

Ledares och medarbetares syn på delaktighet vid ett flexibelt arbetssätt

- Möjligheter och utmaningar

Kajsa Fridell

Anna-Karin Sjögren Näs

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2022

Handledare: Johan Lilja

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Under två år på distans har vi skapat en relation som mynnat ut i det här examensarbetet. Det är vår dragning till och intresse för kvalitets- och ledarskapsutveckling som är anledningen till att vi nu lämnar ifrån oss det här arbetet. Mötet med varandra, våra kurskamrater och lärare har skapat ett ständigt lärande. Vi vill tacka Mittuniversitetet och våra lärare för att ni bedriver och gett oss möjligheten att läsa denna utbildning. Vi vill också passa på att framföra ett tack till den studerade organisationen och de deltagande ledare och medarbetare. Det är tack vare att ni delade med er av er värld som detta examensarbete har fått liv. Ett speciellt tack riktar vi till vår handledare Johan Lilja som varit vårt stöd genom examenarbetet.

Men vi lever ju också i en värld utanför utbildningen där vi har våra familjer som har påverkats av våra studier. Till er vill vi skicka en jättstor kram och vi lovar att vi inom det närmsta året inte ska studera mer utanför ordinarie arbete. Vi hoppas att vi kan hålla detta löfte till er. Samtidigt drivs vi av en vilja att ständigt lära och utvecklas.

Sammanfattning

Vi lever i en värld av ständig utveckling och för att vara konkurrenskraftiga behöver organisationer följa med i denna utveckling. En förutsättning för innovationer och förbättringsarbete är förmågan att göra organisationens medarbetare delaktiga i arbetet. I och med Covid-19-pandemin blev distansarbete det nya normala och synen på arbetsplatsen förändrades. Den här studiens syfte har varit att bidra med kunskap om hur ledare och medarbetare ser på möjligheter till delaktighet vid ett flexibelt arbetssätt. Studien bygger på en kvalitativ ansats med intervjuer av ledare och medarbetare i en offentlig organisation. Organisationen som valdes hade nyligen infört ett flexibelt arbetssätt i samband med återgången efter Covid-19 pandemin. I studien framkom sju teman som på olika sätt har betydelse för förutsättningarna att skapa delaktighet i arbetet. Dessa teman var Autonomi, Kommunikation, Relationer och gruppidentitet, Utveckling, Produktivitet, Tillit och Ledarskap. En möjlighet som framkom i studien var ett ökat inflytande över beslut rörande arbetstid och -plats. Studien visar på att en av de större utmaningarna för delaktighet är kommunikation, främst rör detta hybridmöten och avsaknaden av spontana interaktioner. I studien framkommer också att ledare behöver skapa bra strukturer för kommunikation för att främja både de sociala banden och de arbetsrelaterade uppgifterna. Ledare behöver också vara närvarande och uppmärksamma varje medarbetare så att dessa känner sig inkluderade och sedda, även när arbetet sker på distans.

Nyckelord: Delaktighet, Distansarbete, Flexibelt arbetssätt, Kommunikation, Kunskapsdelning, Ledarskap, Offensiv kvalitetsutveckling.

Abstract

We live in a world of constant change and to be competitive, organizations need to keep up with this development. A prerequisite for innovations and improvements is the organization's ability to involve its employees. With the Covid-19 pandemic, working from home became the new norm and the perception of the workplace changed. The purpose of this study has been to contribute knowledge of how leaders and employees view opportunities for participation when working flexible. The study is based on a qualitative approach with interviews of leaders and employees in a public organization. The studied organization had recently introduced a flexible way of working when returning to the workplace after the Covid-19 pandemic. The study revealed seven themes that in different ways are important for creating employee participation. These themes were Autonomy, Communication, Relationships and Group Identity, Development, Productivity, Trust and Leadership. One possibility for participation that emerged in the study was an increased influence on decisions regarding working arrangements. The study shows that one of the major challenges for participation is communication, mainly concerning hybrid meetings and the lack of spontaneous interactions. The study also shows that leaders need to create good structures for communication to promote both the social ties and the work-related tasks. Leaders also need to be present and pay attention to each employee so that they feel included and seen, even when working remotely.

Keywords: Participation, Remote work, Flexible working, Communication, Knowledge sharing, Leadership, TQM.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte och frågeställningar	3
2. Teori.....	3
2.1. TQM och Offensiv kvalitetsutveckling.....	3
2.2. Delaktighet	5
2.2.1. Aspekter av delaktighet	5
2.2.2. Delaktighet och engagemang.....	7
2.2.3. Delaktighet och organisatoriskt lärande.....	8
2.2.4. Delaktighet, ledarskap och tillit.....	11
2.3. Flexibelt arbetssätt.....	13
2.3.1. Att arbeta på distans.....	13
2.3.2. Distansarbete och produktivitet.....	15
2.3.3. Ledarskap på distans.....	16
2.4. Studiens definitioner.....	17
3. Metod.....	17
3.1. Vetenskapligt förhållningssätt.....	17
3.2. Förförståelse.....	18
3.3. Val av metod.....	18
3.4. Urval.....	20
3.5. Datainsamling.....	21
3.6. Dataanalys	21
3.7. Validitet och reliabilitet.....	23
3.7.1. Trovärdighet, äkthet och pålitlighet.....	23
3.7.2. Tillförlitlighet	24
3.8. Etiska överväganden	24
4. Resultat och analys.....	26
4.1. Beskrivning av den studerade organisationen	26
4.2. Övergripande resultat av intervjuerna.....	27
4.2.1. Autonomi	28
4.2.2. Kommunikation	30
4.2.3. Relationer och grupptillhörighet	32
4.2.4. Utveckling.....	35
4.2.5. Produktivitet.....	36
4.2.6. Tillit	37
4.2.7. Ledarskap.....	39

4.3.	Analys av resultatet kopplat till forskningsfrågorna.....	41
4.3.1.	Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i det flexibla arbetsättet?	41
4.3.2.	Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare vid ett flexibelt arbetsätt?	44
4.4.	Visualisering av analysen	45
5.	Slutsatser	46
5.1.	Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i det flexibla arbetsättet?	47
5.2.	Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetsätt?	47
5.3.	Praktiska implikationer	48
6.	Diskussion	48
6.1.	Resultatdiskussion.....	48
6.2.	Metoddiskussion	51
6.3.	Förslag på framtida forskning.....	52
7.	Referenser	53
Bilaga A.	Intervjuguide Ledare	59
Bilaga B.	Intervjuguide Medarbetare.....	61
Bilaga C.	Missivbrev	63

1. Inledning

Detta avsnitt ger en bakgrund och inramning av studiens frågeställningar. Den syftar till att ge en inblick i problemområdet. Avsnittet avslutas med studiens syfte och frågeställningar.

1.1. Bakgrund

Viljan till delaktighet ligger djupt i mänskligheten. Juran (1964) menar att känna tillhörighet till gruppen är ett mänskligt behov. Delaktighet är en av de fem centrala värderingarna i offensiv kvalitetsutveckling. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver delaktighet utifrån en positiv människosyn och menar att när medarbetare ges möjlighet till delaktighet leder det till ökat engagemang i arbetet och förbättringar av processer. Sörqvist (2004) betonar att medarbetares engagemang och delaktighet är avgörande för organisationers förbättringsarbete. Genom att göra medarbetare delaktiga skapar man en plattform för nya idéer och dess genomförande (Sörqvist, 2004). Detta skapar förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap (Bergman & Klefsjö, 2012). Det aktiva medarbetarskapet bygger på förväntningar och vilja att ta ansvar, utveckla och medskapa (Bergman & Klefsjö, 2012). Samtidigt tenderar förändringar att skapa motstånd hos de som berörs av förändringen, något som kan förebyggas genom att de berörda görs delaktiga i beslutsfattande och förändringsarbete (Sörqvist, 2004; Yukl, 2012). Juran (1964) menar att delaktighet handlar om att skapa förståelse för helheten och bryta ner dess mål till avdelningsmål och medarbetarmål. För att skapa en bättre framtid behöver både organisationer och individer kontinuerligt sträva efter engagemang och samarbete (Cardwell et al., 2011) för att få tillstånd ett ständigt pågående förbättringsarbete (Sörqvist, 2004).

Schwab (2016) menar att vi idag är i en industriell revolution som bland annat kännetecknas av smarta prylar och teknologi som interagerar över fysiska, digitala och biologiska gränser. Denna revolution är mer omvälvande eftersom utvecklingen går allt snabbare och det sker så många förändringar samtidigt (Schwab, 2016). För att vara konkurrenskraftiga behöver organisationer följa med i denna utveckling. Bergman och Klefsjö (2020) menar att anpassningsförmåga, reaktionsförmåga och innovation är nycklarna för att överleva i denna snabba förändring. En viktig råvara för organisationen och dess nyckel till framtiden är kompetensen hos organisationens medarbetare (Sahlqvist & Jernhall, 1996). När medarbetarna görs delaktiga leder det till nyttjande av deras kunskap, problemlösningsförmåga och kreativitet (Spreitzer & Mishra 1999). Spreitzer och Mishra (1999) menar att när medarbetare engageras i

organisatoriskt beslutsfattande leder det till en förbättring av organisationens prestation.

Till följd av den globala spridningen av COVID-19 under våren 2020 tvingades länder till lock-down och organisationer blev tvungna att ställa om och låta sina anställda arbeta hemifrån (Kaushik & Guleria, 2020). Nästan över en natt blev distansarbete "det nya normala" (Wang et al., 2021). Den digitala transformeringen har accelererat till följd av pandemin och har förändrat synen på den fysiska arbetsplatsen. Flera studier menar nu på att arbeta hemifrån är här för att stanna (Barrero et al., 2021; Spagnoli et al., 2021). Tekniken finns och det har visat sig fungera bättre än förväntat (Barrero et al., 2021). I takt med digitaliseringen sker enligt Trenerry et al. (2021) förändringar vad det gäller kompetenser och färdigheter som behövs på arbetsplatserna och samtidigt behöver nya tankebanor hos organisationer, team och individer utvecklas. I denna förändring är det viktigt att involvera medarbetarna och upprätthålla deras möjligheter till delaktighet i form av samarbete, gemensamt lärande och kunskapsdelning (Jiang & Chen, 2018; Sahlqvist & Jernhall, 1996; Yukl, 2012).

Pandemin kan beskrivas som den katalysator (Spagnoli et al., 2021) som givit upphov till ett paradigmskifte där organisationer nu har brutit det gängse mönstret och synen på den fysiska arbetsplatsen. Organisationer och dess medarbetare går nu in i en ny utforskad fas där arbete hemifrån kommer att bli permanent en del av arbetslivet för betydligt fler individer än innan pandemin. Det är logiskt att tänka sig att framtiden kommer att innebära att det digitala och fysiska arbetet interagerar på ett flexibelt sätt. När vi går in i det nya flexibla arbetslivet, hur kommer då möjligheterna till den aktiva delaktighet som Bergman och Klefsjö (2012) talar om att påverkas? Erfarenheter från Covid 19-pandemin visar att det finns hinder för skapandet av delaktighet vid distansarbete. Det handlar bland annat om interaktioner mellan medarbetare, stöd från kollegor, känsla av samhörighet och minskade informella samarbetsnätverk (Jämsen et. al, 2022; Yang et al., 2022). Det finns även studier som visar på hur upplevelsen av delaktigheten stärkts vid distansarbete genom ökat självbestämmande, medarbetarengagemang samt tillit från organisationen (Charalampous et al., 2019).

Frågor som väcks är hur detta flexibla arbetssätt kommer påverka och kanske förändra organisationer på längre sikt nu när det inte längre rör sig om en tillfällig åtgärd på grund av en pandemi? Hur upplevs denna nya arbetsvardag av ledare och medarbetare som lever och arbetar i den? Detta examensarbete tar avstamp i denna nya situation för att bidra med en framåtblickande bild av det flexibla arbetssättet ur ett delaktighetsperspektiv.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på delaktighet vid ett flexibelt arbetssätt. Studiens frågeställningar är:

- Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i det flexibla arbetssättet?
- Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetssätt?

2. Teori

Följande avsnitt innehåller studiens teoretiska referensram. Den teori som presenteras beskriver aktuell kunskap inom de områden studien berör. Avsnittet inleds med en beskrivning av TQM och Offensiv kvalitetsutveckling för att sedan fördjupa sig i Delaktighet. Sist i avsnittet beskrivs aktuell kunskap rörande flexibelt arbetssätt.

2.1. TQM och Offensiv kvalitetsutveckling

Dahlgaard et al. (2002) beskriver Total Quality Management (TQM) som en vision som endast kan uppnås genom långsiktigt planerande och implementerande av kvalitetsarbete. Detta arbete leder till att organisationen gradvis närmar sig sin vision det vill säga att definitionen för TQM uppnås: "A corporate culture characterized by increased customer satisfaction through continuous improvements, in which all employees in the firm actively participate" (Dahlgaard et al., 2002, s.19).

Denna definition av TQM är en av många. TQM baseras på ett antal olika kärnvärderingar som ex. ständiga förbättringar, kundfokus, allas delaktighet och processorientering för att nämna några (Hellsten & Klefsjö, 2000). Dessa kärnvärderingar beskrivs i litteraturen även som principer, dimensioner, element eller hörnstenar (Cameron & Sine, 1999; Hellsten & Klefsjö, 2000). Hellsten och Klefsjö (2000) lyfter som andra författare i ämnet att TQM ska ses som ett system som stöds av verktyg och arbetssätt. Exempelvis kan inte "allas delaktighet" ske utan närvaro av ett arbetssätt för kompetensutveckling. Hellsten och Klefsjö (2000) menar att orsaken till att organisationer misslyckas med införandet av TQM beror på att de inte sett det som ett system. Bergman och Klefsjö (2020) tar detta vidare och menar på att det kanske snarare beror på en otydlighet i begreppet och att TQM har beskrivits utifrån olika benämningar. De har (Bergman & Klefsjö, 2020) i sin tolkning valt att anpassa TQM till de svenska förhållandena och använder sig istället av begreppet *Offensiv kvalitetsutveckling*. Med begreppet vill Bergman och Klefsjö (2020) förtydliga att "offensiv" rör sig om ett aktivt handlande i förebyggande, förbättrande och förändrande samt att "utveckling" innebär ett ständigt pågående kvalitetsarbete, men

också att stödja den personliga utvecklingen av medarbetarna. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver Offensiv kvalitetsutvecklings kärnvärderingar utifrån sin hörnstensmodell där varje hörnsten representerar en av de sex kärnvärderingarna. Något som utmärker företag som blivit framgångsrika är bland annat att de arbetat systematiskt med kvalitet och kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2012).

Offensiv kvalitetsutveckling innebär enligt Bergman och Klefsjö (2012) att "ständigt strävar efter att uppfylla och överträffa kundernas behov till lägsta möjliga kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete, i vilket alla är engagerade och som har fokus på verksamhetens processer" (s.38). Enligt Bergman och Klefsjö (2012) samverkar arbetssätt, värderingar och verktyg i offensiv kvalitetsutveckling till en helhet. Arbetet kräver att det finns ett engagerat ledarskap och behöver vila på en kultur som har sin grund i värderingar som framställs i den så kallade Hörnstensmodellen (Bergman och Klefsjö, 2012). Hörnstensmodellen beskrivs i figur 1. och utvecklas nedan.

Figur 1.

Hörnstensmodellen.



Hörnstensmodellen efter Bergman och Klefsjö, 2012, s. 40

Att *sätta kunderna i centrum* handlar enligt Bergman och Klefsjö (2012) om att förstå vem kunden är och vilka behov denne har. Att lära känna kunden, både intern och extern, och försöka uppfylla och överträffa dennes behov. Elmgart och Bloch (2017) menar att kundfokus även innebär att ta hänsyn till det värde produkten skapar för kunden samt kundupplevelsen, det vill säga summan av det totala kundvärdet och hur det presenteras och levereras till kunden.

Bergman och Klefsjö (2012) menar vidare att det behövs en systematisk insamling av fakta om kunden för att verkligen försöka förstå vad kunden vill ha.

Denna insamling skapar förutsättningar att *basera beslut på fakta*, vilket innebär att det kan fattas väl underbyggda beslut i organisationen. Även beslut som berör själva produktionsprocessen bör baseras på fakta och då är det viktigt att *arbeta med samtliga processer* som ingår i produktionen. Detta för att förbättra processerna och samtidigt hålla nere resursåtgången (Bergman & Klefsjö, 2012). Alla verksamheter har processer men de behöver identifieras. Man behöver känna till verksamhetens processer för att kunna skilja mellan goda och onda kostnader eller att kunna korta ledtider och utveckla verksamhetens värdeskapande arbete (Ljungberg & Larsson, 2012).

Eftersom kunders förväntningar tenderar att öka med tiden krävs att organisationen arbetar med *ständiga förbättringar* (Bergman & Klefsjö, 2012). Att arbeta med förbättringar innebär enligt Bergman och Klefsjö (2012) att öka kvaliteten och attraktiviteten på de egna produkterna, samtidigt som man minskar kvalitetsbristkostnader. Att *skapa förutsättningar för delaktighet* (Bergman & Klefsjö, 2012) handlar om att göra samtliga medarbetare delaktiga i förbättringsarbetet (Dahlgaard et al., 2002; Runebjörk & Wendleby, 2013). I detta ingår att få medarbetarna att känna sig uppskattade och engagerade i arbetet. Att få vara med och påverka samt kunna känna yrkesstolthet. Centralt i det arbetet blir att stötta den personliga utvecklingen hos varje medarbetare. Den sista hörnstenen att *utveckla ett engagerat ledarskap* är en väldigt viktig förutsättning för övriga hörnstenar. Ledarskapet behöver bidra till en företagskultur som stödjer kvalitetsutvecklingen och engagerar medarbetarna. Förutom hörnstenarna behövs även arbetssätt och konkreta verktyg som tillsammans med dessa skapar det ledningssystem som offensiv kvalitetsutveckling utgör (Bergman & Klefsjö, 2012). Bergman och Klefsjös hörnstensmodell utgör en av utgångspunkterna för den här studien. Allas delaktighet men även det engagerade ledarskapet är de centrala hörnstenarna i den här studien och utvecklas därför vidare längre fram i teoriavsnittet.

