

”Det Nya Normala”, utmaningar eller möjligheter?

- En kvalitativ studie om ledarens arbete med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet.

Daniel Afram
Pierre Aziz Nehme



Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2024:

Handledare: Lilly-Mari Sten

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Ort och datum

20240528 Östersund

Program/Kurs

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling

Namn (alla författares namn)

Daniel Afram & Pierre Aziz Nehme

Födelseår (alla författares födelseår)

19930920 & 19750702

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten".

Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.

Förord

Tack¹

Vi är djupt tacksamma för det ovärderliga stöd vi fått under arbetet med denna uppsats. Först och främst vill vi tacka vår handledare Lilly-Mari Sten för hennes inspirerande diskussioner, ovärderliga feedback och brinnande engagemang. Hennes gedigna kunskap har verkligen varit en vägledning för oss genom hela processen.

Ett speciellt tack går även till våra älskade familjemedlemmar, vars tålamod och förståelse har varit ovärderligt. Vi uppskattar deras tolerans när vi har fördjupat oss i vårt arbete, och deras beredvillighet att agera som diskussionspartners och korrekturläsare har varit ovärderlig för att höja kvaliteten på vårt arbete.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till alla respondenter som generöst delade med sig av sin tid och sina insikter. Det är tack vare ert tålamod och välvilja som denna uppsats har varit möjlig att genomföra.

Datum: 2024-05-17

¹ Figur 1 i förstasidan: Illustrerar hybrid arbetssätt "Det Nya Normala", hämtad och godkänd av WeOffice

Sammanfattning

”Det nya normala”, som det kallas avseende det hybrida arbetssättet när organisationer behövt ändra arbetsform, är här för att stanna. I takt med att världen genomgår ständiga förändringar, inte minst efter COVID-19 har organisationer behövt ändra form för att kunna fortsätta bedrivas. Anställda på organisationer har gått från att arbeta på arbetsplatsen, till att stanna hemma på grund av restriktionerna och i dagsläget behövt variera mellan att arbeta på distans och arbeta på arbetsplatsen i en hybridvariant. Till följd av detta har författarna till denna studie undersökt om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras vid hybrid arbetssätt. Studien utgick från en kvalitativ forskningsmetod och författarna av studien genomförde åtta semistrukturerade intervjuer. Insamlade data analyserades tematiskt. Slutsatsen har sammantaget varit att ledare anser att det är lämpligt att använda sig av strategierna differentierad och integrerad kognitiv process enligt teorin, för att arbeta med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Ledarna har upplevt utmaningar i arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet såsom bristande engagemang, isolering samt bristande socialt samspel. Ledarna har även upplevt möjligheter såsom flexibilitet, ökad digitalisering och möjligheten att attrahera ett bredare urval av kompetens. Utifrån de identifierade utmaningarna och möjligheterna som råder i arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet har författarna till denna studie, utvecklat en checklista för hur ledare ska kunna navigera med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet.

Nyckelord: Ständiga förbättringar, Hybrid arbetssätt, Distans, Ledarskap, Ledarskapsutveckling, Paradoxal kognition, Digitalisering.

Summary in English

”The new normal” as it is called regarding the hybrid work methods when organizations have had to change their working format, is here to stay. Organizations have had to adapt in order to continue operating as the world undergoes constant changes, especially after the COVID-19 pandemic. Employees have transitioned from working in the workplace, to work from home because of the restrictions, and today, they have had to alternate between working remotely and working in the workplace in a hybrid version. The authors of this study, as a result of this, have been interested in examining and increasing the knowledge of how a leader’s work with continuous improvement changes with hybrid work methods. The study used a qualitative research method, and the authors conducted eight semi-structured interviews. The collected data was thematically analyzed. In summary, the conclusion has been that leaders believe it is appropriate to use the strategies of differentiated and integrated cognitive processes, according to the theory, to work with continuous improvements in the hybrid work methods. Leaders have experienced challenges in working with continuous improvements in the hybrid work methods such as lack of engagement, isolation, and lack of social interaction. Leaders have also experienced opportunities such as flexibility, increased digitalization, and the ability to attract a wider range of competence. Based on the identified challenges and opportunities in continuous improvements in the work hybrid method, the authors of this study have with help of collected data from leaders, developed a checklist for how leaders can navigate continuous improvement in the hybrid work method.

Keyword: Continuous improvement, Hybrid work methods, Teleworking, Leadership, Leadership development, Paradoxical cognition, Digitalization.

Innehållsförteckning

| | |
|--|------------|
| FÖRORD | V |
| SAMMANFATTNING | VI |
| SUMMARY IN ENGLISH | VII |
| FIGURFÖRTECKNING | X |
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING | 3 |
| 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 3 |
| 2 TEORETISK REFERENSRAM | 4 |
| 2.1 STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR | 4 |
| 2.1.1 PDSA & Kaizen..... | 4 |
| 2.1.2 Ledarens roll | 5 |
| 2.1.3 Drivkrafter och utmaningar med förbättringsarbete..... | 6 |
| 2.1.4 Förutsättning för att starta upp ständiga förbättringar..... | 7 |
| 2.2 HYBRID ARBETSSÄTT | 8 |
| 2.2.1 Överblick..... | 8 |
| 2.2.2 Information och kommunikationsteknik, IKT..... | 9 |
| 2.2.3 Förutsättning för utformande av hybrid arbetssätt..... | 10 |
| 2.2.4 Självledarskap och Autonomi | 11 |
| 2.2.5 Hybridledarskap..... | 11 |
| 2.2.6 Sociala relationer och samarbete | 13 |
| 2.3 "PARADOXAL KOGNITION" I HYBRIDARBETE..... | 14 |
| 3 METODBESKRIVNING | 16 |
| 3.1 FORSKNINGSMETOD | 16 |
| 3.2 LITTERATURSÖKNING | 16 |
| 3.3 URVAL | 17 |
| 3.4 DATAINSAMLINGSMETOD..... | 17 |
| 3.5 ANALYS OCH DATABEARBETNING..... | 18 |
| 3.6 TILLFÖRLITLIGHET..... | 19 |
| 3.7 ETISKA ASPEKTER | 20 |
| 3.8 FÖRFATTARNAS FÖRFÖRSTÅELSE..... | 20 |
| 4 RESULTAT & ANALYS | 22 |
| 4.1 SYNSÄTT FÖR STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR I HYBRID | 22 |
| 4.1.1 Ledarnas syn | 22 |
| 4.1.2 Digitala möjligheter | 22 |
| 4.1.3 Kontroll och självbestämmande | 23 |
| 4.1.4 Effektivt förbättringsarbete..... | 25 |
| 4.1.5 Det sociala samspelet | 25 |
| 4.1.6 Gemensamma teman och unika perspektiv på förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 FÖRÄNDRINGAR MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR VID HYBRID | 26 |
| 4.2.1 Förändringar enligt ledarna | 26 |
| 4.2.2 Det platsbundna arbetet | 27 |
| 4.2.3 Beroendet av digitalisering | 27 |
| 4.2.4 Medarbetarinvolvering för förbättringsarbete | 28 |
| 4.3 UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER SOM UPPKOMMER HOS LEDARE | 28 |
| 4.3.1 Utmaningar med förbättringsarbete | 28 |
| 4.3.2 Möjligheter för förbättringsarbete | 30 |
| 5 SLUTSATSER | 34 |
| 5.1 LEDARENS RÅD FÖR BÄTTRE FÖRBÄTTRINGSARBETE I HYBRID ARBETSSÄTT | 35 |
| 5.1.1 Värna om goda relationer för framgångsrikt förbättringsarbete | 35 |
| 5.1.2 Skapa en god arbetsmiljö för arbete med ständiga förbättringar | 35 |
| 5.1.3 Satsa på att skapa gruppdynamik | 36 |
| 5.1.4 Våga prova olika arbetssätt för arbete med ständiga förbättringar | 36 |
| 6 DISKUSSION | 37 |
| 6.1 RESULTATDISKUSSION | 37 |
| 6.2 METODDISKUSSION | 38 |
| 6.3 BIDRAGSDISKUSSION | 40 |
| 6.4 FÖRSLAG PÅ KOMMANDE FORSKNING | 41 |
| LITTERATURFÖRTECKNING | 42 |
| BILAGOR | 46 |
| BILAGA 1: INFOBREV TILL RESPONDENT, INFÖR INTERVJUN | 46 |
| BILAGA 2: FÖLJEBREV TILL RESPONDENT, VID INTERVJU | 48 |
| BILAGA 3: RESPONDENT PROFIL | 49 |
| BILAGA 4: KODNING | 50 |
| BILAGA 5: EXEMPEL PÅ MATRIS OCH TEMATISERING | 56 |
| BILAGA 6: RÅD FRÅN LEDARNA | 58 |
| BILAGA 7: CHECKLISTA | 60 |
| BILAGA 8: SÖKNINGS RESULTAT | 61 |
| BILAGA 9: INTERVJUGUIDEN | 62 |

Figurförteckning

| | |
|---|-----------|
| <i>Figur 1 i förstasidan: Illustrerar hybrid arbetssätt "Det Nya Normala", hämtad och godkänd av WeOffice I</i> | |
| <i>Figur 2: Förbättringscykeln "Planera- Gör- Studera- Lära", PGS (eng, PDSA).....</i> | <i>4</i> |
| <i>Figur 3: Modell av olika strukturer som stödjer utvecklingsarbete baserad på ständiga förbättringar (hämtad av Ljungström, 2003)</i> | <i>7</i> |
| <i>Figur 4: Hybrid arbetsform påverkas av två element, plats och tid. (Hämtad av Gratton 2021).....</i> | <i>9</i> |
| <i>Figur 5: Hybrid arbetssätt som kombination mellan arbete på plats och arbete på distans.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Figur 6: Modell för att hantera strategiska motsättningar i hybridteam (från Cousins, Robey och Ziguers 2007, baserad på modellen "Antecedenter, paradoxal kognition och resultat" av Smith & Tushman 2005).</i> | <i>15</i> |

1. Inledning

Detta kapitel ger först en översiktlig bakgrund till det ämne som studien behandlar. Därefter redogörs för studiens syfte samt de specifika frågeställningar som ska utforskas.

1.1 Bakgrund

Fokus på systematiskt kvalitetsarbete går att spåra tillbaka till pyramiderna genom att kontrollanter fokuserade på att stenarnas form och storlek skulle vara i rätt mått och stenhuggarna tillverkade i sin tur dessa (Sörqvist, 2004). Det systematiska kvalitetsarbetet har ständigt utvecklats och anpassats genom historien, inte minst under industrialiseringens tidiga 1900-tal. I takt med att kundkrav på kvalitet ökar och den globala konkurrensen snabbar på dessa förlopp behöver organisationer ständigt vara redo att anpassa sina produkter och erbjudanden till nya kundbehov. Organisationer behöver även förbättra egenskaperna i sina nuvarande produkter eller tjänster. Detta för att inte riskera att bli utkonkurrerade (Bergman & Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020) har utifrån detta utvecklat en hörnstensmodell som innehåller värderingar som tillsammans skapar grunden för en kvalitetskultur. En kultur som behövs för att nå en framgångsrik kvalitetsutveckling. En av hörnstenarna inom hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling, som beskrivs vara oerhört viktig, är att ”Arbeta med ständiga förbättringar”. Denna hörnsten eller värdering syftar till att systematiskt och strukturerat arbeta med stora strukturella förändringar i företaget men även små förändringar som kan genom sin volym bli betydelsefulla och skapa god effekt (Bergman & Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020) tar även upp förbättrings cyklerna PDCA- och PDSA- cyklerna som kallas för symbolen för ständigt förbättringsarbete som även Elg (2022) belyser. Sörqvist (2004) tar även upp begreppet ”kaizen” som används i Toyota. Begreppet innebär ett systematiskt och omfattande arbete för att nå ständiga förbättringar på så sätt att förbättringarna ska ske ständigt, att alla deltar och att förbättringsarbetet sker inom hela verksamheten.

Trots att det läggs stor vikt i att en organisation ska arbeta med ständiga förbättringar ligger ett av de viktigaste stegen i ledningens och medarbetarnas attityder. Bristande engagemang är det vanligaste skälet till att förbättringar inte lyckas. Orsaken till detta är att det saknas motivation, att förbättringsarbetet prioriteras lågt samt bristen på kunskap och erfarenheter inom området som behöver förbättras (Sörqvist, 2004). Samtidigt menar Hallin m.fl. (2019) att det centrala i en förändring handlar främst om individernas förmåga att ställa om. Exempel på detta är om en produkt behöver öka kvalitet så behöver hela produktionsarbetet genomgå en förändring (Hallin m.fl., 2019). Elg (2022) menar att förbättringsarbete även bör genomföras utifrån analyser av mätbara data för att få förståelse för vad som behöver förbättras (Elg, 2022). Nilsson (2011) menar att vid arbete med förbättringar bör fördelarna med detta belysas men även att uppskattningar och belöningar bör finnas.

Att driva ett arbete med ständiga förbättringar kan därför vara utmanande nog (Bhuiyan & Baghel, 2005). Vid arbete som sker fysiskt på plats går det att ställa frågan om den fysiska närheten underlättar den sociala delen med arbetet. Generellt sett har etablerade

organisationer redan arbetssätt som de är vana vid men när det sker på ett hybrid arbetssätt är detta ett unikt fenomen som kan medföra både framgångar och utmaningar för kvalitetsutvecklingen i organisationen.

Det "Nya Normala" är ett begrepp som först myntades av William H. Gross år 2009 (Francisco & Nuqui, 2020) som beskriver en ekonomisk situation i förändring efter en kris. Situationen innan krisen anses som det "Normala" och efter krisen som "Det nya normala". Gross menar att det inte finns någon möjlighet för återvändo till "det gamla normala" efter sådana kriser. Massimi m.fl. (2012), som studerade fenomenet "Det nya normala" från ett individuellt-socialt perspektiv anser att kriser skapar nya sociala relationer som underlättar för individen att övergå mot det nya normala. Det senaste kända krissituation som skapade "Ett nytt normalt" tillstånd är Covid-19 pandemin när den tvingade de flesta medarbetare att jobba på distans och detta under en längre tid.

Distansarbete är här för att stanna, enligt El Hajal (2022) som menar att det nya normala kommer att präglas av mentaliteten att utförandet av arbetet är viktigare än vart den utförs (El Hajal, 2022). Andra studier visar att postpandemin kommer att präglas av nya arbetssätt som skiljer sig från det "Normala" och inte minst det "hybrida arbetssättet" som kommer att bli ett starkt alternativ. Detta då anställda under del av sitt arbetsschema arbetar från annan plats än företagets ordinarie arbetsplats (kontor) (Muller & Niessen, 2019).

Populärvetenskapsförfattaren Johanna Olsson (2022) ger i sin bok praktiska råd och olika aspekter om att leda och samarbeta på distans. Hon lyfter upp konflikthantering, autonomi och självledarskap. Hon menar att självledarskap är ryggraden som gör att hybrid arbetsform fungerar och att ledarens huvuduppgift är att stötta andra i deras självledarskap. Francisco och Nuqui (2020) beskriver vikten av ledarskapet i "Det nya normala", och kallar det för "nytt normalt ledarskap" (översatt av engelska a New Normal Leadership) som präglas av att ledaren ska vara anpassningsbar och engagerad, ha ett effektivt beslutsfattande samt vara planerare, vaksam och initiativtagare. Gratton (2023) har studerat ledarskapet i post-pandemin och med särskild fokus på det hybrida arbetssättet där hon menar att ledare ska vara medvetna om både de positiva och negativa effekter som det hybrida arbetssättet kan ha.

Statistiken visar att antalet distansarbetande personer har ökat stegvis under det senaste decenniet (Eurostat, 2018). Pandemin har påskyndat processen eftersom många regeringar och arbetsgivare tvingat anställda att arbeta hemifrån under nedstängningen, för att minska spridningen av Covid-19 (International Labour Organization, 2020). Vissa forskare menar att denna övergången/nedstängningen har gått för fort och oplanerat (Eurofound, 2020).

Innan pandemin visar statistiken att mellan 25% och 30% arbetade på distans i EU (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Under pandemin arbetade anställda i EU-länderna mellan 40% och 60% på distans (Ceurstemont, 2020).

Redan när världen började att ta sig ut från nedstängningen presenterade Lynda Gratton (2021) en artikel där hon förutspådde att hybrid arbetssätt är framtidens arbetsmodell. Hon betonar att det inte finns många studier om hur övergången till hybrid arbetssätt bör vara men tar även upp olika viktiga faktorer för att lyckas med övergången. Gratton

menar att en av dessa är att man bör samla in och analysera data av hög kvalitet för att förstå vad som ska göras under övergången, hur det ska göras och vad medarbetarnas roll i detta är. Vidare menar Gratton (2023) att en annan av dessa faktorer är att det ska ges mer stöd till medarbetare och dess chefer eftersom det annars kan uppstå flera påfrestningar mellan yrkesrollerna vid det hybrida arbetssättet.

1.2 Problemformulering

Utifrån bakgrunden som tagits upp går det att se att det finns ett antal studier om det hybrida arbetssättet och om arbetet med ständiga förändringar i organisationer. Dagens organisationer står delvis inför utmaningen att arbeta med ständiga förbättringar men även om hur organisationen ska bedrivas via det hybrida arbetssättet. Det hybrida arbetssättet har ökat under det senaste decenniet men COVID-19 pandemin har sett till att detta ökat drastiskt på grund av restriktionerna som uppstod (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Detta innebär att arbetet med ständiga förbättringar kan ha påverkats i högre grad än vad det gjort tidigare då fler än hälften av alla organisationer i EU står för ett hybrid arbetssätt efter pandemin (Ceurstemont, 2020).

Utifrån den litteraturöversikt som författarna gjort i olika databaser går det att konstatera att det saknas forskning som kombinerar arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Eftersom organisationer enligt litteraturen ska arbeta med ständiga förbättringar, i takt med att distansen ökar bland kollegor och medarbetare, så står ledare i organisationer inför utmaningen att kombinera dessa. För att kunna identifiera möjligheter och utmaningarna som ledare står inför behöver ledarnas perspektiv studeras och analyseras.

På grund av detta vill författarna till denna studie skapa och öka förståelsen för hur ledarna kan använda det hybrida arbetssättets styrkor och möjligheter för att kunna fortsätta arbeta med ständiga förbättringar. Studien kan på så sätt bli en vägledning för organisationer, forskning och även individuella ledare i sitt arbete med ständiga förbättringar vid det hybrida arbetssättet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka och öka kunskapen om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras då medarbetarna arbetar på ett hybrid arbetssätt.

För att få syftet besvarat har följande frågeställningar tagits fram:

- Hur ser ledare på arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet?
- Utifrån ledarens perspektiv, hur förändras arbetet med ständiga förbättringar när det sker i hybrid form?
- Vilka utmaningar och möjligheter ser ledare på förändringen av arbetet med ständiga förbättringar när det sker i hybrid form?

2 Teoretisk referensram

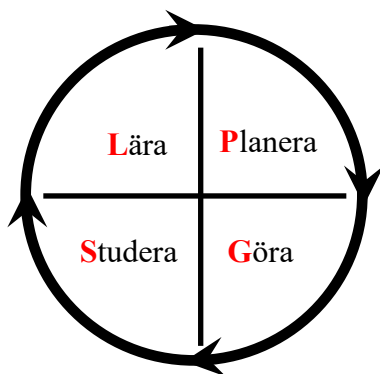
Detta kapitel inleds med en genomgång av begreppet "Ständiga förbättringar", vilket är en central del av Hörnstensmodellen, samt en utförlig beskrivning av "Hybrid arbetssätt". Detta syftar till att ge läsaren en grundläggande förståelse för det område som studien fokuserar på, och terminologier som är avgörande för att uppfylla uppsatsens syfte. Vidare behandlas teorin om "Paradoxal kognition" inom hybridarbete, vilket är avsett att fördjupa förståelsen för de strategier som chefer använder sig av i hybrida arbetsmiljöer.

2.1 Ständiga förbättringar

I takt med den förändring i tillvaron som samhället befinner sig i ställs det högre krav på organisationer att tillfredsställa kunders ökade krav på kvalitet. Kraven som ställs kan handla om att anpassa, utveckla och förbättra verksamheten utifrån kundbehoven. På grund av detta är arbetet med ständiga förbättringar en väsentlig del av hörnstensmodellen inom offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). Arbetet med ständiga förbättringar beskrivs som när en organisation, på ett systematiskt och strukturerat sätt, driver på förbättringsarbeten som kan göras övergripande över organisationen men även i mindre skalor som utmynnar i större genombrott över längre tid men ska samtidigt genomsyra hela organisationen (Sörqvist, 2004).

2.1.1 PDSA & Kaizen

PDSA-modellen är en modell som beskrivs av flera författare. Syftet med modellen är att visualisera hur arbetet med problem ska bemötas med att *planera, göra, studera* och *lära/agera* (eng, *Plan, Do, Study, Act*). Modellen utvecklades först av Walter Shewhart på 20-talet som sedan vidareutvecklades av Edward Deming, därav namnet Deming-cykeln (Sörqvist, 2004). Tanken bakom PDSA-modellen är att organisationer ska ges förutsättningar för att planera för en förändring mot en förbättring genom att ständigt pröva idéer, studera dem för att sedan lära sig av detta (Elg, 2022). Bergman och Klefsjö (2020) tar även upp en beskrivning som kallas för Demings förbättringscykel och menar att den står för symbolen för arbetet med ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020).



Figur 2: Förbättringscykeln "Planera- Gör- Studera- Lära", PGS (eng, PDSA)

Första delen, *Plan*, handlar om att en organisation har fått förståelse för att det finns ett problem som behöver lösas. Sörqvist (2004) menar att man i denna fas behöver identifiera och fastställa orsakerna till problemet. Här är det även viktigt att hitta lämpliga åtgärder för att eliminera orsakerna till problemet. I andra delen, *Do*, ska åtgärderna genomföras i full skala. Dock kan det vara gynnsamt att påbörja en pilot för att utvärdera om åtgärden ger effekt. I den tredje fasen, *Study*, ska detta följas upp och studeras för att se om åtgärderna gett resultat. I den sista och fjärde fasen, *Act* bör organisationen justera och förbättra åtgärderna vid behov. Anledningen till att det kallas för cykeln i olika termer handlar om att denna process är repetitiv. Om åtgärden inte gett önskade resultat börjar man om på nytt till första fasen, *Plan* (Sörqvist, 2004). Problemlösningar behöver ständigt göras i en organisation för att organisationen ska kunna utvecklas och inte utkonkurreras. Det går att tillägga en fas som kallas för *Standardisera*, för att implementera åtgärden. Dock bör den inte hålla i längre än sex månader då det vid det laget är dags för en ny förbättringsgenomgång (Bergman & Klefsjö, 2020).

Sörqvist (2004) lyfter begreppet Kaizen som kommer från de japanska orden "ständiga förbättringar till det bättre". Kaizen myntades under 80-talet av japanen Masaaki Imai. Dess syfte är att beskriva filosofier och tekniker som används i de framgångsrika japanska kvalitets- och förbättrings satsningarna under många år. Under 80-talet spred detta sig till västvärlden när de japanska företagens framfart och dominans på marknaden upptäcktes. Kaizen baseras till största del av filosofier och nya sätt att se på verksamheter. Grunden är att förbättringsarbete bör vara en naturlig del av det vardagliga arbetet och genomsyra allt som görs och inte ses som någon specifik insats. I grunden byggs Kaizen på den japanska kulturella disciplinen om lydnad och harmoni. Inom Kaizen ska ledarskapet handla om att visa vägen och skapa förutsättningar att driva på förbättringar. Nyckelfaktorer hos chefer är att de har förståelse och viljan till detta. Imai menar att en ledning i ett japanskt företag bör avsätta hälften av sin tid för att arbeta och stödja förbättringsarbetet. Verksamhetens medarbetare ska engageras i förbättringsarbetet som ska ingå i deras arbetstid. Kaizen ska bedrivas på tre nivåer: På ledningsnivå som sker via tvärfunktionella projekt, på gruppnivå som består av kontinuerliga förbättringsgrupper samt på individnivå genom förslagsverksamhet (Sörqvist, 2004).

