiva inställning till hybridarbete upplevs därmed underlätta för medarbetarna som arbetar på det sättet. En ledarskapsutmaning vid hybridarbete är att chefen och dennes medarbetare ibland befinner sig på olika platser. Ledarskapet kan bli lidande när det inte är lika enkelt att ta kontakt med sin chef, exempelvis eftersom medarbetare kan behöva boka in ett digitalt möte istället för att ställa en snabb fråga när de möts i korridoren. Det är däremot inte själva relationen till chefen som försämras på grund av hybridarbetet.

### 5.3. Sammanfattande analys av resultaten

I detta avsnitt ges en sammanfattande analys av resultaten från ett arbetsmiljöperspektiv med hjälp av den modell som utvecklats (se Figur 3) som baseras på PATH-modellen och SHAPE-ramverket (jfr Grawitch m.fl., 2006). För att anpassa modellen till hybridarbete har ytterligare en bearbetning av modellen gjorts utifrån den insamlade empirin (se Figur 4).



Figur 4. Modell som baseras på PATH-modellen och SHAPE-ramverket för sammanfattande analys av hybridarbete. Egen bearbetning utifrån insamlad empiri relaterat till hybridarbete. De streckade arbetsplatsinsatserna är ett eget bidrag till modellen, därtill har autonomi lagts till bland inflytande och delaktighet.

Utifrån Figur 4 framgår att när modellen vidareutvecklas finns tre ombärliga arbetsvillkor för hybridarbete och åtta områden som i sig kan utgöra arbetsvillkor men också arbetsplatsinsatser som kan skapa en god arbetsmiljö vid hybridarbete. De tre ombärliga arbetsvillkoren för hybridarbete är flexibilitet, kommunikation och ledarskap. Kommunikation ingår i SHAPE-ramverket men därtill har även flexibilitet och ledarskap lagts till då resultaten visar att de tycks vara ombärliga villkor för hybridarbete som inte går att bortse ifrån. Kommunikation utgör ett arbetsvillkor som krävs för att kunna sprida information och att medarbetare ska kunna kommunicera med varandra. Flexibilitet är ett arbetsvillkor som ger medarbetaren möjlighet att arbeta på andra platser och andra tider medan

ledarskap är ett villkor som skapar förutsättningar för att medarbetare ska få det stöd som behövs för att utföra hybridarbete.

De åtta områdena som i sig utgör arbetsvillkor och arbetsplatsinsatser som kan skapa en god arbetsmiljö vid hybridarbete är 1) hälsa och säkerhet, 2) riktlinjer och rutiner, 3) balans mellan arbets- och privatliv, 4) kompetensutveckling, 5) tekniska verktyg, 6) erkännande, 7) inflytande, delaktighet och autonomi samt 8) sociala relationer. Därmed innehåller den vidareutvecklade modellen dels de fem ursprungliga områdena för hälsofrämjande arbetsplatsinsatser från PATH-modellen (jfr Grawitch m.fl., 2006), dels tre nya områden som lagts till utifrån den insamlade empirin. Till det ursprungliga området inflytande och delaktighet har även autonomi adderats för att förtydliga dess betydelse i förhållande till hybridarbete. De tre tillagda områdena för arbetsplatsinsatser är riktlinjer och rutiner, tekniska verktyg och sociala relationer. Riktlinjer och rutiner syftar till insatser som används för att skapa en tydlig struktur för hybridarbetet. Tekniska verktyg syftar till insatser som riktas mot att medarbetare förses med de tekniska verktyg och utrustning som behövs för att utföra arbetet. Sociala relationer innefattar insatser som fokuserar på att stärka sammanhållning, gemenskap och samarbete i arbetet. Sammantaget kan dessa åtta områden för arbetsplatsinsatser betraktas som övergripande kategorier och kan därmed innefatta mer specifika och riktade åtgärder inom respektive område.

Studiens empiriska resultat indikerar att hybridarbetet kan främja medarbetarnas välbefinnande, vilket visar sig bland annat i form av upplevd ökad arbetstillfredsställelse, gott arbetsklimat, förhöjd motivation och minskad stress. Den upplevda ökade arbetstillfredsställelsen kan ses i medarbetarnas positiva bild av hybridarbete. Oavsett om de regelbundet arbetar på distans eller i princip alltid arbetar på kontoret uppskattar medarbetarna att ha möjlighet till hybridarbete då det underlättar vardagen, underlättar balansen mellan arbets- och privatlivet samt möjliggör mer autonomi och flexibilitet. Ett gott arbetsklimat vid hybridarbete indikeras av ökad arbetsro, att medarbetarna upplever sig ha god kontakt med sina kollegor och att kommunikationen fungerar väl även vid hybridarbete. När medarbetare arbetar i olika grad både på kontoret och på distans finns en farhåga om att det skapas en känsla av "vi" och "dem" mellan de som är mer på kontoret och de som främst arbetar hemifrån. För de som i hög grad arbetar på distans finns också risk för isolering, detta bedöms dock inte som en betydande risk i de studerade organisationerna då medarbetarna behöver arbeta minst halva arbetstiden på kontoret. Motivation främjas av att medarbetarna har stora möjligheter att själva förlägga sitt arbete och de upplever sig dessutom arbeta mer effektivt med vissa arbetsuppgifter hemifrån. Stress minskas av att medarbetarna slipper pendla fram och tillbaka till kontoret varje dag vilket gör att de får mer tid till annat.

Utöver att främja medarbetares välbefinnande indikerar studiens empiriska resultat att hybridarbetet även kan leda till organisatoriska förbättringar, exempelvis genom att medarbetarna upplevde att arbetsgivarens attraktivitet kan öka, produktivitet och kvalitet på utfört arbete kan förbättras samt minska frånvaro. Arbetsgivarens attraktivitet baseras på medarbetarnas upplevelser av att organisationen följer med i den flexibla och digitala utvecklingen av arbetslivet samt att arbetsgivaren kan attrahera arbetssökanden som bor längre bort. Medarbetarna upplevde att de arbetade mer effektivt när de kan anpassa arbetsplats utifrån sina aktuella arbetsuppgifter vilket i förlängningen skulle kunna förbättra organisationens produktivitet och kvalitet i stort. Utifrån resultaten kan frånvaro minskas både genom att medarbetarna kan arbeta hemifrån med lindriga sjukdomssymtom och genom att medarbetarna kan arbeta hemifrån för att exempelvis ta emot hantverkare istället för att behöva ta ledigt hela dagen. Det bör noteras att dessa möjliga organisatoriska förbättringar baseras på medarbetarnas upplevelser.

## 6. DISKUSSION

*I följande kapitel presenteras studiens diskussion. Först diskuteras studiens resultat utifrån frågeställningarna, tidigare forskning och den teoretiska referensramen. Därefter förs en kritisk reflektion över studien.*

### 6.1. Hybridarbetets utmärkande drag

Hybridarbetet utmärks av att medarbetarna alternerar mellan att arbeta på kontoret och på distans, huvudsakligen från hemmet. I de studerade organisationerna arbetar medarbetarna upp till halva tiden på distans och resterande tid från kontoret. Direktiven för hybridarbetet regleras av arbetsgivaren, därtill kan det förekomma individuella avvikelser utifrån dialog med närmaste chef. Medarbetarna upplever att hybridarbetet fungerar bra och hybridarbetet är en uppskattad arbetsform som de trivs med. En bidragande faktor till den positiva upplevelsen av hybridarbete är särskilt möjligheten att kunna välja mellan kontors- och distansarbete. Om medarbetarna enbart hybridarbetar vid enstaka tillfällen kan det dock innebära att de inte hinner vänja sig vid arbetssättet, därför kan det vara aktuellt för organisationen att möjliggöra för sina medarbetare att arbeta mer frekvent på distans (Scott m.fl., 2012). Detta blir visserligen inte lika aktuellt så nära inpå distansläget under pandemin då många redan fått öva på att arbeta på distans, däremot kan det vara betydelsefullt att upprätthålla hybridarbetet kontinuerligt för att inte lärdomarna ska gå förlorade. Organisationen behöver stötta medarbetarna i att strukturera upp hybridarbetet då det visat sig att det kan vara otillräckligt att förlita sig på att medarbetarna ska hantera arbetsituationen vid hybridarbete på egen hand (ter Hoeven & van Zoonen, 2015).

