



MEDARBETARES FÖRÄNDRADE SJÄLVSTÄNDIGHET OCH MÖJLIGHET TILL BESLUTFATTANDE VID HYBRIDARBETE

- En fallstudie med mixad metod om hur självständigheten och möjligheten till beslutsfattande hos individer inom organisationers försäljningsfunktion förändrats vid skiftet till hybridarbete

SOFIE ERIKSSON & FRIDA TJÄRNSTRÖM

Akademien för Ekonomi, Samhälle & Teknik

Mälardalens Universitet

FOA404, Magisteruppsats, 15 hp

VT 2022

Handledare: Magnus Linderström

Examinator: Maaninen Olsson, Eva

Datum: 2022-05-30

Förord

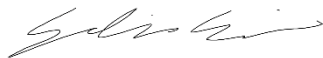
Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Mälardalens Universitet och alla som gett ett bidrag till denna studie och därav möjliggjort dess utförande. Utan ovannämnda bidrag hade studien inte varit genomförbar. Vi vill även ge ett extra stort tack till vår skickliga handledare Magnus Linderström för sitt engagemang och konstruktiva feedback som har varit till stor hjälp under arbetet med denna uppsats. Din breda ämneskunskap har bidragit med idéer och tankar som för oss annars varit svåra att finna och har lyft uppsatsen till en högre nivå.

Ytterligare ett stort tack vill vi rikta till både chefer och medarbetare som deltagit i studien vars bidrag varit avgörande för studiens genomförande. Den kunskap och glädje som finns för ert yrke lyste igenom under våra samtal mer er. Vi uppskattar verkligen den tid ni gett oss och där ni delat er kunskap, detta är vi tacksamma för och det kommer inte att glömmas.

Vi vill även tacka våra studiekamrater som under processens gång agerat som opponenter och även de kommit med idéer och förbättringsförslag. Det blir tydligt att det krävs fler för att skriva en bättre uppsats.

Ett sista tack vill vi ägna åt våra familjer och vänner som stöttat oss under denna process.

Västerås, Maj 2022



Sofie Eriksson



Frida Tjärnström

Abstract

Date: 2022-05-30

Level: Master thesis in Business Administration, 15 cr.

Institution: School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University

Authors: Sofie Eriksson Frida Tjärnström
(94/04/20) (96/03/05)

Title: Employees' changed independence and opportunity for decision-making in hybrid work - A case study with a mixed method on how the independence and opportunity for decision-making in individuals within organizations' sales function changes when switching to hybrid work

Supervisor: Magnus Linderström

Keywords: Organizational change, hybrid work, decision-making and independence

Research questions: How is the employees' independence and opportunity for decision making impacted by the shift towards hybrid work, according to managers and their employees?

Purpose: The purpose of this case study through organizations' sales function was to gain a deeper understanding of the organizational change that took place during the transition to hybrid work. This with a focus from an independence and decision-making perspective at the individual level.

Method: The study uses a case study methodology with a mixed method. In addition to the empirical material, five interviews were conducted with five different sales managers and then a questionnaire was sent out to their employees. The result was then analyzed through a thematic analysis.

Conclusion: Several factors emerged that affect employees' independence and ability to make decisions, including communication, the manager's influence and that everyone understood what was happening within the organization. Furthermore, it could be stated that the managers considered that the employees had become more independent, which the employees themselves partly agreed with. There was, however, a common experience that employees' decision-making increased.

Sammanfattning

Datum:	2022-05-30
Nivå:	Magisteruppsats Företagsekonomi, 15 hp
Akademi:	Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Universitet
Författare:	Sofie Eriksson Frida Tjärnström (94/04/20) (96/03/05)
Titel:	Medarbetares förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande vid hybridarbete - En fallstudie med mixad metod om hur självständigheten och möjligheten till beslutfattande hos individer inom organisationers försäljningsfunktion förändras vid skiftet till hybridarbete
Handledare:	Magnus Linderström
Nyckelord:	Organisationsförändring, hybridarbete, beslutfattande och självständighet
Forskningsfråga:	Hur upplever chefer och medarbetare att medarbetares självständighet och möjlighet till beslutfattande förändrats vid skiftet till hybridarbete?
Syfte:	Syftet med denna fallstudie genom organisationers försäljningsfunktion var att få en djupare förståelse för den organisationsförändring som skett vid övergång till hybridarbete. Detta med ett fokus ur ett självständighets- och beslutsperspektiv på individnivå.
Metod:	Studien använder en fallstudiemetodik med mixad metod. Till det empiriska materialet genomfördes fem intervjuer med fem olika försäljningschefer och sedan har en enkät skickats ut till dessas medarbetare. Resultatet analyserades sedan genom en tematisk analys.
Slutsats:	Det framkom flera faktorer som påverkar medarbetarnas självständighet och möjlighet till beslutfattande, bland annat kommunikation, chefens påverkan och att alla var införstådda i det som hände inom organisationen. Vidare konstaterades det att cheferna ansåg att medarbetarna blivit mer självständiga vilket medarbetarna själva delvis höll med om. Det fanns däremot en gemensam upplevelse att medarbetarnas beslutfattande ökat.

Innehållsförteckning

Förord	2
Abstract	3
Sammanfattning	4
Inledning.....	1
Problembakgrund	1
Problematisering.....	2
Syfte	5
Frågeställning	5
Teoretisk tolkningsram.....	6
Organisationsförändring	7
Episodisk- och kontinuerlig förändring.....	7
Weicks sensemaking- och enactmentteori	8
Beslutsfattande	11
Självständighet	15
Teoridiskussion	18
Metod	19
Introduktion	19
Metodologiska utgångspunkter	19
Fallstudiedesign.....	20
Forskningsansats	21
Val av forskningsmetod	21
Litteraturinsamling	23
Urval av respondenter	23
Empirigenerering.....	25
Kvalitativa empirigenereringen.....	25
Kvantitativa empirigenereringen.....	26
Operationalisering	27
Analysmetod.....	27
Inspelning, transkribering och tolkning	27
Analys.....	27
Forskningsetik	28
Studiens trovärdighet.....	29
Metodkritik.....	30

Empiri.....	31
Förändrade möjligheter vid beslutsfattande	31
Individens självständighet	34
Gemenskap & individen.....	37
Chefens roll	38
Information.....	41
Analys.....	44
Rädsla vid självständiga beslut	44
Chefens & medarbetarnas kunskap	46
Kommunikationens betydelse	49
Självständighet eller följsamhet?	50
Slutsats	53
Förslag på vidare forskning.....	54
Referenser.....	54
Bilagor	i
Bilaga 1 Mejl till respondenter.....	i
Bilaga 2 Operationalisering.....	ii
Bilaga 3 Kodningsexempel	v
Bilaga 4 Enkät till medarbetare	vi

Figur- och tabellinnehållsförteckning

Figur 1.....	6
Tabell 1.....	25

Inledning

I avsnittet presenteras en problembakgrund inom området vilken bestod av olika typer av insamlad litteratur. Problembakgrunden består av både vetenskapliga artiklar gällande problemet till ett urval av artiklar från dagspress gällande den aktuella samhällsdebatten som ökat under de senaste åren med anledning av Covid-19 pandemin. Detta för att få en vid bakgrund och insikt i problemet. Vidare presenteras studiens problematisering, syfte och frågeställning.

Problembakgrund

I samhällsdebatten som ägt rum, både i media och forskning, går det att läsa om en pågående debatt i arbetslivet gällande flexibelt arbete. Denna debatt har pågått under de senaste 10–15 åren och torde pågå under en lång tid framöver. En form av det flexibla arbetssättet är hybridarbete (Aronsson et al., 2018; Broström, 2021; Granath, 2021). Därför har det som bakgrund till studien gjorts en omvärldsanalys som omfattar både massmedia och vetenskapliga artiklar. Detta för att skapa en tydligare bild av arbetsformen som utvecklats när samhället under de senaste två till tre åren har stått inför en utmaning. Det har lett till en omorganisering av de rumsliga och tekniska arbetsförhållandena och därav skapandet av nya arbetsformer (Deckeman, 2021; Petani & Mengis, 2021). Digitaliseringen har fått större aktualitet, haft stor påverkan på samhället och arbetslivet och har därmed bidragit med både positiva respektive negativa aspekter till den förändring arbetslivet genomgått (Aronsson et al., 2018; Wendt & Manhart, 2020). Många arbetsplatser har under de senaste åren ändrat arbetssättet till att arbeta hemifrån i och med Covid-19 pandemin som påskyndade digitaliseringen av arbetsplatser och därav möjliggjorde för hybridarbetsplatser, men en återgång till kontoret sker nu alltmer (Broström, 2021; Granath, 2021).

Undersökningar har visat att det är få som vill gå tillbaka till att arbeta heltid på det fysiska kontoret eftersom de föredrar att ha möjligheten att arbeta hemifrån. Därför har det gjorts flera studier gällande arbetsflexibilitet och balans mellan arbetsliv och privatliv (Yang et al., 2021). Medarbetare vill hålla kvar vid hybridarbete vilket innebär att en del av arbetsstyrkan på hybridarbetsplatserna arbetar hemifrån medan en del arbetar på kontoret. Hybridarbetet har blivit vanligare i det globaliserade arbetslivet där utvecklingen av tekniken har varit avgörande. Att kunna kombinera var arbetet sker är för många något positivt, men som samtidigt ställer högre krav på individens självständighet (Aronsson et al., 2018; Saatci et al., 2019). Trots de positiva aspekterna finns det risker med hybridarbetet då arbetsmiljöarbetet

försvåras, vilket kan leda till försämrad hälsa samt uppståendet av större isolering från arbetsgruppen (Broström, 2021). Kan detta ha en påverkan på individens beslutsfattande och självständighet?

Hybridarbete är ett relativt nytt arbetssätt och därför är det viktigt att skapa en djupare förståelse om det, för trots en del eventuella risker kan hybridarbete bli framtidens sätt att arbeta på. Kontoret har historiskt varit den plats där arbetet sker och det som definierat arbetet. Det har nu insetts att kontoret inte alltid behövs och att digitaliseringen har bidragit till att skapa förståelsen att arbetet kan ske genom exempelvis videokonferenser (Dell Technologies, 2020; Granath, 2021). Det betonas att arbetsformen är under utveckling och att det kan innebära något positivt för många då exempelvis geografien inte spelar lika stor roll och gränsen mellan privatliv och arbete suddas ut, vilket för vissa upplevs som positivt men för andra som något negativt (Dell Technologies, 2020).

Den enskilda individens arbetsvillkor påverkas av hur den digitala tekniken organiseras (Aronsson et al., 2018). Hur hybridarbete fungerar och påverkar arbetsplatser är ännu svårt att svara på eftersom fenomenet är relativt nytt. Detta skapar utrymme för en djupare förståelse kring ämnet. Hybridarbete tros bli framtidens arbetsplats och har därför ett viktigt inslag i organisationer (Deckeman, 2021; Petani & Mengis, 2021). Petani och Mengis (2021) menar att digitaliseringen och IT-utvecklingen möjliggör för människor att arbeta på olika platser vilket resulterar i att arbetet befinner sig både virtuellt och fysiskt. Därav kan arbetarna få olika upplevelser av arbetsplatsen. Broström (2021) menar utefter föreliggande att det krävs mer av chefer när en del av arbetet inte sker på kontoret och att upprätthålla kontroll blir svårare.

Problematisering

Arbetslivets snabba och komplexa förändringar som skett och fortsätter att ske är händelser som drivs fram av digitaliseringen, vilken de senaste åren medfört betydande förändringar för samhället, organisationer och individer (Martínez-Caro et al., 2020; Radcliffe, 2013). Covid-19 pandemin, som inte kan ha gått någon obemärkt förbi, har gjort att digitaliseringen och automatiseringen av arbetsplatser har påskyndats. Detta har enligt Wendt och Manhart (2020) en inverkan på hur beslut fattas och samordnas samt en påverkan på organiseringen och fördelningen av arbete, kompetens och personutveckling. Arbetsplatsen har för de flesta genom åren varit kontoret men vid det nya arbetssättet har denna i stället ofta blivit hemmet (Aronsson et al., 2018). Det är dock inte bara platsen som har förändrats utan även tiden.