2.1.2 Ledarens roll

Lars Nilsson (2011) ger en beskrivning av hur engagemang för att arbeta med ständiga förbättringar kan öka. Nilsson menar att det är viktigt att som ledare uppmuntra medarbetare genom att exempelvis lyfta deras förbättringsförslag samt undvika att kritisera dessa. Ledaren bör agera som ett bollplank och uppmuntra till kreativt tänkande. Vid arbetet med ständiga förbättringar behöver organisationen inte enbart fokusera på storskaliga förbättringar. Nilsson (2011) menar att det kan vara bättre med mindre framsteg som inte kräver längre beslutsprocesser och stora resurser som sätts av för det. Ledare som vill öka engagemang hos medarbetare bör också uppskatta och belöna arbetet då det är moralhöjande och ökar chansen att arbetsgruppen stöttar, utbildar och uppmuntrar varandra. En drivkraft som en organisation kan ha är att ställa krav på sina ledare att genomföra ett visst antal förbättringar eller förslag genom sina medarbetare. Fler punkter som Nilsson (2011) tar upp är: Efterfråga idéer från medarbetare, fokusera på agerande, uppmuntra till att alla förslag är välkomna, uppmuntra samarbete mellan

medarbetare för att lämna in förslag tillsammans. Andra punkter från Nilsson (2011) är att ledare ska stimulera idéer och se till att förslagen genomförs. Slutligen nämns det att man ska se arbetet med ständiga förbättringar som ett övergripande hjälpmedel för kommunikation och utbildning. Även Watson (1998) beskriver att ledaren, genom sitt arbete med ständiga förbättringar, bör fokusera på att nå målet om att eliminera felaktigheter, reducera tidscyklar och öka kundnöjdheten. Detta genom att satsa på kommunikation i samtliga led i organisationen för att minimera onödiga moment innan direktiven når rätt arbetsgrupp. Dessutom behöver samsyn genomsyra hela organisationen i dess mål och vision. Ledning ska satsa på processutveckling, utbildning av personal samt öka deras delaktighet inom förbättringsarbetet (Watson, 1998).

2.1.3 Drivkrafter och utmaningar med förbättringsarbete

Amabile (1998) menar att en stor del av arbetet med ständiga förbättringar är att använda kreativitet för att hitta lösningar till problemen. Kreativiteten består även av motivation och kunskap som uppstår av en inre önskan att lösa ett problem eller genom externa belöningar såsom bonus eller pengar. Trots detta anses den inre önskan vara en tyngre faktor för att uppnå högre kreativitet och motivation än externa belöningar då dessa inte skapar något genuint intresse för förbättringsarbetet. Amabile (1998) menar att det finns olika kategorier som påverkar kreativiteten; Utmaning, frihet, resurser, arbetsgrupper, uppskattning från chef samt stöd från organisationen. En viktig del som en chef bör känna till är att denne ska kunna matcha rätt uppdrag till rätt person för att öka den inre motivationen hos personen. Chefen bör även skapa en känsla av självstyre hos medarbetaren genom att ge frihet under förbättringsarbetet. Amabile (1998) menar att en stabil grund i organisationen som uppmuntrar förbättringsarbetet skapar en belöning för kreativiteten.

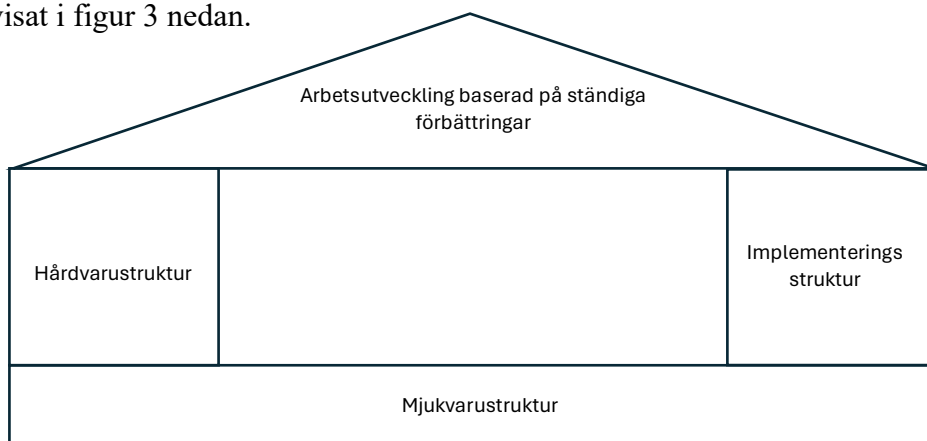
Bessant och Caffyn (1997) beskriver att ständiga förbättringar fungerar som en lärande process som kräver ett visst beteende av ledarna och medarbetarna. En av utmaningarna med förbättringsarbete är att få inläring i dessa beteenden som sedan övergår till rutiner. Individer i organisationen bör kunna använda sig av ett strukturerat sätt för att lösa problem genom verktyg och mätsystem. Medarbetarna bör vara drivande i arbetet med ständiga förbättringar medan ledarna ska ansvara för att tillhandahålla resurser som krävs för förbättringsarbetet. Resultatet ska uppmuntras av ledarna och arbetet med ständiga förbättringar bör följa organisationens mål. För att uppnå detta bör alla i organisationen förstå de aktuella målen. Resultaten följs upp för att se om de nått de önskade målen. Kunderna innanför och utanför organisationen bör känna till att organisationen arbetar med ständiga förbättringar. De anställda i organisationen påverkas av ledningens inställning. Problem som uppstår ska inte ses som hinder utan mer som ett tillfälle att kunna skapa en förbättring. Dessutom uppmuntras små förbättringar. Ledning ska även se till att stödja kunskapsspridning och individens strävan att söka utveckling (Bessant och Caffyn, 1997). Även Bhuiyan och Baghel (2006) menar att det är en stor utmaning för en organisation att arbeta med ständiga förbättringar och uppnå goda resultat då det krävs att organisationen ska genomgå en strukturell förändring. Trots att det finns flertalet forskningar om metoder för att arbeta med ständiga förbättringar saknas det metoder och fokus för utvecklingen av olika ramverk och modeller. I sin tur skulle dessa ramverk och

modeller kunna få en organisation att identifiera det optimala verktyget som passar dem med deras budget och resurser (Bhuiyan och Baghel, 2006).

2.1.4 Förutsättning för att starta upp ständiga förbättringar

Bessant m.fl. (1994) beskriver att arbetet med ständiga förbättringar i sin renaste form kan definieras som en process av fokuserad och ständig inkrementiell innovation som sker över hela organisationen. Författarna menar att inkrementiell innovation innebär att arbeta med små steg i hög frekvens med korta cykler som i sin tur tillsammans skapar stor volym och bidrar till goda resultat. Den inkrementiella innovationen är ett naturligt fenomen då individer föredrar att göra små förbättringar. Dock syns detta inte om det inte sker regelbundet över en period med fokus på att nå ett mål. Bessant m.fl. (1994) menar att satsningen inte generellt gäller den ökade kvalitetsutvecklingen i organisationen. Arbetet med ständiga förbättringar sker i områden som rör sänkta kostnader, flexibilitet i organisationen, processutveckling men även i samverkan med andra organisationer. Anledningarna till att organisationer arbetar med ständiga förbättringar handlar om att det är kostnadseffektivt. Detta då det inte krävs större investeringar eller specialiserad kunskap för att implementera denna kultur. Författarna menar att det är en låg tröskel för en organisation att implementera arbete med ständiga förbättringar samtidigt som det är ett enkelt koncept som är lätt att förstå. Trots fördelarna med att arbeta med ständiga förbättringar råder det ofta misslyckanden med att implementera arbetet i en organisation och skapa en grund för organisationen utifrån det arbetssättet och kulturen. Författarna menar att misslyckandet ofta kommer ifrån ledningen och deras sätt att leda förbättringsarbetet. Det råder stor bevisning om att organisationer har introducerat förbättringsverktyg som antingen resulterat i misslyckanden eller att verktygen successivt faller efter en så kallad smekmånadsperiod. Detta eftersom att arbete med ständiga förbättringar kräver en regelbundenhet innan det syns. Författarna tar fram olika kriterier för att en organisation ska lyckas med att arbeta med ständiga förbättringar; organisationen bör ha tydliga strategiska ramverk med fokus på målsättningen, noggrann planering och övervakning av ledningen, stöd från organisatorisk nivå, en god infrastruktur som exempelvis horisontell kommunikation mellan avdelningar och yrkesroller, arbeta med ständiga förbättringar likt en process som är repetitiv samt använda sig av stödjande verktyg som exempelvis diagram för att hitta mätpunkter och ta fram om arbetet gett positiv inverkan eller inte (Bessant m.fl., 1994).

Martin Ljungström (2003) skriver i sin avhandling om en egen modell som han byggt för att skapa en visualisering av hur arbete med ständiga förbättringar bör tillämpas i en organisation. Ljungström, inspirerad av 5S-modellen visar på tre viktiga aspekter som bör beaktas vid arbetet: *Mjukvarustruktur*, *hårdvarustruktur* och *implementeringsstruktur*, visat i figur 3 nedan.



Figur 3: Modell av olika strukturer som stödjer utvecklingsarbete baserad på ständiga förbättringar (hämtad av Ljungström, 2003)

Mjukvarustruktur utgör den grundläggande delen av ständiga förbättringar i organisationer. Kombinationen av strategiska förändringar och arbetsmiljön ska främja delaktighet och även ekonomiska resultat.

Hårdvarustrukturen består av konkreta komponenter såsom dokumentation, direktiv och rollfördelning. Strukturen omfattar även olika komponenter som 5S-modellen och dess kriterier, administrativa mallar, utbildning, ledarskapsstöd, skapandet av arbetsgrupper och roller såsom 5S-koordinatorer och facilitatorer.

Implementeringsstrukturen omfattar fem steg såsom ledarforum för att utvärdera förutsättningar för organisationen, utbildning för att ge förståelse för implementeringen till ledarna, utnämning av facilitatorer för att styra arbetsgrupp, utbildning av arbetsgruppen. Slutligen olika aktiviteter för att följa utvecklingen av förbättringsarbetet genom exempelvis att intervjua personalen (Ljungström, 2003).

2.2 Hybrid arbetssätt

Kunskapssammanställning av översiktsstudier från 2020 till 2021 visade att distansarbete kan förstärka både positiva och negativa arbetsförhållanden. Självbestämmande och tillgång till resurser är avgörande. I självständigheten nämns även ”erfarenhet i befattningen, omdömesförmåga, egen kompetens, förmåga att agera på egen hand, möjlighet till stöd och hjälp vid behov och regelbundna kontakter med arbetskollaborer och chefer.”. Medan bristande kommunikation mellan chefer och medarbetare kan leda till problem. Översiktsstudier visar att familjer med yngre barn upplevde oftast negativ påverkan på både balans mellan arbete och privatliv och produktivitet. För ensamstående föräldrar blev situationen ännu svårare. Majoriteten av studierna i översiktsstudier indikerade ökad produktivitet vid distansarbete, särskilt med möjlighet till god kontakt med kollegor, egen arbetsplats och autonomi. Minskad produktivitet kopplades till brist på arbetsuppgifter, sämre resurser och känslor av störning och isolering i hemmet. Till skillnad från perioden innan 2020 visade sammanställningen att produktiviteten kan öka vid distansarbete, förutsatt att anställda har nödvändig teknisk kompetens; annars kan den påverkas negativt (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022).

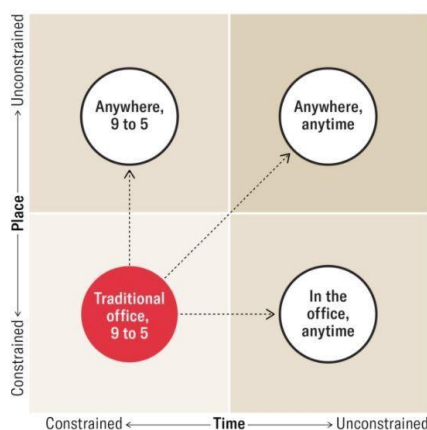
2.2.1 Överblick

Termen ”Distansarbete” är omdiskuterat och differerat på olika sätt i olika länder. I denna studie definieras ”Distansarbete” som en flexibel arbetsplats då det är möjligt för arbetstagaren, med hjälp av information och kommunikationsteknik, IKT, att utföra jobbet på annan plats än arbetsgivarens förbestämda arbetslokaler (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

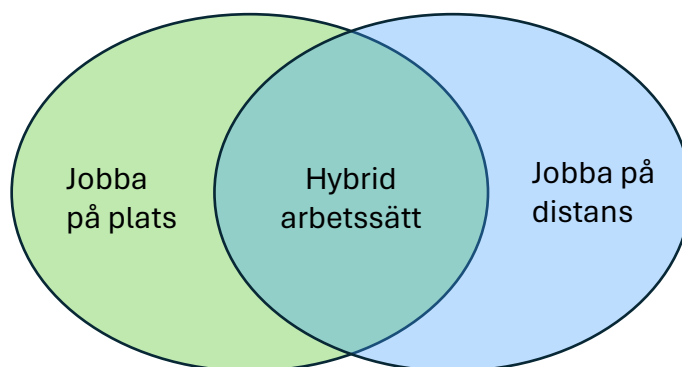
I perioden strax efter pandemin visar Jonas Grafström (2023) en demografisk undersökning i Sverige att hybridarbetare arbetade i genomsnitt på distans ca 1,8 dagar per vecka, med variation beroende på ålder och geografisk plats. Preferenser och åsikter kring distansarbete varierar kraftigt mellan olika åldersgrupper. Anledningar till dessa preferenser inkluderar individuella arbetsuppgifter, personliga omständigheter och arbetssätt. Yngre individer kan värdesätta fysisk social interaktion och samarbete på kontoret, medan äldre kan föredra flexibiliteten och bekvämligheten som hybridarbetet

erbjuder samt traditionella strukturer, medan anställda i medelåldern oftast är mest nöjda med att arbeta hemifrån. Många personer skulle till och med avstå eller vara tveksamma till att ta jobb där hybridarbetsform inte erbjuds (Jonas Grafström (2023))

Gratton (2021 och 2022) menar att den flexibla arbetsformen påverkas av två element, plats och tid. Före epidemin arbetade många från kontoret, vissa företag erbjöd flexibilitet att arbeta när som helst på kontoret (eng. Working anytime). Andra erbjöd platsflexibilitet att arbeta var som helst (eng. Working anywhere). Enligt Gratton inkluderar hybridarbete båda modellerna, där anställda har frihet att välja var och när de arbetar (eng. Working anywhere, anytime) (Se figur 4). Muller och Niessen beskriver deltid/distansarbete (hybridarbete) precis som ovan, men ersätter möjligheten att utföra arbetet på en annan plats till att under en viss del av sitt arbetsschema arbeta någon annan plats än arbetsgivarens centrala arbetslokaler (Se figur 5). I denna studie definieras "Hybridarbete" som en flexibel arbetsarrangemang/arbetsform då det är möjligt för arbetstagaren, med hjälp av information och kommunikationsteknik, IKT, att under en viss del av sitt arbetsschema arbeta från någon annan plats än arbetsgivarens centrala arbetslokaler.



Figur 4: Hybrid arbetsform påverkas av två element, plats och tid. (Hämtad av Gratton 2021)



Figur 5: Hybrid arbetssätt som kombination mellan arbete på plats och arbete på distans.

2.2.2 Information och kommunikationsteknik, IKT

Flera studier visar att IKT inte bara är en förutsättning för fungerande distansarbete utan även en orsak till några säkerhetshinder som kan begränsa distansarbete samt att företagen behöver stärka sin cybersäkerhet (El Hajal, 2022). Både Gratton (2021) och Madsen (2023) betonar hur företag ska utforma hybridarbete, vikten av IKT för att lyckas samordna aktiviteter i hybrida arbetssättet, vikten av tydliga kommunikationsriktlinjer och en IT-infrastruktur som stödjer hybridarbete. Lundqvist (2010) menar att alla företag inte kommer att kunna arbeta hybrid, men de som väljer att göra det är beroende av IKT, som även bedöms spela en avgörande roll i framtiden för hybridarbete. Medan Allstrin m.fl. (2021) menar att chefer ska öka sin kompetens inom IKT verktygen. El Hajal (2022) menar att rätt IKT är lika viktigt som ledarskaps- och organisationsstöd och kommer att diktera för- och nackdelar med distansarbete i framtiden.

2.2.3 Förutsättning för utformande av hybrid arbetssätt

Redan under epidemin ansåg Gratton (2021) att det hybrida arbetssättet kommer att vara det ”Nya Normala”. Hon menar att det inte finns någon universallösning på hur företag ska gå till väga för en effektiv övergång till hybridarbete. Däremot upplyser hon om vikten att kontinuerligt tänka på brister i företaget och förbättringsmöjligheter som förändrad arbetsform som det hybrida arbetssättet skulle hjälpa eller berika företaget med (Gratton, 2023). Under samma period skrev Chafi m.fl. (2022) att medarbetare förväntar sig flexibilitet, autonomi och balans mellan arbete och privatliv samt individuella prestationer. Dessutom menar Chafi m.fl (2022) att den traditionella kontorsbaserade arbetsformen inte längre passar alla, vilket leder till en ökning av fler skraddarsydda hybrida arbetsformer. Utmaningarna enligt Chafi m.fl. (2022) med distansarbete i det hybrida arbetssättet inkluderar sociala aspekter som förlorad kamratskap och isolering. Hybridarbete, erbjuder enligt dem det bästa av båda världar genom att möjliggöra flexibilitet samtidigt som det tillåter social interaktion och samarbete. Detta antyder enligt dem att framtidens kontor kommer att fokusera på relationer, samarbete och gemensam organisationskultur. Detta i sin tur kommer att leda till att både medarbetare och chefer behöver utveckla nya färdigheter för att anpassa sig till möjligheter i den nya hybrida arbetsformen.

Strax efter epidemin menar Widar (2022) att chefer inom akademien saknade ”resurser i form av ledarskapsutbildning på distans, anpassade tekniker och lokaler för hybridarbetslösningar samt praktisk vägledning i form av arbetsmiljödirektiv från ledningen för att ge akademiker stöd för arbetsprestationer och välbefinnande vid distansarbete”. Dessutom lyfts att förbättringsarbete ska fokusera på dessa faktorer för att möjliggöra hybridarbetslösningar som efterfrågas. Samma period identifierar Gratton (2021) fyra perspektiv som organisationer tar hänsyn till vid utformning av det hybrida arbetssättet:

1. I det hybrida arbetssättet är individens roll avgörande för huruvida kritiska faktorer för produktivitet, såsom energi, fokus, samordning och samarbete, blir en tillgång eller ett hinder.
2. Det är viktigt att beakta anställdas personliga preferenser när man väljer arbetssätt, eftersom två personer med samma roll kan uppleva hybridarbete på olika sätt.
3. Chefer har ansvaret att samordna arbetet, och olika arbetssätt påverkar ledarskapet. Användningen av IKT är avgörande för att framgångsrikt samordna aktiviteter i det hybrida arbetssättet.
4. Vid utveckling av det hybrida arbetssättet bör man vara medveten om inkludering och rättvisa, då bristande rättvisa kan skada produktiviteten, öka utbrändhet och minska samarbetsviljan.

Madsen (2023) menar däremot att hur hybridarbetet utformas kan ha betydelse för arbetshälsan. Samt att hälsofrämjande och hållbart hybridarbete kan uppnås när det är flexibelt och individanpassat. En organisation med hybrida arbetssätt kan skapa förutsättningar för hållbart arbete genom fyra viktiga arbetsmiljöer: *den organisatoriska* som innefattar krav på tydlighet, tillit och en stödande kultur, *fysisk arbetsmiljö* som

innefattar krav på ergonomiskt tillfredsställande arbetsplatser både hemma och på kontoret, *digitala arbetsmiljön* som kräver tydliga kommunikationsriktlinjer och IT-infrastrukturer som stödjer hybridarbete och slutligen den *psykosociala arbetsmiljön* där kravet är att ledarskap främja förtroende, interaktion och autonomi samt utveckla medarbetarens självledarskap som leder i sin tur till ökad arbetshälsa. Däremot menar Bruzelius (2023) att det är ledarskapet och i dialog med medarbetaren som bestämmer hur mycket hybridarbete som ska erbjudas och hur det ska utformas med utgångspunkt i verksamhetens behov. En annan viktig fråga som Gratton (2023) lyfter, vid utformandet av det hybrida arbetssättet, är hur företagen skapar en kollektiv erfarenhet där alla anställda utvecklar en förmåga till starkare erfarenhetsutbyte med andra.

2.2.4 Självledarskap och Autonomi

Madsen 2023 menar att det hybrida arbetssättet kan skapa förutsättningar för hälsofrämjande och hållbart arbete. Detta genom den psykosociala arbetsmiljön med ledarskap som främjar förtroende, interaktion och autonomi, samt utveckla medarbetarnas självledarskap. Forskningen visar att chefer ska vara delegerande och mindre kontrollerande vilket resulterar i ökad autonomi, egenkontroll och empowerment hos medarbetaren (Terkamo-Moisio m.fl., 2021 och Allstrin m.fl., 2021).

Muller och Niessen (2019) har undersökt de underliggande mekanismerna för hybridarbetarens beteende, attityd och tillfredsställande. De menar att det finns samband mellan vart man jobbar och självledarskapsstrategier, så som själv-målsättning, själv-belöningar och visualisering av framgång, så att de anställda leder sig själva mer på hemarbetsdagar än på kontorsdagar. Dessa samband förmedlas även av dagligt upplevd autonomi. Muller och Niessen (2019) fann även att hybridarbetare satte ofta mer mål för sig själva när de arbetade hemifrån än när de arbetade på kontoret, och att det ledde till högre arbetstillfredsställelse. Något de tycker är intressant i deras undersökning är att de inte kunde hitta några samband mellan var man jobbar och mental utmattning (eng. ego-depletion) på grund av självledarskap.

Widar m.fl. (2022) undersöker akademiska erfarenheter av hybridarbete i akademisk kontext och menar att den "Akademiska friheten" är mycket självreglerande, autonom och flexibel vilken underlättar distansarbete. Widar m.fl. (2022) menar även att akademikerna upplevde formella regler för distansarbete som ett hot mot deras akademiska frihet och förmåga att möta arbetskraven. Självreglering och autonomi inom akademien förklarar varför akademiker anser att medarbetarrelationer är det viktigaste för arbetstillfredsställelse till skillnad från andra studier som betonar chefsstödet.