2.2. Delaktighet

Ett av de grundläggande behoven hos människan är att känna tillhörighet till, bli lyssnad på samt bidra till och få stöd av gruppen (Juran, 1964). Delaktighet vilar på denna vilja att tillhöra gruppen (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.2.1. Aspekter av delaktighet

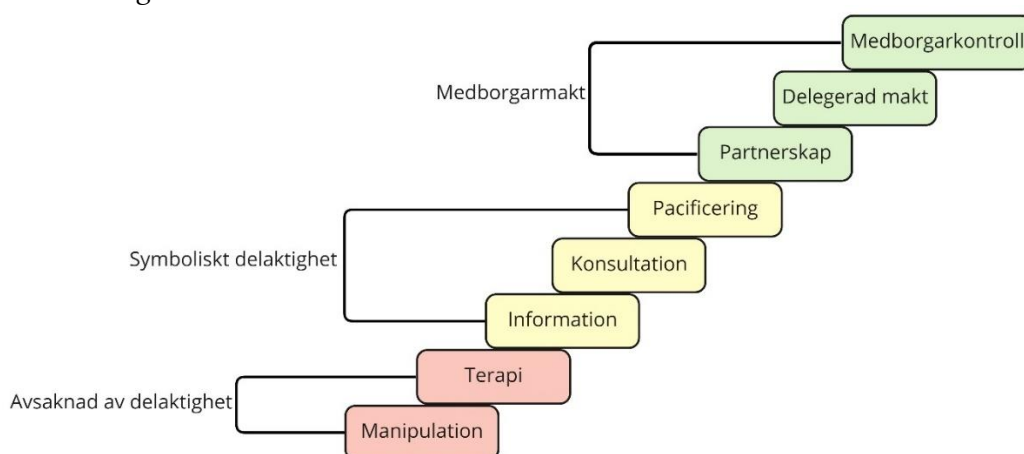
Juran (1964) menar att delaktighet både innebär mental och emotionell närvaro och kräver ett personligt engagemang och kreativitet. Delaktigheten tvingar också deltagaren till ett delat ansvar för det som sker (Juran, 1964). För att känna och vilja vara delaktig krävs att medarbetaren ser och förstår sin roll och effekten av sina handlingar (Bergman & Klefsjö, 2020). Knudsen et al. (2011) menar att delaktighet på

arbetsplatsen definieras som alla sätt där medarbetare får inflytande över beslutsfattande som rör deras arbete och arbetsplats. Det kan då handla om direkt delaktighet individuellt, direkt delaktighet i grupp eller indirekt (representativ) delaktighet. Knudsen et al. (2011) presenterar vad de kallar för den demokratiska modellen för delaktighet som innebär att medarbetare på olika sätt kan vara med och påverka planering, organisering och utveckling av arbetet. Denna modell leder också till en bättre arbetsmiljö för de anställda (Knudsen et al., 2011).

En tidig modell för delaktighet presenterades av Sherry R. Arnstein redan 1969 (Arnstein, 2019). Arnsteins modell "Ladder of citizen participation" visualiserar olika grad av delaktighet i form av en stega (se figur 2) där de två understa stegen manipulation och terapi inte innebär någon delaktighet alls. Nästa del av stegen utgörs av symbolisk delaktighet; information, konsultation och pacificering. Information innebär en envägs-kommunikation medan de övriga två innebär att man hämtar in olika gruppers uppfattning eller bjuder in utvalda företrädare att delta i olika sammanhang/råd. I den översta delen av stegen som Arnstein benämner som medborgarmakt återfinns det som närmar sig verklig delaktighet. Partnerskap innebär att planering och beslutsrätt delas mellan makthavare och medborgare. Delegerad makt och medborgarkontroll som återfinns överst på stegen innebär att medborgare får stort eller helt inflytande över beslutsfattande, policys och styrning (Arnstein, 2019). Arnsteins delaktighetsstega har haft stor betydelse och inspirerat till andra delaktighetsmodeller såsom Harts delaktighetstrappa (Hart, 1992) och Sveriges Kommuner och Landstings delaktighetstrappa (SKL, 2019).

Figur 2.

Nivåer av delaktighet.



Inspirerad av Arnstein, 2019

Sörqvist (2004) betonar att delaktighet handlar om individens upplevelse, en känsla som kan uppträda på olika sätt. Delaktigheten kan uppnås genom fysiskt

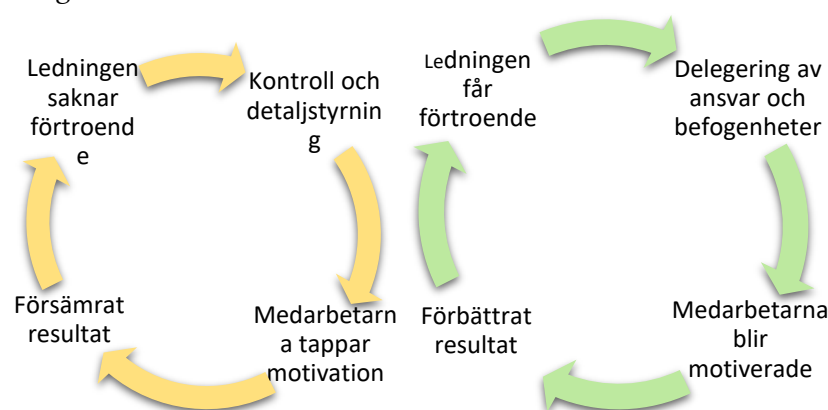
deltagande i arbetet, individen hålls informerad eller tillfrågad. Individer som deltar fysiskt kan ändå känna att de inte varit delaktiga. Detta menar Sörqvist (2004) uppstår exempelvis när individen inte håller med om ett beslut som gruppen tar. Ett sätt att undvika detta kan vara att försök uppnå konsensus i frågor som kanske är känslomässigt laddade eller viktiga för gruppen (Sörqvist, 2004). Delaktighet kan därmed ha betydelse för att motverka eventuellt förändringsmotstånd (Sörqvist, 2004; Yukl, 2012). Detta beror på att individer som har inflyttande i en beslutsprocess ofta upplever ett ägarskap över beslutet vilket leder till motivation och acceptans inför beslutet (Sörqvist 2004; Yukl, 2012).

2.2.2. Delaktighet och engagemang

Bergman och Klefsjö (2012) lyfter fram medarbetarskap och vikten av att medarbetare ges möjlighet att vara engagerade och bidra till förbättringsarbetet. Detta medför även personlig utveckling för den enskilde medarbetaren och andra medarbetares personliga utveckling (Bergman & Klefsjö, 2012). Bergman och Klefsjö (2020) beskriver effekten av ledningens förtroende och förmåga att delegera ansvar till sina medarbetare i deras modell den onda och goda cirkeln (Figur 3). Genom delegering motiveras medarbetarna vilket ökar deras engagemang som i sin tur leder till förbättrat resultat i organisationen med ökat förtroende och tillit från ledningen. Organisationen befinner sig då i den goda cirkeln där ledningen har en positiv människosyn. I den onda cirkeln befinner sig organisationen istället med en ledning utan förtroende för medarbetare som resulterar i omotiverade medarbetare och en organisation med försämrade resultat (Bergman & Klefsjö, 2020).

Figur 3.

Den onda och den goda cirkeln.



Efter Bergman och Klefsjö, 2020

En studie av Khan och Khatoun (2015) inom privat sektor visar att många anställda anser att medarbetares engagemang bidrar till förbättringar i

organisationens lönsamhet och tjänster. Studien visar även att medarbetares engagemang stärks av bland annat motivation, medverkan i större organisatoriska aktiviteter och aktivt deltagande i beslutsfattande (Khan & Khatoon, 2015). I en studie av Wohlgemuth et al. (2019) framkom att tillit från ledare och informell kontroll bidrar till medarbetares delaktighet. När medarbetare beskriver sina dagliga arbetsuppgifter utan att koppla detta till organisationens mål menar Senge (1995) att medarbetarna inte känner sig ha inflytande över helheten utan endast ser sig som ansvariga för sitt område. En organisations roller och regler behöver därmed vara strukturerade för att stödja såväl individens som organisationens framgång. För ledningen innebär det att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna frivilligt engagerar sig, samarbetar och arbetar för att uppnå organisationens mål (King Duvall, 1999).

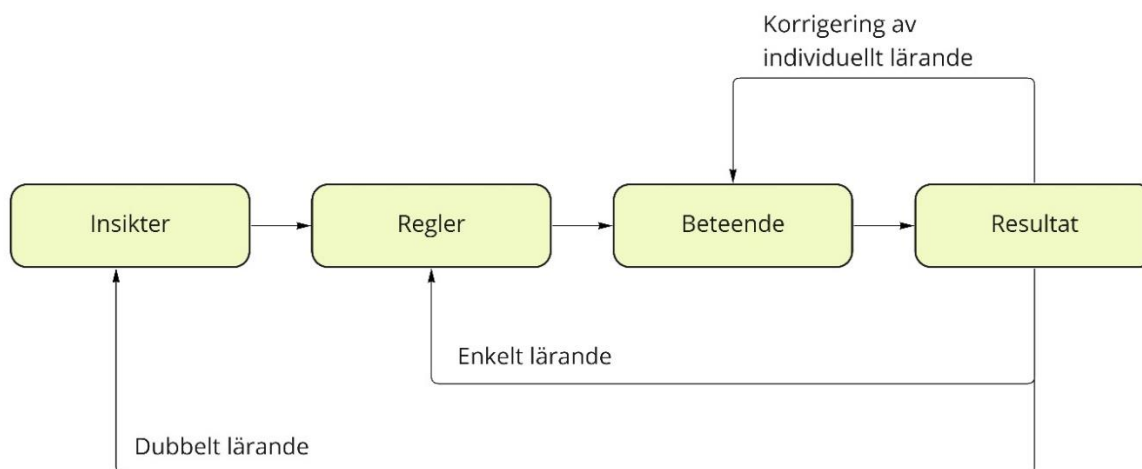
Fletcher et al. (2020) menar att viljan att serva samhällsintressen är en nyckelfaktor för offentligt anställdas motivation och engagemang. Prosociala motiv är viktiga påverkansfaktorer för engagemang i offentlig sektor. Inom offentlig sektor formas engagemanget av kulturella, lagstiftnings- och institutionella faktorer. Man behöver därför ta hänsyn till kontextuella faktorer och mikro-relationer när man analyserar engagemanget i offentliga organisationer (Fletcher et al., 2020).

2.2.3. Delaktighet och organisatoriskt lärande

Skapandet av lärande organisationer är en viktig faktor för förbättringsarbetet då detta är tätt knutet till lärande (Bergman & Klefsjö, 2012). Organisatoriskt lärande handlar om att inhämta och använda ny kunskap. Denna kunskap kan komma från både internt och externt håll. För att kunskapen ska komma organisationen till nytta krävs dock att den når de individer och grupper som kan omsätta kunskapen i organisationen (Yukl, 2012). Enligt Argyris och Schön (1978, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) sker lärandet i organisationen utifrån de två olika formerna enkelt lärande (single-lopp learning) och dubbelt lärande (double-loop learning), se figur 4. Enkelt lärande är det lärande som sker inom det befintliga systemet och innebär att det görs mindre justeringar i exempelvis arbetsätt utan att ifrågasätta organisationen. Dubbelt lärande innebär istället större förändringar i organisationen. I det dubbla lärande sker en reflektion av lärprocessen, de kunskaper och mål som förmedlas samt över organisationens och individens struktur och roll. En viktig del i det dubbla lärandet handlar också om avlärande av exempelvis tidigare arbetsätt, föreställningar och beteenden (Argyris & Schön, 1978, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020).

Figur 4.

Enkelt och dubbelt lärande.



Efter Bergman och Klefsjö, 2020

En lärande organisation kännetecknas av grupper där kompetensutveckling sker genom samarbete och genom nyttjande av de gemensamma resurserna och därmed vidgas allas kompetens (Sahlqvist & Jernhall, 1996). Kompetens menar Sahlqvist och Jernhall (1996) handlar om kunskap, erfarenheter, färdigheter, kontakter, värderingar men också ledning och samverkan. Senge (1995) beskriver det personliga mästerskapet som en hörnsten i den lärande organisationen. Personligt mästerskap handlar om den personliga utvecklingen och lärandet hos individen. Senge (1995) menar att personligt mästerskap är mer än bara kunskap och färdighet, det handlar om att ha en sökande attityd. Sörqvist (2004) resonerar på likande sätt och menar att individen har ett inneboende behov av att förbättra, utveckla och söka nya utmaningar. Sörqvist (2004) menar vidare att nyfikenhet och viljan att lära sig kännetecknar människan. Genom att låta medarbetare vara delaktiga i att generera idéer kan organisationen skapa ett innovativt förbättringsarbete där förändringar lättare accepteras av de berörda (Sörqvist, 2004)

Samtidigt menar Senge (1995) att det är få organisationer som uppmuntrar sina anställda till att utveckla detta vilket gör att de inte tar vara på dessa resurser. Även Lean tar upp den outnyttjade kreativiteten hos medarbetare som ett slöseri med organisationens resurser (Runebjörk & Wendleby, 2013). Kompetensen hos medarbetarna är en viktig råvara för organisationen och dess nyckel till framtiden (Sahlqvist & Jernhall, 1996). Involvering av medarbetare leder till nyttjande av deras kunskap, problemlösningsförmåga och kreativitet. Engageras medarbetarna i organisatoriskt beslutsfattande kan detta leda till förbättrad organisatorisk prestation

(Spreitzer & Mishra, 1999). För detta krävs en stark kultur som värderar personlig utveckling och det livslånga lärandet (Yukl, 2012).

Organisationer som ser till att medarbetarnas utveckling följer organisationens utveckling kommer skapa en annan relation med ett större ömsesidigt åtagande än det som regleras i ett strikt anställningsavtal (Senge, 1995). Yukl (2012) påpekar att det inte räcker att organisationen erbjuder möjlighet till personlig utveckling och utbildning. Han (Yukl, 2012) menar vidare att det måste finnas tid till lärande och att ledare behöver stimulera till det kollektiva lärandet. En miljö som stimulerar medarbetare till att ställa frågor och komma med förbättringsförslag, oavsett var denne befinner sig i organisationen, skapar ett klimat som möjliggör ett personligt mästerskap, menar Senge, (1995). Många nyskapande idéer utvecklas bland medarbetarna under informella former utanför det ordinarie arbetet (Yukl, 2012).

Sett utifrån kunskapsdelning och det organisatoriska lärandet utgör medarbetares motivation till kunskapsdelning en viktig del i organisationens konkurrenskraft (Hayat Bhatti et al., 2022) och studier har visat att genom denna kunskapsdelning kommer innovation och ett bättre beslutfattande (Jiang & Chen, 2018). För att kunskapsdelning ska ske kontinuerligt måste det vara en integrerande norm för gruppssamarbetet (Jiang & Chen, 2018). Jiang & Chen (2018) menar att utan input av nya idéer, tankar och kontroversiella synpunkter hämtade utanför själva teamet finns det risk att teammedlemmar blir bekväma och tappa motivationen och innovationsförmågan. För att lärande ska ske behövs nya idéer, dessa kan komma som insikter och innovation eller utifrån organisationen, men de kan också komma inifrån genom kunskapsdelning (Garvin, 1993). Enligt Garvin (1993) är lärande organisationer framför allt duktiga inom följande fem områden: systematisk problemlösning, experimenterande med nya tillvägagångsätt, drar lärdom av egna erfarenheter och historik, drar lärdom av andras erfarenhet och toppresultat, kunskapsspridning i organisationen. Genom att skapa system och processer som stödjer dessa aktiviteter och integrera dem i det dagliga arbetet kan organisationers lärande bli än effektivare (Garvin, 1993). För detta menar Hayat Bhatti et al. (2022) att organisationen behöver en miljö som bygger på tillit till medarbetaren. Ledare behöver därmed träna i att lyssna på medarbetarnas åsikter och involvera dem i organisationens beslutfattande, vilket i sin tur ger ökad motivation till kunskapsdelning (Hayat Bhatti et al., 2022). Ledningen måste också se till att medarbetarna får tid för reflektion och analys, först då kommer det organisatoriska lärandet att bli ett naturligt inslag i det dagliga arbetet (Garvin, 1993).

Chang et al. (2014) visar i sin studie att högre nivåer av mellanmänniskt förtroende är förknippade med högre tillfredsställelse vad gäller beslutsprocesser och

den upplevda besluts kvalitén för virtuella team. Team utan denna mellanmänskliga tillit riskerar att inte dela kunskap och hålla tillbaka information (Chang et al., 2014). Chang et al. (2014) menar att uppmuntran till god kommunikationskvalitet från medlemmar i virtuella team kan bidra till att främja ett klimat för mellanmänskligt förtroende.

För dagens organisationer där det geografiska avståndet mellan både individ, enhet och leverantörer många gånger ökar krävs effektiva kommunikationsvägar. Sörqvist (2004) menar att detta försvåras av allt kortare beslutstider och individens möjlighet att tidsmässigt hinna med det ökade informationsflödet. Garvin (1993) menar att hinder måste tas bort mellan avdelningar, team och individer så att kunskap och idéer får flöda fritt, för att undvika isolering och förutfattade meningar. Att bygga för en lärande organisation sker inte över en natt. Det bygger på ett långsiktigt odlande av attityder, engagemang och ledarskapsprocesser som skapats över tid i organisationen (Garvin, 1993).

2.2.4. Delaktighet, ledarskap och tillit

Att skapa delaktighet i organisationen menar Sahlqvist och Jernhall (1996) bottnar i en ledning som har ett genuint intresse av att involvera sina medarbetare och ta del av deras synpunkter och idéer. Bergman och Klefsjö (2012) beskriver att ledarskap handlar om att tillsammans med medarbetare skapa en gemensam vision för organisationen och sedan stötta, motivera och inspirera medarbetarna att gemensamt röra sig mot visionen. En viktig del av ledarskapet, för att skapa delaktighet, är förmågan att kommunicera (Bergman & Klefsjö, 2012).

För att kunna anpassa och förnya organisationen till den föränderliga värld vi lever i krävs enligt Yukl (2012) ett effektivt ledarskap och att leda i förändring är en av de viktigaste, men också kanske en av de svåraste uppgifterna för en ledare (Yukl, 2012). För att skapa en framgångsrik organisation krävs vissa egenskaper hos ledare. Detta handlar bland annat om värderingar, förmåga att hantera kriser samt att motivera och uppmuntra medarbetare (Hani, 2021). En av de viktiga ledarskapsstrategierna är att föregå med gott exempel och också engagera sig i sin egen utveckling (Dahlgaard et al., 2002; Senge, 1995). Ingelsson (2013) menar att ledarens närvaro och beteende påverkar kvalitetskulturen i organisationen.

Cardwell et al. (2011) menar att framtidens ledarskap bygger på att ett personligt engagemang som grund för kvalitet och ständiga förbättringar. Tillit till ledaren skapas genom medarbetarens förståelse för logiken bakom ledarens värderingar, handlingar och principer. Avsaknad av denna förståelse och tillit leder till en negativ påverkan på förbättringsarbetet och engagemanget (Cardwell et al., 2011). Många

offentliga organisationer har anammat tillitsbaserad styrning, vilket också lyfts som något positivt av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR (2022). Tillitsbaserad styrning och ledning beskrivs som ett samspel mellan kultur, styrning och organisation (SOU 2018:38). Tillitsfilosofin utmanar föreställningar och misstro som varit grunden till många förändringar som genomförts i top-down-processer, med minimalt medarbetarinflytande, under senare år. Tillitsbaserad styrning och ledning bör karaktäriseras av dialog, lyhördhet och ömsesidig respekt, samtidigt som det även behövs en tydlig ansvarsfördelning (SOU 2018:38). Även Gierlich-Joas et al. (2020) menar att en arbetsplats som karaktäriseras av top-down-styrning där innovation och förändringar drivs från ledningen kommer att sakna tillit. Spreitzer och Mishra (1999) menar att tillit fungerar som ett socialt smörjmedel mellan ledare och medarbetare, men tillit tar tid att utvecklas och kan lätt gå förlorad på grund av en felaktig handling.

I SOU 2018:38 beskrivs sju vägledande principer för tillitsbaserad styrning och ledning som bland annat innefattar att ha tillit till medarbetare, välkomnande av såväl kritik som förbättringsförslag, att ge medarbetare ett större handlingsutrymme inom tydliga ramar och mandat samt att uppmuntra kunskapsutveckling och lärande (SOU 2018:38). Även Yukl (2012) lyfter fram hur ökat handlingsutrymme är kopplat till tillit. Yukl (2012) menar att organisationsstrukturen delvis återspeglar de värderingar som råder i en organisation och synen på medarbetare. Exempelvis visar decentralisering och delegering av auktoritet till lägre nivåer tillit till medarbetares initiativ och gemensamt ansvarstagande (Yukl, 2012).