Arbetstiden är numera mer flexibel och inte nödvändigtvis det traditinoella 9–17. Arbetstiden kan anpassas efter livets alla andra delar vilket är problematiskt för chefer att förhålla sig till gällande att understryka vikten av ett sammanhang mellan plats och tid (Gratton, 2021). Vad händer då om det behövs fattas beslut gällande arbetet när individer sitter hemma själva och behöver ta ett beslut för att produktionen ska fortsätta rörelsen framåt? Blir det då ett större behov av självständighet i arbetet? Dessa tankar väcks då beslutsfattande är något som är centralt för organisationer (Baraberá-Mariné et al., 2019). Den svåraste delen med att leda en organisation är att fatta rätt beslut och ibland enbart ett beslut. När ett beslut fattats och implementeringen är tydlig skapas möjligheter att tillföra rätt resurser för att nå målet (Simon, 1997). Med anledning av komplexiteten kring individens beslutsfattande kopplat till den snabba organisationsförändringen som hybridarbetet inneburit anses det finnas behov att undersöka individens möjlighet till beslutsfattande vid hybridarbete.

Hur och var organisationers anställda arbetar har blivit mer flexibelt i och med att det hybrida arbetssättet ökat i användning. Denna implementering har gjort att chefer och medarbetare har experimenterat med flera sätt att arbeta på. Det hybrida arbetssättet behöver anpassas för att organisationen fortsatt ska vara produktiv (Gratton, 2021). Det behövs därav utvärderas och omtolkas hur organisationsförändringens händelser påverkat verksamheten, beslutfattandet och individen för att skapa förståelse och kunskap kring händelsen (Weick, 1995). Tidigare studier har undersökt om det fungerar att arbeta hemifrån istället för på kontoret. Exempelvis Yang et al. (2021) beskriver att allt arbete inte är lämpat att utföra hemifrån. Det är endast närmare 40 procent av kunskapsarbete, arbeten som på olika sätt hanterar intellektuella ämnen, som helt lämpar sig att utföras hemifrån. Vilket torde påverka arbetet och beslutfattandet?

Det är en växande trend att gå från hierarkiska ledningsformer till mer tillitsstyrning och decentraliserat- och individbaserat beslutsfattande i organisationer. Därmed finns ett ökat behov att medarbetare fattar fler beslut genom ett individbaserat beslutsfattande (Busck et al., 2010). Som en del av individualiseringen är det självständigheten som fortsatt kommer att vara av studiens intresse med kopplingar till beslutfattandet. Valet att använda ordet självständighet istället för individualism grundar sig i att självständighet var mer förekommande i studiens omvärldsanalys. I Europa har självständigheten, som är en del utav det individbaserade beslutfattandet, ökat i arbetet men inte i samma utsträckning som arbetskraven (Busck et al., 2010). Harrison och Pelletier (2000) skriver att ledningarna för organisationer behöver ha inblick i vilken typ av beslut de fattar för att beslutfattandet och

sedan genomförandet ska gynna organisationen som helhet. Även Gratton (2021) skriver om hybridarbets eventuella problem som isolering, ensamhet samt att skilja på arbetsliv och privatliv. När det finns ett sammanhang mellan plats och tid för arbetet är medarbetare som mest produktiva. Vid hybridarbete finnas det uppgifter som kräver samarbete och samordning av olika funktioner och resurser, vilket är en grundläggande definition av organisering. Vid arbete på kontor finns ofta anställda som arbetar samma tider, vilket underlättar samordningen samt den fysiska interaktionen för förutsättningarna att skapa förtroendefulla relationer till varandra.

Saatci et al. (2019) belyser att det inte alltid är lätt att genomföra möten vid hybridarbete och att det finns framväxande problem med arbetssättet. Vissa av problemen är på grund av den tekniska infrastrukturen medan andra uppstår på grund av en bristande överensstämmelse. Denna påverkas av interaktion samt sociala och kulturella sammanhang över de samlokaliserade miljöerna och de mer avlägsna, digitala, miljöerna. Detta betonas ytterligare av Goldberg (2013), att organisationer blir alltmer komplexa med tiden. Beslutsfattande inom organisationer blir i takt med detta svårare att utföra. Att lära sig hantera dessa brister anses vara nyckelfaktorer för att få ett fungerande hybridarbete då beslutsfattande är en grundläggande del inom organisationer (Mahmood, 2008; Saatci et al., 2019), därav torde det påverka samt påverkas när arbetsformen skiftar till hybridarbete.

Förändringar är händelser som sker och fenomen som innovation och globalisering gör att organisationers processer ständigt behöver förnyas och förbättras för att bli konkurrenskraftiga. Anställda behöver därav vara anpassningsbara och anamma kontinuerligt lärande. Det gör att organisationers framgång men också misslyckande hänger på personalresurserna som finns (Halim et al., 2019; Kyndt et al., 2013). Det visar på att medarbetarna har en betydande roll och då även eventuellt i beslutsfattandet och därför blir självständigheten kring detta för oss intressant att studera när hybridarbete etablerats alltmer som arbetssätt. Ytterligare en motivering till studien är det som Saatci et al. (2019) betonar att tidigare forskning klarlagt att det inte går att jämföra erfarenheter som ges och fås digitalt med de som sker ”face-to-face”, vilket återigen tyder på att det finns vissa problem med hybridarbete.

En organisationsfunktion som dock visat sig vid studiens genomförda omvärldsanalys vara underrepresenterad i tidigare forskning är organisationers försäljningsfunktion som genomgått stora förändringar under de senaste åren. I ekonomiska system och affärsverksamheter är denna funktion av framstående strategisk betydelse. Funktionen utgör grunden för det

cirkulära ekonomiska systemet och är en nyckelfunktion i organisationer. Därav är försäljningsfunktionen för oss ett intressant undersökningsområde att använda i studien om hur hybridarbetet påverkat eller förändrat individens arbete. Därmed blir frågan att ställa hur beslutsfattandet i organisationers försäljningsfunktion påverkas av hybridarbete och vidare om medarbetarna får en förändrad självständighet och möjlighet i organisationens beslutsfattande?

Syfte

Syftet med denna fallstudie genom organisationers försäljningsfunktion var att få en djupare förståelse för den organisationsförändring som skett vid övergång till hybridarbete. Detta med ett fokus ur ett självständighets- och beslutsperspektiv på individnivå.

Frågeställning

Hur upplever chefer och medarbetare att medarbetares självständighet och möjlighet till beslutsfattande förändrats vid skiftet till hybridarbete?

Teoretisk tolkningsram

Valet av de nedan presenterade teorierna grundar sig i den problembakgrund och problematisering som ovan har beskrivits. Därav kommer teorier gällande organisationsförändring, beslutsfattande och självständighet att presenteras. Detta då teorierna anses ge ett betydande bidrag i besvarandet av studiens syfte och frågeställning.

Valet av följande teorier grundade sig på det undersökningsfenomen som studien önskade undersöka med hjälp av syftet och frågeställningen. Vi ansåg att det som utgjorde grunden av den förändrade självständigheten och möjligheten till beslutfattande var den organisationsförändring som skedde vid hybridarbetsplatser. Inledningsvis valdes Karl Weicks teori om organisationsförändring som största bidrag. Denna organisationsförändringsteori blev betydande för att fortsättningsvis tolka och analysera de övriga begreppen som sedan inkluderades gällande beslutfattande och självständighet, vilka var avgörande för undersökningsfenomenet. Detta gjordes främst genom Herbert Simons bidrag om beslutfattande i organisationer. Därefter ansågs självständigheten högst relevant för att möjliggöra undersökningen av den förändrade självständigheten. Begreppen har därmed tolkats utifrån olika teorier för att få en förståelse och fortsättningsvis tolkades teorierna utifrån vår teoretiska tolkningsram. Genom denna går det att förstå hur vårt användande av de valda teorierna i studien ansågs relevanta. Dock ska det betonas att beslutfattandeteorin i denna studie inte ämnade att bidra till förståelse kring hur beslut fattas genom strukturer och processer. För oss var det väsentliga att förstå hur beslutfattandet påverkar en organisation i förändring och individens handlingar, självständigheten. Det blev därav tydligt att det krävs en sammankoppling teorierna emellan för att omfamna fenomenet i dess helhet.



Figur 1: Illustrerar hur organisationsförändring, hybridarbetet, ligger till grund för tolkningen av teorierna om beslutsfattande och självständighet (egenkonstruerad).

Organisationsförändring

Övergången från att i stor utsträckning arbeta enbart på kontor till att delvis, eller mestadels, arbeta hemifrån vid hybridarbete är en stor organisationsförändring. Ett intressant bidrag för denna studie ges av Weick och Quinn (1999) som beskriver organisationsförändringars påverkan och ger därför ett bidrag till hur förändringen till hybridarbete kan förstås. Weick och Quinn (1999) skriver att organisationsförändringar och dess förändringstakt gällande rytmen och mönstret för arbetet kan skapa en oro. De har en allmän uppfattning gällande att organisationsförändringar inte skulle behövas om människorna inom organisationerna gör sitt arbete "korrekt" från början. Dock är vår uppfattning av föreliggande att människan begår misstag och därför kommer organisationsförändringar att fortskrida. Weick och Quinn (1999) fortsätter med att förändringar som är planerade ofta uppkommer på grund av misslyckanden att skapa kontinuerliga adaptiva organisationer, vilket innebär att förändringar rutinmässigt sker i samband med misslyckanden. En förändring kan innebära ändringar gällande organisationers chefer och medlemmar, former och hur de fördelar tillgängliga resurser.

Episodisk- och kontinuerlig förändring

Weick och Quinn (1999) beskriver att det finns två olika typer av förändringar; episodiska och kontinuerliga, vilka ligger till grund för studiens "glasögon" vid senare analys i försöket att förstå organisationsförändringen. Förändringen som skett vid skiftet till hybridarbetet har inslag av båda dessa förändringstyper. Digitaliseringen är en kontinuerlig förändring som pågått och pågår medan Covid-19 pandemins hastiga påverkan på organisationsförändringen är det som speglar den episodiska förändringen. Weick och Quinn (1999) beskriver att episodisk förändring bildas i motsats till kontinuerlig förändring där orsaken till vilken av dessa konceptualiseringar som väljs är om organisationsförändringen ses som kontinuerlig eller episodisk. Kontrasten dem emellan speglar skillnaderna i åskådarens, i detta fall studiens, perspektiv. Sker det däremot en närmare observation handlar det egentligen om en pågående anpassning med små justeringar som ändå tenderar att vara kontinuerliga över flera enheter, vilket fortsättningsvis kan påverka struktur och strategi. Dessa små förändringar kan anses som kärnan i organisationsförändring (Weick & Quinn, 1999).

Episodisk förändring används vid organisatoriska förändringar som har benägenhet att vara sällsynta och diskontinuerliga men även avsiktliga. Den inträffar under perioder när organisationer går ifrån sina tidigare jämviktsförhållanden. Divergensen uppstår när en missanpassning skapas mellan den rådande strukturen och upplevda miljökrav (Weick & Quinn, 1999). Vilket var det, som till bakgrund för denna studie, inträffade när arbetsformen

tvingades att läggas om till hybridarbete. Weick och Quinn (1999) menar att denna typ av förändring betecknas som episodisk då förändringarna inträffar eller utlöses av externa händelser, exempelvis teknologiförändringar eller interna händelser. Där förändring i organisationens nyckelpersoner kan vara ett exempel. De menade att framgångsrika organisationer inte enbart förlitade sig på en mekanisk process och struktur. Dessa hade även väldefinierade ledningsansvar samtidigt som de var flexibla och improviserade för att ständigt vara föränderliga, vilket ger en relevans för användningen av denna teori i studien.

Kontinuerlig förändring är pågående och utvecklande samt beskrivs som ständiga uppdateringar av rådande arbetsprocesser genom små ständiga justeringar. Denna typ av förändring är förknippad med återkommande interaktioner gällande bland annat; organisering, auktoritetens påverkan, fortsatt utveckling och självorganiserade system. Organisationer med denna form av förändring har idéer om improvisation och lärande i praktiken.