2.2.5 Hybridledarskap

Ledarskapet på distans enligt Allstrin m.fl. (2021) ska inneha ett positivt förhållningssätt för distansarbete. Detta eftersom studier visar att chefer är mindre positiva till distansarbete än medarbetare. Chefer ska lita på sina medarbetare och delegera, så att det inte uppfattas som hierarkisk och kontrollerande, utan tillitsbyggande (Allstrin m.fl., 2021). McGregor och Doshi (2020) menar att chefer ska motivera distansmedarbetare och skapa en intressant/rolig miljö i digitala möten, en känsla av syfte där medarbetare känner värdeskapande och möjlighet för sin utveckling. Chefer ska enligt McGregor och Doshi (2020) vara delegerande och mindre kontrollerande, tydliga med målsättningen

samt arbeta medvetet med kommunikation. Ledarna ska ha förtroende för att medarbetare kan uppnå själva målen som är uppsatta. Allstrin m.fl. (2021) anser att en så kallad "Konsensusorienterad ledarstil" verkar vara mer framgångsrik när det gäller att leda medarbetare i hybrid, och som kännetecknas av "med mindre maktavstånd och mer kommunikation, involvering och medbestämmande".

Studien som Widar m.fl. (2022) skriver tar upp att akademiker tycker att hybridledare bör lägga mer fokus på chefsstöd och attityder än på organisationens policys och dokument.

Widar (2022) menar att hybridledarskapet satsar på det "psykologiska kontraktet" mellan chefer och anställda. Hon förklarar det som "*att chefer leder genom tillitsfulla relationer snarare än genom begränsningar i ledarskapet.*". Däremot anser akademikerna att tillitsfulla kollegiala relationer kan vara av större betydelse än relationer med chefen. Hybridledarskapet har enligt Francisco och Nuqui (2020) under den pågående COVID-19-pandemin behövt anpassas till den nuvarande situationen. Detta har resulterat i uppkomsten av det som kallas "New Normal Leadership", som beskriver hybridledarskap som ett situationsanpassat ledarskap. Tre huvudkoncept illustrerar detta nya ledarskap: anpassningsbarhet kombinerat med starkt engagemang, effektivt beslutsfattande och förmågan att vara en bra planerare, vaksam och initiativtagare.

Mortensen och Haas (2021) presenterar "hybriditetspositionering" och "hybriditetskompetens" som två distinkta kraftkällor som kan hindra eller underlätta hybridarbete för hybridledare. De menar att chefer ska hantera dessa kraftkällor för att kunna leda hybridarbete effektivt. Med "hybriditetspositionering" menas att beroende på vart de anställda arbetar så påverkas bland annat deras tillgång till resurser som ger dem ett försprång vid förändringar och starkare sociala stöd av arbetskollegor. Dessutom påverkas synlighet nivån, som innebär att de anställda blir mer synliga för chefer som då resulterar i bättre förmåner och chanser.

Med "hybriditetskompetens" menas den förmåga som anställda har för att kunna balansera och navigera i båda arbetsmiljöerna. Exempel på detta är förmågan att bygga relationer både ansikte mot ansikte men även att bygga relationer på distans. Mortensen och Haas (2021) menar att "hybriditetskompetens är en kraftkälla som är skild från hybriditetspositionering. En person i en missgynnad position kan fortfarande arbeta mycket effektivt om han eller hon har hög hybriditetskompetens, medan en person i en gynnad position fortfarande kan vara ineffektiv om han eller hon har låg hybriditetskompetens."

Mortensen och Haas (2021) menar att hybridledaren måste vara medvetna om maktdynamiken för att kunna dra nytta av fördelarna med hybridarbete. De presenterar även fyra strategier som ledaren använder för att hantera maktskillnader som uppstår i en hybrid arbetsmiljö.

1. **Spåra och kommunicera:** Skapa en korrekt karta över teamets sammanställning, vem som arbetar var och när, viktigt att samtala med teamet om det.
2. **Design:** Omfördela makten genom att styra tillgången till resurser och/eller synlighetsnivåer samt se regelbundet över organisationens dokument och

rutiner för att säkerställa att de inte ger en orättvis fördelning på grund av den hybrida arbetsformen.

3. **Utbilda:** Främja medvetenheten om problemen kring maktskillnader och utbilda anställda.
4. **Bildskärm:** Håll utkik efter viktiga interaktionsmoment med anställda.

2.2.6 Sociala relationer och samarbete

Jonas Grafström (2023) lyfter att yngre individer i perioden strax efter pandemin värdesätter fysisk social interaktion och samarbete på kontoret mer än äldre individer, vilka föredrar flexibiliteten och bekvämligheten som hybridarbete erbjuder. Espersson m.fl. (2023) tar upp resultat som visar att under påtvingat distansarbete minskar och koncentreras relationerna till kollegor till några få individer, oftast de man redan har nära relationer till eller som tillhör samma arbetsgrupp. Dessa band tenderar att stärkas medan relationerna till övriga kollegor blir svårare att upprätthålla, vilket leder till en urholkning av sociala relationer till följd av ökad individualisering. Det har skett en förskjutning av ansvaret för att upprätthålla organisationens regler och förväntningar från organisationen till individen under det påtvingade distansarbetet. Individen har också fått ökat ansvar för att planera och utföra sitt arbete och för att upprätthålla sociala relationer. Slutsatsen är att de som arbetade på distans under COVID-19 pandemin inte inkluderade sociala relationer som en del av sina arbetsuppgifter, vilket resulterade i bristande engagemang för att upprätthålla dem. Widar m.fl. (2022) som undersöker akademiska erfarenheter av hybridarbete i akademisk kontext menar att distans arbets sätt kan hämma arbetsgruppsrelationer på grund av minskad kommunikation och insyn i processen. Detta resulterar i mer konflikter och social isolering. Däremot dämpar det hybrida arbets sättet distansarbetets negativa inverkan på arbetsgruppsrelationer.

Coenen och Kok (2014) har gjort en undersökning som visar att distansarbete främjar kunskapsdelning och samarbete, vilket gynnar produktutvecklingen. Dock krävs en balans mellan personlig och virtuell kontakt för att motverka negativa effekter på kvaliteten på delad kunskap. Detta betonar vikten av möjligheten för flexibilitet på arbetsplatsen och behovet av en lämplig balans för effektivt teamarbete. Däremot menar Widar m.fl. (2022) att samarbetsuppgifter inom akademien (som undervisning) är mestadels koncentrerade till kontorsdagar medan ensamma uppgifter (som forskning) utfördes på distans. Detta leder till ökad stress och känsla av orättvisa som resulterar i försämrad arbetsprestation och arbetstillfredsställelse. Dessutom upplevdes att arbetet på kontoret var missgynnande för ensamma uppgifter eftersom man tappade fokus och krävde sociala avbrott.

Martine Haas (2022) identifierar fem utmaningar med hybridarbete så kallade **5C**:

1. Kommunikationsutmaningar inkluderar tekniska hinder och olikheter i användningen av virtuella verktyg.
2. Samordningsutmaningar uppstår när distansarbetande riskerar att uteslutas från viktig information och beslut.
3. Anslutningsproblem, både tekniska och sociala, kan skapa känslor av isolering och avskildhet.

4. Kreativiteten kan påverkas både kollektivt och individuellt av avsaknaden av spontan interaktion och miljöförändringar.
5. Slutligen kan distansarbete utmana företagskulturen genom att hindra socialisering och integrering av nya medarbetare samt underminera organisationens unika identitet.

Att övervinna dessa utmaningar kräver tekniska lösningar och medvetna insatser för att främja samarbete och engagemang.

2.3 ”Paradoxal kognition” i hybridarbete

”Organisering är till sin natur förknippad med motsägelser. Organiseringen skapar distinktioner av roller och ansvarsområden, som måste samordnas och integreras för att uppnå ett övergripande mål.” Smith och Tushman (2005)

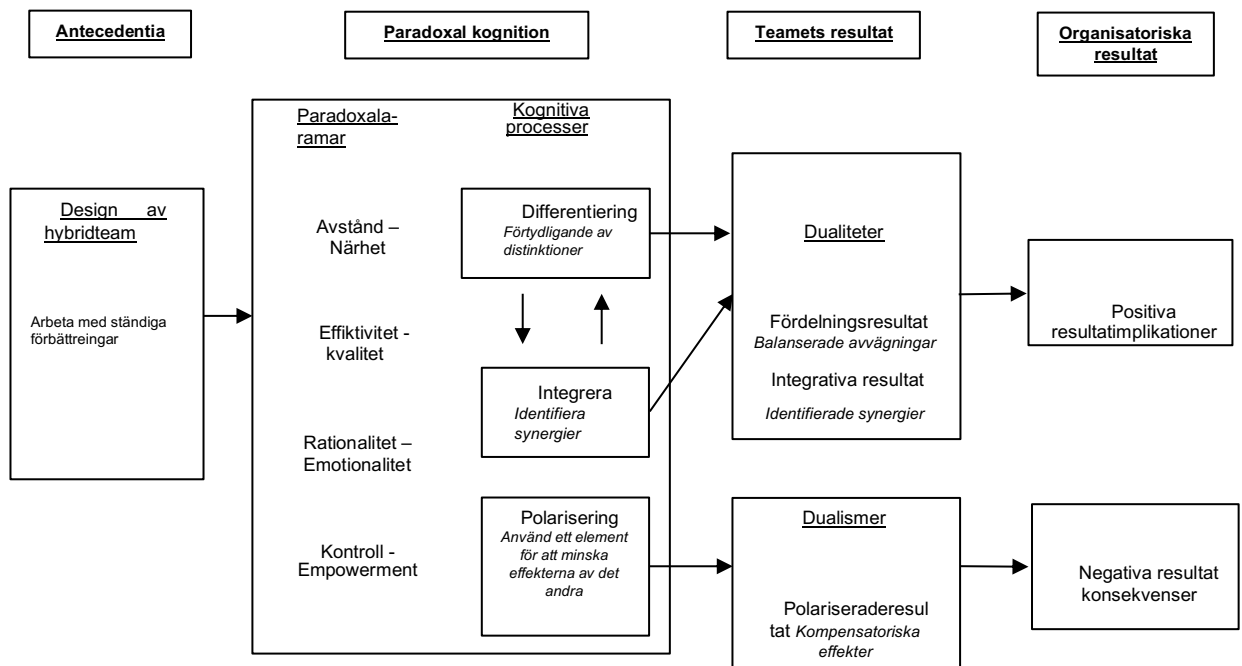
Begreppet paradox används enligt Smith och Tushmans (2005) för att förklara organisationers komplexa och ibland motsägelsefulla relationer och sammanhang. En nyckelaspekt i Smith och Tushmans (2005) modell är idén om "paradoxal kognition" (eng. paradoxical cognition). Detta innebär att ledning och chefer som kan ta till sig kognitiva ramar och kognitiva processer, som ”omfamnar paradoxer också har förmågan att erkänna och acceptera existensen av samtidigt existerande motsägelsefulla krafter.” (Cousins m.fl., 2007, Bruzelius, 2023). Nedan förklaras vad som menas med kognitiva ramar med dess paradoxala ramar och kognitiva processer:

Kognitiva ramar fungerar som stabila konstruktioner, som ger ett perspektiv genom en lins. Genom dessa ramar filtrerar chefer kunskap och handlingar för att bättre förstå situationen. Dessa mentala ramar skapar en sorts kontext som hjälper till att förklara komplexa beteendemönster (Smith & Tushman, 2005). Paradoxala ramar är en kognitiv ram som förknippas med att balansera "strategiska motsättningar". Inom dessa ramar erkänner och accepterar chefer förekomsten av samtidigt motstridiga krafter. Paradoxala ramar innebär att aktörer mentalt integrerar de motsatta krafterna och omfamnar dem i stället för att försöka undvika eller förneka dem Smith och Tushmans (2005). Paradoxala ramar skapar en grund för kognitiva processer som kan hantera funktionella motsättningar, som upplevs i hybrida team enligt Cousins m.fl. (2007).

Kognitiva processer representerar beteendemässiga rutiner och tillvägagångssätt som chefer använder för att bearbeta och reagera på information. Att effektivt hantera motsägelser involverar enligt Smith och Tushmans (2005) två huvudsakliga kognitiva processer: differentiering, som uttryck för "antingen/eller"-logik samt integration, som uttryck för "både/och"-logik. Differentiering handlar om att identifiera och tydligt kommunicera skillnader, och att vara medveten om och kunna uttala de olika aspekterna av en situation. Medan integration enligt Smith och Tushmans (2005) syftar till att hitta gemensamma kopplingar och synergieffekter mellan dessa element. Integration handlar om att vara medveten om och aktivt söka efter möjligheter där olika, till synes motstridiga strategier eller produkter kan komplettera varandra. Genom att hantera både differentiering och integration på ett balanserat sätt kan team och organisationer effektivt navigera genom komplexa och paradoxala situationer. Det är genom att kombinera dessa

kognitiva processer som man kan stärka förståelsen och hanteringen av motsättningar och därigenom främja framsteg och tillväxt (Smith & Tushmans, 2005).

Cousins m.fl. (2007) utvidgade denna modell till att gälla för hybridarbete och identifierade inbyggda paradoxer i sådana team (se figur 6) som exempelvis behovet av både *närhet och avstånd*. Dessa motsättningar enligt dem kan inte elimineras utan måste hanteras av chefer, som bör betrakta motsägelserna som dualiteter (eng. dualities), där motsatta element är ömsesidigt beroende och inte kan separeras. Snarare än dualismer (eng. dualisms), där motsatta element kompenserar för varandras effekter.



Figur 6: Modell för att hantera strategiska motsättningar i hybridteam (Hämtad av Cousins m.fl., 2007, baserad på modellen "Antecedenter, paradoxal kognition och resultat" av Smith & Tushman 2005).

Cousins m.fl. (2007) tillämpade sin modell på hybrida team och fann att de team som hanterade paradoxala ramverk genom differentiering och integrering, alltså arbeta med dualiteter, var mer framgångsrika än de som använde polarisering, som innebär att ta bort motsättningar genom att använda ett element för att reducera effekten av det andra.

Cousins m.fl. (2007) ansåg att genom att förstå och hantera dualiteter, alltså betrakta motsättningar som komplementära, i hybrida team kan man upprätthålla en balans mellan olika krav och förbättra effektiviteten i en hybrid arbetsmiljö. Detta innebär att erkänna och hantera spänningar som ligger till grund för hybrida team. Detta inkluderar att vara både på distans och nära och att utveckla ledningsmetoder som främjar sammanhållning och effektivitet i en hybrid arbetsmiljö samt undvika dem negativa effekter av hybridarbete Cousins m.fl. (2007).

3 Metodbeskrivning

Detta kapitel beskriver utformad och tillämpad forskningsdesign.

3.1 Forskningsmetod

Eftersom teorin blir resultatet av forskningsansatsen som börjar med intervju eller observation (Bryman 2018) landar denna studie i en kvalitativ studiedesign med ett induktivt förhållningssätt. Kvalitativ forskning lägger vikten vid ord under insamlingen och analysen av data, samt hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman, 2018). Enligt Bryman (2018), framställer kvalitativ forskning den sociala verkligheten som en dynamisk egenskap som kontinuerligt formas av individernas förmåga att skapa och konstituera den. Syftet med denna studie är att undersöka och öka kunskapen om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras då medarbetarna arbetar på ett hybrid arbetssätt. En kvalitativ forskning med tolkningsinriktad kunskapsteoretisk ståndpunkt hjälper oss att närma oss förståelsen av ledarnas arbete med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet samt hur de tolkar denna verklighet (Bryman, 2018).

3.2 Litteratursökning

Författarna till denna studie genomförde systematiska sökningar i databaserna DIVA och Scopus, som rekommenderades av bibliotekarien vid Mittuniversitetet för studier relaterade till kvalitet-och ledarskapsutveckling (personlig kontakt, 20240201). Genom att använda relevanta nyckelbegrepp, synonymer och alternativa termer, försökte författarna avgränsa och hitta så många relevanta studier som möjligt inom det valda forskningsområdet Detta i enlighet med syftet för studien (Bryman, 2018). Samtliga databaser var tillgängliga via Mitt universitetsbibliotek.

Det är viktigt att notera att sökningarna resulterade i lämpliga resultat för var och en av de enskilda områdena - "ständiga förbättringar" och "hybrid arbetssätt". Tyvärr hittades inga resultat som kombinerade båda sökorden tillsammans, förutom några få, som inte var särskilt relevanta för studien. Därför utvidgades sökstrategier till att inkludera andra metoder än bara sökning i databaser. Det innefattade förslag från vår handledare om intressanta källor samt sökning av relevanta källor i tidigare referenslistor (Bryman, 2018). Begränsningar i sökningen var att de valda artiklarna skulle vara tillgängliga som fulltext och skrivna antingen på svenska eller engelska. Trots att intentionen för att höja studiens kvalitet handlade om att hålla sig till Peer-Review artiklar, inkluderades litteratur som inte hade genomgått referegranskning samt var av populärvetenskaplig karaktär. Dock gjordes det med största försiktighet.

För att få en bred bild av tidigare forskning, använde författarna sig av nyckelbegreppen "Ständiga förbättringar" som ledde till 7885 träffar, "Hybrid arbetssätt" som ledde till 2886 träffar och "Hybridledarskap" som gav 74 träffar. "Ständiga förbättringar" AND "Hybrid arbetssätt" ledde även till 18 träffar. För att kunna få mer specifika resultat filtrerades sökningar på område "Socialvetenskap" och "artiklar" vilket resulterade i att

”Ständiga förbättringar” gav 478 träffar och ”Hybrid arbetssätt” gav 680 träffar medan kombinationen endast gav 2 träffar (se bilaga 8). De magra träffarna av de kombinerade sökorden, resulterade i att kapitel 2 ”Tidigare referensram” präglades av studier om ”Ständiga förbättringar” och ”Hybrid arbetssätt” men inte av kombinationen av både och.

3.3 Urval

Författarna till studien använde sig av bekvämlighetsurval för att välja respondenterna, vilket innebär att personerna som valdes var tillgängliga för studien och lämpliga som deltagare (Bryman, 2018). Trots begränsningarna med att inte kunna generalisera resultaten till en bredare population ansåg författarna att bekvämlighetsurval var den mest lämpliga strategin i förhållande till studiens tidsram och komplexitet, som beror på de valda undersökningsvariablerna ”ständiga förbättringar” och ”hybrid arbetssätt” (Bryman, 2018). Författarna valde ett särskilt kriterium i bekvämlighetsurvalet, nämligen att fokusera på första linjens chefer som ledde medarbetare som arbetade i det hybrida arbetssättet. Detta innebär att arbetstagaren har möjlighet att under en viss del av sitt arbetsschema arbeta någon annan plats än arbetsgivarens centrala arbetslokaler (Muller & Niessen, 2019).

Författarna kontaktade personer inom sitt nätverk som visade intresse för studien. Först informellt via telefon och sedan formellt med hjälp av ett informationsbrev (se bilaga 1). Under intervjun användes ett följbrev (se bilaga 2). Om en respondent hade en väsentlig relation till en av författarna blev de intervjuade av den andra författaren.

Urvalet av respondenter var inte begränsat till någon specifik bransch, sektor eller geografi utan var öppet för alla chefer. Urvalet resulterade i 8 kvalitativa semistrukturerade intervjuer av chefer, där fyra av dem är myndighetsutövare, tre från detaljhandeln och en från bildningssfären. Trots skillnaderna i respondenternas bakgrund är det en gemensam nämnare att de alla är medvetna om vem deras kunder och samarbetspartners är. Dessutom angav de att förslag på förbättringsarbete ofta kom från medarbetarna själva och att medarbetarna aktivt deltog i genomförandet av förbättringarna, även om medarbetarna själva inte alltid var med vid beslutsfattandet. Mer detaljerad information om variation i respondenternas profil finns i bilaga 3.

3.4 Datainsamlingsmetod

Syftet förutsätter följaktligen en kvalitativ forskningsansats; som möjliggörs av en semistrukturerad intervju, fokuserat på utvalda frågor, och med fokus på detaljer, kontext, sammanhang och nyanser (Bryman, 2018).

Författarna till denna studie valde semistrukturerade intervjuer eftersom den har en förberedd uppsättning av frågor, en så kallad intervjuguide (se bilaga 9). Frågorna är mer generellt formulerade och intervjuaren har möjlighet att spontant ställa ytterligare frågor för att mer ingående utforska viktiga svar (Bryman, 2018). Detta ger möjlighet att få en djupare förståelse för eventuella motsättningar i ständiga förbättringar med det hybrida arbetssättet. Intervjuguiden sammanställdes baserad på forskningsfrågor i denna studie.

Författarna använde sig av PDSA i framtagning av intervjuguiden. När intervjuguiden var klar testades den av författarna i en pilotstudie för att undersöka om vissa frågor är repetitiva, otydliga eller missvisande. Undersökning gjordes om begreppen ”ständiga förbättringar” och ”hybrid arbetsform” uppfattades rätt men även andra variationer av begreppen. Dessutom undersöktes om intervjufrågorna är kopplade till forskningsfrågorna. Pilotstudien visade att intervjuguiden var välformulerad, enkel att förstå, samt att några av frågorna var otydliga. I vissa fall behövdes förtydligande om vissa definitioner som användes i intervjun. Pilotstudien gjorde att upplägget förbättrades därefter. Deltagaren i pilotstudien ingick inte i resultatet.

Intervjuerna genomfördes genom ett personligt möte fysiskt eller digitalt med ljud och bild för att inte missa eventuella pauser eller tonlägen. Alla respondenter accepterade att bli inspelade med kameran på för att kunna fånga både “*vad* intervjupersonerna säger och *hur* de säger det.” (Bryman, 2018). Intervjutiden varade mellan 44 och 62 minuter inklusive delgivning av följebrevet med information.

Alla intervjuer har transkriberats ordagrant innan databearbetningen påbörjades. Genom att göra detta har författarna säkerställt att ingen data gått förlorad eller förvanskas i processen.

3.5 Analys och databearbetning

Inom ramen för denna uppsats finns en blandning av induktiv innehållsanalys, då datan analyserats och kategoriserats induktiv, och tematisk analys, då datan kategoriseras i en matris under olika teman och delteman (Bryman, 2018). För att säkerställa en djup och enhetlig förståelse av de identifierade teman genomfördes analysen av båda författarna samtidigt. Först delades samtliga intervjuer upp och granskades individuellt av respektive författare. Därefter genomfördes en gemensam process där författarna presenterade intervjuerna för varandra för att tillsammans identifiera koderna. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde en gemensam tolkning och minimerade risken för missförstånd. Att utföra analysen i grupp utnyttjar också de samlade erfarenheterna och kunskaperna hos gruppmedlemmarna (Elg, 2022).

Koderna grundades huvudsakligen på forskningsfrågorna och respondenternas svar, vilket Bryman (2018) också betonar som det vanligaste tillvägagångssättet för att strukturera teman. De identifierade koderna samlades sedan i en matris indelad utifrån studiens frågeställningar (se bilaga 4), enligt Bryman (2018) kallat för "framework". Med hjälp av färgning kategoriseras koderna sedan under olika underteman (se bilaga 5).

Resultaten som var särskilt intressanta för studien har framställts skriftligt.

En del av kodningen och tematiseringen var bland annat möjligheter, utmaningar samt råd av respondenterna. Detta material blev grundmaterial till checklistan (se bilaga 6 och 7), som kan användas av ledarna som är intresserade av att utveckla sitt arbete med ständiga förbättringar inom det hybrida arbetssättet.