Högsta ledningens engagemang för kvalitetsarbetet med mål, resurser och utbildning ökar delaktigheten och engagemanget hos medarbetarna för ständiga förbättringar (Mosadeghrad, 2014). Investering i medarbetarna menar Mosadeghrad (2014) skapar kunskap, skicklighet och erfarenhet hos medarbetarna vilket är en kritisk faktor för att kunna leverera högkvalitativa produkter. Genom att som medarbetare veta vad som ska göras, hur det görs och få feedback på prestationerna uppmuntras medarbetaren att ta ansvar för kvaliteten på det egna arbetet menar Kanji et al. (1995). Organisationer måste förstå att medarbetare inte bara är organisationens största och dyraste tillgång, utan att de också ensam är skaparna av kvalitet (Kanji et al., 1995).

I en lärande organisation blir några av ledarens viktigaste uppgifter att främja innovationer, stötta medarbetares individuella och gemensamma lärande samt att underlätta kunskapsdelande inom organisationen (Yukl, 2012). Hayat Bhatti et al. (2022) menar att ledare formar medarbetarens motivation för kunskapsdelning genom delegering och delaktighet i beslutsprocesser. Watson (2022) beskriver att all förändring startar med ledningens engagemang och genom att föregå med gott

exempel, aktivt främja en kultur som skapar samarbete och sammanföra team för att undvika dubbelarbete och därmed resursslöseri.

2.3. Flexibelt arbetssätt

Charalampous et al. (2019) menar att organisationer med medarbetare på distans behöver anpassa sig till ett annat psykologiskt kontrakt. De som arbetar utanför kontorsmiljön behöver känna tillit från organisationen att deras arbete sker med kvalitet, samtidigt som organisationen också lovar att inte glömma bort dessa medarbetare som inte alltid är fysiskt närvarande på kontoret (Charalampous et al., 2019). Watson (2022) belyser att det inte är en lätt uppgift att få till samarbete mellan avdelningar och i hybrida arbetsmodeller, för detta krävs teknik och plattformar som främjar samarbete och transparens mellan medarbetare. När det interna samarbetet förbättras mellan team och avdelningar kan organisationer få ökade produktivitetsnivåer (Watson, 2022).

2.3.1. Att arbeta på distans

Studier har visat att medarbetare som arbetar på distans ofta känner sig ensamma, isolerade och att de saknade den sociala interaktionen med sina kollegor (Babapour Chafi et al., 2022; Hadley & Mortensen, 2022; Hertel et al., 2005). De upplever att de tappar kontakten på grund av kommunikationsutmaningar och att spontana kontakter och informella mötena begränsas (Babapour Chafi et al., 2022; Charalampous et al., 2019). Överblick och förståelse för teamets utveckling och framgång minskar såväl som feedback inom teamet (Babapour Chafi et al., 2022). Hadley och Mortensen (2022) anser att en organisation inte kan förvänta sig att den enskilde medarbetaren ska ta sig ur den upplevda isoleringen vid distansarbete utan ledarskapet måste uppmanas till att ta ansvar för medarbetarnas välmående och sociala interaktioner.

I en studie av Jämsen et al. (2022) uppgav 80 % att de upplevde distansarbete som en utmaning medan 13% upplevde att distansarbete var en möjlighet. Övriga deltagare hade ambivalent inställning till distansarbetets påverkan på de interna relationerna. Bland de faktorer som uppgavs vara en utmaning angavs främst längtan efter kollegor, minskat stöd från kollegor, avsaknad av spontana möten och informella pauser samt en svagare känsla av samhörighet. Bland de personer som upplevde distansarbete som en möjlighet angavs tvärtom en ökad känsla av samhörighet och ett ökat stöd från kollegor, men även större kontroll över kommunikationen (Jämsen et al., 2022). Medarbetarengagemanget ökar när medarbetarna ges möjlighet till arbete mer flexibelt (Charalampous et al., 2019). Detta menar Charalampous et al.

(2019) kan bero på att medarbetarna känner organisationens tillit till dem vilket i sin tur också kan leda till ökad lojalitet från medarbetarna.

I en distansbaserad arbetssituation menar Hart och Mcleod (2003) att ett nära och starkt samarbete växer fram snarare genom ett uppgiftsfokuserat synsätt, medarbetare som till stor del ägnar utbyte sinsemellan på uppgiftsorienterad kommunikation uppvisare en större samhörighet. Hart och Mcleod (2003) menar att medarbetare som inte träffas fysiskt och som ägnar distanskommunikationen med medarbetare på arbetsrelaterad uppgiftsorientering har en mycket tydligare förmåga att ägna sig åt koncis och effektiv kommunikation. De medarbetare som har starkare relationer sinsemellan uppvisar även en större förmåga att agera problemlösande. Detta stämmer väl överens med en studie av Yang et al. (2022) där de fann att i en övergång till distansarbete minskade sammanlänkningen mellan olika affärsteam vilket gav minskade informella samarbetsnätverk. Större tid låg istället på informationsöverföring mellan relationer som redan hade starka band än relationen till team med svaga band där en källa till ny information sannolikhet borde finnas (Yang et al., 2022). Hart och Mcleod (2003) menar att medarbetare med svagare relationer i högre grad kommunicerar kring delar som rör den enskildes privata sfär eller delar som vare sig är arbetsrelaterade eller uppgiftsfokuserade.

I en studie av Halford (2005) framkom att medarbetarna som arbetade i en hybridmiljö, delade upp sitt arbete i två olika kategorier beroende på var de befann sig. Arbetet hemifrån utgjordes av uppgifter som var rutinmässiga och enkla eller mer komplexa skrivuppgifter där varken kollegor eller ledares stöd behövdes. I dessa fall ansågs isolering vara positiv på grund av färre distraktioner. Arbetet på plats i organisationens fysiska lokaler kännetecknades istället av mer utmanande uppgifter med behov av täta kontakter med teamet, kollegor och ledning (Halford, 2005).

Från organisationsperspektivet ses vinningar som ökad produktivitet, minskade kostnader för kontorslokaler (Criscuolo et al., 2021; Xiao et al., 2021) och lägre sjukfrånvaro (Taskin & Devos, 2005). Ur medarbetarnas perspektiv ses fördelar som minskad pendlingstid (Criscuolo et al., 2021; Xiao et al., 2021), samt ökad flexibilitet och autonomi som leder till bättre balans mellan privat- och arbetsliv (Taskin & Devos, 2005). Arbete från hemmet möjliggör också för medarbetarna att styra sitt arbete utifrån när de är som mest produktiva (Xiao et al., 2021). Xiao et al. (2021) menar att en ökning av produktiviteten kommer ses främst hos medarbetare som sitter i öppna landskap till följd av färre distraktioner.

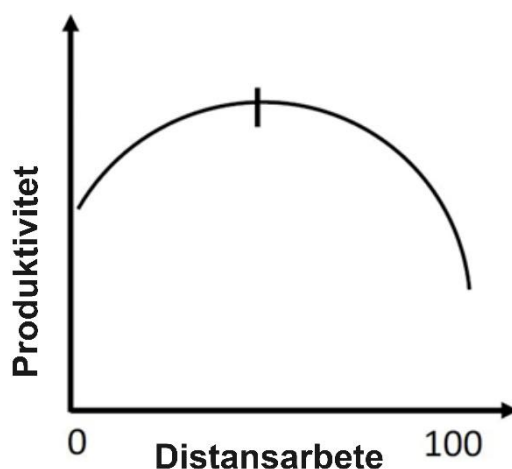
2.3.2. Distansarbete och produktivitet

De långsiktiga effekterna av distansarbete på organisationens produktivitet, innovation och medarbetarnas välbefinnande är oklara (Criscuolo et al., 2021). Å ena sidan kan distansarbete öka produktiviteten på organisationsnivå till följd av nöjda och mer fokuserade medarbetare (Criscuolo et al., 2021). Organisationen kan också rekrytera ur en geografiskt bredare pool och då locka avlägsna talanger (Rose, 2019). Å andra sidan, trots nya tekniska verktyg för effektiv kommunikation mellan kollegor, kan kunskapsdelning i organisationen hämmas på grund av färre spontana interaktioner och minskad kommunikation ansikte mot ansikte och då särskilt mellan olika team (Hertel et al., 2005).

OECD (2020) beskriver att om produktiviteten i organisationen ska öka vid distansarbete är det avgörande att tillfredställelsen ökar hos medarbetarna för att kompensera för dess negativa effekterna på kunskapsdelning och kommunikation. Bristen på fysiska möten leder sannolikt till en negativ effekt ju mer tid medarbetaren sitter på distans då den personliga kommunikationen minskar och risken för känsla av ensamhet ökar. Produktiviteten förbättras därför med låga nivåer av distansarbete men minskar med höga nivåer av distansarbete. Detta innebär att det uppstår en brytpunkt där medarbetarens effektivitet – och därmed produktivitet – maximeras när nivåer mellan distansarbete och traditionellt kontorsarbete balanseras (OECD, 2020). Denna verkar uppstå vid en fördelning av arbetstiden på ca 50 % distansarbete och 50 % på plats på arbetsplatsen (se figur 5).

Figur 5

Ett inverterat U-format förhållande mellan medarbetarens effektivitet (på vertikal axel) och mängden distansarbete (på den horisontella axeln).



Efter OECD, 2020

I en studie av Golden och Veiga (2005) undersöktes sambandet mellan arbetstillfredsställelse och distansarbete. Golden & Veiga (2005) fann i sin studie att arbetstillfredsställelse ökade upp till ca 15 timmars distansarbete i veckan för att sedan plana ut. Resultatet tyder på att distansarbete initialt leder till ökad flexibilitet och tillfredsställelse upp till en viss nivå men för att uppnå optimala arbetsresultat kan antalet timmar per vecka behövas begränsas (Golden & Veiga, 2005).

2.3.3. Ledarskap på distans

Att vara ledare för virtuella grupper är mer utmanande än ledarskap för traditionella grupper (Hertel et al., 2005; Yukl, 2012). Yukl (2012) menar att avsaknaden av kontakten ansikte mot ansikte ofta leder till svårigheter när det bland annat gäller ömsesidig tillit och den kollektiva identiteten. Dessa grupper ställs också inför större utmaningar när det gäller samordning vid komplexa uppgifter och gruppens medlemmar har roller som är beroende av varandra (Yukl, 2012). Även Contreras et al. (2020) lyfter fram att det finns utmaningar i det digitala ledarskapet. Contreras et al. (2020) menar att det är skillnad på styrning (planering, budgetering, administration) och ledarskap (att påverka medarbetare mot organisationens mål), att styrning tenderar att bli mer effektivt vid distansledarskap medan det finns mer utmaningar för ledarskapet. För att övervinna dessa utmaningar bör enligt Hertel et al. (2004), ledaren upprätthålla psykologiska kopplingar eller ömsesidiga beroenden genom (1) säkerställa hög kvalitet på målsättningsprocesser, (2) skapa ömsesidigt beroende i uppgifter i början av det virtuella lagarbetet, och (3) användning av teambaserade belöningar. I en studie av Stoker et al. (2021) om förändringar i ledarskapsbeteenden vid övergång till distansarbete under Covid-pandemin upplevde många ledare att de initialt utövade mindre kontroll och i högre grad delegerade. Dock framkom att underställda inte delade upplevelsen av förändringar i delegeringen (Stoker et al., 2021). Van Wart et al. (2019) menar att digitala ledare behöver behärska vissa speciella kompetenser kopplade till de digitala aspekterna av arbetsmiljön. Det handlar bland annat om förmåga att styra digitala kommunikationsflöden samt att säkerställa att kommunikation sker med tydlighet och därmed minskar risken för missförstånd. Andra kompetenser innefattar förmågan att skapa teamkänsla, motivation och tillit i den digitala miljön (Van Wart et al., 2019).

Den fysiska arbetsplatsen ger upphov till spontana kontakter och spontana samtal som den virtuella arbetsmiljön inte kan tillhandahålla. För ledaren, menar Hart och Mcleod (2003), är det således av yttersta vikt att kommunikationen beaktas och till viss del styrs för att på så sätt skapa utbyte mellan medarbetare som spontant inte kommunicerar med varandra. Ledaren kan här skapa situationer för gemensam

problemlösning där medarbetare då får möjligheten att interagera och därigenom bygga en stark relation sinsemellan (Hart & Mcleod, 2003). Vid införande av nya digitala kommunikationssystem på arbetsplatsen är det därför viktigt att säkerställa att dessa inte skapar hinder i processer utan underlättar flödet av information och idéer för att öka samarbeten (Trenerry et al., 2021). Möjligheterna med digitala plattformar bör enligt Trenerry et al. (2021) underlätta kommunikationen mellan team både vad det gäller uppgiftsfokuserad som relationsfokuserad kommunikation. Trenerry et al. (2021) menar att detta i sin tur leder till ökad kunskapsdelning, transparens samt möjligheter för samarbete i tvärfunktionella team.

2.4. Studiens definitioner

Begreppet flexibelt arbetssätt i studien utgår från yrkesmässigt arbete som sker delvis på distans från den traditionella arbetsplatsen. I studien används begreppen ledare och ledarskap utifrån betydelsen av ett formellt och organisatoriskt ledarskap för ett antal medarbetare. I studien görs därmed ingen skillnad mellan begreppen chef och ledare.

3. Metod

Detta avsnitt presenteras studiens vetenskapliga förhållningssätt, metodval, urval och datainsamling. Vidare presenteras studiens analysmetod och, begreppen reliabilitet och validitet diskuteras. Avslutningsvis beskrivs studiens etiska överväganden.

3.1. Vetenskapligt förhållningssätt

När en studie förbereda är det bra att identifiera vilken filosofisk världsbild man som forskare har, då detta kan förklara valet av metod i studien. Världsbilden handlar om vilken filosofisk bild av världen och forskningens natur själva forskaren bär med sig in i studien (Creswell & Creswell, 2018). Denna studie har sin utgångspunkt i ett socialkonstruktivistiskt synsätt. Detta perspektiv innebär enligt Creswell och Creswell (2018) att världen ses som socialt konstruerad av människor i samspel med varandra. Socialkonstruktivister söker förståelse för världen som de lever och arbetar i, bland annat genom att lyssna till enskildas beskrivningar av situationen som studeras (Creswell & Creswell, 2018). Utifrån detta synsätt studeras hur individen tolkar och uppfattar sin omvärld (Backman, 2008). Då studiens syfte är att bidra med kunskap och djupare förståelse för det studerade fenomenet, delaktighet i en flexibel arbetsmiljö, har en kvalitativ ansats valts. Den kvalitativa ansatsen anses lämplig såväl utifrån fenomenets beskaffenhet som studiens vetenskapsfilosofiska positionering. I

kvalitativa studier sker datainsamlingen i den naturliga miljön genom exempelvis observationer eller intervjuer på ett öppet sätt som inte är begränsat av förutbestämda skalor eller datainsamlings-instrument (Creswell & Creswell, 2018).

I den deduktiva ansatsen prövar forskaren sina hypoteser med hjälp av det empiriska materialet mot en befintlig teori (Patel & Davidson, 2011). Befintlig teori styr på så sätt både insamlandet, tolkandet av empirin (Patel & Davidson, 2011). I den induktiva ansatsen samlar forskaren in empirin utan förankring i tidigare teori för att sedan utifrån empirin generera ny teori (Patel & Davidson, 2011). Studien har såväl deduktiva som induktiva drag. De deduktiva inslagen handlar om att studien föregås av en litteraturstudie. Den kunskap som samlas in leder till informella hypoteser hos studiens författare som följer författarna som en förförståelse i det fortsatta arbetet. Studiens tyngdpunkt ligger dock i ett induktivt arbetssätt där den insamlade empirin analyseras förutsättningslöst och resultaten kommer ur empirin och inte ur hypoteser.

3.2. Förförståelse

Socialkonstruktivistiska forskare har ofta en medvetenhet om att deras egna personliga och kulturella erfarenheter färgar de tolkningar som görs (Creswell & Creswell, 2018). Detta brukar benämnas förförståelse (Langemar, 2008) och som forskare är det oundvikligt att bära med sig sin förförståelse in i en studie. Den förståelse som fås under en studie kommer sedan bli en del av den förförståelse som forskaren bär med sig (Langemar, 2008). Studiens båda författare har erfarenhet av att arbeta på distans under Covid-pandemin. En av författarna har dessutom flerårig erfarenhet av att arbeta på distans mot ett huvudkontor. Hela studietiden, inklusive under arbetet med att skriva den här uppsatsen, har bedrivits på distans. Till detta kommer de erfarenheter författarna bär med sig utifrån kulturell och social bakgrund samt de livserfarenheter som format författarna. Denna "ryggsäck" som författarna själva bär med sig in i studien innebär givetvis att det författarna läser, hör och skriver tolkas utifrån detta. Med detta följer vikten av att ha medvetenhet kring bias i tolkningar som kan uppstå ur förförståelse.

3.3. Val av metod

Den vetenskapliga grunden för denna studie utgörs av litteraturstudier för att skapa ett brett teoretiskt ramverk. Söktermer som främst har använts är, delaktighet (participation), ledarskap (leadership), engagemang (empowerment, commitment), kunskapsdelning (knowledge sharing), flexibelt arbete (flexibel working, working from home, telecommute, teleworking, hybrid work). Litteraturstudien resulterade i

kapitel 2, studiens teoretiska referensram, mot vilken studiens resultat har analyserats i kapitel 4.

Då studien syftar till att studera en slags vardag menar Kvale och Brinkmann (2010) att forskningsintervjuer är att föredra. Detta då forskningsintervjun ger, enligt dem (Kvale & Brinkmann, 2010), en unik möjlighet till att få intervjupersonens livsvärld beskriven och dennes relation till denna. Kvale och Brinkmann (2010) menar att kvaliteten på kunskapen som skapas i en forskningsintervju bland annat bygger på intervjuarens ämneskunskaper. Författarna till studien har under två års tid studerat kvalitets- och ledarskapsutveckling och som grund till denna studie har en bred mängd av litteratur och forskningsartiklar i ämnet studerats. Denna studie har ett utforskande syfte varför den mer öppna strukturen, som den semistrukturerade intervjumetoden innebär, är att föredra. Metoden möjliggör också att följa upp en fråga med en följdfråga för att söka mer information och finna nya perspektiv på ämnet (Kvale & Brinkmann, 2010).

Den semistrukturerade intervjumetoden bygger på att forskaren har en uppsättning frågor i en frågeguide (Bryman, 2018). Frågorna kan ses som ett stöd för forskaren där frågeordningen och ordalydelsen kan komma att variera mellan intervjuerna (Merriam, 1994). Frågorna är ofta generellt formulerade och under intervjun kan forskaren välja att ställa följdfrågor för att fånga upp viktiga svar (Bryman, 2018).

Frågeguiden kan ses som en minnesguide för att säkerställa att forskaren täcker områden och temat för intervjun (Bryman, 2018). Det ger en flexibilitet i intervjun och möjliggör att fånga respondentens tankar och upplevelse av sin värld (Bryman, 2018) samt skapar möjlighet att anpassa intervjun till situationen och eventuella idéer som kan dyka upp (Merriam, 1994). För att uppnå en framgångsrik intervju menar Merriam, (1994) att forskaren bör ha en klar bild om vilken typ av information som forskaren vill ha för att kunna göra en strategi för frågeställningarna.