Improvisationen ger input till självorganiserande grupper som skapar förändringar av arbetssättet (Weick & Quinn, 1999). I studien tolkades kontinuerlig förändring ge en bild av att färdigheter och kunskaper förändras istället för en specifik handling. Det finns därav en tanke om att förändring inte bara är en ersättning utav det gamla. Den kan faktiskt stärka befintliga egenskaper som finns i organisationen.

Vidare beskrivs att dialog är en viktig komponent som möjliggör för grupper att skapa en delad betydelse av uppsättningar och även en gemensam tankeprocess. För att skaffa ny information som leder till kognitiv omstrukturering är den grundläggande mekanismen i en samtalsprocess att upptäcka tolkningar som inte överensstämmer med ens egna tolkningar av ett begrepp. Därför sker de effektivaste förändringsinterventionerna på den vardagliga nivåns samtal (Weick & Quinn, 1999), vilket i denna studie kan anses vara bakgrunden till att lyfta både chefers och dess medarbetares upplevelser. Detta för att inkludera hela organisationens vardagliga samtal samt att forskningen kring detta kan kopplas till hur organisationer använder sensemaking, som beskrivs nedan, för att genomföra förändringar när en organisation omstruktureras.

Weicks sensemaking- och enactmentteori

Sedan början av 1900-talet har sensemaking studerats och är en av de bidragande faktorerna till att studier kring organisationsförändring har fördjupats. Eftersom händelser har ansetts vara tolkande processer där mening skapas av individer (Balogun, 2006). För att förstå organisationsförändring i dess helhet ansåg vi att det var viktigt att det fanns en förståelse för

den ekonomiska rationaliteten som finns i organisationer, men också de sociala och psykologiska aspekterna och därför togs det i studien stöd på Weicks teorier. Weicks definition av sensemaking har fått betydande påverkan inom företagsekonomin som ämnesområde. Därför är det en relevant del i studiens teoretiska tolkningsram och den definition som används. Weick (1988) beskriver inledande att sensemaking grundar sig i stora eller drastiska förändringar som utgör en risk och riktar sig mot de fundamentala delarna som en organisation är uppbyggd av, vilket har en stor påverkan på organisationen. Även om drastiska förändringar inte sker ofta är det viktigt att genom sensemaking förstå och tolka dem för att situationen inte skall förvärras. Om det inte finns grundläggande förnuftiga handlingar ökar risken för att det blir okontrollerbart (Weick, 1988). I studien används denna teori för att ge förståelse för hur olika upplevelser och tolkningar påverkar organisationens medlemmars upplevelse av förändringen till hybridarbete.

Sensemaking handlar om att se tillbaka på en händelse och försöka frambringa meningsskapande genom att lära av händelser. Det handlar om att medlemmar av en organisation tillsammans skall förstå vad som hände, om det gick bra eller dåligt, eller hur de kunde agerat annorlunda (Weick, 1995). Balogun (2006) betonar även att det inte bara är medarbetarna, som medlemmar i en organisation, som fokus bör ligga på. Utan även på cheferna vilket ligger till grund i valet att inkludera chefernas syn på studiefenomenet. Balogun (2006) tydliggör detta på grund av att kommunikation gällande förändringar måste förstås genom hela organisationen, vilket kräver att ledare både kommunicerar denna information och övervakar hur den uppfattas av medarbetarna. Vidare grundar sig sensemaking i både individuella och sociala aktiviteter som kan vara svåra att urskilja (Weick, 1995). En av grundtankarna kring sensemakingteorin är "how can I know what I think until I see what I say?"- Weick (1995, s. 61). Det handlar om att individen inte kan förstå vad den gjort förrän efteråt. Det handlar om hur människan genererar sina tolkningar för att sedan redogöra för hur de kom fram till resultatet. De fundamentala delarna inom sensemaking är handling och skapande där fokuset ligger på att förstå processen (Weick, 1995).

Förståelse hos individer bygger på agerande samtidigt som det kan försvåra hantering av händelsen. Det handlar inte bara om en fråga om kontroll utan blir även en epistemologisk fråga. Agerandet handlar om att lära sig, få feedback och skapa förståelse, vilket i denna studie tolkas som att individen behöver information och kunskap, för utforskade miljöer och sammanhang skulle valet av att inte agera kunna kopplas till minskad förståelse och större risk för fel. Weicks (1988) enactmentperspektiv är anpassat för organisatoriska miljöer.

Enactment handlar om att när individer agerar tar de in olika händelsers och strukturers existens för att sedan kunna sätta dem i rörelse. Individernas agerande i organisationer producerar möjligheter, strukturer och begränsningar som inte existerade tidigare.

Inom enactment försöker individerna göra rimliga tolkningar av de handlingar och konsekvenser som observerats. Det skapar en utläggning av orsaker som individerna kommit fram till och dessa ligger sedan till grund för hur framtida åtgärder förväntas hanteras.

Grundtanken inom enactment är att handling kommer före kunskap och handlingarna i sin tur ligger före kunskapen som finns kring handlingar, vilket gör att det kan bli problematiskt att förutse konsekvenserna som handlingarna kan ge. Detta medför risken att händelsen kan förvännas innan förståelsen infinner sig (Weick, 1988). Weick (1995) lyfter att sensemaking ofta handlar om olika argumentationer om vad eller vart något skett där det finns personer närvarande för att ta del av argumentationen, att meningsskapandet sker till flera.

Då studien ämnade undersöka medarbetares förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande blev det relevant att inkludera hur fördelning av arbete sker inom organisationerna. Därför användes det som Weick (1988) beskriver gällande hur åtgärder som berör kapacitet kan ha en påverkan på hanteringen av händelsen genom fördelning av kompetens, perception samt kontroll inom hierarkin. Uppfattningen påverkas av kapaciteten och responsrepertoarerna eftersom människor ser till händelser som de anser kunna påverka. När kapaciteten förändras ändras även handlingarna och uppfattningarna. Förhållandet mellan dessa faktorer utgör en fundamental hävstångseffekt för att kunna bidra till en förbättring gällande situationens hantering. Kapaciteten grundar sig i att när människor tror att de kan göra mycket kan de samtidigt uppfatta ett bredare utbud av information. Denna bidrar till förändring genom att när en person kan se ett större perspektiv ökar sannolikheten för att personen skall kunna se den förändring som behöver genomföras. Det i sin tur understryker att personer med expertkunskap inte kan se det stora sammanhanget och därmed minskar chansen att bidra till en positiv förändring.

För att skapa förutsättningar för utveckling inom förändringsområdet krävs det att människor ökar sin medvetenhet gällande vilka åtgärder som antingen har en positiv eller negativ inverkan. Samt att de ökar medvetenheten kring sina kapaciteter då desto mer kunskap det finns desto snabbare kan ett ingripande göras. Det finns även ett samband mellan centraliserade organisationer och kunskapsspridning. Centraliserade organisationer har svårare att skapa sensemaking, eftersom informationen inte sprids lika brett som i decentraliserade organisationer. (Weick, 1988). I problembakgrunden nämndes en

problematik i att arbeta hemifrån och på en hybridarbetsplats blir det för studien av intresse att åskådliggöra det som Weick (1988) skriver gällande sensemaking och enactment. Dessa har bidragit till kunskap om att problematiska händelser är mer kontrollerbara än vad de tidigare ansågs, vilket torde vara användbart för att göra hybridarbetet och förändringar det medför mer kontrollerbart.

Beslutsfattande

Studien ämnade delvis undersöka hur beslutfattandet förändrats, därav blev det relevant att inkludera beslutfattande som en del i den teoretiska tolkningsramen. Arbetslivet blir enligt Mahmood (2008) alltmer komplext och genomgår flera snabba förändringar. Det skapas då nya problem som chefer inom dagens organisationer behöver ta ställning till och agera på för att kunna lösa. Det kräver i sin tur olika beslutfattanden som cheferna behöver genomföra. När förändringar blir allt snabbare krävs snabbare beslut som kan sakna grund eller förberedelse för chefen. Det som framkommit åskådliggör för denna studie att det i huvudsak är chefer som tvingas ta snabbare beslut men utelämnar medarbetarnas förändrade beslutfattande. Dock anses denna teori ändå vara relevant för att ge en tydlig bild av hur det gått till när beslut fattats för att kunna påvisa eventuella förändringar. Men hur beslutfattandet hanteras, oavsett om det är en chef eller en medarbetare som fattar beslutet, har det i litteraturen hittats olika lösningar på. I denna studie fanns dessa lösningar genom användandet av Herbert Simons beslutsmodell. Goldberg (2013) beskriver att skapandet av modeller som analyserar olika perspektivs påverkan på beslutfattandet kan identifieras och därmed förutse olika konsekvenser som beslutet kan resultera i. Därav minskas risken att tidigare oförutsägbara händelser inträffar.

Mahmood (2008) beskriver att beslutfattande är en av de mest fundamentala delarna som bygger en organisation. När chefer fattat ett beslut som de vet hur den skall implementera skapas möjligheter att tillföra rätt resurser för att nå målet. Problematiken ligger i att det finns en stor komplexitet och en lång utmanande process för att komma till den punkten. I praktiken är beslutfattandet en del av chefens vardag samtidigt som andra arbetsuppgifter skall utföras som att kontrollera, organisera, leda och planera. Huvudkomponenten i samtliga arbetsuppgifter bygger på beslutfattande och därmed är det viktigt att chefen har kunskap om hur det påverkar organisationen och andra intressenter. Att inte fatta ett beslut är också ett beslut och är därmed oundvikligt. Simon (1997) beskriver att chefens administrativa arbete därför handlar om att få saker gjort och vilka processer och metoder som skall fungera. Något som däremot borde få mer fokus och undersökas mer är valet som ligger till grund för

handlingen, med andra ord själva beslutsfattandet. För att chefer skall kunna fatta ett beslut anser Goldberg (2013) att det av chefen krävs kunskap om orsaken som ligger till grund för förändringen. Det krävs en förståelse om att förändring är kontextuellt driven och därmed skapas nya behov och variabler som organisationer behöver hantera. Att belysa hur viktigt det är att se de som arbetar på botten av en organisation är något som Simon (1997) förespråkar då det är de som utför det faktiska arbetet för att uppnå organisationens mål. Vilket stärker studiens val att i huvudsak studera medarbetarnas förändrade möjligheter kopplat till självständighet och beslutfattande.

Det finns flera olika sätt att se på beslutsfattande men i denna studie kommer i huvudsak Simons begrepp att få visualisera beslutsfattande. Simons modell har grundläggande funktioner gällande korsandet av ett beslutsutrymme som kan vara komplext som innehåller sökandet efter alternativ. Därefter testas alternativen för att hitta en lösning (Boland et al., 2008). Urvalet av alternativen kan vara ett medvetet eller ett omedvetet beteende av det som finns möjligt för personen att tillgå. Desto större urval personen har att tillgå desto mer komplex blir urvalsprocessen (Simon, 1997). Ett karaktäriserande kännetecknen för beslutsfattande är dess fokus på framtiden där både valet och tankarna kring det kommer att påverka framtiden (Boland et al., 2008).

Simon (1997) lyfter att organisationer är system som består av människors aktiviteter där dessa bildar system som samordnas, vilket även är en av grundtankarna i Weicks (1988) teori gällande människors handlingar. Simon (1997) menar därmed att människors betydelsefulla aspekter inte kan ses som personliga då det är systemen som avgör. Däremot kan varje samordnad samarbetsinsats indelas i två olika beslut. Den ena handlar om att individen kommer fatta ett personligt beslut som antingen bidrar eller inte till organisationen. Den andra saknar korrelation till personliga beslut och handlar därav om att beslutet har en effekt för organisationens syfte. Därmed anses denna typ av beslut som opersonlig då individen inte utgår från sig själv, utan tar avstånd från sina värderingar.