3.6 Tillförlitlighet

I kvalitativ forskning betraktas sanningen inte som något absolut. I stället anses forskarens framställda beskrivning vara avgörande för studiens acceptans och trovärdighet hos andra (Bryman, 2018). Bryman (2018) introducerar tillförlitlighet och äkthet som två alternativa sätt att utvärdera kvalitativa studier, vars syfte är att kunna beskriva mångfalden som verkligheten kan beskrivas med. Enligt Bryman (2018) bygger tillförlitlighet på fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

Trovärdigheten i en studie säkerställs inte bara genom att forskningsprocessen följer etablerade principer, utan även genom så kallad respondentvalidering (Bryman, 2018). Trovärdigheten enligt författarna har stärkts eftersom att forskningen har utförts i enlighet med de regler som gäller men även att alla respondenter fått möjlighet att korrigera sina uttalanden, i så kallad respondentvalidering. Syftet är då att få en bekräftelse på att det som förmedlas via forskningen är riktigt och att resultaten stämmer överens med respondenternas uppfattningar (Bryman, 2018). I denna studie har det framgått i informationsbrevet att respondenterna har möjlighet att korrigera sina uttalanden efter intervjuerna. Efter att författarna ställt frågan till respondenterna efter intervjun har inga invändningar skett. En kritik som ibland framförs mot respondentvalidering är att det kan öka risken för att respondenterna väljer att censurera vissa delar av sina svar i rapporten (Bryman, 2018). Det är viktigt att notera att respondenterna inte hade tillgång till hela sina uttalanden, vilket kan medföra en risk för missförstånd under analysfasen men minskar risken för negativ påverkan. En annan kritik handlar om att respondenterna kan undvika att ge kritik på grund av skapad relation till forskaren (Bryman, 2018). Vad det gäller nära relationer, kan inte helt bortse från, men borde i vart fall mildras i och med att respondenter som har en viss relation till någon av författarna intervjuats av den andra författaren. För att ytterligare minska risken för missförstånd har både intervjuguiden, och den semistrukturerade intervjun som metod, gett respondenterna möjligheten och uppmuntrat till att exempelvis sammanfatta och upprepa sig själva vid behov.

Överförbarhet avser möjligheten att generalisera resultaten till andra sociala miljöer och situationer (Bryman, 2018). I denna studie har författarna framställt detaljerade beskrivningar och synsätt på förbättringsarbete när den sker på ett hybrid arbetssätt och utifrån urvalsgruppens nuvarande yrkesroller. Eftersom den insamlade datan är begränsad till dessa specifika individer i deras specifika kontexter, kan överförbarhetsnivån vara relativt låg om andra sociala verkligheter inte delar samma situation och kultur (Bryman, 2018). Trots detta har författarna förhoppning om att studien kan utgöra en grund för framtida forskning.

Pålitlighet innebär att forskarna intar en kritisk synvinkel, vilket innebär att de noggrant dokumenterar varje steg i forskningsprocessen, forskningsfrågor, urval, intervjuguiden och beslut som påverkar analysen (Bryman, 2018). Denna metodik genomsyrar hela uppsatsen och särskilt metoddelen. Utöver dokumentationen har författarna haft kontinuerliga möten där man diskuterat arbetets alla delar, som förankrats med handledaren samt läst och granskat varandras texter för att säkerställa en enhetlig

formulering. Författarna har även använt sig av respondentvalidering och pilotstudier för att ytterligare öka studiens pålitlighet.

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskarna strävar efter att inte låta sina egna värderingar eller teoretiska perspektiv påverka studien på ett medvetet sätt (Bryman, 2018). Genom gemensam kodning och tematisering samt kontinuerliga diskussioner och reflektioner om egna ståndpunkter och erfarenheter har det ständigt arbetats för att minska risken för subjektiva bedömningar av resultaten. Arbetet har även inneburit att minska risken för att respondenternas individuella personliga åsikter ska påverka studiens utfall.

Författarna till detta examensarbete anser att den genomförda studien ger en tillräckligt rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns inom den studerade gruppen.

Det beror på att intervjumetoden är utformad på ett sätt som tillåter respondenterna att uttrycka sig fritt och upprepa viktiga punkter om det behövs. Resultatet speglar därmed en hög grad av äkthet. Ambitionen har varit att de som tar del av studiens föreslagna åtgärder för att leda förbättringsarbete i hybridarbete ska kunna applicera insikterna i sin egna situation och kunna vidta nödvändiga åtgärder för förändring.

3.7 Etiska aspekter

Bryman (2018) betonar de centrala etiska principerna för de personer som är direkt inblandade i forskningsstudien, som vägleder interaktionen med respondenterna och hanteringen av insamlad data. Dessa principer inkluderar frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet.

Innan respondenterna tillfrågades om sin medverkan mottog de ett informationsbrev (bilaga 1) som klargjorde syftet med forskningen och betydelsen av att upprätthålla anonymitet och konfidentialitet enligt Bryman (2018). Brevet gav även respondenterna tid att reflektera över forskningens tema om ständiga förbättringar inom hybrid arbetsformer inför intervjun.

Inför intervjuerna fick respondenterna följebrevet (bilaga 2) med samma information som presenterades i informationsbrevet och muntligt samtycke inhämtades. Respondenterna blev återigen informerade om frivilligheten i deras deltagande och deras rätt att avbryta när som helst. Detta för att öka respondenternas etiska medvetenhet (Bryman, 2018)

För att garantera konfidentialitet, anonymitet och integritet, är det endast författarna till uppsatsen som känner till respondenternas identiteter och arbetsplatser. Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Vid transkriberingen fick respondenterna fiktiva namn för att skydda deras identitet och inspelningarna lovades att raderas efter att arbetet avslutats och godkänts.

3.8 Författarnas förförståelse

Önskan om 100% objektivitet är inte möjligt (även om den är önskad) och särskilt inom kvalitativ forskning (Bryman, 2018). Bryman menar att önskan efter en värderingsfri forskning är mer eller mindre en illusion. I stället satsade vi på att säkerställa att egna

värderingar är kontrollerade med hjälp av självreflektion och reflexivitet (2018). Båda författarna hade innan studiens början erfarenheter av både ständiga förbättringar och hybrid arbetssätt på sina arbetsplatser. Det framkom dock skillnader i författarnas förförståelse vad gäller synen på ständiga förbättringar i kombination med hybrid arbetssättet. Den ena menade att förbättringsarbete i hybrid arbetssätt är en möjlighet så länge digitala utrustningen fungerar, medan den andra var mer skeptisk för att förbättringsarbete i hybrid kan fungera i alla branscher och arbetsuppgifter.

Bryman (2018) menar att förförståelse påverkas av värderingar som författarna har och därför har vi haft flertalet kontinuerliga samtal om bland annat:

- Vart i studien riskerar våra värderingar okontrollerat komma upp, eller
- om de bakomliggande orsakerna till att vi valde just dessa studie för att studera, om det finns egen vinning samt om vinningen kan påverka vår egen syn och värderingar, eller
- om hur vår förförståelse kan påverka studien och om vår positiva/negativa förutfattade meningar kan påverka analysen vilket har syftat till att utmana författarnas förförståelse.

4 Resultat & Analys

Detta kapitel kommer att presentera resultatet av den insamlade datan från respondenterna och därefter en analys av resultatet i förhållande till presenterade teorier. Resultatet och analysen presenteras utifrån studiens forskningsfrågor.

4.1 Synsätt för ständiga förbättringar i hybrid

4.1.1 Ledarnas syn

Resultatet har visat att ledarnas syn på ständiga förbättringar i verksamheten ser olika ut när verksamheten arbetar med ständiga förbättringar i ett hybrid arbetssätt. Respondent 8 menar att i deras verksamhet har det satsats på att hålla en medvetenhet och öppenhet för förbättringsarbete. Även respondent 3 menar att organisationens medarbetare behöver ha ett intresse för förbättringsarbete för att göra detta oberoende om organisationen arbetar på hybrid, helt distans eller helt på kontoret. Detta går i linje med vad Sörqvist (2004) menar med kaizen som innebär att förbättringsarbete ska vara en naturlig del av det vardagliga arbetet i stället för att se det som en specifik insats. Respondenterna i studien har även olika synsätt och åsikter när det gäller hur upplägget för hybridarbetet ska vara, där respondent 1 och respondent 5 anser att arbetet bör till största del vara på kontoret och i undantagsfall ske utanför kontoret. Respondent 5 poängterar att denne inte håller med organisationens direktiv utan anser att hybridarbete är framtidens sätt att arbeta på. Dock motsätter organisationen denna möjlighet. Samtidigt menar Respondent 3 och 4 att arbetet med ständiga förbättringar inte har förändrats sedan organisationen började arbeta hybrid eftersom att de digitala verktygen är anpassade till att medarbetare inte behöver ses fysiskt. Däremot menar Respondent 7 att förbättringsarbete som förväntas göras på gruppnivå har ett behov av fysiska träffar. Respondent 7 menar även följande: "När det är ett möte av vikt, gäller inte distansarbete" - (Respondent 7, personlig kommunikation, 1 april 2024). Gratton (2021) tar upp att det inte finns någon universallösning för hur organisationer ska gå till väga för en effektiv övergång till det hybrida arbetssättet utan man bör i stället tänka kontinuerligt på brister i organisationen och förbättringsmöjligheter som förändrad arbetsform, som det hybrida arbetssättet, skulle kunna berika organisationen med.

4.1.2 Digitala möjligheter

Samtliga respondenter lyfter vikten av att organisationen ska vara digitalt utrustad för att kunna bedriva arbetet, inte minst förbättringsarbetet ostört trots att arbetet sker i hybrid form. Respondenternas syn på de digitala verktygen varierar dock; Respondent 1 menar att organisationen är högt beroende av de digitala verktygen men anser trots detta att förbättringsarbete inte bör ske digitalt. Medarbetarna till respondenten befinner sig fysiskt på kontoret och sitter nära varandra, men kommunikationen kvarstår via det digitala verktyget. Respondent 5 menar att en grundfaktor för ett lyckat förbättringsarbete vid det hybrida arbetssättet är att ha tillit till tekniken. Respondent 3 och 4 menar att organisationerna är så digitalt utrustade att det inte spelar någon roll om förbättringsarbetet sker på distans eller på kontoret. Ljungström (2003) tar upp att en av

grunderna för att organisationen ska kunna arbeta med ständiga förbättringar är att ha en hårdvarustruktur. I detta fall blir det de digitala verktygen. Respondent 4 menar följande:

Oavsett om det är hybridarbete eller inte, vill du ha till förändring så måste du agera och då har vi kanalerna för att agera....Det är en skillnad om vi inte hade kanalerna att eskalera förbättringsförslagen eller de frågorna som man brottas med (Respondent 4, personlig kommunikation, 29 mars 2024).

Respondent 6 menar att även om det hybrida arbetssättet har sina utmaningar i det dagliga arbetet så är det enklare och bättre att bedriva förbättringsarbete digitalt då det dokumenteras för de som är frånvarande. Coenen och Kok (2014) tar upp att distansarbete främjar kunskapsdelning och samarbete vilket gynnar produktiviteten. Respondent 6 menar följande: ”Det kan till och med vara en fördel med hybrid. När du kör digitalt och någon är sjuk eller borta så kan de mycket enklare återbesöka vad man faktiskt dokumenterat” (Respondent 6, personlig kommunikation, 29 mars 2024). Respondent 1 och 8 har en syn om digitaliseringen som kan likna respondent 6 men menar att de digitala verktygen är bra för att samla människor som man inte kunnat tidigare, dock främst i form av informationsträffar mer än i träffar där kommunikationen är i fokus.

4.1.3 Kontroll och självbestämmande

Vidare lyfter respondenterna 1, 2, 3 och 6 att fysisk närhet på kontoret skapar en annan teamkänsla och samhörighet mellan kollegor och till organisationen. Respondenternas syn sker i olika grader där Respondent 1 och 6 menar att kommunikation som sker endast via närhet och förbättringsarbete som kräver en synkron kommunikation på gruppnivå ska därför göras på kontoret, likt det Widar m.fl. (2022) lyfter om att grupparbeten sker på kontorsdagar och individuellt arbete sker på ensamdag. Respondent 2 menar att hybridarbete ökar medarbetarens individualism vilket kan hindra förbättringsarbetet på grund av illojalitet till organisationen och medarbetarna. Detta stämmer överens med vad Haas (2022) tar upp gällande att anslutningsproblem, både tekniska och sociala, kan skapa känslor av isolering och avskildhet. Förbättringsarbetet ska enligt respondent 2 inte vara ett individuellt tänk utan mer kollektivt och ska ses som något som gynnar organisationen i stort. Espersson m.fl. (2023) tar upp att vid renodlad distansarbete kan relationer mellan medarbetare riskera att koncentreras till några få individer vilket leder till en urholkning av sociala relationer till följd av ökad individualisering. Respondent 2 resonerar enligt nedan: “Om jag är nöjd med arbetet och tänker endast på mig så tar jag ingen hänsyn till teamets eller organisationens behov” (Respondent 2, personlig kommunikation, 3 april 2024).

Utifrån den insamlade datan har resultatet även visat att Respondent 1 och 2 anser att förbättringsarbete kräver agerande, engagemang, kommunikation och närvaro, vilket endast kan tillgodoses av att man är fysiskt på kontoret. Det för att även minimera risken att splittras i sina tankar och prioriteringar. Detta stämmer överens med Nilsson (2011) som lyfter att ständiga förbättringar handlar bland annat om att fokusera på agerande, uppmuntra till samarbete för att höja engagemanget samt att använda kommunikation som hjälpmedel. Även Francisco och Nuqui (2020) förklarar att en ledare bör bland annat ha ett starkt engagemang när organisationen arbetar hybrid. Respondent 6 menar att det

kan vara svårare att fånga det som ska förbättras på distans. Respondent 8 belyser att det ställs högre krav på självledarskap hos medarbetarna för att de ska kunna styra och prioritera sitt arbete, för att bland annat kunna delta på möten och forum som är till för förbättringar. Mueller och Niessen (2019) betonar att det finns ett samband mellan var man arbetar och självledarskapsstrategier vilket innebär att de anställda förväntas ha ett starkare självledarskap under hemmadagar än på kontorsdagarna. Mueller och Niessen (2019) fann att det ledde till högre arbetstillfredsställelse när medarbetarna satte mer mål för sig själva när de arbetade hemma med daglig autonomi. Även Amabile (1998) menar att en av nyckelfaktorerna med ständiga förbättringar är att uppmuntra till självstyre hos medarbetaren.

Under studien framkommer även att ledarnas syn på kontroll ökar vid arbetet med ständiga förbättringar när arbetet sker hybrid. Respondent 1 och 5 menar att det är utmanande för ledningen att kontrollera medarbetarna när arbetet sker på distans för ofta. Respondent 1 förklarar detta med att det ligger ett extra ansvar hos en chef att följa upp och kontrollera medarbetarna mer när organisationen gått över till att arbeta med hybrida arbetsformer. Detta stämmer inte med vad McGregor och Doshi (2020) menar avseende att chefer vara delegerande och mindre kontrollerande genom att ha tillit till medarbetarna, ha en tydlig målsättning och vara kommunikativ. Det bör finnas ett förtroende för att medarbetarna kan uppnå målen som är uppsatta. Även Watson (1998) betonar vikten av kommunikation i samtliga led och att samsyn behöver genomsyra hela organisationen. Respondent 1 förklarar enligt följande:

Människan fungerar ju så att om man inte blir påmind eller om man inte följs upp är det lätt att man inte gör jobbet tillräckligt bra. Det är påfrestande för chefer att inte kunna lita på sina medarbetare för det går alltid att göra bättre jobb än det man gör. Det är lättare att kontrollera när de är på plats men svårare när de jobbar distans. (Respondent 1, personlig kommunikation, 29 mars 2024).

Något som tas upp av flera respondenter är frågan om tillit mellan chef och medarbetare när det kommer till kontroll kontra eget självbestämmande. Respondent 1 anser att en av de främsta arbetsuppgifterna inom yrkesrollen som chef är att ha kontroll över medarbetaren och dess arbete genom exempelvis uppföljningar, avstämningar och kommunikation. Däremot menar respondent 4 att en chef bör ha ett ödmjukt förhållningssätt och en tillit genom så kallat "frihet under ansvar" med uppföljningar och anpassningar utifrån medarbetarnas behov och inte chefens behov. Widar (2022) menar att en ledare helst ska leda genom tillitsfulla relationer snarare än genom begränsningar i ledarskapet. Respondent 5 menar att organisationen i stort sätter hinder för att medarbetarna ska arbeta i hybrid form eftersom att det är en fråga om det går att lita på att organisationen och dess medarbetare är effektiva på distans. Respondent 5 resonerar enligt nedan: "Jag tror att man måste ta ställning för att det här är framtidens sätt att jobba på, man måste möjliggöra för medarbetare att få jobba på distans vad gäller tillit" (Respondent 5, personlig kommunikation, 28 mars 2024). Forskning visar att chefer ska vara delegerande och mindre kontrollerande vilket resulterar i ökad autonomi, egenkontroll och empowerment hos medarbetaren (Allstrin m.fl., 2021). Även Watson (1998), Sörqvist (2004), Amabile (1998) samt Ljungström (2003) delar en bild av att ledare ska ge förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga och driva på

förbättringsarbetet. Medarbetaren ska kunna ha ett självstyre och äga förbättringarna och dess arbete genom ökat engagemang och delaktighet.

4.1.4 Effektivt förbättringsarbete

Avseende hur effektiviteten har ökat i organisationerna med det hybrida arbetssättet råder splittringar i respondenternas svar. Respondent 1 menar att det kräver högre effektivitet när medarbetare är på distans eftersom att man sparar tid vid kommunikation på kontoret. Respondent 2 menar i stället att en kombination mellan arbete på kontor och på distans skapar mer effektivitet än om man arbetar 100% på distans. Respondent 8 förklarar att det är lättare att samla organisationen digitalt än fysiskt i kontoret vid möten och har därför infört detta som en norm. Respondent 4 är mer positivt inställd till förbättringsarbete vid det hybrida arbetssättet och förklarar att det är mer effektivt att nå varandra idag över hela organisationen runt om i landet än förr. Detta på grund av digitaliseringen som ökat i takt med hybridarbetet. Respondent 4 resonerar: ”Jag har kollegor över hela landet som jobbar med allt olika saker som jag enkelt bara kan ”Skypa upp” om jag har någon fråga, så det är en jätte fördel.” (Respondent 4, personlig kommunikation, 29 mars 2024). Majoriteten av studierna i kunskapssammanställningen från 2020 till 2021 indikerar att ökad produktivitet vid distansarbete hör ihop med möjlighet till god kontakt med kollegor, egen arbetsplats och autonomi samt att minskad produktivitet kopplas till brist på arbetsuppgifter, sämre resurser och känslor av störning och isolering i hemmet (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022).

4.1.5 Det sociala samspelet

Ledarna som studerats menar att arbete med ständiga förbättringar på ett hybrid arbetssätt kräver spelregler och en grund för att bland annat mötesstrukturen inte ska rubbas. Respondent 2 menar att det är svårare att läsa av människor vid digitala möten eftersom att kroppsspråket inte är lika tydligt som när medarbetarna sitter ihop på mötet vilket stämmer överens med vad Bryman (2018) menar avseende vikten av att läsa av kroppsspråk vid fysiska möten. Respondent 6 menar att talutrymmet för medarbetarna som sitter digitalt minskar till skillnad från om man skulle sitta fysiskt i samma rum. Respondent 3 menar tvärtom, att i det hybrida arbetssättet blir talutrymmet en fördel om man sitter digitalt då tillgång till egen mikrofon och kamera kan möjliggöra att medarbetaren får sin egen tid att prata utan att bli avbruten. Bhuiyan och Baghel (2006) tar upp att organisationer kan ha svårt att identifiera det optimala verktyget som passar dem trots flertalet forskningar om metoder för att ständigt förbättra organisationen.

Respondent 2 är även inne på att det förväntas av denne som chef att kunna få teamet att bry sig om teamet och inte bara sig själv eftersom att förbättringsarbete kräver teamkänsla, vilket även Respondent 7 bekräftar. Nilsson (2011) betonar att ständiga förbättringar handlar bland annat om att ledare som vill öka engagemang hos medarbetare bör uppskatta och belöna medarbetarnas arbete. Dessutom bör ledaren lägga vikt i att uppmuntra samarbete mellan medarbetarna för att öka teamkänslan.

4.1.6 Gemensamma teman och unika perspektiv på förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet

Respondenterna i studien har tagit upp ämnen i studien som har varit likadana, trots att åsikterna har skiljt sig. Ämnen som tas upp är bland annat digitalisering, mötesstruktur, spelregler och effektivitet. Utöver detta har enstaka respondenter tagit upp andra punkter som anses vara relevanta att lyfta. Respondent 3 anser att trots att chefen har ansvaret över förbättringsarbete bör denne vara ödmjuk till ämnet om man själv inte är expert på det. Chefen bör ge medarbetarna utrymme att äga frågan om de är mer kunniga inom ämnet vilket stämmer överens med vad McGregor och Doshi (2020) menar angående att chefen ska skapa en känsla av syfte där medarbetare känner värdeskapande. Även Bessant och Caffyn (1997) samt Mortenssen och Haas (2021) menar att det är medarbetarna som bör vara drivande i förbättringsarbetet medan ledarna ska ansvara för att tillhandahålla resurserna till förbättringsarbetet. Respondent 2 tar upp ett annat ämne som kan relateras till ständiga förbättringar vilket är arbetsmiljön. Respondent 2 belyser att vid arbete med ständiga förbättringar på ett hybrid arbetssätt tenderar medarbetaren att isolera sig om arbetet sker för mycket på distans, vilket kan leda till psykisk ohälsa. Detta stämmer överens med vad Chafi m.fl. (2022) och Widar m.fl. (2022) identifierar som en av utmaningarna som finns med hybridarbete som kan skapa känslan av isolering och avskildhet.

4.2 Förändringar med ständiga förbättringar vid hybrid

4.2.1 Förändringar enligt ledarna

Vid frågor som rör hur arbetet med ständiga förbättringar förändrats när organisationen gått över till att arbeta hybrid har respondenterna olika åsikter. Respondent 1 och 2 menar att effektiviteten i organisationen och dess medarbetare ändras när arbetet sker hybrid. Respondent 2 konstaterar att arbete på distans på heltid absolut ska undvikas vid förbättringsarbete. Detta går i linje med vad Widar m.fl. (2022) menar med att alla arbetsuppgifter inte kan göras på distans såsom samarbetsuppgifter. Däremot menar respondent 4 och 6 att förbättringsarbetet inte påverkas av att organisationen arbetar hybrid. Respondent 4 menar att de digitala verktygen som finns är starkt utformade för att kunna bedriva förbättringsarbete oberoende på var man befinner sig. Även möten har blivit smidigare och flexibla när de bokas och sker digitalt. Man slipper dessutom restiden, enligt respondent 4. Respondent 6 menar att förbättringsarbetet inte påverkas, utan att det ligger på ledaren att identifiera vilket område som behöver förbättras och prioriteras. Coenen och Kok (2014) hävdar att distansarbete främjar kunskapsdelning och samarbete vilket gynnar produktutvecklingen, men att det krävs en balans mellan personlig och virtuell kontakt för att motverka negativa effekter på kvaliteten. Respondent 6 besvarar: "Arbetet påverkas inte utan man behöver hitta en balans mellan olika motsättningar mellan tid, kvalitet och kostnad. I denna balans ska ledaren hitta sin väg i förbättringsarbetet." (Respondent 6, personlig kommunikation, 29 mars 2024).

Respondent 7 menar att förbättringsarbetet ändras men att det inte leder till något negativt. Vid hybrid arbetssätt går det att arbeta ostört baserat på arbetsuppgiften vilket stämmer överens med vad Gratton (2021) menar med att se det hybrida arbetssättet som

något som kan berika organisationens förbättringsmöjligheter. Respondent 7 beskriver att arbetet på kontoret kan bli hackigt på grund av samspelet som sker mellan individerna.