Bland medarbetarna återfinns individuella skillnader gällande i vilken utsträckning de själva vill arbeta på kontoret respektive på distans. Somliga vill fördela arbetstiden relativt jämnt medan andra enbart vill arbeta enstaka tillfällen på distans. I regel ser medarbetarna inget behov av att ha fasta kontorsdagar eftersom de trots hybridarbetet har god kontakt med sina kollegor och uppskattar den flexibilitet som arbetsformen medför. Dessa upplevelser skiljer sig därmed från rekommendationer som tidigare forskning föreslagit om att schemalägga återkommande dagar för att säkerställa att medarbetarna växlar mellan kontors- och distansarbete (Darouei & Pluut, 2021). Det potentiella behovet av specifika kontorsdagar kan motiveras av att inte riskera att medarbetarna enbart arbetar på distans och därmed går miste om arbetet på kontoret. Det kan istället vara aktuellt att organisationen strävar efter att finna en optimal balans mellan antalet kontorsdagar respektive dagar på distans (Yang m.fl., 2021). Medarbetare kan koordinera dagar med sina kollegor gällande när de vill arbeta tillsammans på plats och anpassa sig utifrån sociala aktiviteter (Halford, 2005), dessutom kan det behöva förtydligas när och hur ofta medarbetare förväntas arbeta på kontoret (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Kontoret respektive hemmet tilldelas olika betydelse av medarbetarna och är därtill associerade med olika arbetsuppgifter. Arbetet på kontoret lämpar sig för sociala och kreativa arbetsuppgifter medan distansarbete är mer lämpligt för mer självständiga arbetsuppgifter som kräver lugn och ro. Det går i linje med att vissa aktiviteter kan vara mer lämpliga att utföra på kontoret respektive på distans (Yang m.fl., 2021). Medarbetarna upplever vidare att deras arbetsengagemang inte beror på var de arbetar, även om det å ena sidan framkommer att de blir mer engagerade vid kontorsarbete eftersom de får möta sina kollegor. Å andra sidan kan engagemanget vid distansarbete främjas av känslan att de effektivt utför sina arbetsuppgifter. Det kan relateras till att distansarbetet ofta är av mer rutinmässig och administrativ karaktär och att det då kan vara enklare att motivera sig när arbetsuppgifterna är enkla och sällan kräver stöd från andra (Halford, 2005). Synen på vilka typer av arbetsuppgifter som utförs var har förändrats exempelvis till följd av covid-19-pandemin då arbetsuppgifter som tidigare bedömts vara tvungna att utföras på plats eftersom de kräver tillsyn nu anses kunna utföras även på distans (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020; Williamson m.fl., 2021).

Medarbetarna i studien är i stora drag nöjda med utformningen av sina kontor även om de i viss mån anpassar var de arbetar utifrån rådande arbetsplats och aktuella arbetsuppgifter. Vad gäller kontorsdesign menar medarbetarna med eget kontor att denna utformning inte påverkar deras beslut huruvida de arbetar på kontoret eller på distans. De medarbetare som delar kontor med andra menar istället att utformningen kan påverka deras beslut om var de arbetar, i och med att digitala möten blivit ett mer vanligt förekommande inslag under arbetsdagen blir det viktigare att medarbetarna har möjlighet att sitta ostört under dessa möten. Detta kan relateras till brister i kontorsdesign vilket enligt Babapour Chafi m.fl.

(2022) kan avskräcka medarbetare från att vilja komma tillbaka till kontoret. Trender inom kontorsdesign såsom öppen planlösning och flexibla kontor utan tilldelade platser kan vara bristfälliga när det gäller att tillhandahålla en miljö för koncentration och ostört arbete. Om medarbetarna haft möjlighet att arbeta i lugn och ro i hemmet under covid-19-pandemin kan de därmed vara mindre benägna att återvända till kontoret om de inte trivs med utformningen i kontorsmiljön (Babapour Chafi, m.fl., 2022). Framtidens kontor förväntas användas mer åt samarbete, interaktion och socialisering med kollegor (Mantesi m.fl., 2022; Yang m.fl., 2021). Arbetsplatsen behöver dock även tillhandahålla dedikerade arbetsytor för individuellt arbete då medarbetare uttrycker ett behov av personligt utrymme (Mantesi m.fl., 2022) vilket kan relateras till behov av eget utrymme vid digitala möten.

Det råder delade upplevelser om arbetsro vid hybridarbete. Somliga upplever sig ha bättre arbetsro i hemmet då de kan arbeta mer ostört, mer koncentrerat och med färre avbrott jämfört med vid kontorsarbete. Vid distansarbete kan det däremot vara så att medarbetarna kan bli distraherade av familjemedlemmar, husdjur eller hushållssysslor vilket kan resultera i att de istället upplever bättre arbetsro på kontoret. Sådana icke-jobbrelaterade störmoment kan klassas som hindrande stressorer och är karaktäriserande för hybridarbete (Xie m.fl., 2019). Vid hemarbete är det fördelaktigt att ha ett dedikerat arbetsrum. Medarbetare slipper då exempelvis ha sin arbetsplats i köket eller flytta undan utrustningen i slutet av arbetsdagen. Avsaknad av ett eget arbetsrum i hemmet tycks istället vara negativt relaterat till arbetsresultatet (Yang m.fl., 2021). Ett utmärkande drag vid hybridarbete är att medarbetare utformar sin arbetsplats i hemmet själva, de dock sakna tillräckliga kunskaper inom ergonomi (Janneck m.fl., 2018). Behovet av ett dedikerat arbetsrum och att ha möjlighet till hemarbete förväntas vara kriterier som framöver kan komma att tas i beaktning vid utformning av bostäder (Cuerdo-Vilches m.fl., 2021).

Pandemin beskrivs ha bidragit till ett nytt normalläge för arbetslivet vilket innefattar en högre grad av hybridarbete. Medarbetarna uppskattar att arbetsgivaren har anammat detta nya arbetssätt och för många av studiens medarbetare är det relativt nytt att hybridarbete i så pass stor utsträckning, även om fenomenet hybridarbete inte är en ny företeelse. Inom en snar framtid förutspås flexibelt arbete i olika former bli normen snarare än undantaget (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020), något som pandemin lagt grunden för (Cuerdo-Vilches m.fl., 2021). Utifrån denna premiss är det aktuellt att studera vilka arbetsvillkor som kan underlätta respektive försvåra hybridarbetet.

## 6.2. Underlättande och försvårande arbetsvillkor vid hybridarbete

I följande avsnitt diskuteras underlättande och försvårande arbetsvillkor. Här tas utgångspunkt i den analysmodell som utvecklats som sammanfattar de empiriska resultaten (se Figur 4). I modellen finns de tre oundgängliga arbetsvillkoren

flexibilitet, ledarskap och kommunikation samt åtta områden som i sig kan utgöra arbetsvillkor men också arbetsplatsinsatser som kan förbättra arbetsvillkoren. De oundgängliga arbetsvillkoren och områdena för arbetsplatsinsatser kopplat till hybridarbete kan bidra till medarbetares välmående och organisatoriska förbättringar vilket därmed skapar en god arbetsmiljö för medarbetarna. Avsnittet är strukturerat utifrån de tre oundgängliga arbetsvillkor som identifierats, därtill diskuteras de olika områdena för arbetsplatsinsatser löpande.