När beslut skall genomföras och efterlevas inom organisationen finns det flera olika sammankopplingar där flera agenter behöver samspela. Denna komplexitet leder till olika utfall som kan få konsekvenser som inte beräknats (Goldberg, 2013). Enligt Mahmood (2008) finns det två typer av specialiseringar som studerats i organisationer där den ena är den horisontella och den andra den vertikala. Den horisontella specialiseringen fokuserar på att uppnå en större utveckling av skicklighet och expertis i arbetsgruppen. I Simons (1997) teori fokuseras det däremot på den vertikala specialiseringen som fokuserar på samordning mellan

anställda genom att utveckla expertisen när det kommer till beslutsfattande. Mahmood (2008) beskriver att den vertikala specialiseringen handlar om att låta den operativa personalen ansvara för sina egna beslut och att de skall kunna stå till svars för dem. Gruppbetende kräver enligt Simon (1997) inte enbart att rätt beslut fattas utan det krävs även att beslutet efterlevs av samtliga i gruppen. Det krävs då att det finns en god kommunikation i gruppen. Beslutsfattandet kan underlättas genom att centralisera besluten genom en översiktlig verksamhetsplan som kan agera som ett hjälpmedel för organisationens medlemmar. Dock är en viktig faktor att expertisen inom beslutsfattandet kräver att ansvaret fördelas så att beslut kan fattas av dem som besitter rätt kompetens för att fatta beslut. Eftersom Mahmood (2008) anser att en av de svåraste delarna för organisationer är att leda och fatta rätt beslut.

Beslutsfattande är en adaptiv dynamisk process, enligt Baraberá-Mariné et al. (2019), som bygger på ett samspel mellan den organisatoriska handlingen och informationssinnesskapandet mellan de olika aktörerna. Individer involveras sedan för att föra samman den organisatoriska handlingen med omgivningens krav. I den adaptiva beslutsprocessen letar individen kontinuerligt efter ny information som den sedan kan tolka och omvärdera för att slutligen fatta beslut, vilket även är en del i Weicks (1988) process inom sensemaking. I beslutsprocessen anser Baraberá-Mariné et al. (2019) att det kan vara svårt för individen att avgöra om den framträdande informationen är relevant. Det blir problematiskt då den framträdande informationen ofta har en stor påverkan på beslutet som skall fattas och om den då är felaktig kan det leda till ett felaktigt beslut. Individens förmåga bygger på individuella faktorer som innefattar förmågan att lära sig och anpassa sig till olika situationer.

Organisatoriska faktorer påverkar individuellt beslutsfattande i olika situationer. Det blir därmed viktigt att chefer är medvetna om faktorerna då de kan använda informationen för att identifiera olika delar av det organisatoriska sammanhanget. Sedan kan cheferna använda det som hävstänger för att öka kvaliteten och utveckla framtida beslut samt för att utvecklas (Baraberá-Mariné et al., 2019). Det gör att individen ibland fattar beslut som inte överensstämmer med slutmålet. Det är dock viktigt att komma ihåg att beslut inte fattas av organisationer utan av människor som betar sig som medlemmar av en organisation. Vidare anammars individens beslut av organisationen som transformerar beslutet för att passa organisationen (Simon, 1997). Den administrativa organisationen handlar enkelt förklarad om delegering av ansvar och arbetskraft inom organisationen. Eftersom denna studie även

undersöker självständigheten hos medarbetarna får detta ytterligare relevans då medarbetare får möjlighet att fatta egna beslut vilket indirekt ökar deras självständighet.

När ett beslut fattas är beslutsuppgiften bestämd av effekterna av "de faktorer som är förknippade med de allmänna strukturella egenskaperna hos beslutsproblemet, inklusive svarsläge, antal alternativ, antal utfall eller attribut, tidspress, informationsvisningsläge och agendabegränsningar" (Payne et al., 1993, s. 22). Däremot bygger beslutfattande på uttalade eller outtalade informella regler som delas av flera individer i organisationen och som sedan påverkar den individuella beslutsprocessen. De informella reglerna sprids ofta genom att individer imiterar andra eller att de försöker påverka varandra genom en så kallad social process. Beslutet som individen sedan fattar bygger på de sociala mönster som sammanvävts med de sociala sammanhang som individen befunnit sig i (Barabera-Mariné et al., 2019).

Finns det kunskap om hur individer agerar går det att förutse vilka beslut som kommer att fattas vid olika situationer. Det gäller även att det finns kunskap om organisationens värderingar då dessa också har en påverkan på de beslut som fattas (Goldberg, 2013). Vilket även betonas av Simon (1997) som menar att det generellt sett är värderingar och mål som styr de enskilda besluten i organisationer som styrs av de organisatoriska målen. Till en början påtvingas dessa värderingar och mål på individen genom myndighetsutövning men med tiden blir värderingarna internaliserade och alltmer psykologiskt och kopplat till individens attityder. Dessa utvecklas sedan till lojalitet inför organisationen som kommer göra att individen utan stimulans från organisationen fattar beslut som överensstämmer med de organisatoriska målen. Det går därav att bekräfta när en person identifierar sig med en grupp då personen överväger olika valmöjligheter i en situation och sedan fattar beslutet utefter vad som är bäst för gruppen (Simon, 1997). Lojaliteten till organisationen är likt ett känslomässigt band mellan människorna med ett ansvar och en vilja att vara medlem i organisationen. Utöver detta finns en oro att anställda straffas om de klagar, vilket resulterar i ett stort behov av förtroende och organisatoriskt stöd för de anställda. Ett starkt engagemang leder till att anställda får bättre arbetsmotivation och ökad prestation (Halim et al., 2019).

När det kommer till själva beslutsfattandet och det gäller att fatta "rätt" beslut anser Simon (1997) att beslutet kan bedömas utifrån två ståndpunkter. Den ena är att beslutet kan anses korrekt om det går att koppla det till olika sociala värden och när konsekvenserna är mer socialt önskvärda. Den andra är korrekt om beslutet överensstämmer med de referensramar som tilldelats individen från organisationen. Att låta någon fatta beslut grundar sig ofta i informationen denne har för att fatta ett "bra" beslut. Om detta sedan kommer kunna

överförs till övriga medlemmar möjliggörs genom utbildning inom organisationen. Det möjliggör för anställda att förbereda sig för att själva fatta beslut då de vet vad organisationen förväntar sig av dem. I detta finns likheter med det som Weick (1988) lyfter, att det är viktigt med informationsskapande inom organisationen för att samtliga skall kunna skapa sensemaking.

Kommunikation, information och kunskap har betydelse för beslut och kan uppstå i olika delar av organisationen. I de fall enskilda personer i organisationer har information och kunskap som är relevant, finns det ingen möjlighet att utan kommunikation påverka individers beteende. Ett sätt att fördela beslutsfattandet som en funktion är att medlemmarna i organisationen tilldelas de beslut som de har relevant information om. Det finns dock ett problem även i denna idé då informationen ibland inte enbart innehåller av en individ. Då ställs särskilt höga krav på kommunikationen dessa individer emellan då beslutet enbart ska fattas av den som är bäst lämpad för uppgiften. Grundtanken blir att beslut alltid blir en kompromissfråga då det inte går att fatta perfekta beslut för den målupplevelsen organisationen siktar mot. Allting blir relativt utefter situationens kontext och omständigheterna som organisationen befinner sig i. Det gör att omgivningen alltid begränsar de alternativ som finns tillgängliga vilket sätter ett maximalt värde vad som rimligen kan uppnås (Simon, 1997).

Självständighet

Kyndt et al. (2013) skriver likt ovan nämnda att samhället genomgår förändringar. Fenomen som innovation och globalisering gör att organisationer behöver förnyas och förbättras för att bli konkurrenskraftiga. En konkurrenskraft som har en påverkan i förändringen till hybridarbete lyfts av Bäcklander (2019) vara självständiga medarbetare, vilket även är något som alltmer eftertraktas av både chef och medarbetare. Kyndt et al. (2013) fortsätter dock med att de anställda behöver vara anpassningsbara och anamma kontinuerligt lärande. Halim et al. (2019) menar att mänskliga resurser tillsammans med teknik och kapital är faktorer som är avgörande för organisationer och beskriver att för att nå bästa resultat måste faktorerna effektiviseras. Det är även nödvändigt att alla tre tillsammans stöds av organisationens verksamhet, från anställda till ledning. Antagandet om "bästa resultat" går emot det som de två tidigare teorierna menar på, då Weick i huvudsak skriver om socialpsykologiska tolkningar som är intersubjektiva och Simon om begränsad rationalitet. Trots detta finns det eventuellt en förhoppning inom organisationer att det finns ett bästa resultat. Därför anses den aspekten ändå relevant att använda i studiens tolkning av teorin och resultatet då Halim et al.

(2019) fortsätter med att mänskliga resurser är den mest avgörande faktorn. Det är även något som betonades av Simon (1997), då det utan resursen inte spelar någon roll hur bra teknik och kapital organisationen innehar. Därav behöver de mänskliga resurserna inom organisationerna hanteras med försiktighet och varje anställd har en roll som är viktig för att nå målen. Det gör att organisationers framgång men också misslyckande hänger på personalresurserna som finns (Halim et al., 2019). Inom organisationer har det uppstått en ökad medvetenhet om att lärande och möjlighet till personlig utveckling värdesätts alltmer av anställda. På grund av den höga förändringstakten är det en nödvändighet att medarbetare självständigt involverar, integrerar material och information från olika källor och även att differentiellt tillämpa kunskap beroende på den rådande situationen (Kyndt et al., 2013).

En av de mest eftertraktade möjligheterna som medarbetare efterfrågar är att själva få bestämma över sitt arbete vilket även är något organisationer förväntar sig av sina medarbetare, att de tar initiativ och kan arbeta självständigt. Tidigare har samarbetsvilliga och ”följsamma” organisationer och medarbetare tillsammans med skickliga och självständiga medarbetare varit en konkurrenskraft. Medarbetarna sågs som följare av ledaren och det finns tre olika grader av i vilken utsträckning de är självständiga. Den första är passiva följare där det betonas att lojalitet, följa order och att förlita sig på chefens kunskap och expertis var viktigt. Den andra typen är den aktiva följaren som när det ges möjligheter ger sina åsikter och den tredje typen är den proaktiva följaren som ser att sin roll som medarbetare är att främja organisationen och det pågående uppdraget. Denna tredje typ uppvisar en hög grad av självständighet (Bäcklander, 2019).

Den ökade förändringstakten inom organisationer, som tidigare nämnts, menar Bäcklander (2019) gör att miljöerna där medarbetarna förväntas vara organisationen följsamma försvinner då arbetet alltmer byter riktning till att bli mer självständigt. För den enskilde individen, i studien medarbetaren, finns förväntningar på att den ”klarar sig själv”. Medarbetaren tvingas tolka ledtrådar i sin omgivning för att sedan använda dessa för att ge arbetet en mening gällande vad som inträffat och vad som komma skall. Med andra ord sensemaking (Bäcklander, 2019) vilket då visar på att självständighet och sensemaking kan kopplas samman för att förstå det studien ämnar undersöka. Vidare skriver Bäcklander (2019) att sensemaking framkallas när en ny situation på något vis är osäker, vilket en ny situation som hybridarbete är.

Det finns enligt Peng och Wei (2020) även en risk i att medarbetare känner sig osäkra vilket är något som organisationer måste arbeta med att lösa genom att skapa miljöer där de känner

sig säkra och vågar tala fritt. Chefers handlingar får konsekvenser på de anställdas beteende vilket är en nyckelfaktor som påverkar både effektiviteten och kreativiteten på individ-, grupp- och organisationsnivå. Anställdas beteende har framhållits för bland annat ett effektivare beslutsfattande, ökat lärande i organisationen och en mer framgångsrik implementering av nya praxis. I studien blev detta användbart att koppla samman med beslutsfattande, sensemaking (organisatoriskt lärande) och hybridarbete (som en ny implementering i organisationen).