Denna studie har ett tydligt fokus på delaktighet. Utifrån resonemanget ovan valdes semistrukturerade intervjuer då detta ansågs mest lämpat för att svara på studiens syfte och frågeställningar. Två frågeguider togs fram, en för ledare (Bilaga A) och en för medarbetare (Bilaga B). Detta för att säkra upp att studiens tema, delaktighet och dess område i teorin, skulle täckas in i enlighet med Bryman (2018). Frågeguiderna byggdes upp i enlighet med Creswell och Creswells (2018) intervjuprotokoll. Frågeguiderna tjänade också syftet att säkerställa en jämförbarhet mellan intervjuerna (Bryman, 2018).

3.4. Urval

Enligt Bryman (2018) är bekvämlighetsurval vanligt inom organisationsstudier då sannolikhetsurval sällan är möjligt utifrån de kostnader och den tid som sannolikhetsurval kräver. Så har fallet varit även i denna studie då tidsramarna för studien varit begränsade samt att författarna inte haft några ekonomiska resurser att förfoga över. Utifrån detta har bekvämlighetsurval tillämpats i studien. De urvalskriterier som författarna valde för studien var:

- Offentlig sektor
- Gärna ha bestämt hur det flexibla arbetet ska se ut och börjat arbeta enligt de nya "riktlinjerna"

En av studiens författare uppmärksammade ett inlägg på LinkedIn om den valda organisationens nya flexibla arbetssätt. Då organisationen uppfyllde urvalskriterierna bedömdes att respondenter inom organisationen skulle kunna ge den bästa möjliga informationen om det studerade ämnet (Creswell & Creswell 2018). Författarna beslutade i konsensus att kontakta organisationens generaldirektör med förfrågan om att delta i studien.

Generaldirektören var positiv till att organisationen skulle delta i studien, varvid organisationens HR-avdelning kontaktade författarna. Den information som lämnats till HR-avdelningen var studiens syfte, beräknad tidsåtgång för digitala intervjuer samt att det var önskvärt att respondenter haft möjlighet till arbete utifrån ett flexibelt arbetssätt i någon utsträckning. Även önskemål att få intervjua minst två ledare och tre till fyra medarbetare till respektive ledare. HR-avdelningen delgav sedan författarna kontaktuppgifter till respondenter inom organisationen. Organisationen valde således ut de faktiska respondenterna.

Respondenterna var fördelade över två enheter med vardera en ledare och tre medarbetare. Respondenterna kontaktades via mejl med ett missiv (Bilaga C), i vilket de fick information om studien och hur de kunde välja en intervjutid som passade dem bäst. Därefter bokades intervjuerna in via Microsoft Teams. Från författarnas håll genomfördes detta på ett sådant sätt att respondenterna inte såg vem som skulle intervjuas och när detta skulle ske, respondenterna var således anonymiserade gentemot varandra. Respondenterna fördelades så att båda författarna intervjuade en ledare och tre medarbetare var. För att eliminera eventuella bias valdes dessutom att båda författarna skulle intervjua två respondenter från båda enheterna. Intervjuerna genomfördes med endast en som intervjuade utan någon observatör, detta för att inte öka den eventuella kognitiva belastningen på respondenten i en digital miljö samt för att få till en mer samtalslik miljö. För att även fånga den högsta ledningens syn på det flexibla arbetet intervjuades slutligen organisationens generaldirektör. Denna intervju

genomfördes på samma sätt som de tidigare intervjuerna det vill säga digitalt via plattformen Microsoft Teams. Den enda skillnaden var att vid detta tillfälle var båda studiens författare med vid intervjutillfället.

3.5. Datainsamling

Intervjuerna genomfördes digitalt via plattformen Microsoft Teams. Valet att genomföra intervjuerna digitalt föll sig naturligt dels för att studiens författare inte befinner sig på samma ort, dels för att det var effektivt med hänsyn till respondenternas tid och möjlighet att delta. Intervjuerna spelades in för att säkerställa kvalitén av transkriberingen samt analys av insamlad empiri. Inspelningen gjordes med hjälp av den valda plattformen. Intervjuerna transkriberades utav den av författarna som hade genomfört intervjun, detta för att säkra förståelsen av insamlad empiri. Kvale och Brinkmann (2010) menar att detta förfarande är bra ur analyshänseende då intervjuaren tar med sig sociala aspekter från intervjusituationen under transkriberingen och med det påbörjar analysen av vad som sagts.

Intervjuerna inleddes med att förklara studien syfte och frågeställningar. För att också säkra respondenternas förståelse av vad författarna till studien menar med *Delaktighet* beskrevs även detta inledningsvis. Respondenterna uppmanades också till att säga till om någon fråga kändes oklar så att intervjuaren kunde förtydliga frågeställningen. Intervjuerna genomfördes med stöd av frågeguiderna och gav därmed utrymme för respondenterna att fritt reflektera. I slutet av intervjuerna fick respondenterna också möjlighet att reflektera över om det fanns något ytterligare som kändes relevant ur deras synvinkel att belysa när det gällde delaktigheten i det flexibla arbetssättet som inte redan hade sagts under intervjun.

Insamling av data kring respondenternas ålder och kön har medvetet valts bort då detta inte ansågs relevant för studien och därmed heller inte etiskt försvarbart. Däremot ansågs antal år i organisationen samt tidigare erfarenhet av någon form av flexibelt arbete innan pandemin kunna ha betydelse för respondenternas möjligheter att reflektera över detta. Det ansågs därför vara värdefull kännedom vid analys av intervjuerna.

3.6. Dataanalys

Analysfasen i den kvalitativa studien påbörjas tidigt och redan under själva intervjufrasen (Dalen, 2007; Kvale & Brinkmann, 2009) då forskaren exempelvis aktivt lyssnar, iakttar och gör minnesanteckningar (Hseih & Shannon, 2005). Den insamlade empirin analyserades genom konventionell innehållsanalys. Analysmetoden lämpar sig att användas när syftet är att beskriva ett fenomen (Hseih & Shannon, 2005). Efter

den initiala genomläsningen av materialet påbörjades kodningen, vilket skedde genom att den person som genomfört intervjun gjorde understrykningar av meningsbärande enheter i den transkriberade texten. Detta utvecklades sedan till initiala koder som identifierades utifrån texten (Hsieh & Shannon, 2005) och som var direkt kopplade till de ord som respondenterna använde, så kallade *in vivo-termer* (Creswell & Creswell, 2018).

I ett excel-dokument sammanställdes textstycken, meningsbärande enheter samt koder, se exempel nedan (tabell 1). Dessa lästes sedan igenom gemensamt av författarna för att kontrollera att det fanns en samstämmighet mellan författarna i kodningens utförande. Intervjuerna lyssnades igenom på nytt efter första kodningen för att dels säkerställa kodning dels lyssna efter latent innehåll. Koder som var relaterade till varandra grupperades sedan till ett mönster av teman (Hsieh & Shannon, 2005) som forskarna enades om.

Inom dessa teman hade respondenterna uttryckt både likheter och olikheter. Redovisningen gjordes sedan av empirin utifrån dessa teman. För att skapa en förståelse för tolkningen av resultaten valdes illustrativa citat ut från respondenten i enlighet med Patel och Davidsson, (2011). Citaten skrevs om från talspråk till skriftspråk. Detta skedde utan att förvränga det som sagt och i syfte att öka läsbarhet och öka anonymiseringen, då ord som "typ" och "liksom" tvättats bort (Trost, 2005). Resultatet analyserades mot studiens teoretiska referensram och studiens forskningsfrågor.

Tabell 1

Innehållsanalys, utsnitt ur arbetsdokumentet

Respondent	Textstycke	Meningsbärande enhet	Kod	Kategori/tema
L1	Jag får mest energi när jag träffar folk	Jag får mest energi när jag träffar folk	Energi	Relationer och Grupptillhörighet
L2	jag känner inte att jag har fått fullt ut använda mitt ledarskap eftersom vi har suttit hemma	Känner inte att jag använt mitt ledarskap fullt ut under pandemin	Inte använt ledarskapet	Ledarskap
M4	Jag tycker det är skönt. Ja, det blir liksom en frihet under ansvar. Sen om jag gör det jag ska och sköter mig, men då har jag ju deras tillit	Frihet under ansvar, sköter jag mig har jag deras tillit	Ansvar ger tillit	Tillit

Kommentar. Exempel på arbetsgången med innehållsanalysen. Respondenterna har är kodade där L står för ledare och M för medarbetare.

3.7. Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet har lite olika innebörd inom kvalitativ och kvantitativ forskning. Inom den kvalitativa forskningen motsvaras validiteten av begrepp som trovärdighet, äkthet och pålitlighet (Creswell & Creswell, 2018). Begreppet reliabilitet används inte alltid i kvalitativa studier. Detta menar Langemar (2008) beror på att reliabilitet handlar om tillförlitlighet i mätning, vilket inte görs i kvalitativa studier. Studiens författare har därför valt att försöka säkra studiens tillförlitlighet på annat sätt (Patel & Davidson, 2011).

3.7.1. Trovärdighet, äkthet och pålitlighet

Trovärdighet kopplas till forskningsfokus som val av metod och datainsamling i förhållande till syfte (Graneheim & Lundman, 2003). Vid innehållsanalys handlar det också om att som forskare att välja lämpliga meningsbärande enheter. Studiens författare har därför gjort ett utsnitt ur arbetsdokumentet (se tabell 1). Detta för att både illustrativt visa processen från textstycke till meningsbärande enhet vidare till kod och slutligen tema samt för att underlätta läsarens bedömning av resultatets trovärdighet i enlighet med Graneheim och Lundman (2003). Författarna har även redovisat förförståelse, urval samt tydligt beskrivit proceduren vilket ökar transparensen och därmed studiens trovärdighet.

Äkthet handlar om hur väl resultatet visar på en rättvis bild av den studerade gruppens olika uppfattningar och åsikter (Bryman, 2018). Studiens författare har i resultatet lyft fram de fall där respondenterna har olika åsikter, detta både genom citat men också som beskrivande text. Studiens författare vill på detta sätt ge en rik bild av åsikter och uppfattningar som framkom under denna studie av det flexibla arbetet.

Pålitligheten berör bland annat stabilitet vid insamling av data och designförändringar (Graneheim & Lundman, 2003). Insamling av data handlar om att respondenter har tillfrågats om samma ämnesområde och designförändringar handlar om exempelvis analysförändringar (Graneheim & Lundman, 2003). Den intervjuguide som använts hjälper till att stärka stabiliteten vid datainsamlingen. För att säkerställa intervjuguidens kvalitet gjordes pilotintervjuer med personer som författarna vet har erfarenhet av flexibelt arbete. Pilotrespondenternas reflektioner var att frågorna var relevanta, lätta att förstå samt följde en logisk följd. Inga revideringar av intervjuguiden ansågs nödvändiga utifrån pilotintervjuerna. Nämnas bör att studiens författares förståelse för fenomenet ökade för varje intervjutillfälle, vilket troligen påverkat intervjuförfarandet och de följdfrågor som ställdes.

Pålitlighet menar Graneheim och Lundman (2003) också innefattar överförbarhet. Överförbarhet handlar om vad i resultatet som kan överföras till andra populationer eller situationer (Graneheim & Lundman, 2003). Langemar (2008), använder istället begreppet *kvalitativ generaliserbarhet*. Langemar (2008), anser att forskaren ska vara noggrann med att avgränsa Vad i resultatet som är generaliserbart till andra grupper. Graneheim och Lundman (2003) tar upp denna aspekt utifrån att forskaren ger förslag på resultatets överförbarhet. Graneheim & Lundman (2003) menar att det slutligen är läsaren som avgör om denne anser att resultatet är överförbart till annan kontext.

Kunskap skapas i ett socialt samspel mellan den som intervjuas och den som blir intervjuad i en kvalitativ forskningsintervju. Kvale och Brinkmann (2010) menar att intervjuarens förmåga och färdighet i intervjuteknik därför kommer att påverka kvaliteten på intervjun. Studiens författare har ingen större erfarenhet av att intervju utifrån ett forskningssyfte, men båda har viss erfarenhet av att genomföra intervjuer av annat slag.

Studien har genomförts i en offentlig organisation och täcker inte alla organisationens olika enheter. Urvalet kan heller inte ses som representativt för offentlig verksamhet eller verksamhet som erbjuder ett flexibelt arbetssätt. Resultatet från studien anses av studiens författare inte vara generaliserbart i sin helhet. Däremot finns delar i resultatet som kan ses som överförbart till annan kontext än den studerade organisationen. Dessa återfinns i kapitel 5 under rubriken praktiska implikationer.

3.7.2. Tillförlitlighet

Studios författare har försökt att vara så transparent som möjligt med att beskriv studiens tillvägagångsätt. För att ytterligare stärka studiens tillförlitlighet användes intervjuguider för att säkerställa jämförbarheten mellan studiens författare. Vidare har samtliga intervjuer spelats in och transkriberas. Detta har möjliggjort både genomlyssna och genomläsning av de transkriberade intervjuerna upprepande gånger för att säkra dels vad som sas dels samstämmighet i tolkning av information. Under analysarbetet och kodningsförfarandet genomfördes även detta iterativt för att säkra tolkning av kod och tema mellan studiens båda författare.

3.8. Etiska överväganden

Etiska frågor kan uppstå under hela forskningsprocessen från planering till publicering och förvaring av insamlad empiri. Det är därför viktiga att hantera dessa

på olika sätt under hela processen (Creswell & Creswell, 2018). Vetenskapsrådet (2002) har lyft fram fyra vägledande forskningsetiska principer;

1. *Informationskravet*: deltagare ska få relevant information om vad deras medverkan innebär inklusive frivillighet och möjlighet att avbryta sitt deltagande
2. *Samtyckeskravet*: Forskaren ska inhämta samtycke från deltagarna. Dessa ska även få information om att de när som helst kan avbryta sin medverkan utan påtryckningar eller negativa följder.
3. *Konfidentialitetskravet*: Uppgifter om deltagare ska hanteras och förvaras så att enskilda personer inte kan identifieras. Utomstående ska inte kunna komma åt uppgifterna.
4. *Nyttjandekravet*: De uppgifter som insamlats från och om den enskilde i forskningssyfte får inte nyttjas för annat kommersiellt eller icke-vetenskapligt ändamål.

(Vetenskapsrådet, 2002)

I denna studie har Vetenskapsrådets forskningsetiska principer beaktats. Respondenterna har upplysts både skriftligt i missivbrevet, samt muntligt vid intervjutillfället om att deltagandet är helt frivilligt samt att de haft möjlighet att när som helst avbryta intervjun samt sitt deltagande. Respondenterna har även informerats om att de själva samt organisationen kommer anonymiseras då studien rapporteras, samt att intervjuerna endast kommer användas i forskningssyfte. Utöver att respondenterna och organisationen anonymiserats vid rapporteringen, har studien även genomförts på ett sådant sätt att respondenterna även varit anonyma gentemot varandra. Respondenterna har således inte fått någon information från författarnas sida om vilka andra personer från organisationen som deltagit i studien.

All dokumentation under studiens gång såsom kontaktuppgifter till respondenter, inspelningar och transkriberingar från intervjuerna samt arbetsmaterial under analysen har förvarats digitalt i plattformen Microsoft Teams. Detta har skett i ett Team som endast studiens författare haft tillgång till. Författarna har begränsade kunskaper i informationssäkerhet men har gjort bedömningen att detta varit ett tillräckligt säkert sätt att förvara dokumentationen. Denna bedömning har gjorts dels utifrån en bedömd sannolikhet att någon utomstående skulle få tillgång till materialet, dels utifrån att materialet inte innehåller några känsliga personuppgifter. Samtlig dokumentation raderas då studien är slutförd och kommer således inte att lämnas vidare till tredje person eller användas i andra syften än denna studie. Som tidigare

nämnts har heller inte ålder eller kön på respondenter samlats in då det ansågs irrelevant utifrån studiens frågeställningar och därmed inte ansågs etiskt försvarbart.

Forskaren har också ett ansvar utifrån samhällsetiska konsekvenser (Langemar, 2008). Samhällsetiken berör de konsekvenser forskningen kan medföra omgivande samhället, utanför själva forskningsmiljön. Langemar (2008) menar att forskarens ställningstagande görs redan vid ämnesval och frågeställning där forskaren behöver ställa sig ett antal frågor såsom bland annat: Vilken betydelse har studie och för vem? Detta innefattar även att reflektera om studiens resultat kan komma att användas på ett oetiskt sätt, men också att se till att resultatet kommer till nytta för omgivande samhälle (Langemar, 2008).

Det är svårt för studiens författare att avgöra hur stor vikt denna magisteruppsats kommer att ha utanför ramen för aktuell utbildning inom vilken denna skrivs. Författarna till studien ser att studien kan vara av intresse för en bredare massa då ämnet är aktuellt och relativt outforskat samt att flera organisationer efter pandemin troligtvis har eller kommer att införa någon form av flexibelt arbetssätt. Utifrån ett samhällsetiskt perspektiv är bedömningen av studiens författare att risken är liten att resultatet av studien ska användas oetiskt. Den enda risk som författarna ser är att resultatet skulle kunna användas utifrån ett generaliserande sätt vilket inte är avsikten med studien. Studien tillgängliggörs för allmänheten efter godkännande vid Mittuniversitetet genom uppladdning i sin helhet i det digitala vetenskapliga arkivet, DiVA, som är ett öppet arkiv för student- och forskningspublikationer.

4. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras studiens resultat. Inledningsvis beskrivs den studerade organisationen följt av resultatet från intervjuerna som beskrivs sammanfattat utifrån teman. Resultatet analyseras mot studiens teoretiska ram. Respondenterna är namnsatta med M1-6 respektive L1-3, där M står för medarbetare medan L står för ledare.

4.1. Beskrivning av den studerade organisationen

Den studerade organisationen har ca 300 anställda och hade innan Covid- 19 pandemin samtliga medarbetare på plats på sitt kontor. Några år innan pandemin hade kontoret byggts om för att ersätta de mindre kontorsplatserna med öppet kontorslandskap där varje medarbetare hade sin fasta plats. Någon enstaka avdelning såsom IT-avdelningen hade under denna omställning gått över till ett aktivitetsbaserat arbetssätt, vilket innebar att dessa medarbetare inte hade en fast arbetsplats i form av ett individuellt skrivbord. Dessa medarbetare hade istället fasta zoner i det öppna kontorslandskapet där de kunde sitta.

I samband med återgången efter pandemin beslutades det att organisationen skulle införa ett flexibelt arbetssätt. Detta flexibla arbetssätt innebar att samtliga medarbetare skulle få aktivitetsbaserade arbetsplatser och möjlighet att arbeta på distans upp till 50 %. I samband med detta minskade organisationen sina kontorsytor. Anställda vid den studerade organisationen hade före pandemin inte möjlighet till distansarbete på regelbunden basis. Detta förekom endast vid ytterst enstaka tillfällen som exempelvis i samband med eventuella arbetsresor.