### *6.2.1. Flexibilitet*

Ett oundgängligt arbetsvillkor för hybridarbete är flexibilitet vilket upplevs underlätta hybridarbetet då det innebär möjlighet till autonomi och att själva få påverka var, hur och när de utför sina arbetsuppgifter och sin arbetsvecka. Utifrån analysmodellen (se Figur 4) kan flexibilitet förstås som ett oundgängligt arbetsvillkor för hybridarbete. Det innebär att flexibiliteten i sig är en grundpelare för att hybridarbete ska fungera då det ger medarbetare möjlighet att påverka och styra över var, när och hur de ska förlägga arbetet. I förlängningen bidrar detta till medarbetarnas välmående då det kan minska stress och förhöjer deras upplevda arbetstillfredsställelse. Därmed kan flexibilitet anses främja medarbetarnas upplevda arbetsmiljö. Arbetsplatsinsatser inom området för inflytande, delaktighet och autonomi kan bidra till att stärka flexibiliteten för medarbetarna vilket ytterligare stärker deras möjligheter att påverka sin arbets-situation. Medarbetarna upplever att det vid hybridarbete underlättar att ha tydliga riktlinjer och rutiner samt att det ställs krav på tydlighet gällande när medarbetare arbetar var och att de ska vara nåbara på distans. Dessa upplevelser stärks av tidigare forskning som indikerar att organisationer kan implementera riktlinjer som förtydligar hur, när och var arbetet förväntas utföras (Babapour Chafi m.fl., 2022). Behovet av tydliga riktlinjer är särskilt betydelsefullt med tanke på att hybrida arbetssätt kan uppfattas som ostrukturerade och inkonsekventa. Vidare rekommenderas att olika riktlinjer kompletterar varandra och att de tillsammans bildar en helhet (Moglia m.fl., 2021).

En del av medarbetarna upplever sig ha svårt att lägga ifrån sig arbetet för att ta rast eller avsluta arbetsdagen, inte minst vid arbete på distans. Medarbetarna upplever även att konsekutiva möten har blivit mer vanligt förekommande och att det är svårt att hinna med raster mellan möten. Svårigheten att avsluta arbete kan tangera autonomiparadoxen vilket innebär att medarbetare som ges stor autonomi kan ha en tendens att arbeta längre och mer (ter Hoeven & van Zoonen, 2015), i förlängningen är det något som försvårar vid hybridarbete. Det kan också finnas en risk vid hybridarbete att medarbetare intensifierar sitt arbete i ett försök att kompensera för möjligheten att få arbeta flexibelt vilket då kan leda till en högre arbetsbelastning (Shifrin & Michel, 2021). Flexibiliteten kan därför med fördel stödjas av arbetsmiljön och organisationen så att medarbetare ska känna att det är tillåtet att nyttja de flexibla arbetsarrangemang som finns tillgängliga (Shifrin & Michel, 2021). Därtill kan det vara lämpligt att flexibiliteten inte enbart styrs av



organisationens operativa behov utan även av medarbetarnas val då arbetstillfredsställelsen påverkas positivt av delaktigheten (Neirotti m.fl., 2019).

Utifrån studiens resultat kan det vara försvårande vid bland annat hybridmöten att det ibland upplevs vara otydligt huruvida sammanträden ska ske digitalt eller på plats samt vilka dagar medarbetaren själv och dennes kollegor är på kontoret. Specifikt relaterat till hybridmöten kan det i förväg vara otydligt hur ett möte ska genomföras och det ställs då olika krav på fysisk närvaro, tillgång till tekniska verktyg och hur länge de förväntas vänta in mötesdeltagare innan mötet startas. Riktlinjer och rutiner är ett område för arbetsplatsinsatser vid hybridarbete enligt analysmodellen (se Figur 4) som syftar till att hybridarbetet ska följa en tydlig struktur. Vid hybridarbete står organisationer inför utmaningen att adressera frustration, oro och besvikelse till följd av distraktionerna eller om kollegorna inte kommer till kontoret när medarbetaren själv gör det (Babapour Chafi m.fl., 2022). Medarbetarnas upplevelser av otydlighet kan därtill relateras till att hybridarbete behöver vara begripligt då hybrida arbetssätt kan uppfattas som inkonsekventa, tvetydiga och ostrukturerade. Vid hybridarbete behöver nämligen medarbetarna själva ständigt besluta om vilka arbetsuppgifter de ska utföra samt var och när arbetet ska utföras, vilket kan ställa högre krav på dem i arbetet (Babapour Chafi m.fl., 2022).

En betydande aspekt som medarbetarna uppskattar med flexibiliteten vid hybridarbetet är att det underlättar balansen mellan arbetslivet och privatlivet vilket kan gynna både familjesituationen och möjlighet att utföra privata ärenden. Den minskade restiden förlänger därtill fritiden och spar in på både ekonomiska och miljömässiga resurser. Flexibelt arbete, såsom hybridarbete, kan enligt tidigare forskning bidra till en god balans mellan arbetslivet och privatlivet (Chung & van der Horst, 2020; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Analysmodellen (se Figur 4) lyfter även att insatser för att främja balansen mellan arbets- och privatlivet kan leda till medarbetares välbefinnande och i förlängningen organisatoriska förbättringar. Det kan motiveras av att balans mellan arbets- och privatliv kan främja upplevd arbetstillfredsställelse. En försvårande omständighet som identifieras i den aktuella studiens resultat är dock att tillgängligheten upplevs riskera att luckra upp gränsen mellan medarbetarnas arbete och fritid på ett negativt sätt. Det kan liknas med hur MacEachen m.fl. (2008) beskriver flexibelt arbete som ett tveeggat svärd när arbetet gör intrång i den personliga sfären. Som ovan nämnt är en risk att medarbetare kan ha svårigheter med att avsluta arbetet vid arbetsdagens slut (Halford, 2005), konflikter mellan arbetet och privatlivet kan därtill leda till att medarbetare kan känna sig känslomässigt utmattade när arbetet stört familjelivet tidigare dag (Darouei & Pluut, 2021).

Medarbetarna i studien lyfter att det vid hybridarbete kan vara svårt att bedöma huruvida olika grader av sjukdomstillstånd ska resultera i att medarbetaren antingen kan arbeta på plats, kan arbeta hemifrån för att undvika att smitta andra

eller om denne bör sjukskriva sig. Det mest utmanande tycks vara att väga mellan de två sistnämnda alternativen och denna svårighet kan leda till att medarbetare arbetar trots att de borde vara sjukskrivna. Medarbetare som arbetar hemifrån tycks vara mer benägna till sjuknärvaro (Spinks, 2002; Steidelmüller m.fl., 2020). Vid kontorsarbete blir kriterierna för sjukdomstillstånd tydligare medan denna avvägning vid distansarbete lämnas till medarbetaren själv att avgöra. Eftersom flexibelt arbete innebär mycket ansvar och autonomi över sitt arbete snarare än att styras och kontrolleras av chefen tenderar medarbetare att arbeta utöver sina gränser, exempelvis vid sjukdom, för att undvika professionella misslyckanden (Steidelmüller m.fl., 2020). Med hänvisning till analysmodellen (se Figur 4) kan insatser som syftar till att främja hälsa och säkerhet vara lämpliga, sådana insatser kan relateras till minskad sjukfrånvaro (Grawitch m.fl., 2006). Detta skiljer sig visserligen från problematiken med sjuknärvaro som har framkommit i den aktuella studien, dock kan insatserna troligtvis riktas mot såväl sjukfrånvaro som sjuknärvaro.