4.2.2 Det platsbundna arbetet

Vidare beskriver 5 av 8 respondenter att förbättringsarbete är mer lämpad att arbeta med när medarbetarna befinner sig fysiskt på kontoret. Fokus hamnar i annat än i förbättringsarbetet när organisationen arbetar hybrid vilket inte går i linje med Sörqvist (2004) där en av nyckelfaktorerna till ständiga förbättringar är att engagera medarbetarna i förbättringsarbetet. Respondenterna tar dock upp olika anledningar till detta.

Respondent 1 menar att vid hybridarbete ligger fokus mer på kärnuppdraget än i förbättringsarbetet som riskerar att prioriteras bort. Bhuiyan och Baghel (2006) lyfter att det saknas fokus för utveckling av olika ramverk och modeller som får en organisation att identifiera det optimala verktyget för förbättringar. Detta trots att det finns flertalet forskningar som ger kunskap om metoder för ständiga förbättringar. Respondent 2 menar att fokus läggs på att samla medarbetarna, skapa gemenskap och en gemensam målbild innan förbättringsarbetet kan utföras i linje med Ljungströms (2003) beskrivning av mjukvarustruktur som är grunden för ständiga förbättringar i en organisation. Respondent 3 beskriver att ständiga förbättringar inte går att bedriva när tillsättningen av nya grupper sker på distans eftersom att gruppdynamiken kommer att hindra arbetet med ständiga förbättringar. Gruppdynamiken behöver synkroniseras och förbättras innan alla kan få en gemensam målbild över förbättringsområdet såsom Nilsson (2011) tar upp avseende att uppmuntra för samarbete mellan medarbetarna. Respondent förklarar: "Relationer skapar bättre samarbetet vilket leder till mer effektivt förbättringsarbete." (Respondent 3, personlig kommunikation, 28 mars 2024).

Respondent 4 menar att det sociala samspelet blir en viktigare faktor när organisationen går över till hybrid, men anser inte att ständiga förbättringar hindras från att utföras.

4.2.3 Beroendet av digitalisering

Respondenterna förklarar vidare olika förändringar som skett av förbättringsarbetet när organisationerna gått över till hybrid arbetsätt. Respondent 2 menar att människor känner mer frihet av att arbeta hemifrån vilket anses vara en positiv faktor enligt respondenten. Däremot poängteras det att medarbetaren får smak av att vara hemma varje dag och känner därför en låsningseffekt till att behöva åka till arbetet, sätta av pendlings- och arbetstid. Respondent 4 menar att organisationen idag har blivit mer beroende av att de digitala verktygen fungerar eftersom att de avgör om förbättringsarbete går att bedriva på distans eller på kontoret. Respondent 5 menar att arbete med ständiga förbättringar i det hybrida arbetsättet sätter högre krav på att hybridarbetet sker systematiskt med en viss kontroll för att alla medarbetare inte ska vara hemma eller på plats samtidigt. Samtidigt inte gå om varandra eftersom att det finns för- och nackdelar i båda dessa delar. Respondent 7 menar att de digitala verktygen är avgörande för distansarbete men att det inte endast påverkar förbättringsarbetet utan hela kärnverksamheten. Lundqvist (2010) menar att alla företag inte kommer att kunna arbeta hybrid, men de som väljer att göra det kommer att vara beroende av information och kommunikationsteknik, IKT. Respondent 7 förklarar även att förbättringsarbete i hybrid arbetsform kräver mer tid av en chef, särskilt när organisationen nyligen gått över till att

arbete hybrid. Respondent 8 beskriver likt respondent 7 men har på grund av detta infört regelbundna avstämningar med IT-avdelningen för att samtliga medarbetare ska ha digitala förutsättningar för att kunna arbeta hybrid. Gratton (2021) och Madsen (2023) lyfter vikten av att ha tydliga kommunikationsriktlinjer och en IT-infrastruktur som stödjer hybridarbete.

4.2.4 Medarbetarinvolvering för förbättringsarbete

Respondent 2, 3, 5 och 8 förklarar att det är av vikt att en chef inkluderar medarbetarna för att motivera dessa till förändring och förbättring när arbetet sker hybrid. Respondenterna förklarar att fokus bör läggas på att utbilda medarbetarna, öka deras medvetenhet inom de digitala verktygen men även skapa en miljö där det är naturligt att identifiera saker som fungerar bättre och sämre samt uppmuntra och belöna förbättringsförslag. Respondent 2 menar att det åligger chefen att ge medarbetaren känslan att de genomför förbättringsarbetet. Respondent 3 menar följande: ”Ge medarbetaren ägandeskap för förbättringarna och att de själva ska påverka” (Respondent 3, personlig kommunikation, 28 mars 2024). Amabile (1998) lyfter att en stor del av arbetet med ständiga förbättringar är att ge medarbetaren självstyre och öka den inre önskan hos denne mer än en belöning eftersom att det själv inte skapar något genuint intresse för förbättringsarbetet.

4.3 Utmaningar och möjligheter som uppkommer hos ledare

4.3.1 Utmaningar med förbättringsarbete

Studien har visat att ledarna har stött på olika utmaningar i arbetet med ständiga förbättringar vid det hybrida arbetssättet. Respondent 1 menar att utmaningarna som finns är att engagemang, motivation och driv hos medarbetarna är svårare att upprätthålla vilket försvårar förbättringsarbetet. Den känslomässiga kommunikationen är även svårare att uttrycka på distans och personer har svårt att ”peppa” varandra när det finns en fysisk distans. Haas (2022) menar att kommunikationsutmaningar är en av utmaningarna som en organisation står inför vid hybridarbete. Watson (1998) menar att kommunikation bör ske i samtliga led i organisationen för att förutsättningar för ständiga förbättringar ska finnas. Respondent 1 uttrycker följande:

Om jag nu går till gruppen och sitter nära och säger ”kom igen nu kör vi!”, det är ett exempel på hur närvaro kan motivera dem. Men när det är digitalt så kan du inte uttrycka dina känslor på samma sätt. (Respondent 1, personlig kommunikation, 29 mars 2024).

Respondent 2 menar också att den sociala delen är en utmaning vid arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Respondent 2 menar att tolkningsbredden ökar när man är distanserad från de andra och kroppsspråk döljs. Isoleringen som tillkommer med för mycket distansarbete kan även leda till psykisk ohälsa som även kan vara dold. Chafi m.fl. (2022) tar upp att utmaningarna med distansarbete i det hybrida arbetssättet inkluderar sociala aspekter som förlorat kamratskap och isolering. Dessutom menar respondent 2 att det är en utmaning att ständigt säkerställa att det finns en anknytning

mellan medarbetare och arbetsplats samt att tilliten till medarbetarna och lojaliteten från medarbetare gentemot organisationen ställs på sin spets. Detta stämmer bra med bilden som Chafi m.fl. (2022) presenterar nämligen att framtidens kontor kommer att fokusera på relationer, samarbete och gemensam organisationskultur. Respondent 2 menar:

Man jobbar gärna med långsiktighet men medarbetarna börjar mer och mer se en kortsiktighet som en lösning. Du behöver inte längre göra en så stor omställning för att byta arbetsplats och då kanske det känns lättare att byta mailadress i stället för att jobba med förbättringar hela tiden. (Respondent 2, personlig kommunikation, 3 april 2024).

Respondent 3 uttrycker att det finns utmaningar i att bedriva förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet, bland annat i att hålla samman gruppdynamiken. Respondent 3 menar att det kan uppstå exkludering och en gruppering mellan medarbetarna som ofta är på kontoret och medarbetarna som ofta arbetar på distans. Även nya personer i gruppen riskerar att exkluderas om den fysiska närheten inte finns. Respondent 3 förklarar att mötesdisciplinen kan äventyras när personerna inte sitter i samma rum. Man bör först jobba med att ha ett nyttigt socialt samspel innan det kan skifta till förbättringsarbete. Nilsson (2011) lyfter att grunden till att kunna bedriva ständiga förbättringar är bland annat samarbetet mellan medarbetarna och arbetsgruppen. Även Haas (2022) tar upp att distansarbete kan hindra socialisering och integrering av nya medarbetare. Respondent 3 menar följande:

Om man inte har lagt den sociala grunden i att ha en grupp på hybridvariant där man inte har lärt känna varandra och fått möjligheten att investera i att lära känna varandra, då tror jag det blir svårt. Att jobba med ständiga förbättringar kan därför bli en negativ del. (Respondent 3, personlig kommunikation, 28 mars 2024)

Respondent 4 menar att utmaningarna som finns vid förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet är isoleringen som uppkommer vid för mycket distansarbete, såsom respondent 2 också lyfter. En annan utmaning som respondent 4 lyfter är att vissa medarbetare tenderar att vara för frånvarande och svåra att fånga upp. Haas (2022) menar att den individuella och kollektiva kreativiteten påverkas vid miljöförändringar och avsaknad av interaktion. Kreativiteten och problemlösning är något som Amabile (1998) menar är en stor del av arbetet med ständiga förbättringar. Bessant och Caffyn (1997) menar att medarbetarna i organisationen bör vara de som är drivande i förbättringsarbetet. Respondent 4 uttrycker:

Jag kan se att vissa kan sväva ut lite och man ser personen lite frånvarande lite oftare. det kan ju vara så att du är frånvarande av någon orsak men det kan också vara så att du inte mår så bra, och den är ju svår att fånga upp när det gäller digitala möten. (Respondent 4, personlig kommunikation, 29 mars 2024).

Respondent 5 förklarar att utmaningarna som ledaren står inför kommer från organisationen i sig som inte vill lägga resurser på att förbättra kontor eller digitala verktyg och mötesrum. Respondent 5 menar att organisationen inte är rustad för att ha möten i hybrid, exempelvis med bra digitala verktyg för att kunna hålla möten digitalt. Rummen är för små och kamerorna fångar inte samtliga personer som sitter i rummet vilket försvårar för medarbetarna som inte är på plats att kunna delta på mötet. Bessant

m.fl. (1994) lyfter att trots att det är allmänt erkänt att det är en fördel att arbeta med ständiga förbättringar i en organisation råder det ofta misslyckanden med att implementera detta. Misslyckandena kommer ofta från ledningen och deras sätt att leda förbättringsarbetet. Respondent 5 resonerar: "Man tycker att om en person är lite snorig så ska man hellre sjukskriva sig än att sitta hemma och delta på mötet digitalt." (Respondent 5, personlig kommunikation, 28 mars 2024).

Respondent 6 tar upp olika utmaningar med förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet, bland annat att det krävs mer energi för att driva på samtal om förbättring när personer arbetar på distans. Anledningarna till detta som Respondent 6 tar upp är olika. En utmaning är mötesstrukturen när samtliga inte sitter i samma rum. Dessutom kan disciplinen äventyras och att de som sitter digitalt inte ges utrymme till att uttrycka sig på mötet eftersom att medarbetarna som sitter på kontoret kan ta över diskussionerna och prata mellan varandra istället. En annan utmaning som tas upp är att den fysiska närheten hindrar snabba frågor mellan varandra. Det är lättare att fånga upp varandra när man sitter bredvid varandra. Respondent 6 förklarar även att avstånd och isolering som uppstår vid för mycket distansarbete skapar låg energi hos medarbetarna vilket går i linje med Haas (2022) som lyfter att distansarbete kan skapa en isolering och avskildhet hos medarbetaren.

Respondent 6 förklarar att en utmaning som finns med att arbeta med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet beror på gruppstorleken på de specifika möten som hålls. Om det är en liten grupp går det att samverka i ett möte som sker hybrid. Däremot blir det mer utmanande ju större gruppen är eftersom att medarbetarna tenderar att bli passiva för att låta andra prata. Bessant m.fl. (1994) menar att medarbetaren bör vara den som driver på förbättringsarbetet. Respondent 7 förklarar:

"Ju större gruppen är desto tystare för att man inte sitter i samma rum och intresserar varandra på riktigt. Den typen av gruppmöten eller APT är så otroligt tråkigt och folk somnar ut för att det inte blir levande eller kreativt." (Respondent 7, personlig kommunikation, 1 april 2024).

Respondent 8 lyfter också upp att utmaningarna som finns vid förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet handlar om gruppdynamiken. Workshops, kreativt samspel och även djupare och svårare samtal är utmanande att hantera på distans vilket går i linje med Haas (2022) som menar att hybridarbete kan skapa utmaningar i samordning när distansarbete riskerar att utesluta viktig information. Respondenten har även upptäckt att när organisationen gått över till att arbeta hybrid och anpassat sina möten till digital form med inspelning har detta tenderat till att medarbetarna inte prioriterar att delta på mötet, detta då man kan ta del av inspelningarna vid ett senare tillfälle. I deras organisation har det även uppstått konflikter mellan olika yrkesroller eftersom att vissa yrkesroller får arbeta hybrid medan andra yrkesroller som har mer målstyrd arbetstid måste vara på kontoret oftare.

4.3.2 Möjligheter för förbättringsarbete

Studien har visat att ledarna har, trots nämnda utmaningar, även identifierat många olika möjligheter som uppstått i arbetet med ständiga förbättringar vid det hybrida arbetssättet. Respondent 2 tar upp att det hybrida arbetssättet har möjliggjort att organisationen blivit

mer flexibel i sitt sätt att hantera möten. Det går att samla människor på korta snabba avstämningar när det sker digitalt. Organisationen har även kunnat bjuda in externa samarbetspartners digitalt vid förbättringsarbete. Dessutom har medarbetaren fått en frihet som inte tidigare funnits vilket skapar en tryggare medarbetare som mår bättre, enligt respondenten. Detta går i linje med Amabile (1998) som menar att kreativiteten, som är väsentlig för organisationens medarbetare inför ständiga förbättringar, uppmuntras bland annat av frihet. Respondent 2 uppger "Flexibilitet anser jag är en jätte styrka!" (Respondent 2, personlig kommunikation, 3 april 2024).

Respondent 3 menar att det inte finns några större generella utmaningar vid förbättringsarbete i det hybrida arbetssättet. Detta eftersom att utmaningarna inte ska ses som ett hinder utan mer något som behöver identifieras som ett förbättringsområde som behöver hanteras längs vägen. Detta går i linje med Bessant och Caffyn (1997) som menar att ständiga förbättringar är en lärande process där problem som uppstår inte ska ses som ett hinder utan som ett tillfälle att kunna skapa en förbättring genom små förbättringar som revideras vid behov, likt PDSA som Bergman och Klefsjö (2020) menar är en modell som handlar om att ständigt pröva idéer, studera dem för att sedan lära sig av detta och implementera det i organisationen. Även Gratton (2021) förklarar att hybridarbete inte har någon universallösning utan organisationen bör kontinuerligt tänka på bristerna i företaget och att det hybrida arbetssättet kan berika förbättringsmöjligheterna. Respondent 3 förklarar: "Titta framåt och acceptera läget. Förbättra utifrån de hinder som uppkommer på vägen." (Respondent 3, personlig kommunikation, 28 mars 2024).

Respondent 4 anser att digitaliseringens utveckling är en stor möjlighet till det hybrida arbetssättet i förhållande till ständiga förbättringar. Organisationen är rustad med en digital plattform där medarbetare på olika nivåer kan identifiera förbättringsområden och följa upp ärendet därifrån. Plattformen är enligt respondenten en stor resurs i arbetet med ständiga förbättringar och bidrar därför till att organisationen blir oberoende av var medarbetarna befinner sig. Dessutom menar respondenten att andra digitala plattformar som Skype eller Office 365 är digitala verktyg som möjliggjort kommunikationen och olika mötesformer runtom i organisationen. Allstrin m.fl. (2021) menar att chefer bör öka sin kompetens inom IKT verktygen. El Hajal (2022) menar att rätt IKT är lika viktigt som ledarskaps- och organisationsstöd och kommer att diktera för och nackdelar med distansarbete i framtiden. Rätt verktyg är något som även Ljungström (2003) lyfter som en hårdvarustruktur som är en grundpelare för att kunna tillämpa ständiga förbättringar i en organisation. Även Mortensen och Haas (2021) menar att det är viktigt att hybridledare förenklar medarbetarnas tillgång till resurser oavsett vart dem jobbar för att underlätta hybridarbetet.

Respondent 5 förklarar att det hybrida arbetssättet möjliggör för arbetsgivaren att bli attraktiv för arbetsmarknaden och kan därför locka till sig den kompetens som organisationen behöver. Haas (2022) identifierar utmaningar som uppkommer vid hybridarbete där organisationens identitet kan riskera att undermineras. Attraktionen kommer från att medarbetare slipper pendlingstid, får ökad flexibilitet i sin vardag och skapar en ostörd miljö för medarbetarna när behovet finns vilket leder till effektiva processflöden. Respondent 5 förklarar:

”Om vi blir duktiga på att jobba hybrid så får vi tillgång till mer kompetens och bredda våra geografiska vyer mer... man ska ju inte låsa sig vid att bara jobba hemma då utan vi har ett jobb som kräver lite arbetsresor och då kan man även ha möjlighet att arbeta på vägen om man exempelvis sitter på tåget.” (Respondent 5, personlig kommunikation, 28 mars).

Respondent 6 lyfter att möjligheten att få tydligare kommunikation och dokumentation har ökat sedan organisationen började arbeta hybrid. Anledningen till detta är att mötesformerna förbättrades genom att man utsåg sekreterare som dokumenterar mötet så att de som är frånvarande kan ta del av vad som tagits upp. Detta arbetssätt är enligt respondenten något som man aldrig tänkt på tidigare i organisationen. El Hajal (2022) menar att rätt IKT är lika viktigt som ledarskaps- och organisationsstöd. Respondenten lyfter en annan möjlighet som skapats vid arbete med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet vilket är minskad restid under arbetstid vilket skapar effektivitet enligt respondenten.

Respondent 7 lyfter en möjlighet som uppkommit i arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Respondenten menar att variationen som uppkommit när organisationen blivit mer hybrid är en möjlighet. Medarbetaren kan styra sin vardag och vara mer autonom. Däremot förklarar respondenten att detta inte har varit så mottagligt av medarbetarna vilket går i linje med att självbestämmande är avgörande för både positiva och negativa arbetsförhållanden. Den positiva och negativa konsekvensen kan variera beroende på erfarenhet, omdömesförmåga, egen kompetens, förmågan att agera på egen hand, möjlighet till stöd och hjälp vid behov (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Respondenten menar att det kan vara svårt att fokusera på arbetet och andra sysslor kan i stället prioriteras före arbetet.

Respondent 8 tar upp olika möjligheter för förbättringsarbetet som uppstått när organisationen gått över till att arbeta hybrid. Respondenten förklarar att digitala möten har gett möjlighet för medarbetare att närvara på mötet trots att man är bokad på annat eller behöver göra annat, som exempelvis att kolla sin mejl. Den digitala utvecklingen har även möjliggjort för medarbetare att komma med förbättringsförslag samt skapa möjligheter för arbetsgrupper att följa upp det genom att ses oftare och enklare. Respondenten har uppmärksammat att kommunikationen har ökat i takt med att digitaliseringen utvecklats vilket är en kritisk punkt enligt Bergman och Klefsjös (2020) definition av ständiga förbättringar där man på ett systematiskt och strukturerat sätt driver på förbättringsarbetet. Dessutom menar Watson (1998) att man bör satsa på kommunikation i samtliga led över hela organisationen i arbetet med ständiga förbättringar. Respondent 8 berättar även att medarbetarna har fått ett mer balanserat liv mellan arbete och fritid. Fördelningen av arbetsuppgifter har även blivit mer effektiv då medarbetaren kan välja att arbeta hemma om arbetsuppgifter kräver mer fokus eller att arbeta på kontoret när förbättringsarbetet behöver djupare diskussioner. I sin tur skapas förutsättningar för medarbetaren att ha självstyre enligt Amabile (1998). Respondent 8 resonerar:

”Just det här med idéer och berika varandra, det är bättre nu. Det har den digitala arbetsmiljön förbättrat. Teamet kan ses oftare i olika konstellationer, stämma av och bolla idéer. Och sen vid mer formella möten kan de ses mer fysiskt och

liksom verkligen jobba igenom saker. Men jag skulle säga att kommunikationen är bättre, det är lättare att föra fram saker, det är lättare att...det är en snabbare organisation i förbättringsarbetet på grund av det digitala.” (Respondent 8, personlig kommunikation, 28 mars 2024).

5 Slutsatser

Detta kapitel syftar till att besvara studiens forskningsfrågor utifrån studiens resultat. Därefter presenterar vi några råd som cheferna ger för bättre förbättringsarbete i hybrid arbetssätt.

5.1 Slutsats utifrån forskningsfrågorna

Syftet med studien är att undersöka och öka kunskapen om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras då medarbetarna arbetar på ett hybrid arbetssätt.

Studien utgår från följande forskningsfrågor:

- Hur ser ledare på arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet?
- Utifrån ledarens perspektiv, hur förändras arbetet med ständiga förbättringar när det sker hybrid?
- Vilka utmaningar och möjligheter ser ledare på förändringen av arbetet med ständiga förbättringar när det sker hybrid?

Avseende första och andra forskningsfrågorna visar resultatet att 5 av 8 av de inkluderade ledarna anser att det är mer lämpligt att använda sig av strategin “differentierad kognitiv process” genom att tillämpa det författarna kallar “det bästa av två världar”. Ledarna tillämpar detta genom att använda digitala verktyg som är ämnade till distansarbete men gör detta på kontoret vilket även gör organisationerna starkt beroende av de digitala verktygen som finns. Dessutom väljer ledarna arbetsplatsen baserat på lämpligheten för arbetsuppgiften för att uppnå maximal effekt.

Utifrån resultatet blir slutsatsen även att 3 av 8 ledare anser att det är mer lämpat att använda sig av strategin “integrerad kognitiv process” eftersom att de anser att det inte spelar någon roll vart medarbetaren befinner sig fysiskt vid arbetet med ständiga förbättringar. Ledarna menar att ständiga förbättringar kan göras oberoende på plats och de identifierar synergier mellan val av arbetsplatser. Dock krävs det att organisationerna är starkt digitalt utrustade för att förbättringsarbetet inte ska störas av val av plats.

Trots att respondenterna använder sig av olika strategier, differentierad-och integrerad strategi, så anses de ändå sträva efter att vara hybridledare såsom Francisco och Nuqui (2020) lyfter. Detta eftersom att ledarna är anpassningsbara och strävar efter att ständigt förbättra organisationerna och skapa god tillit till sina medarbetare trots förändringarna som organisationerna genomgår från renodlad kontorsarbete till renodlad distansarbete och slutligen hybridarbete. Utöver detta går det att dra en slutsats om att ledarna, trots valet mellan differentierad-och integrerad strategi, anser att ständiga förbättringar går att bedriva på ett hybrid arbetssätt, men att detta görs via olika strategier.

Avseende den tredje forskningsfrågan har ledarna identifierat utmaningar och möjligheter på förändringen av arbetet med ständiga förbättringar när det sker i hybrid form.

Utmaningarna handlar om att ledarna har svårt att motivera och engagera medarbetarna till att arbeta med förbättringar. Anledningen till detta handlar om att individerna tenderar att isolera sig när hybridarbetet handlar mest om att man är på distans i stället för att kombinera detta med arbetsplatsen. Det sociala samspelet ställs inför en utmaning då

medarbetarna inte formellt och informellt kan ses på kontoret lika ofta som förr vilket även bidrar till att grupparbeten försämras. Detta leder till att arbetet med ständiga förbättringar, som samtliga ledare anser är ett kollektivt arbete, kan ställas mot sin spets. Möjligheterna som uppkommit vid arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbets sättet handlar om att flexibiliteten har ökat, både hos medarbetarna och i organisationen i stort. Anledningen till detta har med att digitaliseringens kapacitet har ökat. Organisationerna har tvingats ställa om efter COVID-19 pandemin vilket påskyndat utvecklingen av digitaliseringen. Digitaliseringen har bidragit till att arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbets sättet har blivit accepterat av organisationerna och ledarna vilket leder till att medarbetarna får ökad frihet och autonomi. Organisationerna har även möjlighet att locka till sig mer kompetent personal när arbetet sker hybrid då medarbetare från andra geografiska städer kan välja att arbeta hemma i stället för att pendla.