Hur chefer påverkar anställda har länge varit en obesvarad fråga (Peng & Wei, 2020) men arbetsklimatet och hur medarbetare tolkar organisatoriska drag, händelser och processer tolkades vid läsningen av Peng och Wei (2020) vara nyckelfaktorerna för länken mellan ledarens egenskaper och medarbetares individuella beteende. Det konstaterades av Peng och Wei (2020) att en chef kan skapa ett självständighetsklimat vilket innebär att medarbetarna själva anser att de kan agera och fatta beslut men då krävs att chefen ger upphov till pålitlighet och tydlig kommunikation. Skapas en sådan miljö finns chansen att anställda vågar lita på sin egen moral och lättare kan säga ifrån när förslag eller problem uppkommer. Det förbättrar både individerna inom organisationen och organisationen i stort. Individuella prestationer hos de anställda har enligt Halim et al. (2019) en stark påverkan på framgången och därför försöker organisationer förbättra anställdas prestationer. Ett problem som chefer ställs inför är att känna till de faktorer som kan komma att påverka deras anställdas prestationer. Viktigt att ha med i tanken är dock det som Simon (1997) beskriver att det organisatoriska inflytandet över individens beteende inte ska tolkas som att organisationen fattar alla individens beslut men de kan fortfarande påverkas av varandra. Organiserade mänskliga grupper skapar ofta tillsammans ett ”gruppsinne” och de har tillsammans en handlingsplan som kommuniceras ut till alla och för acceptansen av detta har auktoriteten en betydande del.

Halim et al. (2019) lyfter att chefer är de största skaparna av arbetsklimatet och om chefers beteende inte överensstämmer med organisationens värderingar skickas tvetydiga signaler till medarbetarna. De riskerar då att inte kunna tolka situationen och därmed inte våga lita på sina egna principer. Om chefen däremot förespråkar värderingarna får medarbetarna tydliga signaler och kan därav skapa ett mer oberoende klimat som möjliggör för medarbetares självständighet (Peng & Wei, 2020). Självständighet ansågs i denna studie vara en del utav individualismen. Bäcklander (2019) och van Hoorn (2014) definierar individualism som i vilken mån individer kan ta hand om sig själva. Individualism innefattar att individen drivs av ett egenintresse och en valfrihet (Ząbkowicz, 2017). Individualistiska värden betonar

personlig prestation och ett risktagande (Bennett & Nikolaev, 2021). Dessa egenskaper torde finnas inom organisationers försäljningsfunktion där det förväntas av individerna att de skall vara individualister och ta mer ansvar över sitt eget arbete.

Teoridiskussion

Weicks teorier om enactment och sensemaking var en grundläggande del i denna studie för att förklara den organisationsförändringen som skett vid skiftet till hybridarbete. Eftersom enactment bygger på att individer handlar innan kunskapen infinner sig. Därmed behöver individer se tillbaka på händelsen för att lära sig om det som hänt, så kallad sensemaking. Det är först efter implementeringen, kopplat till organisationsförändringen som skett vid skiftet till hybridarbete, som det går att omtolka händelsen och hur det har påverkat individen. Weicks teorier går sedan att sammanföras med det som lyfts i Simons teori om administrative behaviour gällande hur beslut påverkar organisationer och individens roll i det. Detta tar sedan ett ytterligare fokus på individen genom att använda ”teorier” om individens självständighet. Teorierna om organisationsförändring, beslutfattande och självständighet ger därmed en ökad förståelse för det som studien ämnar undersöka.

Metod

I de tidigare avsnitten har studiens problemområde samt teoretiska tolkningsram presenterats. Teorierna som presenterats utgör utgångspunkterna för analysen av det empiriska resultatet. I följande kapitel presenteras studiens metodologiska premisser och tillvägagångssätt i den empiriska fallstudien.

Introduktion

Studiens syfte utformades med avsikt att använda dubbla metodambitioner eftersom det önskades få en djupare förståelse kring organisationsförändringen som skett vid skiftet till hybridarbete. Därför har under den genomförda fallstudien en mixad metod använts. Under studien utfördes intervjuer med försäljningschefer, gällande deras uppfattning om medarbetarnas förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande. Därefter har enkäter med chefernas medarbetare genomförts för att få medarbetarnas upplevelser. Med detta nämnt beskrivs och diskuteras i metodkapitlet främst metoderna för empirigenereringen, tillvägagångssättet och analysmodellen för fallstudien för att söka förståelse till forskningsfrågan.

Metodologiska utgångspunkter

Inför studien togs ett ställningstagande gällande valet hur vi som författarna såg på samhället, utifrån olika utgångspunkter genom att använda olika metoder. Det ontologiska ställningstagandet var det som ledde till vilka metodologiska utgångspunkter som valdes och vidare har använts genom studien. Studiens empiriska grund var ett tolkande och konstruktivistiskt förhållningssätt där tolkandet inte enbart innebar vår tolkande roll utan även att respondenterna betraktades som sociala och tolkande aktörer som ingick i ett sammanhang. Det fanns en vilja att förstå och undersöka hur de som befinner sig inom de valda organisationerna tolkar deras sociala verklighet kopplat till undersökningsfenomenet. Det tolkande synsättet innebar att det för oss fanns en chans att komma fram till resultat som utifrån en extern infallsvinkel kan verka överraskande. Användandet av det tolkande synsättet var fortsättningsvis inte enbart att beskriva hur respondenterna upplever och tolkar situationer. Det gav även möjligheter att använda tolkningarna i en tolkningsram och det som lyftes i studien (Andréasson, 2015).

Det konstruktivistiska synsättet grundade sig i en tro att de sociala företeelser som sker i deras verklighet är något som skapas, eller innehåller konstruktioner. Synsättet betyder att

företeelser gällande det sociala är i ett läge där revidering ständigt sker. Detta resulterade i att studien endast presenterade en version av verkligheten och därför kunde den inte heller anses som slutgiltig. I studien studerades förändringen till hybridarbete och därav kunde den sociala ordningen befunnit sig i ett läge med kontinuerlig förändring. Att ha inriktning på organisationers formella egenskaper, bland annat regler och roller, gjorde att det fanns en risk i att det bortses från i den ordning en organisation måste skapas. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att dessa formella egenskaper fungerade som tvingande och begränsade faktorer för individers egna handlingar. Viktigt att betona är att det konstruktivistiska inte togs till sin ytterlighet utan det lämnades visst utrymme till kulturens verklighet. Då studiens datainsamling skedde på individnivå fick individerna en aktiv roll vid den sociala verklighetens konstruktion.

Fallstudiedesign

Vår studie använde en fallstudiemetodik vilket är en populär forskningsdesign inom företagsekonomisk forskning (Yin, 2014). Fallstudien utgick från en specifik händelse, övergången till hybridarbete och hur detta påverkade medarbetarnas självständighet och möjlighet till beslutsfattande. Det gjordes ett strategiskt urval bland organisationer för att få fram information som för studien var intressant. Därav blev försäljningsfunktioner studiens nisch då den ansågs ha en spännande dynamik och har genomgått en omfattande förändring sedan skiftet till hybridarbete. Den var för oss även relativt outforskad. Det genomfördes en fallstudie bestående av fem olika organisationer vilka presenteras mer under rubriken urval. Intervjurespondenterna bestod av organisationernas försäljningschefer och enkätrespondenterna av deras medarbetare. Fokus för en fallstudie är enligt Flyvbjerg (2003) att förstå det ”verkliga livet” eller vad som faktiskt händer i organisationernas verklighet med ett syfte att ta lärdom från fallstudieorganisationerna. För att fånga verkligheten via en bredare synvinkel baserades fallstudien på intervjuer och enkäter. I arbetet med fallstudien har det centrala varit att finna tolkningar och individers handlingar. På grund av att fallstudien vidare är en form av empirisk studie lades mycket fokus på problem som uppstår i verkligheten vilket hybridarbete kan ses som. Därför utgick vi ifrån kontexten hur de olika respondenterna uppfattade den organisationsförändring som skett.

Fallstudie som forskningsstrategi har kritiserats (Flyvbjerg, 2003) då resultatet inte kunnat generaliserats vilket inte behöver vara sant, det handlar om att för oss kunna motivera varför de enskilda fallen valdes. Därför blev det viktigt att betona att vår fallstudie baserades på ett specifikt, strategiskt och systematiskt urval och därför gjordes ingen generalisering, utan den

framkomna informationen och data gäller de valda och studerade organisationerna. Resultatet är därav kontextberoende vilket gör att det inte behöver förklaras i samma utsträckning som icke-fallstudier utifrån trovärdighetskriterier. Dock använde denna studie en mixad metod, där vår genomförda enkät bland medarbetare fungerade som en mätmetod att använda i fallstudien för att belysa de olika respondenternas upplevelser och uppfattningar gällande studiefenomenet. Därav kommer ändå trovärdighetskriterier att beskrivas längre ned då det är en betydande del att diskutera i den kvantitativa metod-delen.

I det inledande arbetet med fallstudien hade vi genom den genomförda litteraturstudien en funnen generell kunskap om undersökningsfenomenet. Ett vanligt missförstånd menar Flyvbjerg (2003) är att fallstudier formas efter författarnas förutfattade meningar och att resultatet därför kan påstås vara mindre trovärdigt. Det fanns hos oss en viss tanke om vad resultatet skulle kunna tänkas bli, trots det gick vi in i fallstudierna till en början relativt förutsättningslösa. Vartefter tiden gick tydliggjordes fallstudiens riktning och den teoretiska kunskapen fick praktisk relevans vart eftersom studien fortled. Därefter utvecklades vår teoretiska grund och vid de sista fallstudieorganisationerna fanns, utöver intervjuguiden, en tydligare bild av vilka frågor vi sökte svar på.

Forskningsansats

Till den del medarbetarna bidrog med information användes en kvantitativ metod med en mer deduktiv ansats. Den mixade metoden gjorde att en mer abduktiv ansats användes även i den kvantitativa delen, trots att enkäten när den var utskickad inte kunde ändras. Intervjuer med cheferna gällande deras uppfattning av medarbetarnas förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande var dock det som stod för majoriteten av det empiriska materialet. Till denna del valdes en kvalitativ metod med en abduktiv ansats, vilket innebär att undersökningen bearbetades fram och tillbaka mellan utgångspunkterna empiri och teori för att hitta de mest givande infallsvinklarna (Saunders et al., 2019).

Val av forskningsmetod

Studien använde en mixad metod vilket innebar en blandning av de två typerna av data, kvalitativ och kvantitativ, och använde dessa tillsammans. Anledningen till en mixad metod var att vi i denna studie kombinerade element av den kvalitativa- och kvantitativa metoden för att få bredd i studiens syfte och vidare få en bredd och ett djup i förståelsen av undersökningsfenomenet (Harrison & Reilly, 2011). En mixad metod gav möjlighet att generalisera och kontextualisera (Braun & Clarke, 2006; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela,

2006; Johnstone et al., 2017; Nowell et al., 2017) även om denna studie inte ämnade att generalisera resultatet utan fokuserade på att kontextualisera. Valet grundade sig på detta då studien ämnade lyfta både chefers och medarbetares syn på medarbetares förändrade självständighet och möjlighet till beslutsfattande vid hybridarbete. Relevansen i den kvalitativa delen grundade sig i att den gav oss möjlighet att gå mer på djupet genom en intervju med en försäljningschef från varje organisation. Relevansen i enkäten till medarbetarna låg i att den möjliggjorde att få svar från ett större antal medarbetare och därav till en ökad bredd av förståelsen. Dessa metoder tillsammans skapade möjligheten att tolka handlingarna och upplevelserna som beskrevs i intervjuerna och enkätsvaren.

I denna studie användes delvis kvantitativ metod som använder förutbestämda svars-kategorier i enkäter där det förväntades att svaren som insamlats av respondenternas erfarenheter och perspektiv skulle passa in med det som studien ämnade ge svar på. Det som däremot en kvantitativ metod fallerar i är att den inte kan visa de insikter som de individuella eller personliga erfarenheterna som respondenterna besitter (Yilmaz, 2013). Då enkäterna enbart skickades ut till försäljningschefens medarbetare blev inte antalet svar fler än vad chefen hade medarbetare, vilket resulterade i totalt 29 besvarade enkäter. Studien använde ett tolkande synsätt och därav tolkades även enkäterna utefter det framkomna resultatet. Därmed ansågs de relativt få enkätsvaren tillräckliga och gav ett betydande bidrag till studien.