### 6.2.2. *Kommunikation*

Ett oumbärligt arbetsvillkor som underlättar hybridarbete är kommunikation. Resultaten visar att medarbetarna upplever att kommunikationen fungerat väl vid hybridarbete. Medarbetarna hade inga svårigheter med att nå kollegor som befann sig på annan plats eftersom de hade utarbetade sätt att kommunicera med varandra. Kontakten med kollegor underlättades bland annat av att ha utarbetat sätt att kommunicera med varandra, exempelvis genom chattfunktioner, e-post, fysiska möten, digitala avstämningar och information som publiceras på intranätet. Trots att det fanns fungerande kommunikationssätt upplever medarbetarna att den icke-verbala kommunikationen försämras vid exempelvis digitala möten, eftersom det är svårare att läsa av kollegors ansiktsuttryck och andra icke-verbala signaler. Digitala verktyg kan hjälpa medarbetare att känna närhet till sina kollegor trots fysisk distans (Petani & Mengis, 2021). Bristande teknikvana, inställning till IT och tekniska lösningar kan dock utgöra utmaningar som påverkar medarbetares upplevelse av kommunikationen (Petani & Mengis, 2021). Enligt tidigare forskning behöver organisationen se till att det finns goda möjligheter för att kommunicera med varandra, särskilt när kommunikationen behöver ske digitalt vilket kan vara fallet vid hybridarbete (Nayani m.fl., 2018). Den hybrida arbetsmiljön behöver betraktas som en integrering mellan den fysiska och digitala arbetsmiljön samt möta medarbetares olika behov, därmed kan medarbetare lämpligen ges möjlighet att kommunicera med varandra både digitalt och fysiskt (Babapour Chafi m.fl., 2022; Lahti & Nenonen, 2021). Kommunikation sker därtill såväl synkront som asynkront vilket medför att organisationer kan behöva säkerställa att kommunikationskanaler fungerar både när medarbetare befinner sig på samma plats och när de befinner sig på olika platser (Rosenberg m.fl., 2005). Studiens medarbetare upplever vidare att de inte går miste om kännedom om vad som pågår i organisationen när de arbetar på

distans, detta trots att det då blir svårare att överhöra och hoppa in i konversationer vilket faller sig mer naturligt vid kontorsarbete (Rosenberg m.fl., 2005).

För att upprätthålla kommunikationen mellan kollegor använder medarbetarna olika tekniska lösningar. De upplever att tekniska verktyg underlättar den dagliga kontakten oavsett om de arbetar på kontoret eller på distans. När medarbetarna arbetar på två eller flera platser är det av vikt att tillhandahålla väl fungerande tekniska verktyg som stödjer samarbeten (De Bruyne & Gerritse, 2018) och bibehåller kontakter med kollegor (Darouei & Pluut, 2021). Med hjälp av tekniska kommunikationskanaler har de sociala relationerna flyttat till ett virtuellt utrymme (Halford, 2005). Utifrån studiens resultat kan det finnas risk att det uppstår klyftor mellan de som huvudsakligen arbetar på kontoret och de som arbetar mer på distans, detta kan ses som försvårande vid hybridarbete. En farhåga hos medarbetarna är att uppdelningen kan leda till en känsla av "vi" och "dem" på arbetsplatsen vilket därigenom kan minska delaktigheten. Detta stärks av tidigare forskning som funnit att "vi"-känslan riskerar att försvagas vid arbete på distans, däremot kan detta vägas upp vid hybridarbete då medarbetare kombinerar distansarbetet med arbete på kontoret där kollegor möts (Babapour Chafi, 2022). En utmaning vid hybridarbete är därför att hitta en kultur som förenar medarbetare oberoende av fysisk plats (Babapour Chafi m.fl., 2022). Tillhandahållandet av social sammanhållning både i den fysiska och digitala arbetsmiljön kan därmed vara en framtida strategisk utmaning relaterat till arbetsmiljön för att säkerställa en känsla av anknytning, förbättra sociala relationer och stödja arbetsrelationer (Bruyne & Gerritse, 2018).

Utifrån studiens resultat kan det även vara försvårande om medarbetare som arbetar på distans upplever sig isolerade och bortglömda. Denna risk kan förstärkas om kommunikationen är bristfällig när medarbetare arbetar på olika platser. Då medarbetare som arbetar hemifrån inte är lika synliga för chefer och kollegor upplever medarbetarna i studien även att det kan vara svårare att uppmärksamma när en kollega mår dåligt och att hjälpa till. Denna uppfattning går i linje med tidigare forskning som indikerar att distansarbetare tycks uppleva en lägre grad av arbetsplatsinkludering och högre grad av professionell isolering (Darouei & Pluut, 2021). Distansarbetare tycks även ha svårare att bygga upp tillit och relationer, inte minst när det gäller nya kollegor (Babapour Chafi m.fl., 2022). Utifrån isolering kan även diskuteras huruvida det kan finnas risk att känna sig isolerad och bortglömd även på kontoret, exempelvis om många kollegor arbetar på distans och medarbetaren själv arbetar främst på kontoret. Trots att medarbetaren själv gör insatser för att träffa sina kollegor genom att vara på kontoret så blir denne då ensam oavsett. För att skapa samhörighet kan det utifrån analysmodellen (se Figur 4) vara aktuellt med insatser som är inriktade på sociala relationer. Sådana insatser är angelägna då Grawitch m.fl. (2006) menar att ett

gott arbetsklimat i förlängningen kan bidra till en god arbetsmiljö. Utifrån analysmodellen är upplevd arbetstillfredsställelse en aspekt av medarbetares välbefinnande som kan främjas vilket går i linje med tidigare forskning som indikerar att möjligheter till fysisk kontakt med kollegor verkar vara viktigt vid distansarbete (Bentley m.fl. 2016) och att risken för känsla av isolering minskar om medarbetaren själv valt att arbeta flexibelt (Neirotti m.fl., 2019).

Tillgång till tekniska verktyg är ett arbetsvillkor för att hybridarbete ska fungera och det handlar bland annat om en lämplig teknisk enhet, kanaler för kommunikation, tillgång till nödvändiga system och till teknisk support samt kompetens att kunna använda de digitala verktyg som finns tillgängliga. Något som upplevs försvårande av medarbetarna är exempelvis otillräcklig internetuppkoppling i hemmet och tekniska problem vid digitala möten. Dessutom finns en upplevelse av att vissa funktioner i tekniska system inte nyttjas till sin fulla potential. Detta kan relateras till utmaningen för organisationer att tillhandahålla lämpliga och relevanta tekniska verktyg och beteenden för arbetet på distans (De Bruyne & Gerritse, 2018). Medarbetarna i studien upplever att organisationernas digitala förmåga har utvecklats till följd av distansläget under covid-19-pandemin och att det vore synd att gå miste om den utvecklingen. På individuell nivå har medarbetare även fått lära sig hantera digitala verktyg under covid-19-pandemin vilket utifrån resultaten blir särskilt aktuellt för medarbetare med bristande teknikvana. Krav på konstant lärande kan betraktas vara karaktäriserande för hybridarbete (Xie m.fl., 2019) och det kan även relateras till området kompetensutveckling inom ramen för analysmodellen (se Figur 4). Då arbetslivet förändras kan såväl chefer som medarbetare vara i behov av att både bredda och fördjupa sin kompetens vilket i förlängningen även kan leda till att engagemanget för organisationen ökar (Arbetsmiljöverket, 2012; Grawitch m.fl., 2006). Tidigare antaganden om vilka arbeten som är möjliga att utföra på distans har förändrats, istället har nya kreativa sätt att arbeta och använda teknik utvecklats (Williamson m.fl., 2021). Utifrån analysmodellen (se Figur 4) kan det vara lämpligt att utforma insatser i syfte att medarbetare ska tillhandahållas de tekniska verktyg som behövs för att kunna hybridarbeta. Det räcker inte enbart med att de tekniska verktygen finns på plats utan medarbetarna behöver även ha kompetens att använda dem, vilket kan kräva kompetensutveckling.