Ledarna har även identifierat lösningar på hur en ledare ska agera för att förbättrings arbetet i det hybrida arbets sättet ska kunna fortgå. Detta presenteras i kapitel 5.1.

5.1 Ledarens råd för bättre förbättringsarbete i hybrid arbets sätt

Slutsatsen av denna studie har skapats utifrån respondenternas sammanställda rekommendationer som lämnas trots utmaningar och möjligheter som uppkommer när arbete med ständiga förbättringar sker i hybrid. Slutsatsen presenteras i detta kapitel i löpande form nedan och presenteras som en lista samt en checklista som kan vägleda framtida ledare som bilaga (se bilaga 7).

5.1.1 Värna om goda relationer för framgångsrikt förbättringsarbete

Respondenterna anser att en ledare bör lägga vikt i att ha uppföljningar med sina medarbetare för att inte tappa kontrollen men samtidigt behålla styrningen och tilliten till medarbetarna. Ledarna anser att detta bör dock göras genom ett gott förhållningssätt för att kontrollen inte ska uppfattas negativt. Bra att ha med sig är att lära känna varje medarbetare om möjligheten finns. Dessutom menar ledarna att det är av stor vikt att få medarbetarna inkluderade i förbättrings arbetet genom att exempelvis uppmuntra till initiativ, bekräfta medarbetarnas förslag och åsikter samt ha tillit till att de kan utföra sitt arbete. Detta görs genom exempelvis utbildningar.

5.1.2 Skapa en god arbetsmiljö för arbete med ständiga förbättringar

Respondenterna anser att för att ständiga förbättringar och även den generella verksamheten ska kunna fungera på ett hybrid arbets sätt bör arbetsmiljön ligga i fokus.

I detta fall anser ledarna att variationen som ingår i det hybrida arbets sättet bör nyttjas i förhållande till variationerna i arbetsuppgifterna. Att enbart stanna hemma och arbeta skapar inte ett hållbart förbättringsarbete eftersom att ständiga förbättringar är till största del ett kollektivt arbete. För att skapa variation går det att göra exempelvis schemaläggning för när man kan befinna sig på distans eller på kontoret, sätta av dagar

för att utföra vissa arbetsuppgifter hemma och andra arbetsuppgifter på kontoret beroende på lämpligheten.

5.1.3 Satsa på att skapa gruppdynamik

Respondenterna anser att ständiga förbättringar är främst ett kollektivt arbete. För att ständiga förbättringar ska kunna fungera i det hybrida arbetssättet bör organisationen satsa på gruppdynamiken genom exempelvis teambildning. Ledaren ska även främja till att ge medarbetaren en bekräftelse för att medarbetaren ska vara lojal och känna anknytning till organisationen i stort men även på teamnivå. Gruppdynamiken och kommunikationen förbättras även när arbetsgruppen sätter spelregler för allt arbete som ska genomföras, på gruppnivå, allt från hur mötesformerna ska vara till vilka mål gruppen har i förbättringsarbetet.

5.1.4 Våga prova olika arbetssätt för arbete med ständiga förbättringar

Respondenterna anser att ständiga förbättringar är ett levande arbete som ska genomsyra hela organisationen trots att medarbetaren inte ingår i en specifik arbetsgrupp vars främsta uppgift är förbättringsarbete. Ledaren bör även inställa sig på att problem inte löser sig direkt. Man ska våga prova olika arbetssätt beroende på möjligheterna och förutsättningarna. Om ett arbetssätt inte fungerar bör detta studeras, justeras eller revideras till det bättre. Om ett förbättringsområde har identifierats ska ledaren sträva efter att flagga för detta genom att visa vägen och lära andra, våga gå emot strömmen. Ständiga förbättringar i hybrid arbetsform är ett nytt fenomen som eskalerat under och efter pandemin, vilket gör att det inte finns tillräckligt beprövad erfarenhet. Respondenterna menar därför att den individuella ledaren i dagsläget bör vara med och skapa denna erfarenhet för kommande generationer.

6 Diskussion

I detta kapitel kommer vi att granska resultaten i ljuset av tidigare forskning och även reflektera över några betydelsefulla insikter som är knutna till att arbeta med ständiga förbättringar inom hybrid arbetsätt. Efter det följer en diskussion om metoden och bidrag. Slutligen presenteras förslag för framtida forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Författarna noterar att samtliga respondenter är ett urval där kravet var att ledarna har medarbetare som arbetar hybrid vilket förhindrar författarna till denna studie att dra en slutsats om de har kognitiva processer i form av polarisering såsom Cousins m.fl. (2007) menar. Respondenterna har valt att befinna sig på en arbetsplats som använder sig av det hybrida arbetsättet vilket gör att de inte kan polarisera och exempelvis utesluta distansarbetet och tillämpa kontorsarbete eller tvärtom.

Ledarnas synsätt har varierat mellan att ha en differentierad kognitiv process men även att ha en integrerad kognitiv process såsom Smith och Tushman (2005) lyfter. Variationen har bland annat handlat om vilka digitala förutsättningar som organisationerna har, men även vilket behov organisationernas huvudprocesser har.

Ett exempel där respondenterna som använt differentierad kognitiv process har varit att man haft en strategi att nyttja de bra delarna som uppkommit när organisationen behövt gå över till arbeta på distans och sedan hybrid. Exempel på detta är de digitala verktygen vilket bekräftas av El Hajal (2022) som belyser att IKT är en förutsättning för fungerande distansarbete. Samtidigt har man tvingat in sina medarbetare att fysiskt sitta på kontoret vid arbetet med ständiga förbättringar. Medarbetarna har med andra ord suttit på kontoret men samtidigt haft möten via varsin dator. Ett annat exempel är att cheferna gör upp olika scheman under veckan där vissa dagar som är ämnade att vara på kontoret handlar mer om att fokusera på förbättringsarbete, teambildning och arbetsmiljöutveckling. De dagarna som är ämnade att vara på distans handlar om att medarbetarna får arbeta med mer administrativt fokuserade uppgifter för att inte bli störda av andra kollegor i sitt arbete, som de hade kunnat bli väl inne på kontoret. En annan del av respondenterna som använt sig av den integrerade kognitiva processen har utgått från att deras organisationer är så starkt digitalt rustade att förbättringsarbete kan ske vart man än befinner sig vilket bekräftas av Lundqvist (2010) som menar att företag som kommer att arbeta hybrid är beroende av IKT som även bedöms spela en avgörande roll i framtiden för hybridarbete. Ett exempel är att identifierade förbättringsområden lyfts på förbättringstavlor eller till och med i ett eget IT-system som slussar förbättringsförslag till förbättringsgrupper på lokal, regional och nationell nivå utifrån förbättringsområdets omfattning. Detta går i linje med vad Bessant m.fl. (1994) menar avseende att stöd från organisatorisk nivå och en god infrastruktur skapar förutsättningar för ständiga förbättringar. Det kan handla om att utveckla och investera i IT-system som slussar förbättringsområden till olika arbetsgrupper. Dock menar en av respondenterna att det krävs en stark grund hos gruppen för att samarbetet ska kunna fungera hybrid vilket bekräftas av Watson (1998) som menar att ledning bör satsa på att öka personalens delaktighet inom förbättringsarbetet.

Vad som går att konstatera är att samtliga respondenter menar att organisationerna har strävat efter att förbättra sina digitala verktyg på grund av det starka beroendet som finns till det vid hybridarbete såväl som arbete på distans, liksom det Lundqvist (2010) menar avseende den avgörande rollen som IKT har. Detta har eskalerat drastiskt efter COVID-19 pandemin eftersom att organisationerna tvingats gå från att arbeta på kontoret på heltid, till att arbeta på distans på heltid och sedan arbeta hybrid.

Utmaningarna som identifierats av respondenterna har varierat. Några punkter som har varit värda att diskutera eftersom att de nämns flertalet gånger är att ledarna ser det utmanande att hålla grupper samman i det hybrida arbetssättet. Medarbetarna och även ledning kan få bristande engagemang och motivation till att arbeta med ständiga förbättringar eftersom att fokus hamnar mer i kärnarbetet. Sörqvist (2004) lyfter att nyckelfaktorn hos chefer är att ha en vilja till att skapa förutsättningar för förbättringsarbetet. Även Bessant m.fl. (1994) menar att en stor faktor till misslyckande av ständiga förbättringar är bristande engagemang från ledning. Kommunikationen, kopplat till det sociala samspelet, kan brista eftersom det inte finns möjlighet att läsa kroppsspråk eller andra tecken under möten, vilket bekräftas av Widar m.fl. (2022) som menar att distansarbete kan hämma arbetsgruppsrelationer på grund av minskad kommunikation och resulterar i sin tur i konflikter och social isolering. De möjligheter som identifierats har varit att organisationen med dess medarbetare blivit mer flexibel. Det tillkommer även en frihet när medarbetarna får bestämma vart arbetet ska ske men även en frihet i att kunna balansera det privata livet gentemot arbetslivet. Möjligheten till självstyre ökar även när medarbetaren får det ansvaret att själv bestämma vart denne vill arbeta under respektive dag vilket kan ses som positivt ur Amabiles (1998) syn avseende att chefen bör skapa en känsla av självstyre hos medarbetaren genom att ge frihet under förbättringsarbetet. Något som författarna märkt under studien är att detta har varit en balansgång mellan för mycket distans och för mycket arbete på plats. Flera ledare tar upp att för mycket distans riskerar att medarbetaren isolerar sig vilket leder till bristande engagemang och teamkänsla men även psykisk ohälsa. För mycket kontorstid resulterar i för lite självbestämmande och autonomi vilket även det skapar missnöje hos medarbetaren.

6.2 Metoddiskussion

Kritik om att studien inte kan replikeras, inte går att generalisera eller skapa transparens mellan forskaren och läsaren är aktuell (Bryman, 2018). För att undvika att stöta på sådana risker har författarna haft kontinuerliga avstämningar för att se till att ha samma mål och tillvägagångssätt i studien, så att risken för att tappa fokus på ämnet minimeras. Författarna har även under intervjuerna förstärkt frågorna som bygger på studiens frågeställningar. Exempel på detta har varit att varje fråga har till största del slutat med "när det kommer till arbetet med ständiga förbättringar". Detta eftersom att författarna till studien kunde förutse att studien kan riskera att spåra mot att fokus istället hamnar på hinder för hybrida arbetssättet, istället för hinder att arbeta med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet.

Avseende Brymans (2018) beskrivning av risken att inte kunna replikera undersökningen har detta varit en utmaning för författarna till studien eftersom att insamling av data inte skett av specifika mått utan snarare av ord och mening. Detta bekräftas av Bryman (2018) som menar att replikation inom samhällsvetenskapen inte är en lätt sak att göra (Bryman, 2018).

En annan kritik som finns för kvalitativ forskningsmetod är att de inte går att generalisera. Bryman (2018) förklarar att en kvalitativ studie istället ska generaliseras till teori och inte till populationer och det sker utifrån kvaliteten i de teoretiska slutsatser som formuleras utifrån insamlad kvalitativ data. Alla studier önskar en hög nivå av generaliserbarhet, men ofta är det svårt att uppnå i kvalitativa studier. Syftet är snarare att utforska en del av verkligheten som kan användas som en indikation.

Slutligen finns det risk för att forskaren inte är transparent till läsaren eftersom att kvalitativa rapporter är tämligen oklara när det gäller frågor om hur människor valts ut för intervju eller observation (Bryman, 2018). I denna studie har forskarna till studien metodologiskt noterat olika strategier och tillvägagångssätt, från urvalet av respondenter, till val av teorier och analys av data (se metodkapitel), vilket ökar transparensen i studien.

Avseende hur studiens forskningsmetod valdes ansåg författarna att det fanns både för- och nackdelar i valet av kvalitativ, respektive kvantitativ forskning för att få studiens syfte och forskningsfrågor besvarade. Både den kvalitativa och kvantitativa forskningen har inbyggda strategier som går att besvara studiens frågeställningar men via olika processer. Utmaningarna med valet att studera detta fenomen genom en kvalitativ forskningsmetod har varit, precis som Bryman (2018) lyfter, bland annat att en kvalitativ forskning riskerar att bli för subjektiv. Detta genom att exempelvis låta resultat bygga i allt för stor utsträckning på forskarnas uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt.

Metoden "Tematisk analys" kritiserar genom argumentationen att endast illustrativa citat räcker inte för att bygga ett tema och sedan kalla det för en tematisk analys, enligt Bryman (2018). Forskaren behöver i stället förklara hur identifiering och utveckling av kodningen samt utvecklingen av teman och underteman har skett (Bryman, 2018). I denna studie har författarna valt att i första hand kategorisera teman utifrån datan i forskningsfrågorna, för att sedan med utifrån repetition av datan utvecklat underteman.

I denna kvalitativa studie har semistrukturerade intervjuer varit tillvägagångssättet för datainsamlingen. Bryman (2018) lyfter social önskvärdhet som en riskfaktor vid intervjuer där respondenten riskerar att ge en positiv bild av sig själv genom att svara på frågorna utifrån vad de tror är önskvärt. För att undvika detta har författarna i vissa intervjuer ställt motfrågor för att utmana respondenternas svar. Dessutom har författarna under intervjuerna ställt frågor som är omformulerade, för att motverka social önskvärdhet i svaren.

Under litteratursökningen noterade författarna att även tidigare forskning hade olika definitioner mellan begreppet hybrid och distans vilket skapade komplikationer vid uppfattningen av teorierna. Däremot lyfter Wider (2022) en diskussion om definitionen av distans. På grund av detta valde författarna till studien att forma presentationerna till

teorierna utifrån att presentera först tidigare forskning om distans för att sedan följa upp detta med teorier om hybrid. Detta för att inte förvirra läsaren.

Respondenterna till denna studie kommer från olika verksamhetsformer. Detta ökar risken för mångfalden i svaren genom bland annat inställningen till det hybrida arbetssättet utifrån behoven i verksamheten samt förutsättningarna som organisationen har för att kunna bedriva arbete med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Denna studie handlar om att undersöka ledarens syn, förändringar samt utmaningar och möjligheter till ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Mångfalden kan i stället därför anses vara en tillgång till studien. Trots detta valde författarna att inleda forskningen med en detaljerad beskrivning av miljön som respondenterna kommer ifrån för att kunna öka förståelsen för kontexten även om det inte är syftet med studien just för att det inte går att studera en social verklighet utanför sin kontext, enligt Bryman (2018). Författarna noterar även att respondenterna har svårigheter under intervjuerna att separera på begreppen "distans" och "hybrid" trots att intervjuerna inleddes med att identifiera de olika begreppen. Flertalet respondenter använder trots detta begreppet hybrid som synonym till distans i vissa fall vilket har försvårat tolkningen av datainsamlingen. Däremot har det satts i kontext till att respondenterna sagt "kontor eller hybrid" när de i själva verket menat "kontor eller distans". En annan utmaning som funnits under studien har varit att respondenterna haft lätt att problematisera det hybrida arbetssättet och distansarbetet i relation till ordinarie verksamhet vilket inte är det studien syftar till att undersöka. Författarna har under intervjuerna därför behövt styra frågeställningarna för att respondenterna ska kunna koppla till ständiga förbättringar i hybrid arbetssätt i stället.

6.3 Bidragsdiskussion

Författarna till denna studie intresserades av att studera fenomenet ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Detta eftersom att det anses kunna bidra till samhällsutvecklingen som organisationer står inför när det hybrida arbetssättet har blivit ett alternativ för hur organisationer ska vara utformade. Ständiga förbättringar är ett brett begrepp som även omfattar organisationers förändringar att kunna gå från kontor på heltid, distans på heltid och hybrid på heltid beroende på organisationens och kundernas behov samt andra fenomen såsom COVID-19-pandemin. Ständiga förbättringar handlar bland om att kunna effektivisera verksamheten vilket går att nå om organisationen är flexibel och ständigt förbättras (Bergman & Klefsjö, 2021).

Författarna till denna studie har även under sökandet av studier inte kunnat se att det finns tillräckligt med forskning som kombinerar ständiga förbättringar i förhållande till det hybrida arbetssättet. Författarna har under sökandet sett över om att ändra riktning men valde att fortsätta med studien för att kunna så ett frö i kommande forskning om att kombinera ständiga förbättringar med hybrid arbetssätt. Eftersom att ständiga förbättringar är en vital del i en organisations kvalitetsutveckling ska detta inte störas enbart på grund av att en organisation går över till en annan arbetsform. Organisationernas ledare bör kunna öka sin kunskap och vänja sig vid "det nya normala" som många organisationer står inför tillfället eftersom att organisationen inte har möjlighet att återgå till "det gamla normala" (Gross, 2009). Författarna vill även bidra med att ge ledarna möjlighet att inspireras av hybridledarskap och tillämpa det i ständiga

förbättringar. Dock har författarna under studien inte sett att det råder väsentliga skillnader mellan en hybridledare och en ledare som styr organisationen fysiskt på kontoret förutom att fokus hos en hybridledare är att ha egenskaper såsom anpassningsbarhet kombinerat med starkt engagemang, med ett effektivt beslutsfattande och förmågan att vara en bra planerare, vaksam och initiativtagare (Allstrin m.fl, 2021; Gregor & Doshi, 2020; Widar m.fl, 2022; Fransisco & Nuqui, 2020).

Med hjälp av det framtagna materialet om tips och råd från chefer samt en checklista kan detta bidra till att ledare får en inspiration och en vägledning i hur ledarskapet ska kunna bedriva ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet och få organisationen att överleva.

6.4 Förslag på kommande forskning

Som tidigare nämnt har författarna stött på olika utmaningar under studien som skulle kunna ge anledning till att ändra riktning. Några av utmaningarna var subjektiviteten, svårigheten att replikera och generalisera studien samt transparensen under studien. Dessutom har författarna, utifrån studiens resultat, tagit fram en lista med tips från ledare till ledare samt en checklista. Utifrån detta föreslås det att denna studie kan utvecklas genom att göras via en kvantitativ forskningsmetod. Detta för att kunna skapa en bred generalisering på hur ledare ska förhålla sig för att optimalt kunna arbeta med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet. Generaliseringen skulle därmed även kunna stärka den framtagna checklistan.

Författarna till studien har utifrån tidigare forskning sett att medarbetare till skillnad från ledare är mer positiva till arbete som sker hybrid. Det starkaste argumentet är ökad produktivitet och motivation (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Utöver att studien kan göras med hjälp av kvantitativ forskningsmetod går det att se ifall det hybrida arbetssättet skulle öka produktiviteten och effektiviteten med hjälp av ständiga förbättringar. Studien skulle dessutom kunna samla in data via både ledare och medarbetare.

Litteraturförteckning

- Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., & Weidenstedt, L. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19*. (Ratio rapport nr 20). The Ratio Institute. <https://ltu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1607310&dswid=4818>.
- Allstrin, S., Grafström, J., Stern, L., & Weidenstedt, L. (2021). Managing Work from Anywhere: Six Points to Consider for HR Professionals. *Digitally paper as part of Ratio's seminar series*. Stockholm: Ratio.
- Amabile, T. M. (sep-okt 1998). How to Kill Creativity. *Harvard business review*, (76), 76-87 <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, (14), 7-28. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001705>.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (Februari 1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, (14), 17-29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1).
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (den 01 Juni 2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, (43), 761-771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>.
- Bruzelius, M. (2023). *Att leda både här och där - Chefers hantering av paradoxer i det hybrida arbetslivet*. [Magisteruppsats, Högskola Väst]. DIVA. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:989844/FULLTEXT01.pdf>.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Nilsson, Björn, Övers.). Liber AB. (Originalarbete publicerat 2016).
- Ceurstemont, S. (den 01 September 2020). *Teleworking is here to stay – here's what it means for the future of work*. Hämtat från European commission: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>
- Chafi, M., Hultberg, A., & Yams, N. (den 01 Januari 2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, (14), Issue 1, Article number 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>.
- Coenen, M., & Kok, R. (Augusti 2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, (32), Issue 4, 564 - 576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>.
- Cousins, K., Robey, D., & Ziguers, I. (Augusti 2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, (16), Issue 4, 460 - 478. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000692>.

- El Hajal, G. (Juni 2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, (12), Issue 1, 21-27.
<https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>.
- Elg, M. (2022). *Förstå, förutse & förbättra*. Studentlitteratur.
- Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). Urholgade sociala relationer i distansarbete under coronapandemin. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, (29), nr 1, ss. 62-80. <https://doi.org/10.58236/aa.23949>.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. (RESEARCH REPORT). <https://doi.org/10.2806/467608>.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. (Joint ILO–Eurofound report).
<https://doi.org/doi:10.2806/372726>.
- Eurostat. (den 20 Juni 2018). *Working from home in the EU*. Hämtat från
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Francisco, C., & Nuqui, A. (October 2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership. *Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, (4) Issue 10, 15-19.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED608560.pdf>.
- Grafström, J. (2023). *Vem vill jobba hemifrån? En demografisk undersökning av inställningar till distansarbete*. (Ratio rapport nr 27). The Ratio Institute.
<https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemifran.pdf>.
- Gratton, L. (Maj-juni 2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, (2021), Issue July-August, <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>.
- Gratton, L. (2022). *Redesigning Work How to Transform Your Organisation and Make Hybrid Work for Everyone*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Gratton, L. (March-April 2023). Redesigning How We Work. *Harvard Business Review*, (2023). March-April, <https://hbr.org/2023/03/redesigning-how-we-work>.
- Haas, M. (den 15 Februari 2022). 5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them. *Harvard Business Review*, ss. <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>. Hämtat från Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>
- Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur.
- International Labour Organization [ILO]. (2020). *Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work Key Points*.
<https://www.ilo.org/publications/defining-and-measuring-remote-work-telework-work-home-and-home-based-work>.
- Liker, J. K. (2022). *The Toyota Way 14 ledningsprinciper för Lean i världsklass*. (Nilsson, Björn, Övers.; 2 uppl.). Liber AB. (Originalarbete publicerat 2021).

- Ljungström, M. (2004). *Implementation of a work development-oriented strategy for continuous improvements*. [Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet]. DIVA. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:989844/FULLTEXT01.pdf>.
- Lundqvist, T. (2010). *Flexibelt arbetsliv – hinder och möjligheter med distansarbete*. (Ratio Working Paper No. 221). The Ratio Institute. https://cms.ratio.se/app/uploads/2014/11/tl_flexibelt_arbetsliv_221.pdf.
- Müller, T., & Niessen, C. (April 2019). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, (40) Issue 8, 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>.
- Madsen, E. D. (2023). *Hybridarbete och arbetshälsa En grundad teori om hur organisationer kan skapa förutsättningar för hållbart och hälsofrämjande hybridarbete*. [Masteruppsats, Högskola i Gävle]. DIVA. <https://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:1769741/FULLTEXT01.pdf>.
- Massimi, M., Dimond, J. P., & Le Dantec, C. (den 11-15 Februari 2012). Finding a New Normal: The Role of Technology in Life Disruptions. *Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW'12*. ACM. 719-728. <https://doi.org/10.1145/2145204.2145314>.
- McGregor, L., & Doshi, N. (den 09 April 2020). *How to Keep Your Team Motivated, Remotely*. Hämtat från Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Mortensen, M., & Haas, M. (den 24 Februari 2021). Making the Hybrid Workplace Fair. *Harvard Business Eeview*, ss. <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>.
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (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*. (Kunskaps sammanställning 2022:2). https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av_distansarbete_covid-19_digital.pdf.
- Nilsson, L. (2005). *Den vakne jägaren: hur man engagerar alla i företaget i jakten på ständiga förbättringar*. Stockholm: C2 Management AB.
- Olsson, J. (2022). *Närhet trots avstånd : att leda och samarbeta på distans*. Liber.
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata : lärande ledarskap, varje dag*. Liber.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, W., & Tushman, M. (Sep/Okt 2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, (16), No. 5, 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (Mars 2022). Towards remote leadership in health care: Lessons

learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, (78), Issue 3, 595-608. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>.