Denna metod gav inte respondenterna möjlighet att själva beskriva sina tankar, känslor eller upplevelser med deras egna ord (Yilmaz, 2013). Därför användes i studien även en kvalitativ metod då den ger möjlighet till är att se sammanhang, processer, tolkningar och förståelse med ett induktivt resonemang. I kvalitativa studier fokuseras det mer på sammanhanget som grundar sig i människans handlande och dess interaktioner som kommer fram tydligare i intervjuer med mer öppna frågor. De öppna frågorna gav sedan författarna möjlighet till att tolka materialet och användandet av citat skapade en dokumentation om vad som sagts under intervjuerna samt fångade respondenternas verklighet (Yilmaz, 2013; Nowell et al., 2017). Båda metoderna har egna styrkor och svagheter i sin design och tillämpning. Därav blev valet dem två emellan avgörande för vilken form av studie som skulle genomföras. I studien lämpade sig en mixad metod då intervjuerna och enkäterna tillsammans skapade en kontext till fenomenet. Vilket möjliggjorde att det gick att lyfta de olika anställningarnas syn på medarbetarnas förändrade självständighet och möjlighet till beslutsfattande.

Litteraturinsamling

När studiens litteraturinsamling påbörjades upptäcktes det relativt tidigt att det var vissa forskare som utmärkte sig i mängden de refererades till. Artiklar som var intressanta för studien refererade till exempelvis Weick och Simon som är välkända teoretiker gällande organisationsförändring och beslutsfattande inom det företagsekonomiska forskningsområdet. Därför valdes dessa för att utgöra viktiga delar i litteraturinsamlingen. Den genomförda litteraturinsamlingen utgjorde därför material som låg till grund för studiens bakgrund, problematisering och framför allt till den teoretiska tolkningsramen som användes i studien.

För att stärka studiens trovärdighet bestod litteraturinsamlingen av vetenskapliga artiklar som samlades in genom sökningar på databaserna "ABI/Inform Global" och "Web of science" som ansågs pålitliga då endast peerreviewed-artiklar inkluderades. För att ytterligare stärka trovärdigheten var de insamlade artiklarna publicerade i journaler som är med i ABS-listan. Vid insamlingen krävdes väl formulerade sökord för att för att hitta lämpliga referenser. Exempel på sökord som användes var: decisionmaking, organizations, individualism, independence samt hybrid workplace som kombinerades olika i sökningarna. För att avgränsa sökningarna användes relevanta ämneskategorier som management och economics. Inledningsvis i urvalet lästes artiklarnas rubriker samt sammanfattning för att avgöra dess relevans för studien. Därefter skedde vidare läsning av de artiklar som ansågs vara relevanta. De relevanta artiklarna lades sedan in i en lista i ett Excelkalkylblad där det blev överskådligt vilka artiklar som valts ut med en motivering till varför. Efter den gedigna litteraturgenomgången användes materialet för att formulera en inledning, problemformulering och teoretisk tolkningsram. På grund av studiens utveckling och genom den adaptiva processen insamlades fler artiklar för att styrka studiens syfte.

Urval av respondenter

Den huvudsakliga målgruppen att undersöka i studien var medarbetarna. Däremot var den primära informationskällan i studien försäljningscheferna och deras uppfattning och tolkning av medarbetarnas förändrande självständighet och möjlighet till beslutsfattande. För att inte hämma studieresultatet med fokus på syfte och frågeställningen till endast chefernas perspektiv på fenomenet valdes därför att även skicka ut en webbenkät till medarbetarna. Syftet var att ta del av medarbetarnas perspektiv för att belysa skillnaderna de två grupperna emellan. Till studien har fem intervjuer ägt rum, alla på olika organisationers försäljningsfunktion. Intervjupersonerna valdes ut genom ett målstyrt urval vilket innebar att respondenterna strategiskt valdes ut då de ansågs vara relevanta för studiens problemområde.

Kraven som ställdes på respondenterna var att de skulle arbeta med försäljning och att de inom gruppen arbetade likt en hybridarbetsplats. Urvalet av de som svarade på enkäten grundade sig på att de skulle vara medarbetare till den försäljningschef som intervjuades och ingå i dennes team. En presentation av företagen följer nedan med respondenternas fiktiva namn som kan associeras till deras bransch utifrån medias användning av dessa namn i reklam. I empiriavsnittet har vi trots de fiktiva namnen valt att använda könsbenämningen ”hen” för att respondenternas kön inte anses relevant i studien.

Företag 1: Ett nystartat företag som verkar i större delen av Norden som erbjuder tv-lösningar till privatpersoner. Försäljningsgruppen som användes som respondenter bestod av en försäljningschef och nio medarbetare. Chefens fiktiva namn i studien kommer att vara *Robert*.

Företag 2: En etablerad nordisk återförsäljare av byggmaterial som grundades i Danmark. De fyra försäljarna som deltog i studien samt deras försäljningschef har sedan början på 2020 fått ställa om till att arbeta med hybridarbete och arbetar idag både på kontoret och hemifrån under veckorna. Chefens fiktiva namn kommer i studien att vara *Bob*.

Företag 3: Ett elföretag som inom Mälardalsområdet i Sverige etablerades för över 150 år sedan. Den säljgrupp som varit i fokus för studien består av en försäljningschef som i sitt team har fjorton medarbetare där samtliga idag använder hybridarbete. Chefens fiktiva namn kommer i studien att vara *Lasse*.

Företag 4: Ett stort etablerat telekombolag i Norden och i Baltikum som etablerades för 170 år sedan med flera miljoner användare. Försäljningschefen som intervjuades hade åtta medarbetare i sitt team och de sålde produkter till både små och medelstora företag. Chefens fiktiva namn kommer i studien att vara *Judith*.

Företag 5: Ett etablerat försäkringsföretag för djur som grundades för 130 år sedan och finns idag i Norden samt Storbritannien, Frankrike, Irland, Nederländerna och Tyskland. Den för studien relevanta försäljningsgruppen bestod av en försäljningschef och åtta medarbetare. Chefens fiktiva namn kommer i studien att vara *Anders*.

Företag & Fiktivt namn	Datum	Längd	Område	Befattning
1. Robert	25/2-22	67 minuter	Telecom	Försäljningschef
2. Bob	11/3-22	59 minuter	Byggvaror	Försäljningschef, butikschef samt regionchef
3. Lasse	22/3-22	60 minuter	El	Försäljningschef
4. Judith	24/3-22	56 minuter	Telecom	Försäljningschef
5. Anders	31/3-22	58 minuter	Försäkringar	Försäljningschef

Tabell 1. Ovan visas en tabell över de genomförda intervjuerna. Varje respondent intervjuades en gång vardera över Microsoft Teams. Efter avslutad intervju skickades enkäten ut till chefen för att dela den vidare till sina medarbetare.

Empirigenerering

Första kontakten med respondenterna bestod av att ett mejl skickades ut, se bilaga 1, där studien kort beskrevs samt vad som önskades att undersöka. Mejlet skickades till företagets försäljningschef i den mån dessa gick att få kontakt med direkt. I annat fall togs kontakt med företaget som vidarebefordrade mejlet till försäljningschefen. Mejlet innehöll en del information gällande anonymitet och även information om att en enkät önskades delas ut till medarbetarna. Därefter bokades ett digitalt möte genom Microsofts Teams då intervjun med försäljningscheferna genomfördes digitalt.

Kvalitativa empirigenereringen

Till studiens empirigenerering valdes metoden semistrukturerade intervjuer, som blev det största bidraget i studien. På grund av att semistrukturerade intervjuer gav oss förutsättningar till djupare diskussioner och utökad flexibilitet vid varje unik intervju (Clauss & Tangpong, 2019). I studien låg det individuella resonemanget i fokus och därmed valdes andra metoder bort såsom exempelvis observationer och fokusgrupper. En av fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att respondenterna blir mer drivande i samtalet vilket kan bidra med att diskussionen genererar sådant som författarna missat (Saunders et al., 2019). I studien ansågs detta fördelaktigt när respondenternas tolkningar studerades.

Innan fallföretagen valdes ut framställdes en intervjuguide för att avgöra vilka företag som ansågs relevanta för studien. Intervjuguiden framställdes med avsikt för semistrukturerade intervjuer där frågorna och följdfrågorna baserades på den insamlade litteraturen. Då intervjuerna var semistrukturerade innebar det att de fick olika struktur, men då intervjuguiden låg till grund säkerställdes att alla delar inkluderades i samtliga intervjuer. Intervjuguiden, som kan ses som operationalisering i bilaga 2, inleddes med grundläggande

frågor för att öppna upp samtalet och för att göra respondenterna trygga. Därefter följde frågor kopplat till litteraturinsamlingen. Intervjuerna skedde med hjälp av det digitala verktyget Microsoft Teams då det möjliggjorde att nå ut till fler respondenter som inte bor inom vår omnejd. Vi hade helst genomfört intervjuerna på plats hos företagen vilket även enligt Saunders et al. (2019) är att föredra eftersom det lättare kan ge en djup diskussion. I detta fall användes kameror och mikrofon vilket gjorde att det blev lättare för de medverkande att avläsa varandra och därmed liknades upplevelsen en face-to-face intervju. Samtliga intervjuer varade mellan 56–67 minuter och där vi båda medverkade.

Kvantitativa empirigenereringen

Då studien använde en mixad metod fanns det även en kvantitativ empirigenerering som bestod av en enkät (bilaga 4). Utefter intresseinriktningen i teorin skedde en utformning av de begrepp som var av intresse för studien, vilka tydligare framgår i operationaliseringen, och därför var begreppen i operationaliseringen det som intervjufrågorna och följaktligen enkätpåståendena var gjorda efter. Respondenterna som svarade på enkäten var som ovan nämnt medarbetare till den försäljningschef som intervjuades och detta skedde efter varje genomförd intervju. Även enkäten skickades ut digitalt via ett Google Formulär till respondenterna för att möjliggöra bättre förutsättningar att besvara enkäten. Valet att ge medarbetarna en enkät istället för att genomföra ytterligare intervjuer grundade sig på att nå ut till ett större antal medarbetare. Som det framgick ur presentationen av fallföretagen var det totalt 43 medarbetare som fick enkäten skickade till sig varav 29 svar inkom och användes i studien. Täckningsgraden ansåg vi därför vara hög, 67 procent. För att tolka deras allmänna uppfattningar och mönster skedde en kvalitativ tolkning av det kvantitativa resultatet. Det kom därför att presenteras likt kvalitativa data i textformat för att enklare möjliggöra belysandet av skillnaderna i chefernas och medarbetarnas uppfattningar.

Studiens styrka låg i den mixade metoden och inte i någon av metoderna var för sig, men däremot med ett mer betydande bidrag från den kvalitativa delen. Saunders et al. (2019) belyser att en del av metoderna i den mixade metoden kan prioriteras och ha en dominant roll. Därför gjordes ingen heltäckande kvantitativ studie då resultatet ämnade att kunna tolkas kvalitativt utefter hur medarbetarnas åsikter låg fördelade i de angivna påståendena. Detta gjordes för att få ett bredare bidrag till studien då den kvantitativa undersökningen kompletterade den kvalitativa. Majoriteten av påståendena hade ett svarsintervall från 1–5 som innebar i vilken grad respondenten instämde med ett påstående eller ej. Anledningen till svarsintervallet var att tillåta spridning och spontana svar från respondenterna. I vissa

avseenden argumenteras det för att enkäter inte ska ha något mittenvärde men vår, tillsammans med andras uppfattning, var att respondenterna aldrig ska tvingas välja mer eller mindre av något. Avslutningsvis skedde en analys av data som bidragit till att ett resultat framkom vilket framställdes i text för att få betydelse för fler än enbart författarna.