Något som kan vara försvårande vid hybridarbete är relaterat till tillgänglighet och nåbarhet. Då medarbetarna upplever att de inte är lika synliga för chef och kollegor när de arbetar på distans kan de uppleva att det finns en förväntan om att de i högre grad behöver vara nåbara när de arbetar på distans jämfört med på kontoret. Det går i linje med tidigare forskning som tyder på att medarbetare kan känna ett större behov av att ständigt vara kommunicerbara och tillgängliga vid hybridarbete (Halford, 2005). Därtill verkar medarbetare ha en stor drivkraft att uppvisa optimal produktivitet vid arbete på distans för att bevisa för chefer, kollegor och för en själv att de är produktiva när de arbetar hemifrån (Halford,

2005). I den aktuella studien upplevs detta dock främst vara baserat på medarbetarnas förväntningar på sig själva och inte något som kommunicerats från arbetsgivaren. De tekniska verktygen har möjliggjort att medarbetare har enklare att vara tillgängliga och nåbara även när de arbetar på distans, detta kan dock försvåra hybridarbetet med hänvisning till den så kallade anslutningsparadoxen (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Det innebär att när kommunikationstekniken är tillgänglig och medarbetare förväntas vara ständigt nåbara kan medarbetare i förlängningen känna sig mer utmattade på grund av oförmåga att koppla ifrån kommunikationen. Att medarbetarna i den aktuella studien känner ett behov av att vara mer tillgängliga vid arbete på distans kan diskuteras i relation till Petani och Mengis (2021) som resonerar kring hur informationsteknologi har invaderat våra arbetsplatser och privatliv på ett problematiskt sätt. Även flexibilitet kan relateras till ett intrång i den personliga sfären då det kan leda till att medarbetaren alltid är potentiellt tillgänglig för arbete (MacEachen m.fl., 2008). Utifrån anslutningsparadoxen (ter Hoeven & van Zoonen, 2015), som nämndes ovan, kan även diskuteras vid vilka tider medarbetare förväntas vara tillgängliga och nåbara, exempelvis om förväntningen om att vara nåbar enbart gäller kontorstider eller även utanför arbetstid. I och med hybridarbetet underlättas även medarbetares möjligheter att vara flexibla med sina arbetstider då de kan arbeta hemifrån några timmar under kvällen istället för att åka in till kontoret. Frågan är då om det leder till en allmän förväntan om att kunna svara på samtal eller e-post utanför kontorstid. Liksom Halford (2005) beskriver så luckras såväl de rumsliga som tidsmässiga traditionella gränserna för arbetet upp vid hybridarbete.

Medarbetarna i studien upplever att möteshyfs är betydelsefullt för kommunikationen vid hybridmöten. Det kan exempelvis röra sig om att låta varandra tala till punkt utan att avbryta, vilket blir särskilt viktigt då det är svårt att uppfatta om deltagare på distans gör en ansats att säga något ytterligare. Medarbetare som är mindre extroverta kan ha lättare för att uttrycka sig skriftligt (Petani & Mengis, 2021). Medarbetarna i studien upplever att kommunikation och samarbete genom hybridmöten i stora drag fungerar väl, åtminstone i mindre konstellationer. Dessutom upplever medarbetarna att det underlättar om det finns någon som leder mötet och tar ansvar för mötesstrukturen. Vid hybridmöten upplevs det annars finnas en risk att de som deltar digitalt exkluderas ur samtalet och enbart blir passiva deltagare i mötet när den huvudsakliga konversationen sker mellan kollegorna som är på plats fysiskt. Därför föredrar medarbetarna att ha större möten antingen enbart på kontoret eller helt digitalt för att minimera risken för exkludering. Forskning visar att helt digitala möten, där var och en kopplar upp sig via en egen dator, istället kan uppfattas vara mer inkluderande (Babapour Chafi m.fl., 2022).

Utifrån studiens resultat är kommunikation ett underlättande arbetsvillkor för hybridarbete. Kommunikation är även ett oumbärligt arbetsvillkor utifrån analysmodellen (se Figur 4). Detta motiveras bland annat av att medarbetares inflytande

och möjligheter att vara delaktiga i beslutsfattande begränsas av bristande tillgång till information (Grawitch m.fl. 2006). De insatser som görs behöver kommuniceras ut till medarbetarna och förankras hos cheferna för att vara trovärdiga och effektiva. Organisationen kan med fördel vara lyhörd utifrån ett nerifrån-och-upp-perspektiv för att fånga upp vad medarbetare behöver och uppskattar. Den speciella roll som kommunikation innehar poängteras särskilt då Grawitch m.fl. (2006) i SHAPE-ramverket lyfter fram kommunikation som en kontext som krävs för att lyckas med de hälsofrämjande arbetsplatsinsatserna i syfte att bidra till medarbetares välbefinnande och organisatoriska förutsättningar.

### *6.2.3. Ledarskap*

Relaterat till det oundgängliga arbetsvillkoret ledarskap upplevs chefens inställning och egna erfarenheter underlätta hybridarbetet. Genom att själv ha egen erfarenhet av hybridarbete upplever medarbetarna att chefen får en ökad förståelse för vad denna arbetsform innebär och vilka behov det medför. Chefers inställning till hybridarbete kan påverkas positivt av att de själva exempelvis arbetar på distans, deltar i observationer eller utbildningar för att sätta sig in i sina medarbetares situation (Nayani m.fl., 2018). Detta får särskild vikt då begränsad förståelse för distansarbete riskerar leda till orealistiska förväntningar, konflikter och ökad arbetsbelastning. Ett välfungerande ledarskap är därför en viktig förutsättning för hybridarbete. Utifrån analysmodellen (se Figur 4) är ledarskap ett oundgängligt arbetsvillkor för hybridarbete vilket skapar förutsättningar för att medarbetarna ska få det stöd som behövs för att utföra hybridarbete. Därtill kan ett gott ledarskap bidra till ett bra arbetsklimat mellan chef och medarbetare vilket främjar medarbetares välbefinnande och i förlängningen även deras arbetsmiljö.