Watson, R. M. (1998). Implementing self-managed process improvement teams in a continuous improvement environment. *TQM Magazine*, (10), Issue 4, 246-257 <https://doi.org/10.1108/09544789810222612>.

Widar, L. (2022). *Telework in Academia – Opportunities and challenges for well-being at work*. [Doktorsavhandling, Gävle Unversitet]. DIVA. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1692997/FULLTEXT02.pdf>.

Widar, L., Heiden, M., Boman, E., & Wiitavaara, B. (den 10 Maj 2022). How Is Telework Experienced in Academia? *Sustainability*, (14), Issue 10, Article number 5745. <https://doi.org/10.3390/su14105745>.

Bilagor

Bilaga 1: Infobrev till respondent, inför intervjun

Hej!

Tack för att du deltar i den vetenskapliga studien om hur ledare hanterar ständiga förbättringar i en hybrid arbetsmiljö. Din medverkan som chef är ovärderlig för att öka förståelsen kring detta ämne.

Intervjun utgör en viktig del av en magisteruppsats inom programmet ”Kvalitet- och Ledarskapsutveckling” vid Mittuniversitetet. Det färdiga arbetet kommer att presenteras både muntligt och skriftligt, och även arkiveras och potentiellt publiceras i DiVA-portalen (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

Syftet med denna magisteruppsats är att undersöka och öka kunskapen om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras då medarbetarna arbetar på ett hybrid arbetssätt. Med hybrid arbetssätt menar vi en flexibel arbetsform, då är det möjligt för arbetstagaren att under en viss del av sitt arbetsschema arbetar någon annan plats än arbetsgivarens centrala arbetslokaler. Och med ständiga förbättringar menar vi ett systematiskt och strukturerat förbättringsarbete, som kan göras övergripande men även i mindre skalor, som utmynnar i större genombrott över längre tid men ska samtidigt genomsyra hela organisationen

Metoden som används för att genomföra studien är kvalitativ, och vi kommer att utföra semistrukturerade intervjuer antingen personligen eller via digitala plattformar, beroende på din preferens. Intervjutiden beräknas vara mellan 45-60 minuter. Innan intervjun ges du möjlighet att ställa frågor om uppsatsen och om vad deltagande innebär.

Deltagande i studien innebär inga risker för dig som intervjuperson. Om du känner att någon fråga som tas upp är jobbig eller känslig kan du välja att inte svara. Du har rätt att när som helst avbryta ditt deltagande utan att behöva uppge någon anledning. Om du väljer att avbryta deltagandet bör du kontakta någon av de ansvariga för studien. Din integritet och välbefinnande är av högsta prioritet för oss.

Här följer viktig information relaterad till ditt samtycke att medverka som respondent i undersökningen:

- Du har tillhandahållit information om forskarens identitet, forskningens syfte och metod, samt vad ditt eget deltagande innebär.
- Ditt deltagande är helt frivilligt och kan avslutas av dig när som helst om så önskas.
- Den information som samlas in kommer endast att användas för forskningens syfte och inte att delas med tredje part.

Intervjun kommer att spelas in för transkribering. Du får möjlighet att granska den transkriberade texten och ge eventuella kommentarer, ändringar eller förtydliganden.

All data som samlas in avidentifieras. Din identitet och annan personlig information kommer inte att avslöjas i studien, vilket innebär att dina åsikter och erfarenheter inte kommer att kunna härledas till dig eller din organisation/arbetsplats. Din integritet kommer att skyddas genom att all information behandlas konfidentiellt och förstörs efter att arbetet är avslutat och godkänt.

Din input och erfarenhet som ledare kommer att bidra till att belysa och förstå dynamiker mellan ständiga förbättringar och att arbeta på ett hybrid arbetssätt bättre, vilket kommer att vara värdefullt för både forskningen och för framtida tillämpningar inom området. Tack än en gång för din deltagande och bidrag till denna viktiga studie.

Uppstår några frågor är du mer än välkommen att kontakta oss när som helst.

Med vänlig hälsning,

Daniel Afram

Pierre Aziz Nehme

Bilaga 2: Följebrev till respondent, vid intervju

Hej!

Du har fått en förfrågan om att medverka i en vetenskaplig studie och tackat ja till att delta i en intervju. Vi tackar dig för din deltagande, i din roll som chef, i en vetenskaplig studie om hur ledare arbetar med ständiga förbättringar i hybrid arbetsform?

Studien utgör den empiriska delen av magisteruppsatsen inom programmet för Kvalitet- och Ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Det färdiga arbetet kommer att redovisas muntligt och skriftligt samt arkiveras och eventuellt publiceras i DiVA-portalen (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

Syftet med denna magisteruppsats är att undersöka och öka kunskapen om hur ledarens arbete med ständiga förbättringar förändras då medarbetarna arbetar på ett hybrid arbetssätt. Med hybrid arbetssätt menar vi en flexibel arbetsform, då det är möjligt för arbetstagaren att under en viss del av sitt arbetsschema arbeta någon annan plats än arbetsgivarens centrala arbetslokaler. Med ständiga förbättringar menar vi ett systematiskt och strukturerat förbättringsarbete, som kan göras övergripande över organisationen men även i mindre skalor, som utmynnar i större genombrott över längre tid men ska samtidigt genomsyra hela organisationen

Metoden som används för att genomföra studien är kvalitativ och det genomförs semistrukturerade intervjuer. Intervjun kommer att ta cirka 45-60 minuter i anspråk.

Nedan följer information kopplat till ditt samtycke att medverka som respondent i undersökningen:

- Du har fått ta del av information som behandlar forskarens identitet, forskningens syfte och metod, samt vad ditt eget deltagande innebär.
- Din medverkan i studien är helt frivillig och kan avbrytas av dig när som helst om du så önskar.
- De uppgifter som insamlas kommer endast användas för forskningens syfte. Uppgifterna kommer inte heller att delas vidare till en tredje part.

Den intervju som genomförs med dig spelas in för att sedan transkriberas av mig. Om du vill får du läsa den transkriberade texten och komma med kommentarer, ändringar och förtydliganden.

Din identitet och annan personlig information kommer inte att framgå i studien. Det kommer därför inte att vara möjligt att härleda dina åsikter och erfarenheter tillbaka till dig eller till din organisation/arbetsplats. Din integritet skyddas genom att den information jag erhåller hanteras på ett konfidentiellt sätt samt förstörs efter att arbetet är färdigställt och godkänt.

Tack i förhand

Bilaga 3: Respondent profil

| | Resp 1 | Resp 2 | Resp 3 | Resp 4 | Resp 5 | Resp 6 | Resp 7 | Resp 8 |
|--|--------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------------|
| Sektorn | Privat | Privat | Offentlig | Offentlig | Offentlig | Privat | Offentlig | Ideella |
| Antal medarbetare | 3 grupper | 7 | 18 | 6 | | 6 | 17 | 10 |
| tydlig kund | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja |
| tydlig samarbetspartner | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja |
| Arbetar digitalt | väldigt mycket | majoriteten är digitalt | väldigt mycket | väldigt mycket | inte mer än måste | krav för verksamheten ska funka | väldigt mycket | väldigt mycket |
| Förhållning till hybridarbete | helst arbete på plats | mer positivt för arbete på plats | spelar ingen roll | positiv | positiv men inte ledning eller org | Spelar ingen roll, för o nackdel i alla former | verksamhet kräver närvaro på plats | verksamhet önskar närvaro på plats |
| Gemensam målbild med medarbetare | delvis, behöver påminnas | ja | ja | ja | ja | ja | Ja, behövs påminnas | ja med påminnelse |
| Gemensam vision med medarbetare | nej | ja | nej | ja | nej | ja | Nej | nej |
| Medarbetarnas förbättrings medvetenhet | ja | ja | ja, individ nivå | ja | ja | ja | ja | ja |
| Medarbetarnas inkludering i prioriteringar | ja | hög inkludering | ja | ja, även strukturell | delvis | ja | Ja på individnivå | ja |
| förslag på förbättringar kommer från? | alla | alla | alla och systematiskt | alla | alla | alla | Alla | alla |
| förbättringar beslutas av? | chef | olika beror på förbättringen | beror på vem förbättringen avser | beror på vad förbättringen avser | beror på mandat | rätt instans | medarbetare och chef | alla |
| Förbättringar genomförs av? | medarbetare | den som berörs av den | medarbetare | beror på vem det berör | beror på mandat | medarbetare | medarbetare | alla |
| Förbättrings verktyg | nej | olika verktyg men ingen som är systematisk | mest tavlor | ganska olika | nej | många olika | inte uttalat | olika verktyg |

Bilaga 4: Kodning

| | <i>ledarens syn på arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet</i> | <i>Ständiga förbättringsarbete förändras när det sker hybrid</i> | <i>Utmaningar som ledaren ser på förändringen</i> | <i>Möjligheter som ledare ser på förändringen</i> | <i>Råd</i> |
|--------|--|---|---|---|--------------------------------------|
| Resp 1 | Positivt inställd till att alla är på plats men drar även nytta av de digitala verktygen som är avsedda för distansarbete, påverkar även kommunikationen till det positiva. | Spelar ingen roll om man är på plats eller distans gällande ständiga förbättringar, huvudsaken är fokus på produktivitet (effektivitet) | Engagemang, motivation och driv är svårare i förbättringsarbete vid hybridarbete. | Möjlighet: När man är på plats kan man peppa även om man jobbar hemma ska man vara klädd för kontoret, känna sig affärsmässig trots att man är fysiskt hemma. | |
| Resp 1 | Organisationen är högt beroende av digitala verktyg, trots det negativ inställning till distansarbete | Fokus vid arbetet hemifrån ligger på kärnuppdraget mer än förbättringsarbete som kan prioriteras bort. | Känslor går inte att uttrycka på distans. | Lösningen är fysiska avstämningar. | Uppföljningar och korta avstämningar |
| Resp 1 | Tycker inte att förbättringsarbete ska göras på distans (finns i början av transkriberingen). | | Risk att fastna i annat än i själva uppdraget, som ex. hemmasysslor, lägga tvätt. | | Skapa en bra arbetsmiljö hemma. |
| Resp 1 | Positivt inställd till att de digitala verktygen används för att informera, visualisera och dokumentera så att allt finns dokumenterat. | | | | |
| Resp 1 | Sammanfattningsvis är de digitala verktygen mer för att informera än att kommuncera. | | | | |
| Resp 1 | Positivt inställd till närhet på grund av kommunikation, Positivt inställd till att vara på plats på grund av synkron interaktion mellan medarbetare. Ex. vid korta snabba frågor. | | | | |
| Resp 1 | Förbättring kräver agerande, repetition och kommunikation som är bättre att göras på plats (PDSA). | | | | |
| Resp 1 | Positiv inställning till att ha kontroll och följa upp medarbetare. Chefer har ett extra ansvar att följa upp på distans | | | | |
| Resp 1 | Kontroll via obligatoriska avstämningsmöten på plats | | | | |
| Resp 1 | Positiv till på plats för att kontrollera att medarbetarna gör sitt jobb, vilket påverkar tilliten och byggnaden av relationer, se sida 5 i transkribering (grönmarkering) | | | | |
| Resp 1 | Negativ inställning till distansarbete eftersom att det kräver högre effektivitet på bekostnad att medarbetare är på distans | | | | |
| Resp 1 | Anser att uppföljningar, kommunikation och kontroll av medarbetarens dagliga arbete är en viktig del i hans yrkesroll, görs bäst på plats, se s.4 i transkribering (grönmarkering) | | | | |
| Resp 1 | Handlar om att visa en bild av inte kontrollera men istället följa upp. Motsättningen är att kontroll och uppföljning är samma sak men olika uttryckt. | | | | |

| | | | | |
|---------------|---|---|--|--|
| <p>Resp 1</p> | <p>Effektivitet i kommunikation på grund av att man är på kontoret sparar tid och han sätter det i relation till att självständighet skapar mindre kommunikation pga. isolering. Behöver anpassa sig till medarbetarens vilja att inte vara på kontoret, som är negativt för chefen, leder enligt chef till dubbelarbete och ineffektivitet.</p> | | | |
| <p>Resp 1</p> | <p>Att vara i kontoret skapar en annan teamkänsla och samhörighet mellan kollegor och till organisationen. Lojaliteten till organisationen stärks när man är fysiskt på.</p> | <p>Mer fokus läggs på de fysiska mötana och avstämningar/uppföljningar för att samla medarbetarna i fysisk form, det läggs vikt i att gemenskap sker via fysiska träffar. Syftet med uppföljningarna är att skapa ett "vi", en gemensam målbild och gemensam vilja att ta sig till målbilden.</p> | <p>Utmaning: Den sociala tolkningsbredden ökar när man är distanserad från de andra, och man inte ser kroppsspråk.</p> | <p>Möjligheter som skapats är kortare och mer flexibla möten som sker digitalt. Man har även kunnat bjuda personer som är på kontor externa och samma personer är samarbetspartners digitalt hemma. vid förbättringsarbete. Flexibilitet anses vara en jättestyrka.</p> |
| <p>Resp 2</p> | <p>Om en person sitter rum och man har diskussion eller workshop så är man 100% närvarande när man är fysiskt på plats. På distans upplevs att det inte är samma typ av närvaro, kan bero på att man gör annat, splittring i prioritering.</p> | <p>Hålla öppna forum i teamet så att det naturligt går att identifiera saker som funkar bättre eller sämre, uppmuntra och belöna till förbättringsförslag.</p> | <p>Behöver hela tiden säkerställa att anknytning finns mellan medarbetare och arbetsplats.</p> | <p>Lås dagar som är avsatta för kontor och dagar som är avsatta för hemma, för att inte minimera risken att man inte stöter på varandra, sociala relationer minskar. Sätt en ram för flexibilitet kontra fysisk närvaro. Dagarna som är avsatta på kontoret kan även vara fokuserade på gruppdynamik, företagskänsla, strävan att nå gemensamma mål. Skapa en bra grund fysiskt för att sen arbeta med det kollektiva tänket på distans. Ju bättre grund desto mer distans man kan arbeta.</p> |
| <p>Resp 2</p> | <p>Mötesstruktur ändrad och respekteras inte.</p> | <p>Vill ge medarbetarna känslan att de genomför förbättringsarbetet.</p> | <p>Utmaning: Hybrid kräver förtroende och tillit från chef till medarbetare.</p> | <p>Säkerställ att teamet har en anknytning till arbetsplatsen och till varandra. Och att man har ett gemensamt intresse av att nå sitt mål och liksom sätta de grunderna tillsammans så att det är allas gemensamma intresse till att göra ett arbete. Säkerställa att alla har ett intresse utav att vilja jobba på ett optimalt sätt. Har man liksom satt den grunden då tror jag att det blir mer naturligt att prata om förbättringar.</p> |
| | <p>Förbättringsarbete äventyras av individens isolering. När man är isolerad och tycker att allt fungerar bra kommer förbättringsarbetet inte att ligga i fokus. Förbättringsarbete ska inte vara ett individuellt tänk utan mer kollektivt och ska ses som något som gynnar organisationen i stort. Individualismen ökar vid distansarbete vilket leder till negativ inställning till förbättringsarbete. Respondenten föredrar kollektivt tänk avseende förbättringsarbete.</p> | <p>Medarbetare kan riskera att inte komma till arbetet längre trots 3/2 avtalet. Riskerar att vara hemma för länge.</p> | <p>Det sociala samspelet i ett möte har blivit utmanade.</p> | |
| | <p>Svårare som chef att få teamet att bry sig om teamet och inte bara om sig själv. Förbättringsarbete kräver teamkänsla.</p> | <p>Riskerar att skapa ett så kallat läsnings-effekt, eftersom att människor känner mer frihet av att arbeta hemifrån. Människor har fått smak av att vara hemma varje dag och känner en läsnings-effekt att behöva åka till jobbet, sätta av pendlingstid samt ramarbetstid 8-17.</p> | <p>Engagemang riskerar att minska vid för mycket distans.</p> | |

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| <p>Resp 2</p> | <p>Föredrar dock hybridarbete före än 100% hemifrån vad gäller förbättringsarbete.</p> | <p>Mindre effektivitet vid 100% distans.</p> | |
| | <p>Kombinationen mellan hemma och kontor är bra, 100% distans skapar mindre effektivitet. Isolering kan även leda till dolt psykisk ohälsa.</p> | | |
| <p>Resp 3</p> | <p>Ingen större skillnad i arbetet med ständiga förbättringar mellan distans och kontoret.</p> | <p>Ständiga förbättringar går inte att bedriva när nya grupper tillsätts för det ändamålet eller när en ny person kommer in i gruppen. Första hindret till att börja bedriva arbetet med ständiga förbättringar är den nya gruppdynamiken som behöver synkas/förbättras. Sen kan man gå mot att arbeta med förbättringsarbete.</p> | <p>Exkludering mellan de som sitter på plats och de som sitter på distans under mötet. Generellt, inga större utmaningar i hybridarbete. Se inga rummet inte ska prata utmaningar som hinder i sinsemellan och ska inte hybridarbete, utan titta framåt och acceptera läget och förbättra utifrån de hinder som uppkommer på vägen. Ha en mötesdisciplin vilket betyder att de som sitter i hybridarbete ska inte störa mötet.</p> |
| | <p>Skillnaden blir mer i arbetsmiljö och sociala faktorer.</p> | <p>Man behöver lägga mer vikt i gruppdynamik då förbättringsarbete underlättas när man har relation mellan medarbetare. Relation skapar bättre samarbete vilket leder till mer effektivt förbättringsarbete.</p> | <p>vi-känsla tappas vid distans. Nya personer i gruppen riskerar även att Ta medarbetarnas förslag på allvar och att förbättringsarbete är inte bara en pappersprodukt utan ett levande arbete som resulterar i förändringar och som går att implementera (för att även bekräfta medarbetarens behov och ägandeskap). Hoppa inte på att lösa problem direkt, lägg först tid på gruppdynamik och gruppkänsla, hitta en grund och sedan prata om ständiga förbättringar genom att besvara frågor som "vad vill vi uppnå, vilket upplägg ska vi ha?". Hitta inte alltid en perfekt lösning eller en perfekt modell utan man får vara ödmjuk att testa sig fram.</p> |
| <p>Resp 3</p> | <p>Tycker att det är lättare att förbättringsarbete bedrivs digitalt än fysiskt.</p> | <p>Läggs vikt i att inkludera medarbetare för att motivera dessa till förändring och förbättring. Ge medarbetaren ägandeskap för förbättringen och att de själva ska påverka.</p> | <p>I digital form krävs en mötesdisciplin, prata inte mellan varandra. Nya personer i teamet behöver först fokusera på social samspel innan man kan börja prata om förbättring under pandemin fanns stora utmaningar på grund av den digitala utformningen inte var som idag.</p> |
| | <p>Man behöver ha ett intresse för förbättringsarbetet.</p> | | |
| <p>Resp 4</p> | <p>Ha rätt verktyg för att kunna bedriva hybrid förbättringsarbete.</p> <p>Även om chef har ansvar så behöver chefen ödmjuka sig i förbättringsarbete som man inte själv är expert på, låt medarbetarna äga frågan eftersom att de är mer kunniga om ämnet</p> | <p>Man är beroende av att digitala verktyg är fungerande.</p> | <p>Vissa kan fastna för mycket mer skärmtid och isolera sig i sin bubbla. Digitaliseringens utveckling är en stor möjlighet till hybrida arbetet sett till ständiga förbättringar, exempel på det är en digital förbättringsportal som man kan lämna in förbättringsförslag och identifierade förbättringsområden. Även Skype som Office mail och kalender som man kan nå folk bra på och hålla bra mötesformer på. Hitta en balans och lär känna varje medarbetare.</p> |

| | | | | |
|--------|--|---|---|--|
| | <p>Digitala verktygen för att kunna bedriva ständiga förbättringar finns i organisationen för att underlätta hybridarbete. Det handlar bara om att om du vill få till en förändring så måste du agera och inte bara lyfta det som ett problem</p> <p>“Frihet under ansvar” - lita på att medarbetaren utför sitt arbete (empowerment).</p> <p>Ha ett ödmjukt förhållningssätt vid uppföljning av medarbetaren för att inte det ska uppfattas som kontroll.</p> | <p>Arbetet upplevs inte ha förändrats då de digitala verktygen som finns är starkt utformade till att kunna bedriva förbättringsarbete både på plats och på distans.</p> <p>Det sociala samspelet blir en viktigare faktor när organisationen går över till hybrid</p> <p>Mötesformer har blivit mer smidiga och flexibla när de bokas och sker digitalt, man slipper möten och restid.</p> | <p>Vissa kan vara för fränvarande och svåra att fånga upp.</p> <p>Hybridarbete skapar utmaningar från organisationsnivå som inte vill lägga resurser på att förbättra kontor/digitala verktyg och mötesrum, ser mer hellre att en person som är lite snorig sjukskrivs istället för att vara med på ett person på rätt plats, även digitalt möte i ett rum teori). anpassat för det (se s.5).</p> <p>Lägg tid på att utbilda personal om digitala verktyg.</p> <p>Hybridarbetet finns mest för att organisationen ska se attraktiv ut med tanke på att det är en liten kommun.</p> <p>Möjlighet: Frihet och flexibilitet skapar ostörd miljö för medarbetaren när de är hemma och arbetar och kan därför bli mer effektiva i processflödet.</p> | <p>Ha uppföljningar och avstämningar anpassade utifrån medarbetarens behov.</p> <p>“Frihet under ansvar” - lita på att medarbetaren utför sitt arbete (empowerment).</p> <p>Ha ett ödmjukt förhållningssätt vid uppföljning av medarbetaren för att inte det ska uppfattas som kontroll.</p> |
| Resp 5 | <p>Tror personligen att hybridarbete är framtidens sätt att arbeta på. Organisationen motsätter möjligheten för medarbetare att arbeta hemifrån. Utifrån svaren låter det lite som att man inte riktigt vet varför, men gissar på att tillit kan vara en av flera grundfaktorerna. Även tillit och inställning till tekniken verkar vara en grundfaktor (se s.4)</p> <p>Organisationen har bestämt att alla ska jobba i kontor även om chefen inte står bakom det.</p> <p>Ledningen tappar kontroll när medarbetare är hemma för mycket.</p> | <p>Man måste skapa möjligheter för att lära sig exempelvis teknik och ge förutsättningar för att alla ska få utbilda sig för utveckling och förbättring.</p> <p>Hybridarbete kräver systematik och en kontroll för att alla inte ska vara hemma eller på plats samtidigt eller gå om varandra.</p> | <p>Hybridarbete skapar utmaningar från organisationsnivå som inte vill lägga resurser på att förbättra kontor/digitala verktyg och mötesrum, ser mer hellre att en person som är lite snorig sjukskrivs istället för att vara med på ett person på rätt plats, även digitalt möte i ett rum teori). anpassat för det (se s.5).</p> <p>Hybridarbetet finns mest för att organisationen ska se attraktiv ut med tanke på att det är en liten kommun.</p> <p>Möjlighet: Frihet och flexibilitet skapar ostörd miljö för medarbetaren när de är hemma och arbetar och kan därför bli mer effektiva i processflödet.</p> | <p>Lägg tid på att utbilda personal om digitala verktyg.</p> <p>Visa vägen och följ inte strömmen (Kaizen).</p> <p>Skapa grunder för spelregler hos grupperna, exempelvis mötesdisciplin.</p> |
| Resp 6 | <p>heltid arbete på distans eller på plats är enklare än hybrid, eftersom hybrid kräver egna strukturer, verktyg och planering.</p> <p>i det hybrida blir talutrymmen är fördel för de som är på plats</p> <p>att arbeta med ständiga förbättringar i hybrid är en vana sak och att man kan träna upp sig, man kan bli bättre i digitala verktyg och konsten att planera när några av medarbetarna sitter bakom skärmen.</p> | <p>det påverkas inte utan man ska hitta balans mellan alla mötsättningar, typ tid, kvalite och kostnad. denna balans ska ledaren hitta sin väg i förbättringsarbete. s4</p> | <p>utmaning att vissa i rummet pratar mer än de som sitter bakom skärmen och att det krävs mer energi för att driva samtal om förbättring när personer jobbar på distans. Man ska lära sig ta pauser. utmaning med snabba kontakt: hon menar att det är lättare att medarbetare fånga mig i små förbättringar ärendet än att de kontakta mig via telefon när de jobbar hemifrån utmaning att det är svårt att hitta all dokumentation som skapas vid distans arbete, vilket kan leda till förlorad arbetstid, medan när man jobbar i kontoret så kan man fråga grannen.</p> | <p>tydligare förbättringsarbete i hybrid och kräver medarbetare med vis dokumentation sen man erfarenhet och kompetens av att kunna driva processer i hybrid arbetsform. samt planera och förbereda en hybridmöte. hon menar att man måste kunna väga expremntera och väga ha lite lekfullhet.</p> <p>hon menar att ledare och medarbetare ska fokusera på det som ska uppnås och inte fastna på vart samtalen ägerrum</p> |

Resp 6

hon säger att relationen ska inte underskattas i förbättringsarbete och att relationer byggande är lättare på plats. hon menar även att det sociala påverkar inte förbättringsarbete som hon och medarbetarna gör utan den påverkar relationerna. och därför det blir mer uppenbart vid konflikthantering (när man är o-enad om vilka förbättringsåtgärder som hon anser att det finns fördelar och nackdelar med att bara arbetar fysiskt, bara arbetar digitalt eller arbeta hybrid.