Operationalisering

Intervjuguiden skapades med en utgångspunkt i teorins olika delar för att möjliggöra besvarande av syfte och frågeställning på enklast sätt. För att koppla samtliga intervjufrågor till den teoretiska tolkningsramen skapades en operationaliseringstabell (se bilaga 2) där den teoretiska bakgrunden, intervjufråga samt syftet med frågan var rubrikerna i tabellerna. Det blev därmed lättare för oss att säkerställa användbar information som fortsättningsvis användes till en djupare analys.

Analysmetod

Inspelning, transkribering och tolkning

Varje intervju spelades in efter att respondenten gett sitt samtycke till det. Efter varje avslutad intervju transkriberades materialet för att möjliggöra en lättare arbetsprocess och analys av det genererade materialet för att kunna återkomma till materialet under studiens process. För underlättning för oss och beroende av arbetsbelastningen studien gav vid intervjuernas tillfälle delades transkriberingen upp oss mellan. Efter att intervjun ordagrant transkriberats lästes den igenom utan att några anteckningar gjordes vilket Braun och Clarke (2006) belyser är första steget i en tolkningsprocess.

Analys

Studien använde ett kvalitativt tillvägagångssätt och med hjälp av en tematisk analysmetod kodades det insamlade materialet. Detta ansågs vara fördelaktigt för att ta sig an den komplexitet det kvalitativa tillvägagångssättet medför. Den tematiska analysen erbjuder en flexibilitet kring hur det går att förhålla sig till både teorin och författarnas egna valda ämnen som önskade kodas (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017). Tematisk analys erbjöd på så vis en mer detaljerad och komplex redogörelse för insamlade data. I denna undersökning valdes en abduktiv tematisk analys att tillgå för att kunna identifiera, analysera och rapportera mönster eller teman genom den insamlade data (Nowell et al., 2017). Inledningsvis användes den tematiska analysen för att koda materialet från intervjuerna då dessa hade störst fokus i vår studie. Därefter applicerades de funna temana från intervjuerna på den insamlade data från enkäterna, där enkäterna förstärkte de teman som fanns i intervjuerna. De olika teman som

valdes var förändring, information, hybrid, beslut, självständighet, ledaren, privat/hemsituation, gemenskap, utbildning/produktivitet. Teman hade inte med störst förekomst att göra utan mer om vad som ansågs vara intressant för vår studie. Detta var något som tematisk analys erbjöd med sin flexibilitet men med poängtering att det krävdes att vi behövde vara konsekventa med valen kring teman (Braun & Clarke, 2006). För att finna dessa olika teman började vi inledningsvis med att först läsa igenom materialet en gång innan kodningen påbörjades för att få en helhetsbild av vad som samlats in. Därefter skrev vi ned vilka potentiella teman som ansågs torde komma upp och därefter uppkom nya teman efter mer bearbetning av den insamlade data som bestod av transkriberade intervjuer. I arbetet med kodningen har vi hela tiden rört oss mellan det kodade materialet och data för att se nya mönster och ge djupare kontext till analysen (Nowell et al., 2017) vilket är en abduktiv process i analysarbetet.

När materialet skulle koda valde vi att färgkoda (se bilaga 3) olika teman som vi fann på följande vis: förändring, information, hybrid, beslut, självständighet, ledaren, privat/hemsituation, gemenskap, utbildning/produktivitet. Föreliggande för att visuellt se vilken mängd som fanns bland olika teman, men även för att se vilka teman som eventuellt avvek från resten av materialet men som vi ändå ansåg relevant vilket senare skapade huvudteman och underteman (Braun & Clarke, 2006; Nowell et al., 2017). Efter att ha bearbetat materialet valdes vissa teman att kasseras och andra att behållas beroende på dess relevans för studien. Teman kunde förfinas ytterligare för att skapa tydliga skillnader mellan de olika teman. Det var även viktigt att de olika teman bidrog till studien och att de visade på att de kunde analyseras med hjälp av de olika teorierna studien utgått från. Därefter förfinades teman ytterligare och namngavs med tydliga namn för att särskilja dem och ge dem en essens. Braun och Clarke (2006) menar att det är viktigt att teman inte är för komplexa utan att de ska vara tydliga och motiveras till varför de passar studien. Därefter gjordes en detaljerad analys av de olika teman med en tydlig motivering till studien där teman var avgränsade för att minska komplexiteten.

Forskningsetik

I studien har de forskningsetiska reglerna använts och medverkande har informerats om deras konfidentialitet eller anonymitet. De har även informerats om att företaget de arbetat för varit konfidentiellt och att deras integritet varit skyddad, vilket Dove et al. (2016) beskriver är väsentligt för de forskningsetiska principerna. Respondenterna i studien deltog frivilligt och hade därmed rätt att när som helst avbryta sin medverkan, både cheferna som intervjuades och

medarbetarna som besvarade enkäten. Inledningsvis fick respondenterna ta del av studiens ambitioner och vad vi hade för syfte med användandet av intervjun. Därefter efterfrågades samtycke att spela in intervjun. Därmed uppfyllde vi både informations- och samtyckeskravet som ligger till grund i forskningsetiken. Vidare informerades respondenterna om att de precis som företaget de representerade skulle vara anonyma och att den inspelade intervjun skulle komma att raderas efter att uppsatsen färdigställts. Det informerades även att materialet enbart skulle användas till vår studie. Vidare valde vi att delge respondenterna fiktiva namn för ytterligare anonymitet men trots det göra det tydligt för läsaren att hålla isär de olika respondenterna. Efter att uppsatsen godkänts kommer samtliga ljudfiler, transkriberingar, enkäter och mejlkonversationer med respondenterna att raderas vilket då uppfyller studiens krav för konfidentialitet och anonymitet.

Studiens trovärdighet

Trovärdigheten på forskning som har använt en fallstudie som forskningsdesign är något som olika forskare diskuterat (Sinkovics & Alfoldi, 2012). Bedömningen av i vilken utsträckning studien behöver trovärdighetsprinciperna beror på i vilken mån vi tycker att dessa är tillämpliga. Det finns forskare, enligt Sinkovics och Alfoldi (2012), som tycker att fallstudier kan uppfylla kriterierna medan andra inte lägger något fokus på dessa. Detta beror eventuellt på en komplikation som Seawright och Gerring (2008) betonar, som är värd att lyfta för studiens trovärdighet, är att fallstudier ofta får en ändrad status under studiens gång. Ofta börjar forskarna med en explorativ ansats för att övergå till en mer bekräftande ansats utefter en uppkommen hypotes gällande resultatet. Föreliggande skedde delvis under den genomförda studien men genom studiens användande av det abduktiva förhållningsättet ansågs det inte allt för problematiskt. Detta är eventuellt en anledning till det Sinkovics och Alfoldi (2012) skriver att det kan konstateras att kvalitativa forskare i större utsträckning bortser från kriterierna medan de har en större betydelse i kvantitativa studier.

I studien användes en mixad metod med en innefattande kvantitativ del, därmed kom kriterierna delvis att bli aktuella i denna studie, trots att den kvantitativa delen var av mindre betydelse än den kvalitativa. Reliabilitet och validitet är viktiga begrepp inom den kvantitativa forskningen (Carmines & Zeller, 1979). I studien gjordes därmed en reflektion i vilken utsträckning studiens resultat kunde appliceras på andra studier. Då detta var en fallstudie blev validiteten mindre betydande då det framkomna resultatet gäller denna studie och de valda fallstudieorganisationerna resultat.

Metodkritik

Den kvantitativa forskningen är utsatt för kritik framför allt från de forskare som förespråkar kvalitativ forskning. Kritiken var något vi försökt hantera och mycket har hanterats automatiskt genom användandet av den mixade metoden då de olika delarna i större utsträckning blir representerade. Mätprocessen kan även uppfattas som bristfällig då den förutsätter att respondenterna av en enkät behöver uppfatta enkäten på likande sätt. En åtgärd som togs i studien för att lösa problemet var användandet av fasta svarsalternativ. Vidare behövdes det bland respondenterna finnas en enhetlig bild av vad ord i frågan betyder, vilket kan formas av deras individuella upplevelser. Detta torde rimligen gälla våra respondenter då de arbetar inom samma område med liknande arbetsuppgifter och har därmed liknande preferenser.

Kritik som ges till kvalitativ forskning är att den blir för subjektiv där forskarnas personligheter och egenskaper påverkar insamlingen av data. Subjektivitetsproblemet i studien löstes genom att intervjufrågorna inte formulerats subjektivt då inget av svaren från respondenterna var att föredra över något annat svar. Ytterligare kritik mot kvalitativa studier är mätningen av studiens kvalitet, vilket i kvantitativa studier använder sig av validitet och reliabilitet för att mäta kvalitén. Dessa används även i kvalitativa studier men det finns delade meningar om detta enligt Sinkovics och Alfoldi (2012) gällande om den metoden är lämplig för kvalitativa studier. Därav användes begreppet trovärdighet i denna studie som enligt Sinkovics och Alfoldi (2012) utgör en alternativ mätning för kvalitén i kvalitativa undersökningar. Ytterligare förstärkning av trovärdigheten gjordes genom att följa de etiska forskningsprinciperna. Utöver det gjordes intervjuerna i god tro där det saknades avsikt att påverka resultatet med personliga värderingar eller preferenser. Då respondenterna var anonyma i undersökningen hade de inget att vinna på att förvränga sanningen eller att undanhålla något som skulle vara viktigt för studien.

Empiri

Nedan presenteras den insamlade empiriska data utifrån de fem genomförda intervjuerna samt de kvalitativa tolkningarna som gjorts på svaren i den utskickade enkäten. Empirin presenteras utifrån olika teman som framkommit under kodningen av intervjumaterialet utefter den organisationsförändring som hybridarbete innebär. Samtliga teman anses relevanta för att besvara syfte och frågeställning. Respondenterna är anonyma och kommer därav att presenteras med fiktiva namn som kan associeras till deras bransch som kan läsas under urval i metoden.

Förändrade möjligheter vid beslutsfattande

Förändrade möjligheter till beslutsfattande var något som explicit kan beskrivas ha genomsyrat studien i dess helhet och då även respondenterna. Både chefer och medarbetare ansåg sig vara införstådda i den organisationsförändring som skett, vilket tyder på att händelsen även genomsyrat fallorganisationerna. Dock hade medarbetarna delade uppfattningar om hur deras arbete har förändrats sedan skiftet till hybridarbete. 24 procent svarade att det inte påverkats alls, 24 procent var neutrala samtidigt som det nästan var lika stor del, 28 procent, som tyckte att deras arbete delvis förändrats. Trots detta är resultatet gällande deras förändrade arbetsroll mer överensstämmande. Det var lika många som tyckte att den inte alls har förändrats som det var som tyckte att den hade förändrats. Gällande förändrat beslutfattande var 48 procent neutrala i frågan samtidigt som majoriteten ansåg att beslutfattandet hade påverkats genom en ökning sedan skiftet till hybridarbete.

Robert berättade att beslutfattandet såg olika ut beroende på vilken typ av beslut det gäller. Men att hen som chef aldrig tar några beslut som medarbetarna själva kan ta, vilket även Lasse beskrev. Robert fortsatte med att hen enbart lägger sig i om fel beslut fattats upprepade gånger. Då mer för att hjälpa och inte bestraffa, för att i framtiden kunna fatta bättre beslut. Robert fortsatte med att det fanns risk att det blev fel igen men sade ”Det är ingen som kan se in i framtiden...” och ”Beslut handlar mycket om tajming också.”. Vidare betonade Robert att beslutfattande och hur rätta beslut tas är chefens ansvar att se till att medarbetarna har rätt förutsättningar. Många medarbetare beskrivs av Robert ibland vara rädda för att fatta egna beslut då ”Man är rädd för att misslyckas.”. Medarbetarna tolkades dock som att de kunde ges bättre förutsättningar då hälften ansåg att de gavs möjlighet att gå utbildningar för att förbättra deras eget beslutfattande medan den andra hälften ansåg det motsatta. Därav är det inte förvånande, det som chefen beskrev, att många är rädda för misslyckanden. Det betonades

vidare av Robert att beslut kan bli misslyckade oberoende på vem som fattade det för att det handlar om tajming. Även Anders beskrev att det fanns en väldigt stor tillåtenhet och att medarbetare som vågar ta egna beslut uppskattas i organisationen.