Medarbetarna i studien har en positiv bild av sin närmaste chefs ledarskap vid hybridarbete. Medarbetarna upplever även tillit från sin närmaste chef och att de får förtroende att själva förlägga och strukturera sitt arbete vilket underlättar hybridarbetet. Tilliten märks framför allt genom att medarbetarna upplever att de inte ifrågasätts eller blir kontrollerade av sin chef samt att de har autonomi över sitt arbete. Det tillitsbaserade ledarskapet och vikten av förtroende för medarbetarna poängteras även av tidigare forskning (Babapour Chafi m.fl., 2022; Mache m.fl., 2020). Vidare kan tillit från chefen betraktas som en form av erkännande, vilket i sin tur är ett av de områden för insatser som analysmodellen (se Figur 4) innefattar. Insatser inom området för erkännande kan innefatta att belöna och uppmärksamma medarbetarna för sina prestationer (Grawitch m.fl., 2006). Det kan bidra till att främja medarbetarnas engagemang och självkänsla vilket i sin tur kan främja medarbetarnas välbefinnande, exempelvis genom att höja motivationen (Grawitch m.fl., 2006). Erkännande kan även relateras till arbetsvillkoret ledarskap då erkännande från en chef kan bidra till att medarbetare får en positiv bild av ledarskapet. Chefen behöver därtill ha förtroende för medarbetarna och visa detta genom att fokusera på deras resultat snarare än deras

närvaro på kontoret (Mache m.fl., 2020). Tillit mellan chef och medarbetare upplevs oavsett om studiens medarbetare arbetar på kontoret eller på distans, relationen karaktäriseras av frihet under ansvar. Till skillnad från tillitsbaserat ledarskap kan påträngande ledarskap ha negativ påverkan på medarbetares välmående (Magnavita m.fl., 2021). Tidigare forskning tyder på att chefer kan ha svårt att balansera mellan att släppa kontroll över medarbetarna och att samtidigt kunna ta ansvar för dem (Babapour Chafi m.fl., 2022), för att underlätta hybridarbete behövs dock en lämplig ledarskapsstil samt respekt för medarbetarnas behov och integritet (Magnavita m.fl., 2021).

I och med att hybridarbete innebär att medarbetarna arbetar på olika platser finns en risk att alla inte är lika tillgängliga som när samtliga arbetar på kontoret vilket kan försvåra medarbetares och chefers möjlighet att ta kontakt med varandra. Istället för mer spontana tillfällen att ta kontakt på kontoret upplever medarbetarna att de i större utsträckning kan behöva boka in möten för att träffa sin chef. Det går i linje med tidigare forskning som indikerar att medarbetare kan uppleva en ökad distans mellan sina chefer och sig själva vid distansarbete (Babapour Chafi m.fl., 2022). För att utveckla förtroende mellan en chef och medarbetare som distansarbetar kan det vara fördelaktigt med regelbundna fysiska interaktioner (Nayani m.fl., 2018). Utifrån detta kan diskuteras huruvida chefen bör vara tillgänglig på kontoret i högre utsträckning än vad medarbetarna behöver arbeta på kontoret, detta för att säkerställa att chefen finns tillgänglig som stödfunktion för sina medarbetare. I och med att kontorsmiljön kan vara ett forum för intensivare samarbete mellan bland annat medarbetare och chefer (Halford, 2005) så kan tillgänglighet på kontoret vara en betydelsefull faktor. Chefer kan behöva utveckla nya färdigheter och kompetenser vid hybridarbete för att anpassa sig till nya arbetssätt (Babapour Chafi m.fl., 2022) vilket innebär att det kan argumenteras för att det är möjligt att utveckla nya sätt för att säkerställa tillgänglighet och kontakt även på distans.

#### 6.4. Kritisk reflektion

En utmaning med att ha valt hybridarbete som studieobjekt är att medarbetare och organisationer fortfarande är i en övergångsfas mot hybridarbete när studien genomfördes under våren 2022. Dessutom är det inte säkert att organisationer hunnit landa i vilka riktlinjer och förhållningssätt som ska gälla när arbetslivet stabiliseras efter pandemin. Det finns därmed en risk att det nuläge som råder under studiens genomförande är av en mer tillfällig karaktär och organisationernas förutsättningar kan förändras ytterligare.

Hybridarbete är inte på något sätt ett nytt fenomen. Kombination av kontorsarbete och distansarbete har ägt rum under en längre tid i olika konstellationer även om det inte alltid har benämnts som hybridarbete. Det har därmed varit möjligt att tala om det fenomen som i denna studie kallas hybridarbete även om inte detta

specifika begrepp har använts. Vidare är hybridarbete starkt kopplat till distansarbete vilket är ett vanligare begrepp och i vissa sammanhang används dessa i princip synonymt med varandra, inte minst då distansarbete är en inbyggd komponent av hybridarbete. Det kan därför vara svårt att dra skarpa gränser mellan dessa två begrepp. Det är en svårighet som har varit märkbar i den aktuella studien och det har tagits i beaktning dels vid insamling av empiri, dels vid sökande efter tidigare forskning.

Att studiens informanter har valts genom ett kriteriestyrt urval där de själva fått anmäla intresse till att delta i studien kan troligtvis ha påverkat vilka medarbetare som valt att medverka i studien och därav kan värdefulla upplevelser ha gått miste om. De medarbetare som har deltagit i studien ställer sig huvudsakligen positiva till hybridarbete som arbetsform, där kan dock en kritisk fråga ställas huruvida organisationerna i stort har medarbetare som uppskattar hybridarbete eller om det framför allt är de medarbetarna som är nöjda som har valt att medverka i studien. Den aktuella studien riskerar därmed att gå miste om ett mer kritiskt perspektiv på hybridarbetet.

Vid sökning efter tidigare forskning fanns en strävan efter att fokusera på studier som var utförda i en svensk kontext för att höja överförbarheten till den aktuella studien. På grund av den begränsade mängd forskning om hybridarbete som utförts i en svensk kontext visade sig dock denna strävan vara svår att uppfylla. I slutändan har ett fåtal av de artiklar som lyfts i den tidigare forskningen utförts i en svensk kontext. Konsekvenser av detta kan vara att den tidigare forskningen inte är lika applicerbar i en svensk kontext men trots detta bedöms artiklarna vara relevanta för den aktuella studien.

## 7. SLUTSATSER

*I följande kapitel presenteras studiens slutsatser och praktiska implikationer samt förslag till fortsatt forskning.*

### 7.1. Slutsatser och praktiska implikationer

Hybridarbete är, som tidigare nämnts, intet nytt men då distansläget under covid-19-pandemin accelererat den digitala mognaden hos många organisationer har det blivit alltmer aktuellt att anamma hybridarbete som arbetsform. Hybridarbete innebär att alternera mellan kontoret och distansarbete, såsom i hemmet, men studiens resultat visar att det finns både underlättande och försvårande arbetsvillkor vid hybridarbete. Från resultaten dras slutsatsen att flexibilitet, kommunikation och ledarskap tycks vara tre oumbärliga arbetsvillkor för att medarbetare ska kunna hybridarbeta. För att hybridarbete överhuvudtaget ska vara möjligt krävs flexibilitet i form av möjlighet att kunna välja var arbetet ska utföras, goda förutsättningar för att kunna kommunicera oavsett arbetsplats och



att det finns ett stödjande ledarskap som kan bistå medarbetare med de resurser som behövs. Dessa tre oundgängliga arbetsvillkor tycks vara ömsesidigt beroende av varandra, för att skapa en god arbetsmiljö blir det därmed betydelsefullt att betrakta villkoren holistiskt snarare än som enskilda arbetsvillkor som är separerade från varandra. En fråga som då kan ställas är vilka praktiska implikationer denna slutsats får. En annan fråga är vad arbetsgivare som tillämpar eller överväger att implementera hybridarbete som arbetsform kan göra för att främja de tre oundgängliga arbetsvillkoren. Det som har identifierats i studiens resultat är att det finns arbetsplatsinsatser som tycks underlätta för medarbetare vid hybridarbete.

För det första kan det vara aktuellt att formulera tydliga riktlinjer och rutiner som klargör hur medarbetare och organisationen ska förhålla sig till flexibelt arbete. Det kan exempelvis innefatta i vilken utsträckning medarbetarna får arbeta på distans, hur ett digitalt möte ska utformas eller på vilket sätt medarbetare förväntas vara nåbara.