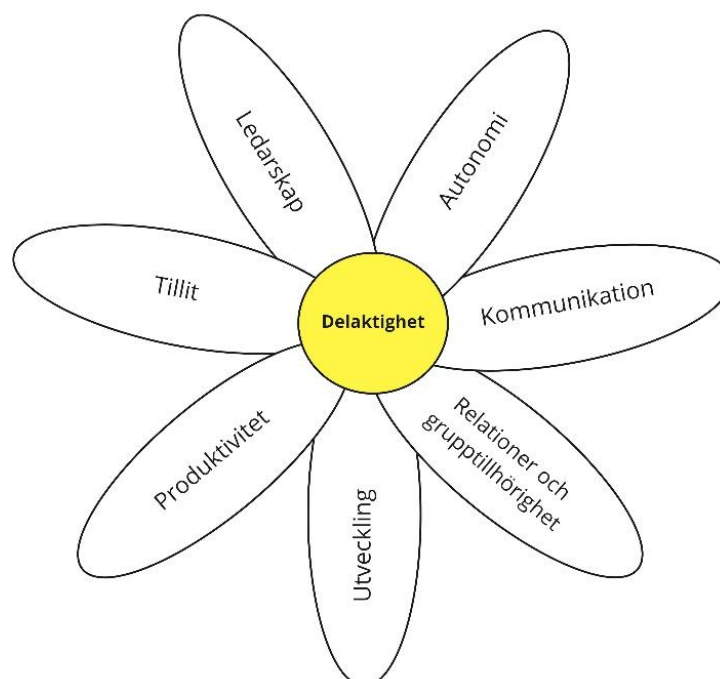
Endast två av respondenterna, en ledare och en medarbetare, svarade att de hade erfarenhet av att arbeta på distans innan pandemin. Deras erfarenheter kommer från tidigare arbetsplatser. Ledaren har också erfarenhet av distansledarskap från tidigare arbetsplats. Respondenterna har alla varit anställda i organisationen sedan innan pandemin och kunde därför reflektera över förändringen av organisationens arbetssätt och införandet av det flexibla arbetssättet. Organisationen valde att införa det flexibla arbetssättet med en initial provperiod på 100 dagar för att därefter kunna utvärdera och genomföra eventuella justeringar. Intervjuerna genomfördes när organisationen hade arbetat 3 - 4 veckor i det flexibla arbetssättet.

4.2. Övergripande resultat av intervjuerna

Utifrån intervjuerna framträdde ett mönster av teman som var återkommande hos respondenterna. Dessa teman redovisas nedan i visuell form och därefter en beskrivning av respektive tema.

Figur 6.

Identifierade teman kopplade till delaktighet i det flexibla arbetssättet.



4.2.1. Autonomi

Ett återkommande tema i intervjuerna är autonomi kopplat till arbetet, det vill säga möjligheten att i viss mån själv bestämma över och styra sin arbetsdag. Tidigare studier om distansarbete har visat att ur medarbetarnas perspektiv ses effekter såsom minskad pendlings- och ökad flexibilitet som viktiga aspekter till en bättre balans mellan privat- och arbetsliv (Criscuolo et al., 2021; Taskin & Devos, 2005; Xiao et al., 2021). Detta stämmer väl överens med denna studies resultat. En vanlig synpunkt från respondenterna är just att det flexibla arbetssättet möjliggör en anpassning av vardagen utifrån såväl arbetet som privatlivet.

Alltså, man får vardagslivet att gå ihop på ett helt annat sätt (M4).

Det är lättare att få det att fungera. För att hinna med hämtningar, lämningar och träningar, det är saker som går att lösa lättare på hemmaplan (M1).

Som framgår av uttalandena ovan så lyfts denna möjlighet att styra och planera arbetsdagen utifrån den egna livssituationen som något positivt för medarbetarna. Att medarbetare på detta sätt kan vara med och påverka planering och organisering av arbetet är en demokratisk typ av delaktighet som leder till en bättre arbetsmiljö för de anställda (Knudsen et al., 2011). Även från ledningens håll beskrivs hur de ser på möjligheten för medarbetare att ha inflytande över sin vardag. En ledare talar om hur organisationen som arbetsgivare kan bidra till att människor mår bra i sin arbetssituation på lång sikt:

Att vara en attraktiv arbetsgivare som också lyssnar in dem som jobbar här. För det har ju kommit fram under pandemin, att man har helt plötsligt känt att man får ihop sitt liv. Livspusslet går ihop och jag menar, då kan man ju vara en arbetsgivare som bidrar till inte bara miljöhållbarhet, utan människans hållbarhet (L3).

Just det egna måendet som ett resultat av att ha inflytande och kunna anpassa och förenkla sin vardag beskrivs även från medarbetares sida:

Jag upplever mig mer engagerad och jag tror det har mycket att göra med den där vardagliga stressen som man har varje dag på morgonen. Man är alltid stressad till jobbet, man ska hinna lämna barn på dagis och alltså man var uppe i varv hela tiden. Det upplever jag inte längre så jag känner mig mer harmonisk på något sätt (M6).

Bergman och Klefsjö (2012) beskriver hur delegering av ansvar och befogenheter leder till goda cirklar där ledningens förtroende, genom delegeringen medför ökad motivation hos medarbetare och bättre resultat för organisationen. Detta kan kopplas till det ansvar som givits respondenterna gällande hur de planerar sitt arbete, vilket flera respondenter ger uttryck för. Respondenterna beskriver att friheten att bestämma över sin vardag även medför ett ansvarstagande, "Frihet under ansvar" som respondent M5 uttrycker det.

Jag har eget ansvar i att planera när jag behöver vara på jobbet och när det passar att vara hemma (L1).

Nu har man bestämt att man ska jobba 50% på jobbet och 50% hemma. Sen är det upp till mig att dela upp de dagarna hur jag vill. Och att chefen litar på det, att jag ordnar det. Det känns jätteviktigt (M6).

Det lyfts även fram att valfriheten kan vara en utmaning:

Jag tror att det är en utmaning hur vi än gör för att hitta den där formen, hur det ska funka med den här valfriheten som finns nu? (M2).

Om man känner att man har någonting som man gärna vill ta i ett fysiskt möte så kan det vara en utmaning att få till ett sådant möte genom att vi vet ju inte när våra kollegor är på plats (M5).

Från respondenternas svar framkommer att medarbetare upplever stor egen befogenhet att bestämma över sin arbetsdag. Sett utifrån Arnsteins delaktighetstrappa (Arnstein, 2019) innebär det att organisationen placerar sig relativt högt upp på trappan. De övre stegen innebär en faktisk delegering av makt, vilket är precis vad som har skett i organisationen. Denna delegering är dock inte fullständig utan sker inom tydliga ramar som satts av organisationen.

Det här har vi pratat om i gruppen så att de har fått vara med och bestämma hur vi ska träffas. Och då landade vi i att vi inte har en speciell dag utan vi varierar (L1).

Då handlar det om att jag som ledare måste sätta ramarna. På spelplanen inom de här ramarna får du agera helt fritt bara du kommer hit på fredag och visar, då lägger jag mig inte i (L3).

Sörqvist (2004) menar att delaktighet handlar om individens upplevelse. I en studie av Khan och Khatoon (2015) kunde de se att engagemanget ökade hos

medarbetarna när de gavs möjlighet till ett aktivt deltagande i beslutfattandet. Från medarbetarnas svar framgår det att de upplever delaktighet i form av delegerat ansvar och befogenheter och hur detta påverkar deras engagemang.

Att kunna lägga upp dagen som jag vill, att kunna styra mycket och prioritera mycket själv då känner jag mig engagerad (M1).

Vilket gör att man har ju mer ork. Man orkar engagera sig mer och jag märker det på alla. Just att du kan bestämma själv (M6).

4.2.2. Kommunikation

Kommunikation framträder som ett centralt tema i intervjuerna. Respondenterna beskriver olika aspekter av kommunikation, hur kommunikationen påverkas av det flexibla arbetet och vilken betydelse det har för delaktighet. Något som nästan alla respondenter framför är hur olika mötesformer påverkar känslan av delaktighet för mötesdeltagarna. Fysiska möten samt helt digitala möten framträder som bättre fungerande medan hybridmöten lyfts fram som en utmaning. När det gäller hybridmötena handlar det främst om risken att de personer som deltar digitalt i ett hybridmöte hamnar på sidan om och inte kan delta i mötet på samma villkor.

Man märker att de som är med på distans när det är ett fysiskt möte och kanske de flesta är på plats, hamnar lite på sidan om så där. Och ibland vet man inte om de ens är kvar (M1).

De som sitter hemma hör inte vad dom säger i lokalen eller att man pratar i munnen på varandra, man har en diskussion och den kommer igång i rummet. Ja, då kanske den som sitter digitalt kan hamna lite på sidan av. Man kan inte engagera sig på samma sätt riktigt när man sitter digitalt (M3).

Charalampous et al. (2019) menar att det är viktigt att organisationen inte glömmer bort de medarbetare som inte är fysiskt närvarande på kontoret. Detta blir särskilt relevant när de gäller hybridmöten, att dessa inte behandlas som fysiska möten vilket några respondenter lyfter som problematiskt. Det framförs även en del utmaningar med de digitala mötesformerna generellt:

Många sitter och har inte bilden på och är mutade och det kanske i ett helt möte och man vet inte; Är du där ens? Man får inget gensvar (M2).

Man får tänka på ett annat sätt nu när inte alla är fysiskt på plats. Det handlar ju om när man har möten och så visar det sig att hälften sitter hemma. Ja då är det ju

inte bara att de i rummet sitter och snackar utan vi har börjat landa i att alla har sin dator med sig. Alla kopplar upp sig och då får vi ett bättre möte (L3).

Tidigare studier visar att medarbetare upplever att de tappar kontakten på grund av kommunikationsutmaningar samt att spontana kontakter och informella möten begränsas (Babapour Chafi et al., 2022; Charalampous et al., 2019). Detta visar sig i intervjuerna genom att respondenterna upplever sig sakna möjligheter till snabba och informella interaktioner samt även väljer bort kommunikation. Den kommunikation som väljs bort är ofta just de spontana samtalen och det sker främst i det digitala. Detta stämmer överens med vad Yang et al. (2022) fann i sin studie där de såg en minskning av informella samarbetsnätverk i övergången till distansarbete,

Det krävs att man tar kontakt, ringer upp eller bokar in någonting. Det tror jag att kanske många drar sig för att göra spontant och det gör väl jag också (M1).

Det gör man ju inte när man är digital på samma sätt. Jag känner inte att jag gör det i alla fall. Jag checkar inte av med någon som inte är involverad i det jag gör bara för att höra; Vad har du för åsikt om det här? (M3).

Och rent professionellt så tycker jag också att det är ju lite begränsande för du kan ju ha haft en tanke om någonting, det där borde jag prata med den om eller det där borde jag nämna för den. Jag har kanske inte tagit mig för eller inte hunnit söka upp den personen digitalt eller via mejl. När man möts i korridoren då kan man ta såna jobbgrejer också (L1).

Här gäller det enligt Hart och Mcleod (2003) viktigt att ledaren uppmärksammar just kommunikationen och i viss mån ser till att styra denna för att öka spontana interaktioner. Trenerry et al. (2021) anser att detta ska beaktas redan vid införandet av nya digitala plattformar. Detta för att kommunikationen ska kunna flyta fritt utan hinder, oavsett om det gäller uppgiftsfokuserad eller relationsbaserad kommunikation (Trenerry et al., 2021). Även om de flesta respondenter uppmärksammar svårigheter när det gäller kommunikation och digitala arbetssätt, så finns även de som kan reflektera över att det egentligen inte finns några hinder för kommunikationen i det digitala. Istället kan det ses som ett sätt att kommunicera som är annorlunda än den sedvanliga kommunikationen ansikte-mot-ansikte och att vi ännu inte vant oss hantera digital kommunikation fullt ut:

Det är egentligen bara ett verktyg som vi jobbar digitalt i. Det är samma arbetsplats, chefen har sitt uppdrag och vi medarbetare har ju vårt precis som innan (M3).

Att organisationen nu också arbetar aktivitetsbaserat skapar ytterligare en dimension i detta. Där även det aktivitetsbaserade kontoret kan skapa utmaningar för kommunikationen mellan medarbetarna

När man jobbade på plats så var det lätt att bara gå över till den andra flygeln eller ett annat skrivbord där en kollega satt. Det går ju inte göra på samma sätt nu. Är vi på plats så är det ju svårt att veta; Vart sitter den personen som jag ska ha tag på? Vi har inte fasta platser längre och det hade vi ju innan. Så det kan ju bli lite problematiskt när man faktiskt är fysiskt på plats också egentligen (M5).

Omvänt så lyfts även att de spontana samtalen riskerar att ta tid från det faktiska arbetet och således minska effektiviteten. Detta handlar dock främst om den kommunikation som är av mer privat karaktär och inte nödvändigtvis berör arbetet.

Kanske det blir en längre fika eftersom vi inte har träffats och man börjar prata. Jag tycker det går bort mycket tid och att man bara sitter och pratar med kollegor. Det är jättetrevligt men det kanske inte blir så effektivt (M4).

Det här små småpratet kittar, men det får ju inte bli för mycket heller så att man sätter det sociala sammanhanget före att vi faktiskt är på jobbet för att leverera (L3).

Här ses en tydlig koppling mellan kommunikationen och vikten av den sociala kontakten som har varit eftersatt under pandemin. De sociala aspekterna återfinns under temat Relationer och grupptillhörighet.

4.2.3. Relationer och grupptillhörighet

Temat relationer och grupptillhörighet handlar om den sociala dynamiken på arbetsplatsen. Detta berör flera dimensioner som relationer, samhörighet, tillhörighet och identifikation till gruppen. Återkommande i intervjuerna är beskrivningar av glädjen att träffa kollegorna fysiskt och att i mötet med andra människor skapas energi. Respondenterna beskriver många gånger detta mot bakgrund av pandemin och den avsaknad av sociala kontakter som den inneburit.

Det är jätteviktigt och bara känna, äntligen får jag dricka kaffe med någon eller bara säga god morgon och träffa någon bara sådär (M6).

...jag får mest energi när jag träffar folk (L1).

Det är alltid kul att träffa kollegor och vissa personer jobbar man ju inte med men man har hittat en vänskap ändå på jobbet (M4).

Man får höra lite grann om familjen och katten eller hunden eller sommarstugan. Och ja, det gör någonting med oss. Jag tror att det stärker sammanhållningen och stärker känslan av att tillhöra den här organisationen (L3).

Det deltagarna i studien beskriver om glädjen att träffas fysiskt och saknaden efter sociala interaktionen med sina kollegor bekräftar det som framkommit i tidigare studier om distansarbete (Babapour Chafi et al., 2022; Hadley & Mortensen, 2022; Hertel et al., 2005). Även från ledningens håll framhålls vikten av de sociala relationerna på arbetsplatsen och den sammanhållning som dessa skapar. Både Juran (1964) och Bergman och Klefsjö (2020) beskriver detta behov av att vilja tillhöra en grupp. Även Jämsen et al. (2022) har funnit att några av utmaningarna vid distansarbete är just längtan efter kollegor, avsaknad av spontana möten samt en svagare känsla av samhörighet. Det finns dock även de personer som inte upplever någon skillnad i det sociala umgänget på arbetsplatsen oavsett om de träffas fysiskt på kontoret eller via digitala kanaler:

Jag tycker väl inte att det är någon skillnad direkt nu från då, vi ses ju lika ofta oavsett om det är digitalt eller fysiskt (M1).

De förändringar organisationen genomgått i och med Covid 19-pandemin och den långa perioden av distansarbete har påverkat synen på gruppen och den egna tillhörigheten inom organisationen. När det gäller grupper som arbetar på distans från varandra skapar ofta avsaknaden av fysiska möten svårigheter gällande den kollektiva identiteten (Yukl, 2012). Under intervjuerna framkommer just denna otydlighet rörande grupptillhörighet och tillhörigheten till kollegor.

Man ifrågasatte, varför ska vi träffas? Vad fyller vår grupp för funktion? Jag jobbar ju i det här teamet här borta tillsammans med de andra kollegorna. Vad ger det här att vi träffas? Så lite identitetskris i vår organisatoriska grupptillhörighet (L1).

Det är trevligt tillfälle att träffa sin enhet, men kanske inte så jättemycket mer än så (M2).

Hur ska man hålla ihop grupperna? Ska man se en enhet på 16 personer som gruppen eller ska man se hela arbetsplatsen som gruppen? För att det blir också så när vi sitter aktivitetsbaserat; jag sitter med någon som håller på med systemutveckling, säger vi, som jag aldrig har gjort. Jag är kanske inte med den personen hela tiden. Är den personen en i gruppen eller ska det fortfarande vara enheten som är gruppen? (M4)

De beskriver också hur det flexibla arbetet påverkar hur de träffar och skapar sammanhållning med de personer de arbetar med. Genom att se till att träffas fysiskt ser den studerade organisationens ledning till att dess medarbetare får sociala interaktioner. På så vis hjälper de sina medarbetare att bryta eventuella upplevda isoleringar som distansarbete ofta kan leda till (Hadley & Mortensen, 2022).

Jag har ett fysiskt enhetsmöte, inte ett hybridmöte med att någon sitter hemma, utan fokus är liksom här och nu och att gruppen är på plats och det är x-dagar som är vår dag (L2).

Så det blir en omställning nu när vi ska gå till att delvis också vara fysiskt på plats och träffas. Man upptäcker väl först nu egentligen varför det är så himla bra och vad man får, både som människa och som yrkesverksam också (M2).

Ur intervjuerna framkommer också en viss problematik med att arbeta flexibelt och hur det påverkar möjligheten att träffa andra i organisationen.

Min enhet är på plats på x-dagar, men andra enheter de kanske har y-dagar som sin dag. Sen så kan man ju gå om varann genom att man själv väljer dagar, så det kan ju vara vissa människor man i princip aldrig träffar på (M5).

Och då har man ju olika dagar som man har den här kontorsdagen på så att det hjälper ju egentligen inte på det sättet (M2).

De aktivitetsbaserade och flexibla arbetssätten medför som framgår i intervjuerna utmaningar för gruppstillhörigheten som är så viktig för delaktighet (Bergman och Klefsjö, 2012). I intervjuerna framkommer lite olika strategier för hur respondenterna förhåller sig till gruppen då de sitter fysiskt på arbetsplatsen. Det finns både personer som ovan, som upplever att de planerar sina fysiska dagar och var de sitter helt oberoende av gruppen. Samtidigt framkommer även exempel på att vissa personer väljer att planera ihop med sin grupp när och var man sitter fysiskt på kontoret.

Jag har inte sett det här att man går sätter och sig precis var som helst utan, man håller sig lite till sin grupp fortfarande (M1).

Watson (2022) menar att ledningens engagemang och vilja att sammanföra team skapar en kultur som främjar samarbete. Den studerade organisationen har som framgår av intervjuerna en kultur som byggts stark innan pandemin och som de vill bevara. Detta framkommer både från ett ledarperspektiv så väl som ett medarbetarperspektiv. Organisationens ledare och medarbetare beskriver organisationens kultur som organisationsandan och organisationen som ett lag.

Fortsätta med vad vi kallar för vår [organisation]s anda, [organisation]s laget. Vi har en jättefin kultur sedan tidigare och den vill vi fortsätta måna om och utveckla. Vi tror att vi gör det bäst om vi träffas regelbundet på kontoret (L1).

Det är vår generaldirektör egentligen som pratar om ETT [organisation]. Hen är väldigt mån om att vi får ihop laget som hen säger. Att vi inte pratar så mycket enheter utan vi är faktiskt ett gäng som ska nå våra mål tillsammans (L2).

Ja, men att vi är tillsammans, vi är [organisation] liksom den lagandan och den är ju lite svår att känna på distans (M5).

4.2.4. Utveckling

Temat utveckling handlar bland annat om kunskapsdelning och det påverkas i det flexibla arbetet. Garvin (1993) menar att insikter och nya idéer behövs för lärandet och ett sätt att uppnå detta är via intern kunskapsdelning. Även Jiang och Chen (2018) menar att utan input av nya idéer och tankar hämtade utanför själva teamet finns det risk att teammedlemmar blir bekväma och tappar motivationen och innovationsförmågan. Från ledningens håll framkommer att pandemin påverkat detta negativt vilket kopplas till avsaknaden av det mellanmännliga under denna period.