Resp 6

Hon anser att tillgänglighet till chefen är förbättringsarbete på en faktor som påverkar individnivå (medarbetare) förbättringsarbete särskild spelar ingen roll om det sker hybrid, distans eller på plats. Det kontrar hon med faktorn att jobba självständig, ostört och produktivt. Eftersom medarbetarna jobbar så självständigt och deras beroende av varandra balanseras när de är i kontoret, som är ofta. Medan förbättringsarbete som är förväntat att göras på gruppnivå, så ska den alltid göras i kontoret.

Intressant att hon anser att ett minimalt antal medarbetare ska vara på plats när tillgängligheten minskas pga distansarbete ska drivas. För att så ökar periodvis även förbättringsarbete ska chefens "jobba ostört", men funka så har hon och frågor kommer när de ledningen bestämt att stora möten där verksamheten ska diskuteras och förbättras ska alltid tas i kontoret och att närvaro är obligatorisk. Hon säger "när det är ett möte av vikt, gäller inte distansarbete"

Resp 7

Även om hon menar att hybrid har sina utmaningar i ordinarie arbetet men vad gäller förbättringsarbete så funkar det bra i den digitala formen och till och med bättre pga dokumentation, verktyg och transparens. Nackdelen är när man är på distans blir det svårare att fånga det som ska förbättras eller kommunikation med chefen.

nackdel: låg energi för de som jobba på distans pga avstånd och isolering,

som ledare jobba själv med förbättringsarbete i en hybrid innan du börja leda andra i detta arbete

Variation som hybrid erbjuder är en möjlighet. Vi har inte samma personer som alltid sitter hemma och samma personer som alltid är på kontoret, för då tror jag att vi skulle ha. Större utmaningar, liksom apropå det relationella. Jag tror att jag skulle uppleva större problem om det alltid var samma personer som satt. På distans våga testa, våga leka och våga lära håll i, det funkar faktiskt. försök hitta praktiska tips från andra som har drivet förbättringsarbete på hybrid ständiga förbättringar i hybrid är en ny metod. investera tid, det ger resultat

När det är möte av vikt gäller ej hybrid

Att driva förbättringsarbete i Hybridsarbetsform kräver mer tid av chefen särskild i början.

Resp 7

Eftersom det finns risk att man blir störd när man jobbar i kontoret så löser man det inom att planera sitt arbete annorlunda när man jobbar hybrid. Arbetsuppgifter som ska göras i kontoret görs där så som verksamhet utveckling och förbättring i grupp nivå och spara det som ska göras hemma till arbetsuppgifter eller förbättringsåtgärder som har med individuell karaktär.

Även om digitala verktygen är så avgörande för distansarbete och med det att hybrid ska funka. Men hen anser inte att den är en sådan faktor som påverkar hybrid. Den är grund för att arbetet ska fungera överhuvudtaget. En faktor som påverkar hur förbättringsarbete sker är gruppens storlek. Eftersom man ser att stora grupper tappar fokus och motivation i digitala kommunikationen. Fokus och effektivt ärvaro i mötet är en mindre problem när man jobbar på plats. Alla medarbetare är inte lika positiva för det "Fokus" eller "jobba ostört" ger utan uppskattningen är olika bland medarbetarna

Resp 7

Resp 8

Organisationen har skapat en kultur för att öka medvetandet bland medarbetare avseende digitalisering med ökad digitalisering med exempelvis arbete mer med kalendern.

Anser att uppdaterad teknik är en viktig framgångsfaktor vid arbetet med ständiga förbättringar i hybrid arbetsmiljö, följer upp med avstämningar varje halvår eller kvartal med IT-avdelning för att samtliga ska ha digitala förutsättningar att kunna

Vid inspelade möten ökar risken att medarbetare inte deltar för att de kan ta del av inspelningen sen, vilket inte är syftet med det. Giltigt frånvaro från mötet är kolla mail. egentligen om man ex. är sjuk eller haft semester.

Digitala möten ger möjlighet för medarbetare att närvara på mötet trots att man är bokad på annat eller behöver göra annat, ex.

Det finns en medvetenhet och öppenhet för förändringsarbete.

Skapa medvetenhet att det går att använda olika verktyg inom det digitala, lägger vikt på att vara kreativ och hitta metoder som fungerar (Amabiles teori).

Man har haft konflikter mellan olika yrkesroller där administratörerna som hade mer målstyrd arbetstid inte fick den flexibiliteten som det hybrida arbetssättet medförde. Idag har man löst det problemet genom att ledning implementerat distansarbete även för administratörerna

Att komma med förbättringsförslag har blivit bättre idag på grund av den förbättrade digitala arbetsmiljön där man ses oftare och enklare. Vid fysiska träffar kan man då satsa på att arbeta mer om hur förbättringsarbetet ska göras.

Digitaliseringen skapar möjligheter att ha andra typer av möten och samlingar än man kunnat ha innan, digitala möten har idag blivit en norm.

Utmaningarna som kan finnas vid ständiga förbättringar när det sker hybrid är ex. workshops eller kreativt samspel. Även djupare och svårare samtal bör hanteras fysiskt.

Kommunikationen har ökat i takt med digitaliseringens satsning.

Krav på självledarskap hos medarbetarna har ökat för att de ska kunna styra sitt arbete mer fritt, ex. delta på möten som är obligatoriska, stvra sina kalendrar osv.

Medarbetare får ett mer balanserat liv, fördelning av arbetsuppgifter har blivit mer effektivt, ex. arbeta hemma när man behöver diunare fokus.

Bilaga 5: Exempel på matris och tematisering

| ledarens syn på arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|
| | Ledarnas syn | Digitala möjligheter | Kontroll och självbestämmande | Effektivt förbättringsarbete | Det sociala samspelet | Gemensamma teman och unika på |
| | Tycker inte att förbättringsarbete ska göras på distans (finns i början av transkriberingen). | Positivt inställd till att alla är på plats men drar även nytta av de digitala verktygen som är avsedda för distansarbete, påverkar även kommunikationen till det positiva. | Positivt inställd till närhet på grund av kommunikation. Positivt inställd till att vara på plats på grund av synkron interaktion mellan medarbetare. Ex. vid korta snabba frågor. | Negativ inställning till distansarbete eftersom det kräver högre effektivitet på grund av bekostnad att medarbetare är på distans. | | |
| | Förbättring kräver agerande och repetition och kommunikation som är bättre att göras på plats (PDSA). | Organisationen är högt beroende av digitala verktyg, trots det negativ inställning till distansarbete. | Positiv inställning till att ha kontroll och följa upp medarbetare. Chefer har ett extra ansvar att följa upp på distans. | Effektivitet i kommunikation på grund av att man är på kontoret sparar tid och han sätter det i relation till att självständighet skapar mindre kommunikation pga. isolering. | | |
| | | Positivt inställd till att de digitala verktygen används för att informera, visualisera och dokumentera så att allt finns dokumenterat. | Kontroll via obligatoriska avstämningsmöten på plats. | Behöver anpassa sig till medarbetarens vilja att inte vara på kontoret, som är negativt för chefen, leder enligt chef till dubbelarbete och ineffektivitet. | | |
| Resp 1 | | Sammanfattningsvis är de digitala verktygen mer för att informera än att kommunicera. | Positiv till på plats för att kontrollera att medarbetarna gör sitt jobb, vilket påverkar tilliten och byggnaden av relationer, se sida 5 i transkribering (grönmarkering) | | | |
| | | | Förbättring kräver agerande, repetition och kommunikation som är bättre att göras på plats (PDSA). | | | |
| | | | Anser att uppföljningar, kommunikation och kontroll av medarbetarens dagliga arbete är en viktig del i hans yrkesroll, görs bäst på plats, se s.4 i transkribering (grönmarkering) | | | |
| | | | Handlar om att visa en bild av inte kontrollera men istället följa upp. Motsättningen är att kontroll och uppföljning är samma sak men olika uttryckt. | | | |
| | | | Att vara i kontoret skapar en annan teamkänsla och samhörighet mellan kollegor och till organisationen. Lojaliteten till organisationen stärks när man är fysiskt på. | Kombinationen mellan hemma och kontor är bra, 100% distans skapar mindre effektivitet. | Utmaning: Den sociala tolkningsbredden ökar när man är distanserad från de andra, och man inte ser kroppsspråk. | Medarbetare kan riskera att inte komma till arbetet längre trots 3/2 avtalet. Riskerar att vara hemma för länge. |

| Ständiga förbättring arbete förändras när det sker hybrid | | | | Möjligheter och utmaningar som ledare ser på förändringen | | Råd |
|---|--|--|---|---|--|---|
| Förändringar enligt ledarna | Det platsbundna arbetet | Beroende på digitalisering | Medarbetarinvolvering för förbättring | Utmaningar som ledaren ser på förändringen | Möjligheter som ledare ser på förändringen | Råd |
| | Spelar ingen roll om man är på plats eller distans gällande ständiga förbättringar, huvudsaken är fokus på produktivitet (effektivitet) | | | Engagemang, motivation och driv är svårare i förbättringsarbete vid hybridarbete. | Möjlighet: När man är på plats kan man peppa varandra bättre. | Professionalitet är viktigt, även om man jobbar hemma ska man vara klädd för kontoret, känna sig affärsmässig trots att man är fysiskt hemma. |
| | Fokus vid arbetet hemifrån ligger på kärnuppdraget mer än förbättringsarbete som kan prioriteras bort. | | | Känslor går inte att uttrycka på distans. | Lösningen är fysiska avstämningar. | Uppföljningar och korta avstämningar |
| | | | | Risk att fastna i annat än i själva uppdraget, som ex. hemmasysslor, lägga tvätt. | | Skapa en bra arbetsmiljö hemma. |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Mindre effektivitet vid 100% distans. | Mer fokus läggs på de fysiska mötena och avstämningar/uppföljningar för att samla medarbetarna i fysisk form, det läggs vikt i att gemenskap sker via fysiska träffar. Syftet med uppföljningarna är att skapa ett "vi", en gemensam målbild och gemensam vilja att ta sig till målbilden. | Riskerar att skapa ett så kallat läsningseffekt, eftersom att människor känner mer frihet av att arbeta hemifrån. Människor har fått smak av att vara hemma varje dag och känner en läsningseffekt att behöva åka till jobbet, sätta av pendlingstid samt ramarbetstid 8-17. | Hålla öppna forum i teamet så att det naturligt går att identifiera saker som funkar bättre eller sämre, uppmuntra och belöna till förbättringsförslag. | Behöver hela tiden säkerställa att anknytning finns mellan medarbetare och arbetsplats. | Möjligheter som skapats är kortare och mer flexibla möten som sker digitalt. Man har även kunnat bjuda in externa samarbetspartners digitalt vid förbättringsarbete. Flexibilitet anses vara en jättestyrka. | Ska man arbeta hybrid ska man variera mellan olika personer, inte alltid samma personer som är på kontor och samma personer är hemma. |

Bilaga 6: Råd från Ledarna

Goda relationer

- Satsa på uppföljningar och avstämningar med medarbetarna men ha ett ödmjukt förhållningssätt vid uppföljningarna för att det inte ska uppfattas som kontroll
- Ta medarbetarens förslag på allvar.
- Bekräfta medarbetarens ägandeskap och behov.
- Hitta en balans och lär känna varje medarbetare.
- Lita på att medarbetaren utför sitt arbete och ge medarbetaren möjlighet till självbestämmande
- Lägg tid till att utbilda personal om bland annat digitala verktyg och förbättringsverktyg

Arbetsmiljö

- Skapa en bra arbetsmiljö hemma.
- Professionalitet är viktigt, känn dig affärsmässig trots att man är hemma.
- Vid det hybrida arbetssättet bör man skapa möjlighet för medarbetare att variera och inte alltid låta samma personer vara hemma och samma personer vara på kontoret.
- Sätt ramar och lås dagar som är avsatta för kontor och dagar som är avsatta hemma. På kontoret bör fokus på djupare förbättringsarbete göras, dessutom satsa på gruppdynamik och teambildning på kontoret. Dagarna som är avsedda för att vara hemma på kan vara exempelvis handläggning, administration, korta snabba möten.
- Se variationen i det hybrida arbetssättet mer som en möjlighet. Människor är olika och behoven hos människor ser olika ut.

Gruppdynamik

- Skapa en bra grund fysiskt för att sen utveckla det kollektiva tänket på distans.
- Säkerställ att medarbetarna och teamet har en anknytning till arbetsplatsen och till varandra.
- Skapa ett gemensamt intresse och mål.
- Sätt spelregler som görs tillsammans med arbetsgruppen, utifrån gemensamma intressen till att göra ett förbättringsarbete.
- Skapa spelregler tillsammans i syfte att ha mötesdisciplin, ex de som sitter på kontoret under ett möte ska inte diskutera mellan varandra.

Problemlösning

- Ha inte utgångspunkten att vilja lösa problemet direkt. Våga experimentera och vara kreativ. Lägg först tid på gruppdynamik och gruppkänsla, hitta en gemensam grund att stå på och sedan börja diskutera förbättringar genom att besvara frågorna som "vad vill vi uppnå med detta?"

- Hitta inte alltid en perfekt lösning på problemet eller en perfekt modell. Var ödmjuk med att testa dig fram. Förbättringsarbete är inte bara en pappersprodukt utan ett levande arbete som resulterar i förändringar som ska gå att implementera.
- Om något behöver förbättras ska du vara villig att gå emot strömmen för att visa vägen.
- Hitta rätt kompetens och rätt erfarenhet i arbetsgruppen för att kunna bedriva förbättringsarbete i hybrid arbetsform. Om inte det finns, utbilda personal till det.
- Vid förbättringsarbete i hybrid arbetssätt, lita på processen. Om det inte fungerat på ett visst sätt, gör om.
- Ständiga förbättringar i hybrid arbetsform är en ny metod, investera tid i det så kommer resultatet att komma.

Bilaga 7: Checklista

Goda relationer

- Följ upp regelbundet med medarbetaren med ett ödmjukt förhållningssätt för att undvika uppfattning av kontroll.
- Bekräfta medarbetarnas förslag på allvar och integrera dem i förbättringsarbetet.
- Bekräfta medarbetarens ägarskap och behov genom att lära känna varje individ samtidigt som att ge tilltro och möjlighet till självbestämmande.

Arbetsmiljö

- Skapa en effektiv arbetsmiljö hemma och bevara professionalism.
- Öka flexibilitet, effektivitet och delaktighet genom att främja variation i det hybrida arbetssättet.
- Sätt tydliga ramar för kontorsarbete och arbete på distans och sätt fokus på teamdynamik och produktivitet vid arbete på kontoret och individuellt arbete när arbetet sker på distans.

Gruppdynamik

- Skapa en stark fysisk grund hos arbetsgruppen för att uppnå effektivt distansarbete.
- Främja för samarbete inom arbetsgruppen och en anknytning och lojalitet till arbetsplatsen och arbetsgruppen.
- Hitta gemensamma intressen och mål för att sätta spelregler för bland annat mötesdisciplin för att uppnå effektivt förbättringsarbete.

Problemlösning

- Innan du löser ett problem behöver gruppdynamik och gemensamma mål prioriteras. Våga vara kreativ och experimentera, du behöver inte uppnå perfektion.
- Ha ett ödmjukt och flexibelt förhållningssätt när du söker efter lösningar. Förbättringsarbete är en levande process och inte en insats.
- Våga visa vägen genom att gå utanför normen.

Bilada 8: Söknings resultat

| | DIVA | | Scopus | | |
|---|-----------------------------|------------------|--------|-------------------------|-----------------|
| | Avhandlingar (Peer-Review) | examen 2020-2024 | totalt | social vetnska p filter | Endast artiklar |
| "Ständiga förbättringar" | 8 (0) | 91 | 0 | | |
| "Hybrid arbetsätt" OR "Hybrid arbetsform" | 0 | 8 | 0 | | |
| "Ständiga förbättringar" AND "Hybrid arbetssätt" | 0 | 1 | 0 | | |
| Hybridledarskap or "hybrid ledare" or "hybrid leadership" or "hybrid leader" | 0 | 0 | 74 | 26 | 22 |
| "Ständiga förbättring" OR "Constant improvement" OR "Continuous improvement" | 13 (0) | 68 | 7705 | 938 | 478 |
| "Hybrid arbetssätt" OR "distans arbetssätt" OR " hybrid arbete" OR "distance work" OR "remote working" OR telework OR Teleworking OR "Tele working" OR "Hybrid working" | 179 | 164 | 2535 | 795 | 680 |
| "Constant improvement" OR "Continuous improvement") AND ("distance work" OR "remote working" OR telework OR Teleworking OR "Tele working" OR "Hybrid working" | 2 (2) | 0 | 15 | 5 | 2 |

Bilada 9: Intervjuguiden

Inledande frågor

Berätta lite kring dig och din roll i företaget

- Hur länge har du haft nuvarande roll på ditt nuvarande arbete?

Berätta lite kring dina medarbetares roll i företaget

- Vilka roller har dina medarbetare? (Specialister, handläggare, administratörer, erfarna, nya, etc?)
- Vart har dina medarbetare sin huvudsakliga arbetsplats? och var är huvudkontoret?

Har du, dina medarbetare, nära dig på arbetsplatsen?

- Hur beroende dina medarbetare är av varandra i arbetet? (arbeta i team, självständigt)
- I vilken grad arbetar dina medarbetare med andra, utanför enheten?
- I vilken utsträckning arbetar ni digitalt?
- Hur fungerar hybridarbetet i din organisation?

Ständiga förbättringar

- Vilken erfarenhet har du av Ständiga förbättringar i din nuvarande roll?
- Hur arbetar ni med Ständiga förbättringar i din organisation? Ge exempel
 - a. Har du och dina medarbetare gemensam bild och en känd vision?
 - b. Vet dina medarbetare vilka förändringar och förbättringar de ska göra?
 - c. Vet ni vilka utmaningar och hinder ni har i verksamheten som ska förbättras?
 - d. Inkluderas medarbetare i sortering och prioritering bland utmaningar som ska förbättras?
 - e. Hur ofta samtalas ni om prioriteringar bland dessa utmaningar? (veckovis, månadsvis, kvartal, årsvis eller vid behov)
 - f. Vem kan komma med förslag för förbättringsarbete? (medarbetare, mellanchef, Ledningsgrupp, verksamhetsutvecklare eller alla)
 - g. Vem beslutar om förbättringsarbete? (medarbetare, medarbetare och jag, vår team, verksamhetsutvecklare, ledningsgrupp)
 - h. Vem genomför förbättringsarbetet? (medarbetare, medarbetare och jag, vår team, verksamhetsutvecklare, ledningsgrupp)
 - i. Hur ofta samtalas ni om förbättringsarbete? (veckovis, månadsvis, kvartal, årsvis eller vid behov)
 - j. Finns det några verktyg som ni använder i förbättringsarbetet? Isåfall vilka?

Ständiga förbättringar i hybrid arbete (försök koppla faktorer/utmaningar/möjligheter till motsättningar)

Hur ser ledare på arbetet med ständiga förbättringar i det hybrida arbetssättet?

- Hur upplever du, att det är att arbeta med ständiga förbättringar i hybrids arbetsform?
 - Upplever ni att avståndet mellan medarbetarna har en påverkan på ert arbete med ständiga förbättringar?
 - Om ja, hur hade närhet/avstånd kunnat göra det bättre/sämre?
 - Om nej, utveckla svaret.
- Vad krävs för att förbättringsarbete i verksamheten ska fungera i hybrid arbetsform?

Hur förändras arbetet med ständiga förbättringar när det sker hybrid?

- Nämn tre eller fler påverkningsfaktorer som förändrar förbättringsarbete i hybrid arbetsform?
- Hur kan du motivera medarbetarna i förbättringsarbete, trots faktorerna, när de jobbar hybrid?
- Hur anpassar ni er, trots faktorerna, i arbetet med ständiga förbättringar i hybrid arbetsform?

Vilka utmaningar och möjligheter ser ledare på förändringen av arbetet med ständiga förbättringar när det sker hybrid?

- Vad upplever du är fördel/nackdel med hybrid arbetsform för förbättringsarbete?
- Hur upplever du att hybridarbete har påverkat dina förutsättningar till förbättringsarbete?
- Hur upplever du att hybridarbete påverkar dina medarbetares förmåga att ständigt förbättra verksamheten?
- Vilka framgångsfaktorer har ni nått kring arbetet med ständiga förbättringar när ni arbetar hybrid?
- Vilka utmaningar har ni mötts av vid arbetet med ständiga förbättringar när ni arbetat hybrid?
- Hur tycker du att man ska göra för att eliminera utmaningar med förbättringsarbete i hybrid arbetsform?
- Nämn en arbetsuppgift bör undvikas när ni arbetar hybrid, kopplat till förbättringsarbetet.
- Hur ser dina medarbetares befogenheter ut, för att genomföra sitt förbättringsarbete när dem jobbar hybrid?
- Utifrån din erfarenhet av ständiga förbättringar i kombination med hybridarbete, vilka råd skulle du ge till någon som precis ska börja arbeta hybrid?

Är det något annat du tycker att jag behöver veta som inte kommit upp i vårt samtal?

Kan jag kontakta dig igen om jag senare har någon följdfråga?