För det andra är det betydelsefullt att det vid hybridarbete finns en väl fungerande kommunikation med hjälp av tekniska verktyg. En väl fungerande kommunikation innefattar goda kommunikationsmöjligheter dels mellan kollegor, dels mellan medarbetare och närmaste chef. Vid hybridarbete blir det än viktigare att utveckla lämpliga kommunikationskanaler för att kunna kommunicera med varandra när medarbetare kan befinna sig på olika platser. Arbetsmiljön kan då betraktas som en integrering mellan den fysiska arbetsmiljön och den digitala arbetsmiljön med hjälp av tekniska verktyg. Organisationen kan även behöva erbjuda nödvändig kompetensutveckling för att medarbetare ska ha möjlighet att effektivt kunna använda tekniska verktyg och digitala kommunikationskanaler.

För det tredje verkar hybridarbetet vara här för att stanna, det är det nya normala arbetslivet. Flexibla arbetsvillkor värdesätts högt av medarbetare idag och därför behöver arbetsgivare anpassa sig till medarbetarnas nya önskemål att få hybrid-arbeta för att fortsätta betraktas som en attraktiv arbetsgivare. Som en del i att betraktas som en attraktiv arbetsgivare kan ett sätt vara att utforma en strategisk plan för hybridarbetet samt utforma strategier för hur chefer kan anpassa sitt ledarskap för att hantera och bemöta medarbetare som hybridarbetar.

## 7.2. Förslag till fortsatt forskning

Föreliggande studie har utifrån ett arbetsmiljöperspektiv undersökt medarbetares upplevelser av arbetsvillkor vid hybridarbete i en kommunal kontext. Då denna studie enbart fokuserar på medarbetares perspektiv kan det vara intressant för fortsatt forskning att studera chefers upplevelser, förutsättningar och perspektiv relaterat till hybridarbete. Vidare kan det även vara intressant att studera hur specifika grupper upplever hybridarbete, exempelvis att jämföra män och kvinnor

utifrån ett genusperspektiv. Därtill kan det även vara intressant att studera hybridarbete utifrån andra kontexter, då denna studie fokuserar på offentlig verksamhet kan det vara av intresse att studera privata verksamheter. De två studerade organisationerna har efter covid-19-pandemin infört riktlinjer om att arbeta minst halva tiden på kontoret. Hybridarbete kan dock variera i hög grad mellan hur stor andel av arbetstiden som spenderas på kontoret respektive på distans vilket kan medföra att andra arbetsvillkor påverkar hybridarbetet. Därför kan det även vara intressant att studera hur upplevelsorna skiljer sig åt beroende på hur arbetet fördelas mellan kontoret och hemmet.

## REFERENSER

- Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., & Weidenstedt, L. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19* (Nr 20; s. 1–74). Ratio. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1607310/FULLTEXT01.pdf>
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Liber.
- Arbetsmiljöverket. (2012). *Kunskapsöversikt: Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer* (RAP 2012:7). <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-rap-20127-kunskapssammanstallning/>
- Aronsson, G., & Lundberg, U. (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* (Kunskapssammanställning 2022:2). Myndigheten för arbetsmiljökunskap. <https://mynak.se/publikationer/villkor-for-distansarbete/>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Callahan, J. L. (2014). Writing literature reviews: A reprise and update. *Human Resource Development Review*, *13*(3), 271–275. <https://doi.org/10.1177/1534484314536705>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2020). Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status. *Social Indicators Research*, *151*(2), 495–520. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2028-7>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., & Oteiza, I. (2021). Working from

home: Is our housing ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 1–28.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18147329>

Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health*, 37(5), 986–999.  
<https://doi.org/10.1002/smi.3053>

De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: Results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 196–213. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>

Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>

Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl., s. 16–43). Liber.

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65–74.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.  
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33.

Institutet för språk och folkminnen. (25 mars 2022). *Nyordslistan 2021*. Nyordslistan 2021. <https://www.isof.se/lar-dig-mer/kunskapsbanker/lar-dig-mer-om-nyord/nyordslistan-2021>

Janneck, M., Jent, S., Weber, P., & Nissen, H. (2018). Ergonomics to go: Designing the mobile workspace. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(11), 1052–1062.  
<https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1413057>

Jensen, T., & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Studentlitteratur.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från*

*vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lahti, M., & Nenonen, S. (2021). Design science and co-designing of hybrid workplaces. *Buildings*, *11*(3), 1–18.  
<https://doi.org/10.3390/buildings11030129>
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, *12*(21), 8797. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). “You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, *66*(5), 1019–1033.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.11.013>
- Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *15*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>
- Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers’ well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(7), 1–10.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>
- Mantesi, E., Chmutina, K., & Goodier, C. (2022). The office of the future: Operational energy consumption in the post-pandemic era. *Energy Research & Social Science*, *87*, 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102472>
- Matisāne, L., Paegle, L., Akūlova, L., & Vanadziņš, I. (2021). Challenges for workplace risk assessment in home offices—Results from a qualitative descriptive study on working life during the first wave of the COVID-19 pandemic in Latvia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(20), 1–19.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph182010876>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation’s sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, *13*(16), 1–28.  
<https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational

safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress*, 32(2), 124–146.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>

- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116–138.
- Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151–169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and work—Life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>
- Rosenberg, D., Foley, S., Lievonen, M., Kammass, S., & Crisp, M. J. (2005). Interaction spaces in computer-mediated communication. *AI & SOCIETY*, 19(1), 22–33. <https://doi.org/10.1007/s00146-004-0299-9>
- SCB. (20 maj 2021). *Allt fler arbetar hemifrån*.  
<https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/>
- Scott, D. M., Dam, I., Páez, A., & Wilton, R. D. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(5), 1016–1031.  
<https://doi.org/10.1068/a43223>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Spinks, W. A. (2002). A survey of home-based workers in Japan: Emerging health issues. *Journal of Occupational Health*, 44, 248–253.
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C., & Müller, G. (2020). Home-based telework and presenteeism across Europe. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 62(12), 998–1005.  
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001992>

- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Thornberg, R., & Fejes, A. (2019). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl., s. 273–291). Liber.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2 uppl.). Liber.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet. (10 december 2021). *Analys—Stöd och information om kliniska studier*. Kliniska studier. <https://www.kliniskastudier.se/for-dig-som-forskar/kliniska-studier---steg-for-steg/analys.html>
- Widar, L., Wiitavaara, B., Boman, E., & Heiden, M. (2021). Psychophysiological reactivity, postures and movements among academic staff: A comparison between teleworking days and office days. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189537>
- Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2021). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512. <https://doi.org/10.1111/apps.12169>
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

# BILAGOR

## Bilaga 1 - Missivbrev

Hej!

Isabelle Gustavsson och Karin Hamberg heter vi och läser sista terminen på masterprogrammet inom Human Resources vid Linköpings universitet. Just nu skriver vi vår masterexamensuppsats om hybridarbete. Studiens övergripande syfte är undersöka medarbetares upplevelser av arbetsmiljön vid hybridarbete. För att genomföra undersökningen behöver vi intervjua 12-15 medarbetare som arbetar delvis på distans och delvis på kontoret. Intervjuerna beräknas ta maximalt 60 minuter och vi kommer behöva spela in samtalet för att säkerställa att allt underlag kommer med. Tanken är att genomföra intervjuerna via videosamtal under vecka 10-12. Om du är intresserad av att delta är du välkommen att höra av dig till [e-postadress] så bokar vi in en intervju när det passar dig.