Du får ju inte det där mellanmännliga snacket som kan tända nya idéer. Det försvinner och jag tyckte det var otroligt tydligt de här pandemiåren. Vi har väl varit kanske mellan 10 och 20 personer i hela huset. Så vissa dagar satt man helt själv i en flygel och hade inte jättemånga att prata med (L3).

En av respondenterna tar också upp möjligheterna med det aktivitetsbaserade kontoret där möjligheten ges till snabbare kunskapsöverföring.

Kompetensen blir snabbare på något sätt skulle jag säga när man sitter i ett öppet landskap med sina kolleger för då blir det så här: ja, men nu pratar de om det där. Men jag har hört att det är så här, och så blir det en liten intern diskussion, bara lite snabbt. Sånt får man ju aldrig när man sitter hemma (M4).

Det framkommer också att en del av respondenterna inte tycker att möjligheterna till kunskapsdelning påverkats av det flexibla arbetssättet. Det finns även en medvetenhet om det egna ansvaret att se till att fler i organisationen ska få ta del av kunskapen. Yukl (2012) menar att för att en organisation ska kunna få nytta av kunskap så måste den nå de grupper och individer som kan omsätta dessa.

Jag tror inte det är svårare. Det är ibland det lite svårt att komma ihåg att ja, men det här är säkert nånting som fler skulle vara intresserade av att veta eller känna till eller att lära sig av. Och så tänker man kanske inte på det, så man

håller det inom en grupp. Så att det gäller hela tiden att man har lite koll på det där, att det här behöver vi dela med oss av för det här är sånt som fler kan ha nytta av (M3).

Det är istället andra faktorer respondenterna lyfter som viktiga för kunskapsdelning, som inte är kopplade till det flexibla arbetssättet. Här nämns bland annat fördelarna med de tvärfunktionella teamen med kompetens och erfarenheter från hela organisationen.

De här teamen med medlemmar från olika enheter. Vi ska ha någon ifrån varje och det är jättebra för då har man ju kompetenser från alla ställen i huset i teamen (M5).

När jag är på jobbet har det blivit så att någon gång har jag hamnat bredvid någon som jag aldrig har träffat förut. Exempel folk från IT som jag tänker gud, vi har ingenting gemensamt, men rätt vad det är så pratar vi om samma saker. Det ger möjlighet till att lära känna andra, som jag aldrig trodde att jag skulle prata med (M6)

Individens eget ansvar för sin kompetensutveckling framkommer också. Sörqvist (2004) beskriver människan som nyfiken och med en vilja att lära sig och med det ett behov av att vilja utveckla och söka utmaningar. Bergman och Klefsjö (2020), menar att individen har ett ansvar för både sin egen som andras utveckling.

Där tycker jag det är lite eget ansvar. Vill du bli bättre på ditt jobb som alla vill, så får du ju ta lite ansvar och göra det. Det tycker jag inte är jättemycket en chefsfråga. Där tycker jag det är individen som måste ta för sig (M4).

Flera medarbetare talar om möjligheterna att vara delaktig i olika utvecklingsarbeten och projekt. Däremot framkommer inget som indikerar att denna möjlighet att vara delaktig och engagera sig i förbättringsarbete påverkas vare sig positivt eller negativt av det flexibla arbetssättet.

4.2.5. Produktivitet

Temat produktivitet handlar om de effekter på produktionen som visat sig under distansarbete och hur detta har koppling till olika delaktighetsperspektiv. Under pandemins distansarbete kunde organisationen se att produktiviteten ökade. Detta är något som ledningen också har noterat och relaterar detta till aktivt ansvarstagande medarbetarskap (Bergman & Klefsjö, 2020).

Hela pandemin har ju visat att vi har otroligt ansvarstagande medarbetare till och med för ansvarstagande ibland. I alla fall i början av pandemin där man knappt slet sig från sin dator och vi såg den här produktivitetsökningen (L3)

Denna känsla av att vara effektiv och produktiv finns kvar nu när medarbetarna har fortsatt möjlighet till arbete hemifrån i det flexibla arbetet.

Här hemma sitter jag själv, fokuserad och jobbar. Jag har inga störningsmoment, så på det sättet kan jag känna att jag mer effektiv hemma (M6).

Jag känner att jag inte får lika mycket gjort på jobbet som när jag sitter hemma (M2)

Criscuolo et al. (2021) menar att produktivitetsökningarna kan vara en effekt av att medarbetare som ges möjlighet till distansarbete känner sig nöjdare och mer fokuserade. I en rapport från OECD (2020) framkommer att det verkar finnas en brytpunkt där balansen mellan distansarbete och traditionellt kontorsarbete skapar den maximala effekten av medarbetarnas produktivitet. Denna brytpunkt sker när arbetet på distans sker upp till 50 % och den övriga arbetstiden sker på plats hos arbetsgivaren (OECD, 2020). Detta sammanfaller med den maximala omfattning av hemarbetet som organisationen beslutat.

Vi vill nu ha medarbetare inne lite då och då så att vi får den här chansen att ses. Det är vi som ska åstadkomma den här förändringen och då tror vi ju på det personliga mötet. Så vi landade i upp till 50 % distansarbete. (L3)

I medarbetare 5:s svar nedan framträder ansvaret som medarbetarna fick under distansarbetet i samband med pandemin och som medarbetarna också förvaltade. Det fortsatta förtroendet att arbeta upp till 50% hemma kopplas från medarbetarens perspektiv till tillit från ledningen, utifrån att medarbetarna hållit en hög nivå av produktivitet under distansarbetet.

Vi har fortfarande produktion och det är jätteroligt att höra. Man har ju bara koll på sig själv och kanske sina närmaste medarbetare. Hur man tycker det har gått och hur det funkar att jobba. Och det är väl också därför de har gett oss den här möjligheten att jobba upp till 50 % hemma? (M5)

4.2.6. Tillit

Tillit beskrivs av respondenterna som en viktig förutsättning för att arbetet i organisationen ska kunna fungera, speciellt när arbetet är flexibelt och till viss del utförs hemifrån. Spreitzer och Mishra (1999) menar att tillit fungerar som ett socialt

smörjmedel mellan ledare och medarbetare. Tillitens betydelse uttrycks både från medarbetare och ledare i organisationen.

Tillit, gud det är jätteviktigt! (M6)

Det är ju en skön känsla. Förtroendet finns där och jag tror att det finns en tillit naturligtvis från arbetsgivarens sida och från medarbetarnas sida också att det här funkar liksom (M3).

Framför allt är det mycket tillit, alltså ledarskap präglad av tillit. Jag måste ju ha tillit till mina medarbetare att dom gör sitt arbete, annars är det ju dömt att misslyckas (L2).

Det framkommer även i intervjuerna att respondenterna överlag upplever att det finns god tillit i organisationen. Tilliten har funnits före distansarbetets tid och behållits under pandemin och fram till nutid då organisationen går in i det flexibla arbetet.

Jag ser nog ingen egentlig skillnad varken från innan pandemin eller nu efter. Jag tycker nog att vi har haft ganska hög tillit ändå (M2).

Betydelsen av tillit som respondenterna talar om kan inte nog understrykas. Tillit är en angelägen del i de goda cirklar som skapas när ansvar och befogenheter delegeras till medarbetare (Bergman och Klefsjö, 2012). Tillit har därför en koppling till den autonomi som uppstår som ett resultat av det delegerade ansvaret. Respondenterna uttrycker på olika sätt att tillit är ett ömsesidig givande och tagande mellan ledare och medarbetare. Cardwell et al. (2011) menar att tillit till ledaren skapas genom medarbetarens förståelse för logiken bakom ledarens värderingar, handlingar och principer. Ett sätt som detta visar sig i intervjuerna är kännedomen om vilka ramar, förväntningar och ansvar som föreligger.

Men tillit i sig innebär ju inte fritt valt arbete, utan tillit är ju att jag har tillit till att du gör det vi har kommit överens om inom rimlig tid (L3).

Jag tycker det är skönt. Ja, det blir liksom en frihet under ansvar. Sen om jag gör det jag ska och sköter mig, men då har jag ju deras tillit (M4).

En respondent nämner även att tilliten behöver sträcka sig över alla nivåer i organisationen.

Ja, den betydelsen är ju jättestor tycker jag, att chefen visar tillit och inte bara cheferna, utan det är ju organisationen. GD [generaldirektören] egentligen som högst upp som ska visa tillit till oss medarbetare och vi till dem också på sätt och vis (M5).

Charalampous et al. (2019) menar att flexibelt arbete bygger på tillit och kan främja medarbetarnas engagemang och lojalitet. I respondenternas svar beskrivs en ömsesidig respekt som har liknelser med tillitsbaserad styrning som baseras just på detta och även på dialog och lyhörddhet (SOU 2018:38). Samtidigt framkommer exempel på att tillit inte är ett hinder för att ledaren ändå behöver utöva viss kontroll om medarbetare inte tar sitt ansvar eller avviker från det som förväntas av denne.

Att man har det [tillit] från chefen, det är jätteviktigt. Annars skulle det kännas jättekonstigt att jobba så här. Skulle det vara avvikande att chefen ser att jag inte varit inne på jobbet på flera veckor, men då kanske man har fått ta ett snack och kolla, har det hänt någonting? (M6)

4.2.7. Ledarskap

Både ledare och medarbetare talar om vikten av att ha/vara en närvarande ledare, något som enligt Ingelsson (2013) är betydelsefullt för kvalitetskulturen på arbetsplatsen. Ingelsson (2013) menar vidare att det finns kopplingar mellan värden och beteenden samt att ledare behöver vara närvarande bland medarbetarna. Respondenterna har däremot lite olika syn på vad närvarande eller tillgänglig innebär i praktiken. Det framkommer från ledarna att de kopplar ledarskap och tillgänglighet till fysisk närvaro på arbetsplatsen, en uppfattning som inte delas av alla medarbetare.

Men jag har valt att vara på plats nästan hela tiden nu sen vi började vara på kontoret igen i och med att jag har haft hand om det här jobbet och återgången så har jag ju velat finnas tillgänglig (L1).

Jag känner inte att jag har fått fullt ut använda mitt ledarskap eftersom vi har suttit hemma (L2)

Första halvåret då satt vår chef hela tiden med oss. Sen slutade hen med detta och då tyckte hela vår grupp att hen var jättefrånvarande. Men jag tyckte att hen var ju jättebra eftersom om jag skickat mejl svarade hen efter 2 minuter, så att jag tyckte hen var jättenärvarande (M4).

Ledarna upplever en utmaning i distansledarskapet när det gäller att se varje medarbetare. Distansledarskapet innebär större utmaningar än det traditionella ledarskapet (Hertel et al., 2005; Yukl, 2012). Contreras et al. (2020) menar att det är skillnad på styrning och ledarskap vid distansledarskap, att det finns mer utmaningar för ledarskapet. Detta stämmer väl överens med det som beskrivs av ledarna, men även av medarbetarna i studien. Ledarna beskriver bland annat den delen av

ledarskapet som handlar om att uppmärksamma medarbetare som individer och hur de mår.

Ja, det är väl att alla ska känner sig sedda. Man hinner ju inte se alla varje dag (L1).

Framför allt får jag se mina medarbetare och se hur dom mår. Stänger man kameran och så, har jag ingen aning om hur de mår där bakom kameran. Det var en jätteutmaning faktiskt. Så jag har tagit promenadmöten bara för att få träffa dem och se hur dom faktiskt mår (L2).

Om man nu ska ta sitt chefsansvar så är det betydligt lättare att fånga upp hur människor mår när man möts. För sitter man och tittar så här [videomöte] så ser jag ju inte om det blänker till i ditt öga eller om du gör någonting med kroppen. Det var en sak som jag inte hade förstått när pandemin kom, att det var så mycket sådana signaler som man uppfattar av människor och hur människor mår (L3).

Denna del av ledarskapet är också något som speglas i medarbetarnas svar. Respondent M6 beskriver nedan vikten av att bli sedd och även hur det i praktiken sker.

Ja, men det gäller fortfarande även om vi sitter hemma, att hen ser en. Har man jobbat hemma en hel vecka och inte haft någon kontakt med chefen alls, att hen bara: Hej, allt bra med dig? Och det gör hen faktiskt. Hen är jättebra på det. Hen kan skriva och säga: vad kul att du är på jobbet och hoppas att ni mår bra, välkommen tillbaka. Så att man blir sedd (M6).

I temat relationer och grupptillhörighet beskrivs vikten av sammanhållning och de utmaningar organisationen står inför vad gäller grupptillhörighet. När respondenterna talar om ledarskapet i det flexibla arbetssättet framkommer även ledarskapsaspekter som knyter an till dessa områden. Ledarskapskompetenser innefattar förmågan att skapa teamkänsla, motivation och tillit i den digitala miljön (Van Wart et al., 2019). Organisationer med medarbetare på distans behöver också aktivt visa att de är betrodda och sedda av ledarna (Charalampous et al., 2019). Det är också något som framförs från respondenterna. Dels att arbetsgivaren behöver visa vägen och aktivt verka för sammanhållningen på arbetsplatsen dels att även medarbetarna förstår de utmaningar som ledarna står inför.

Det sociala sammanhanget är ju viktigt för oss människor för att vi ska må bra, för att vi ska trivas. Där tycker jag att vi har jobbat väldigt bra på

[organisationen]. Det är viktigt att vi hittar ihop oss igen. Det är viktigt därför att jag tror att det i slutändan kommer att hjälpa oss framåt (L3).

Man har ingen sammanhållning på det sättet längre. Det är ju så himla svårt för en chef nu också. Alla sitter på olika ställen och väljer sina egna dagar. Hur ska man hålla ihop gruppen? (M5)

Att leda i förändring och anpassa organisationen till den förändring som sker i omvärlden är kanske den viktigaste och svåraste uppgiften för en ledare, och för detta behövs ett effektivt ledarskap (Yukl, 2012).

4.3. Analys av resultatet kopplat till forskningsfrågorna

Nedan analyseras de två forskningsfrågorna var för sig utifrån studiens resultat och den teoretiska ramen. Utifrån den första forskningsfrågan identifieras möjligheter och utmaningar. Därefter analyseras faktorer kopplat till forskningsfråga två, ledares agerande och förhållningssätt vid ett flexibelt arbete.

4.3.1. Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i det flexibla arbetssättet?

Möjligheter

I intervjuerna beskriver respondenterna en ökad makt att bestämma över och hantera sitt liv. Det handlar om ett ökat ansvar och därmed större inflytande över beslut rörande arbetstid och -plats, vilket innebär en högre grad av delaktighet (Arnstein, 2019; Knudsen et al., 2011). Respondenterna beskriver hur det ökade självbestämmandet i sin tur får stora positiva effekter på privatlivet. Detta stämmer överens med vad tidigare studier om distansarbete har visat (Babapour Chafi et al., 2022; Hadley & Mortensen, 2022; Hertel et al., 2005). Detta i sin tur leder även till ett bättre välmående hos respondenterna. Från ledningens håll ser de denna delegering av ansvar och befogenhet både som ett sätt att måna om medarbetares hälsa och välmående och som en möjlighet att vara en attraktiv arbetsgivare vid rekrytering. Bergman och Klefsjö (2012) menar att "kundtillfredsställelse är det slutliga måttet på kvalitet" (s. 317). Det organisationen gjort genom att ge möjlighet till ett flexibelt arbetssätt är att sätta den interna kunden, medarbetaren, i centrum. Detta har de gjort inom vissa gränser, som gynnar både medarbetarna och organisationen.

En av förutsättningarna för delegering av ansvar och befogenhet i organisationen är tillit (Yukl, 2012). Den stora tilliten som finns inom organisationen leder till en högre grad av frihet och självbestämmande för de anställda och medför

högre grad av motivation och engagemang för arbetet. Effekterna i organisationen blir goda cirklar (Bergman och Klefsjö, 2012) av tillit, ökat ansvar, ökad motivation som leder till ökad produktion. Att medarbetarna visar att de tar sitt ansvar inom de ramar som organisationen utformat leder till ytterligare ökad tillit och så rör organisationen sig vidare i de goda cirkelarna. Det är viktigt att påpeka att förutsättningen för dessa processer är att det finns ramar som är kända för medarbetarna, vilket framgår av respondenternas svar.

Utmaningar

Kommunikation är en viktig pusselbit när det gäller att ge medarbetare möjligheter att vara delaktiga (Bergman och Klefsjö, 2012). I studien framkommer ett antal utmaningar som är kopplade till kommunikation. Det handlar dels om hur olika mötesformer underlättar eller försvårar delaktighet dels om hur spontana samtal kollegor emellan påverkas av det flexibla arbetssättet. När det gäller mötesformer lyfts hybridmötena upp som den största utmaningen för delaktighet, då risken är stor att de personer som deltar digitalt i hybridmötena hamnar utanför diskussionen och inte kan delta på samma villkor. Charalampous et al. (2019) menar att det är viktigt att organisationen inte glömmer bort de medarbetare som sitter på distans och det gäller inte minst i hybridmöten. Även svårigheten med att få den personliga kontakten i de digitala mötesformerna lyfts fram som en utmaning. Det kan vara att vissa delar av kommunikationen såsom mimik och kroppsspråk går förlorade, eller att medarbetare deltar utan att ha kamera och ljud på. Att kommunikationssvårigheter är en utmaning vid distansarbete har även visats i tidigare studier (Babapour Chafi et al., 2022). Kommunikation är viktig för flera av delarna i offensiv kvalitetsutveckling såsom det engagerade ledarskapet och skapandet av gemensamma visioner och mål som medarbetare strävar tillsammans mot (Bergman & Klefsjö, 2012). Kommunikation är också viktigt för innovationer, problemlösning och att förebygga förändringsmotstånd (Sörqvist, 2004).

Vad gäller kommunikation i form av spontana samtal beskriver samtliga intervjuade att detta påverkas av det flexibla arbetet. När medarbetare arbetar på distans upplever de att de inte hamnar i de naturliga situationerna där spontana interaktioner uppstår såsom i kontorslandskapet, korridoren eller fikarummet. Respondenterna väljer också aktivt bort viss kommunikation när de sitter på distans och detta är bland annat sådant som att ställa frågor till kollegor. En anledning är att det upplevs som ett större hinder att ta kontakt med kollegor när respondenterna sitter hemma jämfört med om de suttit i närheten av varandra på kontoret. Det som framkommit i studien kring kommunikation och särskilt spontana interaktioner ligger

i linje med vad tidigare studier om distansarbete visat (Babapour Chafi et al., 2022; Charalampous et al., 2019; Jämsen et al., 2022).

Respondenterna beskriver också hur distansarbetet och avsaknaden av de spontana sociala samtalen på arbetsplatsen påverkat relationerna och grupptillhörigheten. Grupptillhörighet kan ge en stark drivkraft för att skapa och producera (Bergman & Klefsjö, 2020). Samarbete och nyttjande av den gemensamma kompetensen är en viktig faktor i en lärande organisation (Sahlqvist & Jernhall, 1996) varvid fungerande grupper blir en förutsättning för kvalitetsutvecklingen i organisationen. Flera respondenter uttrycker att de har saknat att träffa kollegor fysiskt, vilket bekräftar fynden i nyliga studier (Hadley & Mortensen, 2022; Jämsen et al., 2022). De sociala kontakterna och samtalen är något som upplevs positivt av respondenterna nu när organisationen går in i det flexibla arbetssättet och därmed börjar träffas ansikte mot ansikte igen. I intervjuerna uttrycker flera medarbetare att det kan vara svårt att känna riktig tillhörighet till en grupp samt frågetecken kring vad som egentligen är gruppen. Ledare 1 uttrycker detta som *"identitetskris i vår organisatoriska grupptillhörighet"* vilket är en bra beskrivning av det som uttrycks. Att hantera denna utmaning är viktigt för organisationen då möjligheten och viljan att känna tillhörighet till gruppen är ett grundläggande behov för människor och en förutsättning för delaktighet (Bergman & Klefsjö, 2012; Juran, 1964).