Ditt deltagande är frivilligt och du har rätt att avbryta närhelst du vill. Materialet som samlas in kommer endast användas för forskningsändamålet och det kommer behandlas konfidentiellt, vilket innebär materialet kommer hanteras på ett varsamt sätt och att de personer som deltar i studien inte kommer benämnas med sina riktiga namn i uppsatsen. De personuppgifter som kommer samlas in är namn, e-postadress samt den upptagna ljudinspelningen från intervjutillfället och transkribering av denna. Syftet med att lagra dessa uppgifter är att hålla kontakt med informanter samt att bearbeta och analysera intervjusvaren. Samtliga personuppgifter kommer raderas när studien är avslutad.

Vid frågor gällande studien är du välkommen att kontakta oss. Tack på förhand för din medverkan!

Med vänliga hälsningar,

Isabelle Gustavsson & Karin Hamberg



## Bilaga 2 - Intervjuguide

### Inledning

- Hälsa deltagaren välkommen
- Förklara att medverkan är frivillig och intervjun kan avbrytas när hen vill
- Den här studien handlar om hur du uppfattar dina arbetsvillkor när du hybridarbetar. Med hybridarbete menar vi arbete som sker delvis på kontoret och delvis på distans.
- Beskriv intervjuens upplägg och stäm av eventuella oklarheter
- Fråga om samtycke att delta och be om lov att spela in intervjun

### Bakgrund

1. Vilken är din jobbtitel?
2. Hur många år har du arbetat inom *organisationen*?
3. Hur lång restid har du till kontoret? (*vanligaste färdmedlet*)

### Arbetet och arbetsuppgifter

4. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
5. Vilka arbetsuppgifter anser du är mer lämpliga att utföra på kontoret respektive på distans?
  - *Varför?*
6. Vilka möjligheter har du att själv bestämma var du vill arbeta?
  - *Vad eller vem påverkar ditt beslut om att arbeta på kontoret eller på distans?*

### Hybridarbete

7. Hur har din arbetsvecka sett ut under de senaste två åren, dvs under pandemin?
  - *Ungefär hur många dagar i veckan har du arbetat på kontoret respektive på distans under pandemin?*
8. Arbetade du någonting på distans innan pandemin?
9. Vad tycker du om att kombinera kontorsarbete och distansarbete?
10. Hur upplever du hybridmöten, alltså där en del personer sitter tillsammans på kontoret och en del sitter på distans?
  - *Vilka utmaningar ser du med hybridmöten?*
  - *Vilka möjligheter ser du med hybridmöten?*
  - *Vad är viktigt för att hybridmöten ska fungera väl?*
11. Om du fick bestämma, hur ofta skulle du arbeta på kontoret respektive på distans?
12. Vilka direktiv finns inom organisationen kring hybridarbete?
  - *Vad är dina tankar om dessa direktiv?*
13. Vad anser du skulle vara lämpliga riktlinjer för hybridarbete?
  - *Bör det finnas specifika dagar när alla arbetar på kontoret?*

14. Vad anser du att organisationen borde göra för att skapa en tydlig struktur för hybridarbete?

#### Arbetsförhållanden

15. Vad innebär flexibilitet i arbetet för dig?

- *Vilken betydelse har den flexibiliteten för dig?*

16. Vad skapar engagemang för dig i ditt arbete?

- *Hur påverkas ditt engagemang när du arbetar på kontoret jämfört med när du arbetar på distans?*

17. Vilka förväntningar har du på dig själv när du kombinerar kontors- och distansarbete?

18. Hur upplever du kraven på ditt arbete när du arbetar på kontoret jämfört med när du arbetar på distans?

- *Högre/lägre krav? Vilka krav är det?*

19. Om du ser till din arbetsbelastning, hur har den påverkats av att du kombinerar kontors- och distansarbete?

- *Hur skiljer det sig mellan kontoret och på distans? Hur märks det?*

20. Hur är din arbetsplats på kontoret utformad?

- *Eget kontor? Aktivitetsbaserat kontor? Annat?*
- *Hur trivs du med den utformningen?*
- *Påverkar det ditt beslut om var du arbetar?*

21. Hur upplever du din arbetsro vid kontorsarbete jämfört med distansarbete?

- *Hur skiljer det sig mellan kontoret och på distans? Hur märks det?*
- *Påverkar det ditt beslut om var du arbetar?*

#### Ledarskap och relation till chefen

22. Hur upplever du din närmaste chefs ledarskap vid hybridarbete?

- *Hur stor insyn upplever du att din chef har i ditt arbete?*

23. Upplever du tillit från din chef när du kombinerar kontors- och distansarbete?

- *Hur märks det?*

24. Vilka förväntningar har din chef på dig när du kombinerar kontors- och distansarbete?

- *Upplever du att förväntningarna på dig skiljer sig åt när du arbetar på kontoret jämfört med på distans?*

25. Vilket socialt stöd får du, och från vem, när du kombinerar kontors- och distansarbete?

26. Behöver du något ytterligare stöd när du kombinerar kontors- och distansarbete?

- *Från vem i så fall? Varför inte?*

## Sociala relationer och kommunikation

27. Hur upplever du kontakten med dina kollegor när du kombinerar kontors- och distansarbete?
28. Hur upplever du att samarbetet fungerar när några arbetar på kontoret och några på distans?
29. Vad anser du är viktigt för att få till ett fungerande samarbete vid hybridarbete?
30. Hur upplever du kommunikationen inom organisationen när du kombinerar kontors- och distansarbete?
  - *Upplever du att du har kännedom om vad som pågår i organisationen?*

## Summering

31. Vilka fördelar ser du med hybridarbete?
32. Vilka nackdelar ser du med hybridarbete?
33. Avslutningsvis, kan du nämna tre saker som underlättar och tre saker som försvårar ditt arbete vid hybridarbete?

## Avslutning

- Har du något annat du vill tillägga eller fråga?
- Förklara vad som händer sen
- Hänvisa till mejl vid frågor eller tillägg i efterhand
- Tacka för deltagande och visat intresse

## Bilaga 3 - Personuppgiftshantering

### *Samtycke till personuppgiftsbehandling*

Jag samtycker till att mina personuppgifter i form av namn, e-postadress, ljudupptagningar, titel och anställningstid får behandlas av Linköpings universitet för följande ändamål:

Deltagande i studentarbete om medarbetares upplevelser av hybridarbete, vilket är en masteruppsats på masterprogrammet i Human Resources.

#### *Information*

Personuppgifterna kommer att hanteras på följande sätt:

Uppgifterna kommer att lagras digitalt samt i pappersform under tiden för bearbetning och analys. Enbart vi som författare, vår handledare, och i begränsad utsträckning andra studenter och lärare där examensarbetet seminariebehandlas och kvalitetsgranskas kommer att hantera uppgifterna.

Uppgifterna kommer att användas för ovanstående ändamål och i enlighet med detta samtycke. Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är att du har gett ditt frivilliga samtycke. Vi delar inte dina personuppgifter med obehöriga.

Linköpings universitet, 581 83 Linköping, med organisationsnummer 202100-3096 är personuppgiftsansvarigt. Du hittar Linköpings universitets integritetspolicy på [www.liu.se](http://www.liu.se).

Vi önskar behandla uppgifterna tills uppsatsen/examensarbetet är examinerat, därefter kommer de raderas.

Samtycket är giltigt tills vidare men du har rätt att när som helst ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Isabelle Gustavsson, Karin Hamberg (e-postadress) eller [registrator@liu.se](mailto:registrator@liu.se). Du har rätt att få information om eller rätta de personuppgifter vi behandlar om dig. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via [dataskyddsombud@liu.se](mailto:dataskyddsombud@liu.se).

Jag samtycker till att Linköpings universitet behandlar personuppgifter om mig i enlighet med ovanstående.

Ort

Underskrift

Datum

Namnförtydligande