En annan utmaning i det flexibla arbetet som framträder i studien är förutsättningar för kunskapsdelning utifrån avsaknad av spontana interaktioner, där respondenterna snabbt kan fråga varandra saker och på så sätt utbyta erfarenheter. Detta har betydelse för organisationens kvalitetsutveckling då medarbetares kreativitet och kompetens är bland de viktigaste resurserna för organisationen (Runebjörk & Wendleby, 2013; Sahlqvist & Jernhall, 1996). Det är också medarbetare som är ensamma skapare av kvalitet (Kanji et al., 1995). Däremot uttrycker respondenterna inte att det flexibla arbetet egentligen är något faktiskt hinder för kunskapsdelning och utvecklingsarbeten, utan det är istället andra faktorer som påverkar detta. Då handlar det främst om att ha en medvetenhet om att sprida kunskap inom organisationen generellt. Även det egna ansvaret för utveckling och delaktighet i utvecklingsarbeten lyfts fram, men då inte kopplat till det flexibla arbetet specifikt.

När det gäller produktiviteten har kopplingar till möjligheter för delaktighet beskrivits ovan. Samtidigt finns även utmaningar för delaktighet utifrån ett produktionsperspektiv. Dessa utmaningar berör att produktiviteten vid distansarbete delvis skapas utifrån avsaknad av störningsmoment, det vill säga när medarbetare inte interagerar med varandra. Det får positiva effekter på produktiviteten upp till en

viss nivå men kan över tid skapa ökad ensamhet (OECD, 2020) och minskad innovationskraft och utveckling för organisationen (Yukl, 2012).

4.3.2. Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare vid ett flexibelt arbetssätt?

Att vara ledare på distans är mer utmanande än att vara ledare på traditionella fysiska arbetsplatser (Hertel et al., 2005; Yukl, 2012). De utmaningar som lyfts fram från ledarna i studien är den del av ledarskapet som handlar om att vara en närvarande chef som ser varje enskild medarbetare. Bergman och Klefsjö (2012) menar att i offensiv kvalitetsutveckling vilar det engagerade ledarskapet på en synlighet i organisationen, samt relationen mellan ledarna och medarbetarna. Samtidigt kan synen på vad tillgänglighet är skilja sig åt mellan ledare och medarbetare. I studien framkommer från ledares håll att de kopplar tillgänglighet till att vara fysiskt närvarande, medan det från medarbetare uttrycks att tillgänglighet handlar om att få snabb återkoppling.

Respondenterna uttrycker ett behov av sociala kontakter, samtidigt som det finns en viss osäkerhet rörande de professionella relationerna och grupptillhörighet. Ledare i en flexibel arbetsmiljö behöver vara uppmärksamma på medarbetarnas interaktioner för att främja kreativitet, utveckling och sociala relationer (Spreitzer & Mishra, 1999). Ledaren behöver därför besitta förmågan att bygga starka nätverk mellan medarbetare i den flexibla arbetsmiljön, vilket kräver särskilda ledarskapskompetenser (Van Wart et al., 2019).

Det framkommer också i studien att de spontana interaktionerna mellan individer i organisationen har minskat under pandemin och kvarstår i det flexibla arbetet. Den spontana kommunikationens påverkan på såväl de sociala banden som kunskapsdelning på arbetsplatsen skapar en utmaning som ledare i organisationen behöver hantera (Hart & Mcleod, 2003).

En annan funktion som lyfts fram som viktig är att ledningen tydliggör ramarna för den frihet som det flexibla arbetet innebär. Genom att känna till förutsättningarna uppmuntras medarbetaren att ta ansvar för kvaliteten på det egna arbetet (Kanji et al., 1995). Vikten av tydlighet gällande ramarna är något som framkommer både från ledare och medarbetare. En förutsättning för att ledare ska kunna ge medarbetare handlingsutrymme krävs tillit (SOU 2018:38; Yukl, 2012). I studien framkommer att det funnits en stark tillit inom organisationen sedan innan pandemin. Att organisationen nu erbjuder sina medarbetare ett flexibelt arbetssätt ses från

respondenternas håll som ett kvitto på denna tillit, vilket förstärker känslan av delaktighet.

4.4. Visualisering av analysen

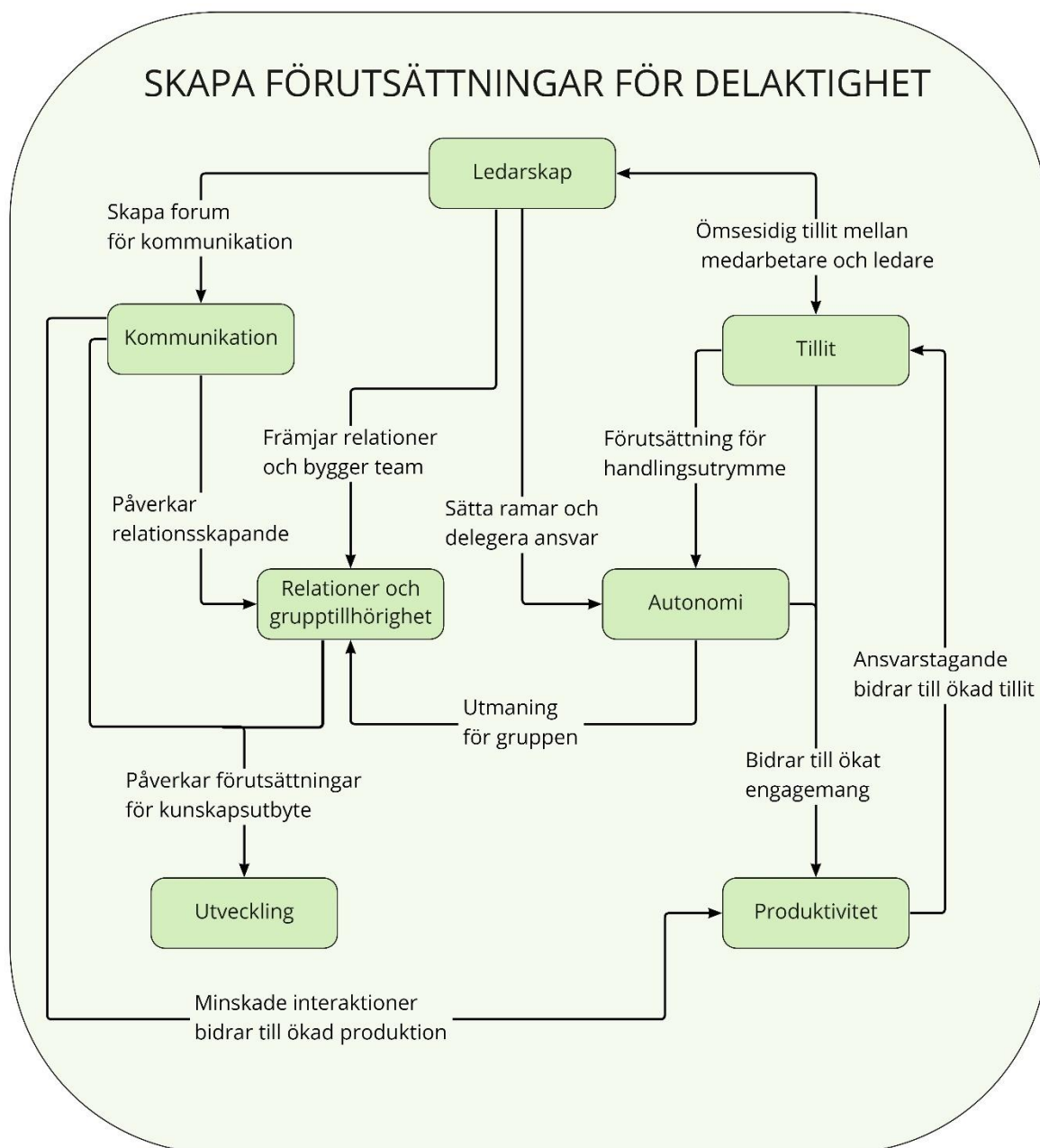
Nedan följer en visualisering av studiens resultat (Figur 7) där de teman som identifierats utifrån delaktighet framgår; Autonomi, Kommunikation, Relationer och grupptillhörighet, Utveckling, Produktivitet, Tillit och Ledarskap. Bilden visar kopplingar mellan dessa teman, som framträtt i studien. Bilden är inte på något sätt heltäckande utan ska ses mer som ett sätt att få en förståelse för några av de faktorer som påverkar möjligheten att vara delaktig vid ett flexibelt arbetssätt och hur dessa relaterar till varandra.

I Figur 7 kan de goda cirkelarna av tillit, ansvar, motivation och ökad produktion ses i form av kopplingar mellan temana Ledarskap, Autonomi, Produktivitet och Tillit. Genom att ledaren sätter ramar och delegerar skapas en känsla av autonomi, vilket kräver en ömsesidig tillit mellan ledare och medarbetare. Den goda cirkeln fortsätter genom att känslan av tillit och den frihet som autonomi bidrar med ger ett ökat engagemang som motiverar medarbetarna till ökad produktion. Produktiviteten blir ett kvitto på ansvarstagande medarbetare som i sin tur leder till fortsatt god tillit.

Ledaren behöver hitta vägar att skapa forum för intern kommunikation samt främja relationer mellan medarbetare. Medarbetarnas sammanhållning är också beroende av en fungerande kommunikation. Kommunikation och relationsbyggande är en förutsättning för att kunna få tillstånd utveckling genom kunskapsutbyte, innovation och kreativitet. Medarbetarnas autonomi i form av självbestämmande över sin arbetsdag skapar utmaningar för gruppen. Detta beror främst på svårigheterna att få till fysiska möten och generellt interaktioner mellan medarbetare. Produktivitetens baksida visualiseras i bilden genom en koppling mellan kommunikation och produktivitet. Minskade interaktioner mellan medarbetare är en möjliggörare för den ökade produktiviteten.

Figur 7.

Visualisering av studiens identifierade teman, samt hur de förhåller sig till varandra.



5. Slutsatser

I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser utifrån respektive frågeställning och avslutas med studiens praktiska implikationer.

Den här studien har sin utgångspunkt i en värld där utvecklingen går allt snabbare och anpassningsförmåga, reaktionsförmåga och nytänkande blir extra viktigt för organisationers existens. För att organisationer ska kunna utvecklas och nå

framgång behöver de ta vara på medarbetares kompetens och engagemang genom att göra dessa delaktiga i utvecklingen. Under Covid-19-pandemin blev distansarbete det "nya normala" och synen på arbetsplatsen har förändrats. Syftet med denna studie har varit att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på delaktighet i en flexibel arbetsmiljö.

5.1. Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i det flexibla arbetssättet?

Studiens resultat visar på att respondenternas möjligheter till delaktighet påverkas av ett flexibelt arbetssätt. Det flexibla arbetssättet innebär ett större självbestämmande för medarbetare, vilket i sin tur leder till en bättre balans mellan arbetsliv och privatliv, ökat välmående samt ökat engagemang för arbetet. Detta bidrar till goda cirklar av tillit, ansvar, motivation och ökad produktion. Produktionsökningen ses som positiv i organisationen. Samtidigt framkommer det att denna ökning har en baksida då den möjliggörs bland annat genom minskade interaktioner mellan medarbetarna.

En av de riktigt stora utmaningarna för den studerade organisationen och dess anställda är kommunikation. Utmaningarna består i förutsättningen att skapa delaktighet i olika digitala mötesformer. Det framkommer också att minskade spontana interaktioner mellan kollegor påverkar upplevelsen av delaktighet negativt. De spontana samtalen betonas i studien ha två huvudsakliga funktioner dels som en del i det sociala relationsskapandet dels som en del i kunskapsdelningen inom organisationen.

5.2. Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetssätt?

Resultatet från studien visar att ledare behöver hitta vägar att överbrygga hinder mot delaktighet i organisationen. För att främja delaktighet i form av utbyte och interaktioner mellan medarbetare behöver ledare ha strategier för att stärka sammanhållningen mellan medarbetare. En viktig del i detta arbete kommer handla om att hitta bra strukturer för kommunikation som gynnar både de sociala banden och de arbetsrelaterade uppgifterna. I ett flexibelt arbetsliv behöver ledarskapet präglas av tillit, men även av tydlighet. Ramar, ansvar och handlingsutrymme behöver vara klarlagt för att skapa trygghet både hos ledaren och hos medarbetarna.

I en flexibel arbetsmiljö framkommer vikten av att ledare inte glömmer bort medarbetare när de inte träffas fysiskt. Ledare behöver därför ha strategier för att

uppmärksamma varje medarbetare individuellt. Detta för att alla medarbetare ska känna sig lika inkluderade och sedda. Detta gäller såväl hybridmöten som när arbetet sker på distans.

5.3. Praktiska implikationer

När organisationer planerar för ett flexibelt arbetssätt är det viktigt att allt fokus inte bara ligger på att få basfunktionerna att fungera. Organisationer behöver sätta utbytet mellan sina interna kunder, medarbetarna, i centrum för att främja och säkra sin utveckling och konkurrenskraft. Detta handlar bland annat om att hitta strategier för intern kommunikation för att kompensera för minskade spontana interaktioner, vilka i sin tur påverkar både gemenskap och kunskapsutbyte. Minskade spontana interaktioner och bortval av kommunikation mellan medarbetare riskerar annars att leda till minskad innovation, kreativitet och skapat kundvärde vilket därmed leder till minskad konkurrenskraft.

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat, metodval och avslutningsvis finns förslag till fortsatt forskning på området flexibelt arbetssätt.

6.1. Resultatdiskussion

Medarbetares möjlighet att vara delaktiga är en förutsättning för kvalitetsarbete, och kommunikation är en viktig del av detta (Bergman & Klefsjö, 2012). I studien framkommer att de spontana interaktionerna mellan medarbetare tenderar att försvinna när de sitter geografiskt skilda åt, samt att hybrida mötesformer utgör ett hinder för allas likvärdiga deltagande. Kommunikation, samarbete och kunskapsutbyte mellan kollegor är en viktig förutsättning för innovation och utveckling (Sahlqvist & Jernhall, 1996; Yukl, 2012). Vad kommer de långsiktiga konsekvenserna av brister i kommunikation att bli för organisationers kvalitetsutveckling? Tidigare studier har visat att spontan kommunikation uteblir (Babapour Chafi et al., 2022; Charalampous et al., 2019) vilket även framkommer i denna studie. Dessutom visar studien att respondenterna stundtals aktivt väljer bort kommunikation då hindren upplevs för stora. Detta gäller främst den spontana kommunikationen vilket är oroande då många innovativa idéer uppstår just i dessa informella interaktioner (Yukl, 2012). Liksom i studien har tidigare forskning visat på att kunskapsdelningen tenderar att hämmas på grund av minskade spontana interaktioner och fysiska möten (Hertel et al., 2005).

En aspekt av de spontana sociala samtalen som framkommer i studien är att dessa riskerar ta tid från det faktiska arbetet. Även om det inte direkt uttalats i studien är det rimligt att anta att detta också bidrar till den effektivitet som medarbetarna upplever då de arbetar på distans. Xiao (2021) menar att minskade distraktioner kan bidra till den ökade produktionen vid distansarbete. De möjligheter medarbetare främst talar om i intervjuerna är den frihet och självbestämmande som det flexibla arbetet innebär. I tidigare studier (Criscuolo et al., 2021; Taskin & Devos, 2005; Xiao et al., 2021) framkommer att möjligheten att arbeta på distans, förutom att öka produktiviteten, även minskar stress och ger även positiva effekter i form av ökat engagemang för arbetet. Tidigare studier rörande distansarbete har också visat att ledare uppger att de utövat mindre kontroll och delegerat mer under distansarbete, och att medarbetare inte delade den uppfattningen (Stoker et al., 2021). Denna studie visar på ett något annorlunda resultat; att ledare och medarbetare har en gemensam uppfattning om graden av delegerat ansvar och upplevelsen av en större tillit och mindre kontroll från ledare.

Studiens resultat indikerar såsom tidigare studier att flexibelt arbete är här för att stanna (Barrero et al., 2021; Spagnoli et al., 2021). Det kan antas att organisationers inställning till att erbjuda möjlighet till flexibelt arbete kommer vara en faktor vid framtida kompetensförsörjning. En viktig förutsättning för organisationer att lyckas i kvalitets- och utvecklingsarbetet kommer troligtvis också vara hur väl de lyckas hantera de utmaningarna som det flexibla arbetet medför gällande medarbetare delaktighet.

Något som blir tydligt på en latent nivå i intervjuerna är att många respondenter inte riktigt har landat i det flexibla arbetssättet, vilket är naturligt då detta endast pågått en kort period i organisationen. Respondenterna talar om arbetssättet som tudelat; fysiskt och digitalt, men inte som en helhet. Det finns medarbetare som kommit olika långt i denna mognadsprocess. Hur lång tid tar en sån här omställning? När kommer vi sluta prata om ett "före och efter pandemin"? Övergången till ett flexibelt arbetssätt blir ytterligare en omställning för organisationen, utöver den omställning som pandemins distansarbete inneburit. Organisationen befinner sig nu i en lärprocess kring sitt flexibla arbetssätt. Agyris och Schön (1978, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) menar att en organisation som genomgår större förändringar kommer in i det dubbla lärandet med reflektion och nya insikter, vilket även inkluderar avlärandet av gamla arbetssätt. Den studerade organisationen befinner troligtvis i denna dubbla lärande-fas för att hitta sin väg in i det nya arbetssättet. Detta dubbla lärande kommer förmodligen stärkas i och med att organisationen efter sin provperiod kommer att utvärdera sitt flexibla arbetssätt.

Förändringar tenderar att skapa motstånd hos människor (Sörqvist, 2004) och detta ser vi även spår av i intervjuerna då respondenter uttrycker att de gärna vill fortsätta arbeta i högre grad på distans än de 50 % som är beslutade. Organisationen är medveten från ledarskapshåll att det är viktigt att fortsätta träffas fysiskt. Den omfattning av distansarbete som är beslutad, max 50 % sammanfaller med OECD:s (2020) uppgifter om att produktiviteten hos medarbetare endast ökar upp till 50 % distansarbete för att därefter avta. Även då det gäller arbetstillfredsställelse hos medarbetare har Golden och Vega (2005) funnit att denna ökar fram till 15 timmar distansarbete per vecka. Båda dessa studier visar alltså att omfattningen på distansarbete kan behöva begränsas, vilket organisationen också valt att göra.

Det finns osäkerhet gällande grupptillhörighet, som är så viktigt för förtroende och kunskapsdelning (Chang et al., 2014). Ett sätt som organisationen skapar förutsättningar för medarbetarskap är genom de tvärfunktionella teamen där medarbetarna får möjlighet att aktivt bidra och påverka organisationens helhet. Detta medarbetarskap leder till ökat engagemang från medarbetarna och bidrar till utveckling, initiativtagande och gemenskap (Bergman & Klefsjö, 2020). Samtidigt framkommer det i studien att de tvärfunktionella teamen bidrar till den osäkerhet som finns kring vilken grupp man tillhör. Det beror på att respondenterna känner starkare samhörighet till de tvärfunktionella teamen där de utför mycket av sitt arbete. Ledarna har sin enhet som de ska försöka skapa sammanhållning i, det krockar när medarbetarna inte ser enheten som den primära gruppen. När det redan är svårt med grupptillhörigheten, vad leder den här krocken till och hur kan den hanteras?

I intervjuerna framkommer att ledare ofta kopplar tillgänglighet till att vara fysiskt tillgänglig på arbetsplatsen, medan denna uppfattning inte alls är lika tydlig från medarbetarna. En möjlig förklaring till detta är skillnaden i ledares och medarbetares uppdrag i relationen till kontakten dem emellan. Medarbetare ser troligtvis ledarens tillgänglighet som nödvändig utifrån råd, stöd och beslutsfattande kopplat till arbetssituationen vilket inte är beroende av en fysisk kontakt. Däremot framkommer att ledarna i studien ser sitt ledarskap som starkt knutet till relationsskapande och personligt engagemang. Tidigare litteratur beskriver även vikten av ledares relationsinriktade förmågor samt vikten av ledarens närvaro för att skapa en framgångsrik organisation och förutsättningar för organisationens kvalitetskultur (Bergman & Klefsjö, 2012; Cardwell et al., 2013; Ingelsson, 2013). Det är därför inte konstigt att det finns olika syn på vad tillgänglighet är och hur det skapas.

6.2. Metoddiskussion

Studiens syfte har varit att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på delaktighet vid det flexibla arbetssättet. Det flexibla arbetssättet har studerats utifrån att få en djupare förståelse av utmaningar för och möjligheter till delaktighet och individens upplevelse av detta. Intervjuerna har genomförts i samband med införandet av det flexibla arbetssättet hos organisationen och nära återgången efter pandemin. Detta har troligen färgat de svar som framkom. Det kan därmed inte helt uteslutas att respondenternas svar till viss del är präglade av den upplevelse och de erfarenheter som pandemin har medfört. Antalet respondenter kan ses som få vilket förklaras med studiens tidsmässiga omfång. Urvalsramen är liten då fenomenet är relativt nytt. Detta innebär att få organisationer helt kommit igång med det flexibla arbetssättet efter pandemins restriktioner har lyfts.

Intervju som metod kan vara en nackdel för de respondenter som kanske inte har lika lätt att uttrycka sig verbalt. Studiens respondenter valdes av organisationen. Hur detta kan ha påverkat resultatet är oklart. Pålitligheten i datainsamlingen stärks av att författarna använt samma frågeguide (Bryman, 2018), samt stämt av med varandra mellan intervjuerna. Studiens teman har sitt ursprung från intervjuerna. Dessa teman påverkas dels av hur respondenterna fritt har reflekterat under intervjun dels av frågeguidens utformning och frågeställningarnas formuleringar (Bryman, 2018). Det är inte uteslutet att guiden påverkat resultatet av teman.

Den valda analysmetoden innebär en stor flexibilitet och frihetsgrad då tolkning av data bygger i hög grad på forskarens förståelse och förförståelse. De mönster och val av teman som studiens författare presenterar kan därmed ha påverkats av den förförståelse och den kunskap som författarna till denna studie har. För att stärka studiens trovärdighet har kodning och analys skett som ett gemensamt arbete av författarna. Detta för att minska risken att empiri tolkas olika beroende på vem som utför analysen. Det framkommer en samstämmighet från respondenterna gällande svaren inom respektive tema. I de fall det framkommer avvikande uppfattningar så redovisas även dessa i resultatet. Detta stärker äktheten i studiens fynd (Bryman, 2018).

Eventuell överförbarhet kan ha försvagats av att organisationen genomfört två förändringar samtidigt i och med införandet av både aktivitetsbaserat kontor och det flexibla arbetssättet. Detta har troligen påverkat resultatet då respondenterna även har den rumsliga förflyttningen på kontoret att ta hänsyn till i sina svar. Det här var något som studien författare initialt inte var medvetna om, utan det framkom under intervjuerna. Då det är en kvalitativ studie så är överförbarheten endast i relation till

den studerade gruppen, i övrigt är det upp till läsaren att avgöra graden av överförbarhet till annan kontext (Graneheim & Lundman, 2003).

6.3. Förslag på framtida forskning

Den kunskap som denna studie bidrar med leder förhoppningsvis till nya insikter kring arbetet med allas delaktighet i det flexibla arbetssättet. Studiens författare hoppas också att det ska väcka intresset för fortsatt forskning inom området. Under denna studies gång har följande tankar kring fortsatts forskning växt fram.

Denna studie har genomförts i ett tidigt skede vid införandet av det flexibla arbetssättet och nära efter Covid-19 pandemin. Det skulle därför vara intressant att följa upp studien och organisationen för att se hur delaktigheten påverkas över tid och vilka effekter detta medför för organisationen. Studien är genomförd i en offentlig organisation. Framtida forskning av andra offentliga eller privata organisationer som infört ett flexibelt arbetssätt skulle därmed vara intressant att studera för att undersöka hur möjligheten till delaktighet påverkas i olika typer av organisationer med olika arbetsuppgifter.

Ett uppslag för framtida forskning skulle kunna vara att fördjupa sig i olika dimensionerna av delaktighet och hur de påverkas över tid i en organisation med ett flexibelt arbetssätt. Samt att även studera framgångsrika strategier att hantera de utmaningar som visat sig i denna studie. Exempelvis kan detta handla om kommunikationsstrategier, relationsbyggande, innovation och kvalitetshöjande arbete.

7. Referenser

- Arnstein, S. R. (2019). A ladder of citizen participation. *Journal of American Planning Association*, 85(1), 24-34. DOI 10.1080/01944363.2018.1559388
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022) Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14 (1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund:Studentlitteratur
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick *NBER Working Paper No. 28731* <http://www.nber.org/papers/w28731>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB
- Cameron, K., & Sine, W. (1999). A Framework for organizational quality culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25, DOI: 10.1080/10686967.1999.11919208
- Cardwell, C., Dixon, R., D., Atkins, R., & Dowdell, S., M. (2011). Repentance and continuous improvement: Ethical implications for the modern leader. *Journal of Business Ethics* 102, 473–487 DOI 10.1007/s10551-011-0825-x
- Chang, H. H., Hung C-J., & Hsieh, H-W. (2014). Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(12), 1318-1335, DOI: 10.1080/14783363.2012.704274
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73, DOI:10.1080/1359432X.2018.1541886
- Contreras, F., Baikal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, J. W., & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications

- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma F., & Giuseppe N. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. *OECD Productivity Working Papers*, 31. OECD Publishing, Paris.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen K., & Kanji, G., K. (2002). Fundamentals of total quality management. Nelson Thornes Ltd.
- Dalen, M. (2007) *Interöju som metod*. Gleerups utbildning AB
- Elmgart, A., & Bloch, E. (2017). *Kundfokus: skapa kundvärde och hållbara resultat*. Stockholm: Liber.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6-46.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71(4), 78-91
- Granheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2) 105-112.
- Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13, 921–947. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>
- Golden, T., D., & Veiga, J., F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. DOI:10.1177/0149206304271768
- Hadley, C. N., & Mortensen, M. (2021). Are your team members lonely?: Despite the prevalence of team-based collaboration in the workplace, many employees feel isolated on the job. *Mit Sloan Managmnt Review*, 62(2) <https://mitsmr.com/39Q4pkz>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work,organisation and management. *New Technology, Work & Employment* 20(1), 19-33. DOI: 10.1111/j.1468-005X.2005.00141.

- Hani, E. H. (2021). The effect of managerial skill on business success. *Cross-cultural Management Journal* XXIII, (2), 199-204.
<https://doaj.org/article/2251f59991ee4199a0df43e16c934104>
- Hart, R., A. (1992). Children's participation: From tokenism to citizenship. *Innocenti Essay* no. 4
- Hart, R. K., & McLeod, P. L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics* 31(4) 352-361
DOI:10.1016/S0090-2616(02)00131-6
- Hayat Bhatti, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Riaz, T. & Syed, N. (2022). Knowledge has no value until it is shared: An empowering leadership perceptive, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14 (1), 133-153.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2021-0064>
- Hellsten, U., & Klefsjö, B., (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, *The TQM Magazine*, 12(4), 238-244.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15, 69–95.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1–28.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ingelsson, P. (2013). Creating a quality management culture: Focusing on values and leadership. [Doktorsavhandling, Mittuniversitetet]. Mittuniversitet.
- Jiang, Y., & Chen, C.C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847
- Juran, J., M. (1964). *Managerial breakthrough: A new concept of the manager's job and a systematic approach to improving management performance*. McGraw-Hill, Inc.
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240 <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi –att låta en värld öppna sig*. Liber
- Kanji, G., Kristensen, K., & Dahlgaard, J., J. (1995). Quality motivation. *Total Quality Management*, 6(4), 1095
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
- Khan, A. H., & Khatoon, R. (2015). Impact of core HR practices on employee engagement. *International Journal of Management Sciences and Business Research*: 4(9), 68-73. DOI: [10.5281/zenodo.3461491](https://doi.org/10.5281/zenodo.3461491)
- King Duvall, C. (1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7 (8), 204-212.
- Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, Employment & Society*, 25(3), 379-396. DOI: 10.1177/0950017011407966
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, S., B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mosadeghrad, A. M. (2011) Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM journal* 26, 160-187.
- OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur Ab, Lund.
- Rose, S. (2019). Remote work is sticking around. *Workforce Solutions Review* 10(4), 22-25
- Runebjörk, I., & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: Om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Ekerlids Förlag

- Sahlqvist, W., & Jernhall, B. (1996). *Organisationen och den dolda kompetensen*. ISL Förlag AB
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York : Crown Business
- Senge, P., M. (1995) *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst*. Thomson Fakta AB.
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., & Ghislieri, C. (2021). The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. *Behavioral Sciences*. 11(8),112.
<https://doi.org/10.3390/bs11080112>
- Spreitzer, G., M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes’ effects on managers’ involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit – Forskning och praktik*.
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf> Hämtad 2022-02-19
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and working from home in times of Covid-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, April, 1-11
<https://doi.org/10.1177/154805182111007452>
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2019). *Medborgardialog i styrning: för ett stärkt demokratiskt samhälle*. ISBN 978-91-7585-780-0
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2022). *Tillitsbaserad styrning*.
<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/organiseras-tyraochleda/styraforresultat/tillitsbaseradstyrning.46668.html>
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics* 62, 13-24
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
<https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S., K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review* 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Watson, A. (2022) How organisations can remove barriers to increase workforce collaboration. *Strategic HR Review*, 21(1), 31-33. DOI 10.1108/SHR-11-2021-0057
- Wohlgemuth, A., Wenzel, M., Berger, E. S. C., & Eisend, M. (2019). *Dynamic capabilities and employee participation; The role of trust and informal control*. *European Management Journal* 37, 760-771 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181-190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Bilaga A. Intervjuguide Ledare

Syftet med studien är att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på hur delaktighet kan skapas vid ett flexibelt arbetssätt.

Frågeställningar:

- Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i den nya vardagen?
- Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetssätt?

Studien berör delaktighet utifrån ett flexibelt arbetssätt. Deltagande är frivilligt och kan när som helst avbrytas. Intervjun kommer ta ca 45 - 60 min och kommer med ditt medgivande att spelas in. Det är endast för att vi ska kunna analysera intervjun och därefter raderas inspelningen. Informationen kommer endast att användas i forskningssyfte och Du som person kommer att hållas anonym. Om någon fråga är otydlig kan du säga till så kan jag förklara mer.

Öppningsfrågor

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur många år har du varit chef?
- Har du någon erfarenhet av distansarbete sedan innan pandemin?
- Vad innebär ert nya flexibla arbetssätt och hur skulle du beskriva det?
 - Hur ser ditt flexibla arbete ut?

Vi kommer prata om delaktighet

- göra samtliga medarbetare delaktiga i förbättringsarbetet.
- få arbetarna att känna sig uppskattade
- engagerade i arbetet.
- Att få vara med och påverka
- känna yrkesstolthet.
- Stötta den personliga utvecklingen hos medarbetare.
- Information
- Men det kan också vara andra saker...

Innehållsfrågor

- Utifrån det vi beskriver om delaktighet, vad innebär det för dig och dina medarbetare på din arbetsplats?
- Kan du ge ett exempel på ett tillfälle då du möjliggjorde dina medarbetares delaktighet (under det flexibla arbetet)?
- Vad var det som möjliggjorde detta? *Organisationen, dina medarbetare, omgivningen, ditt ledarskap*
- Hur skapas engagemang för arbetet?
- Upplever du någon skillnad när du/medarbetare arbetar flexibelt kontra fysiskt?
- Hur bidrar du som ledare till dina medarbetares engagemang?

Delaktighet och organisatoriskt lärande hänger samman. En del i det organisatoriska lärandet är kunskapsdelning, att vi delar med oss av erfarenheter, kompetens mm både inom och mellan team.

- Hur skapas möjligheter för kunskapsdelning inom och mellan team i det flexibla arbetet?
 - Hur ser du på betydelsen av de informella samtalen, "korridorssnack"?

- Anser du att detta har påverkats av det flexibla arbetssättet?
- Hur påverkas de sociala och professionella relationerna av flexibelt arbetet för dig?
 - Har du fått några signaler från dina medarbetare kring detta?
 - Vilken inverkan kan det ha på delaktighet?
- Har ni bestämt hur mycket tid som arbetas fysiskt kontra distans i organisationen?
 - Vad grundades ert beslut på?
 - Vad upplever du själv som optimal balans för dig?
- Hur ser du på betydelsen av tillit mellan ledare/ medarbetare?
 - Hur skapas/yttrar sig ev tillit i din organisation?
- Vad är de största möjligheterna/ utmaningarna i att vara ledare i flexibel arbetsmiljö, utifrån det vi har pratat om?
 - Vad behöver du från organisationen för att leda i en flexibel arbetsmiljö?
 - Vad behöver du från dina medarbetare för att ni ska lyckas i den nya vardagen?

Är det något som du tycker att jag inte frågat som du känner att du vill tillägga när det gäller delaktighet i flexibelt arbetssätt?

Avslutning

Tack för din medverkan. Skulle det vara något som vi vill följa upp, är det ok att vi kontaktar dig? Resultatet av studien kommer sammanställas i en uppsats som kommer publiceras på Diva.

Bilaga B. Intervjuguide Medarbetare

Syftet med studien är att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på hur delaktighet kan skapas vid ett flexibelt arbetssätt.

Frågeställningar:

- Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i den nya vardagen?
- Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetssätt?

Studien berör delaktighet utifrån ett flexibelt arbetssätt. Deltagande är frivilligt och kan när som helst avbrytas. Intervjun kommer ta ca 45 - 60 min och kommer med ditt medgivande att spelas in. Det är endast för att vi ska kunna analysera intervjun och därefter raderas inspelningen. Informationen kommer endast att användas i forskningssyfte och Du som person kommer att hållas anonym. Om någon fråga är otydlig kan du säga till så kan jag förklara mer.

Öppningsfrågor

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Har du någon erfarenhet av distansarbete sedan innan pandemin?
- Vad innebär ert nya flexibla arbetssätt och hur skulle du beskriva det?
 - Hur ser ditt flexibla arbete ut?

Vi kommer prata om delaktighet

- göra samtliga medarbetare delaktiga i förbättringsarbetet.
- få arbetarna att känna sig uppskattade
- engagerade i arbetet.
- Att få vara med och påverka
- känna yrkesstolthet.
- Stötta den personliga utvecklingen hos medarbetare.
- Information
- Men det kan också vara andra saker...

Innehållsfrågor

- Utifrån det vi beskriver om delaktighet, vad innebär det för dig på din arbetsplats?
- Kan du ge ett exempel på ett tillfälle då du kände dig delaktig (under det flexibla arbetet)?
 - Vad var det som möjliggjorde detta?
- Vad behövs för att du ska känna engagemang för arbetet?
 - Upplever du någon skillnad när du/din chef arbetar distans kontra fysiskt?

Delaktighet och organisatoriskt lärande hänger samman. En del i det organisatoriska lärandet är kunskapsdelning, att vi delar med oss av erfarenheter, kompetens mm både inom och mellan team.

- Hur skapas möjligheter för kunskapsdelning inom er organisation?
 - Vilka möjligheter och utmaningar ser du då det gäller kunskapsdelning mellan dig och kollegor?
- Hur påverkas de sociala och professionella relationerna av flexibelt arbetet för dig?
 - Hur ser du på betydelsen av de informella samtalen, "korridorssnack"?

- Anser du att detta har påverkats av det flexibla arbetssättet?
- Har ni bestämt hur mycket tid som arbetas fysiskt kontra distans i organisationen?
 - Vad upplever du själv som optimal balans för dig?
- Hur ser du på betydelsen av tillit mellan chef/ medarbetare?
 - Hur skapas/yttrar sig ev tillit i din organisation?
- Vad är de största möjligheterna/ utmaningarna i att arbeta i flexibel arbetsmiljö, utifrån det vi har pratat om?
 - Om du jämför med att arbeta helt fysiskt, vilka förväntningar har du på din chef
 - och vad behöver du från din chef/organisationens ledning?

Är det något som du tycker att jag inte frågat som du känner att du vill tillägga när det gäller delaktighet i flexibelt arbetssätt?

Avslutning

Tack för din medverkan. Skulle det vara något som vi vill följa upp, är det ok att vi kontaktar dig? Resultatet av studien kommer sammanställas i en uppsats som kommer publiceras på Diva.

Bilaga C. Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser sista terminen på Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitet. Vi genomför en studie om flexibelt arbete och delaktighet inom ramen för vårt examensarbete. Vårt syfte med studien är att bidra med kunskap om ledares och medarbetares syn på hur delaktighet kan skapas vid ett flexibelt arbetssätt.

Våra forskningsfrågor är:

- Vilka möjligheter och utmaningar gällande delaktighet ser ledare och medarbetare i den nya vardagen?
- Hur behöver ledare agera och förhålla sig för att skapa delaktighet hos medarbetare i ett flexibelt arbetssätt?

Studien baseras på intervjuer med både chefer och medarbetare i en offentlig organisation. Vi kommer att genomföra ett antal intervjuer där varje intervju kommer ta ca 45 - 60 min. Intervjuerna kommer att ske digitalt via Teams genomföras under vecka 12 – 15. För dig som deltagare krävs ingen förberedelse utan tanken är att vi har ett samtal kring ämnet där vi får kunskap om hur ni arbetar och upplever det nya flexibla arbetssättet utifrån delaktighet.

Din intervju kommer att spelas in i syfte att möjliggöra analys av informationen. Du som deltagare och din organisation kommer anonymiseras när resultatet presenteras. Endast studiens författare kommer ta del av inspelningen och när studien är klar och godkänd kommer intervjun raderas. Vi kommer göra intervjuer med både chefer och medarbetare inom din organisation. Deltagande i studien är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Den färdiga uppsatsen kommer att publiceras offentligt i databasen DiVA.

Vi hoppas att du vill och har möjlighet att bidra till vår studie. För att underlätta bokning av intervjutider har vi skapat ett formulär där du kan ange de tider som skulle kunna passa dig. Ange gärna flera tider. Länk till formulär:

Vi återkommer med en bokning med Teams-länk utifrån någon av dina önskade tider. Skulle du ha frågor innan intervjun går det bra att höra av sig till oss

Med vänliga hälsningar