Inom försäljningsfunktionerna framkom att personlig prestation uppmuntrades inom organisationerna. Detta var något som den största delen av medarbetarna ansåg då 62 procent i någon grad ansåg att det uppmuntrades. Denna bild delades även av Judith då hen absolut ansåg det som något viktigt och sade:

”...ja verkligen absolut. Det tycker jag genomsyrar hela bolaget görs ändå det att medarbetare känner att om de behöver fatta ett beslut och så är man lite osäker och jag hinner inte bolla med min chef utan jag måste fatta ett beslut här och nu aaa men då gör jag det. Så ber jag om ursäkt efteråt ifall det blev tokigt. Det utrymmet tror jag att alla känner att den möjligheten finns att det är så pass högt tak att man kan göra det.”- Judith.

Robert berättade även att hen inte ser allvarligt på vissa beslut och använde en liknelse med att de inte är läkare och därför kommer ingen dö ifall fel beslut fattas. Hen menade på att alla kan göra fel och vid en sådan situation är det viktigt att lära sig av situationen och göra det bättre nästa gång. ”Det är det här som jag hela tiden försöker träna med dem att egentligen är inget beslut för stort för att ta för att det är telemarketing det kan aldrig bli så fel.”- Robert.

Vid beslutsfattande beskrev Robert att de inom organisationen har ramverk att förhålla sig till, vilket även Anders beskrev. Robert menade att om anställda håller sig inom dessa kan inte beslutet bli fel, det är utfallet som blir olika beroende på när, var och hur beslutet fattas. Föreliggande var även något som Judith beskrev att hen och hens team skulle fatta beslut inom en viss ram för att göra det tydligt för vilka typer av beslut som det fanns mandat att fatta beslut kring. Denna ram fick medarbetarna tillsammans med Judith utforma där deras tankar och idéer bidrog till ramen där hen aktivt bjöd in medarbetarna att vara med och påverka. Av medarbetarna går det dock att utläsa en del skillnader i vilken grad de är medvetna om hur beslut fattas i organisationerna och vilka beslutsmodeller som finns, med andra ord hur det faktiskt går till. Trots detta är det ändå närmare 60 procent av medarbetarna som sade sig veta hur beslut fattas, men hur det faktiskt sker och vad som används är det 45 procent som är neutrala, vilket tolkades som att de inte vet tillräckligt för att välja ett annat alternativ.

Trots denna uppfattning bland medarbetarna fortsatte Judith med:

”De fattar beslut individuellt inom ramen för deras doa, delegation of authorization om man säger så. Det dem får eller har mandat att besluta om. [...] Så att inom ramen för det, det här är inom ramen att fatta beslut om. Det här är dina mandat. Det här har du mandat att besluta om. Jag har ett mandatspann som är över det sen har min chef ett mandatspann över mitt så.” - Judith.

Lasse beskrev att det fanns beslutssteg i organisationen och att det var tydligt vilka som fick fatta vissa beslut men att hybridarbetet tvingat medarbetarna att ta fler egna beslut.

Medarbetarnas reaktion på beslutfattandet har tidigare presenterats, men om arbetet har påverkats är det delade meningar om då det är lika stor del som befinner sig på ”inte-sidan” som det är på ”instämmer-sidan”. Lasse menade att det berodde på att medarbetarna inte orkat söka upp kollegor och be om råd eller liknande. Vilket hade lett till att personer tagit mer egna beslut, litat mer på sin förmåga och blivit mer trygga i att fatta beslut sedan skiftet till hybridarbete. Ytterligare en anledning till att medarbetarna blivit mer trygga i att fatta egna beslut tror Lasse beror på att hen själv i sitt ledarskap inte besitter ett högt kontrollbehov. Här ska det dock betonas att 38 procent av medarbetarna tyckte att de påverkades av chefen att anpassa sig till organisationen vilket inte gav samma positiva och ”öppna” syn av medarbetarnas beslutfattande. Anders beskrev och fortsatte på samma spår som Lasse då hen ansåg organisationen som platt. Det som direkt påverkade medarbetarna får de vara med och besluta om. Medarbetarna ges i Anders team ett stort eget mandat när beslut fattas och chefen fortsätter med att ”...i vårans grupp jobbar vi väldigt mycket så att någonstans men det är mycket frihet under ansvar och det finns såklart väldigt mycket stöd att få också.”- Anders.

När det kom till hur beslut fattas i organisationen framkom att det fanns olika synsätt, bland annat berättade Bob att det i deras organisation var mycket gemensamma beslut mellan chef och medarbetarna. Detta var något som hela 52 procent av medarbetarna var neutrala till. Föreliggande tolkas som att det faktiskt inte är mycket gemensamma beslut för vore besluten främst gemensamma borde medarbetarna varit medvetna om det. Bob fortsatte ändå med att besluten var gemensamma förutom ifall det var något som chefen tyckte helt emot vad sina medarbetare tyckte, då tog Bob det slutgiltiga beslutet. Dock betonades det att det sällan behövde ske då chefen sade ”...man har ett gäng som agerar tillsammans.”. Vidare lyfte Bob att beslutsfattande var något som hade påverkats sedan skiftet till hybridarbete i den mån att tydligheten hade blivit bättre. Genom tolkning ansågs medarbetarna hålla med då det enbart var 20 procent som tyckte att det blivit någon försämring. När en följdfråga ställdes till Bob

gällande hur olika tyckanden vid ett beslut hanterades blev svaret att hen inte trodde på kompromisser. Det är bättre att ta ett beslut och om det visar sig att det inte fungerade får hen be om ursäkt. Anledningen var att:

”Kompromissar man då är det nån som tar med sig det som den tyckte var bra för sig och tar bort det som den kanske tyckte var mindre bra och så gör den andra likadant [...] och så har man ändå inte löst frågan i stort ändå. [...] så att nej jag kompromissar inte.”- Bob.

Här behöver det dock betonas att det nästan aldrig behövde ske då Bobs kompetenta personal gav chefen ”ett riktigt bra beslutsunderlag”. Som reaktion på föreliggande ansåg medarbetarna att det ibland skedde kompromisser och ibland inte. Det som är intressant att betona var att ingen tyckte att det aldrig kompromissades vilket inte överensstämmer med det Bob berättade.

Lasse berättade att även om hen överlag inte deltar i besluten som fattas i teamet är det inte enbart individuella beslut. Beroende på vilken typ av försäljning det gäller fattas flera av besluten av gemensamt i gruppen vilket då ofta handlar om större och mer kostsamma affärer. Lasse var tydlig med att poängtera att de gånger som hans team faktiskt tar hjälp av Lasse i ett beslutsfattande visade de på att medarbetarna besitter en hög självinsikt när de själva inser att de behöver hjälp med beslutsfattandet, vilket automatiskt leder in på nästa identifierade tema.

Individens självständighet

Individens självständighet var något som upplevdes vara en viktig del i medarbetarnas arbete. Bob och Robert beskrev att medarbetarna tog de flesta besluten som rörde deras vardagliga arbete men att vissa beslut fattades tillsammans med chefen. Gemensamt för cheferna i dessa organisationer var att medarbetarna under hybridarbetet fått ta mer egna beslut och haft ett större ansvar för sitt eget arbete. Medarbetarna själva uppfattade deras arbete som självständigt då det endast var tre procent som inte upplevde någon självständighet. De ansåg även att självständighet var viktigt för dem då majoriteten antingen delvis eller helt instämde. I början av hybridarbetet berättade Robert att hen byggde

”...teamet som individualister och egoister. De skulle se till sitt och sitt resultat och inte så mycket teamets resultat. Nu när vi börjat komma tillbaka så har jag tagit beslutet att det här året skall vara team effort. Det ska va teamet som har lyckats och det har gått bra.”. - Robert

Även Lasse och Bob beskrev sina sätt att se på individens självständighet. Bob sade att hans uppgift som ledare och chef har "...varit att göra de mindre individualister..." på grund av att de inte ska känna press att göra allt själva, de ska utgå från sina arbetsuppgifter. Lasse fortsatte med att det blivit skillnad i medarbetarnas självständighet sedan skiftet och beskrev det så här:

"Jag tycker att man fattar beslut mer och jag upplever att man känner kanske att man kan besluta lite mer över sin arbetsdag i stort så överlag så. Det hänger inte på att sitta vid sitt skrivbord så, utan man har lite mer möjlighet så och jag tror att alla små beslut som man fattar gör att man blir tryggare i att ta beslut i stort."

- Lasse

Lasse upplevde också att medarbetarna på sikt behövde mindre stöd och att medarbetarnas självständighet ökat sedan skiftet till hybridarbete där det genom dialoger framkommit att medarbetarna upplevde att de fått mer frihet att bestämma själva.

Robert och Judith ser liknande på medarbetarnas självständighet. Judith såg att "frihet under ansvar" står i fokus och att det avgör hur mycket frihet medarbetarna får att bestämma över sitt eget schema. Judith fortsatte med att "Vissa fattar egna beslut och har ett väldigt högt självledarskap och har kommit långt där medan andra ställer frågor hela tiden och kan liksom ringa fem gånger på en dag och fråga mig...". Bob sade till skillnad från de andra cheferna att självständigheten inte hade förändrats. Däremot ansåg 45 procent av medarbetarna att de blivit mer självständiga sedan skiftet till hybridarbetet. Bob berättade om ett exempel där de tillsammans kommit överens om att hen inte behövde godkänna försäljningsbeslut under ett visst belopp och att de anställda fick fatta beslut själva inom den överenskomna ramen. Dock uppstod det redan dagen därpå ett problem som resulterade i att en av medarbetarna tillsammans genom diskussion med de andra gick med på att acceptera ett lägre pris som låg utanför den ramen, trots överenskommelsen dagen innan. Den ansvariga säljaren fick då enligt Bob en viss ångest men Bob tyckte ändå att det var rätt beslut som hade fattats av säljaren, då affären resulterade i mer intäkter än om affären inte ägt rum. "Jag var glad över att de hade löst situationen som de hade gjort. Och framför allt att de gjorde det och vågade göra det." – Bob. Utav denna beskrivning tolkas det som att det redan fanns en hög grad av självständighet, och därav en anledning till att chefen inte ansåg att medarbetarna blivit mer självständiga.

Gemensamt för samtliga chefers uppfattningar var att det i personalgrupperna fanns individer med många olika behov. Cheferna ansåg även att individens prestation uppmuntras ”...inom säljorganisationen där är det ju väldigt enkelt att uppmärksamma individuella resultat. Kanske inte alltid det bästa men det är ju många som drivs utav den typen av uppmärksamhet.” sade Anders. Hen upplevde att medarbetarna har blivit mer självständiga än tidigare men att några fortfarande var i behov av större stöd än andra. Medarbetarna ser till skillnad från Anders inte någon skillnad i vilken grad resultat sker genom en individ eller grupp. Dock, som redan presenterats, upplevde 62 procent av medarbetarna att personlig prestation i någon grad uppmuntrades i företaget. Anders ansåg vidare att vissa vill arbeta mer på kontoret samt att vissa arbetar bättre hemifrån, vilket blev avgörande för var medarbetarna fick välja att arbeta. Lasse menade att vissa medarbetare blivit mer självständiga vid hybridarbete. Det gällde framför allt de som jobbat längre och de som besitter mer kompetens medan de som var nyanställda eller besatt mindre kompetens blev mindre självständiga, då de behövde mer stöd från chefen och kollegorna. Lasse upplevde därmed en frustration bland medarbetarna. Både de som behövde hjälpa sina kollegor mer och de som fick be om hjälp mer via telefonsamtal, eftersom det blev svårare att kontakta kollegorna. Judith ansåg att medarbetarnas kunskapsutveckling inom vissa områden bromsats. Framför allt då de nyanställda medarbetarna inte kunde se och lyssna på olika kunddialoger som deras kollegor hade och därmed lära av dem. Detta var något som medarbetarna inte upplevde hade försämrats då 31 procent ansåg det som oförändrat och 49 procent ansåg att ingen försämring skett.

Självledarskapet har enligt Lasse och Judith utvecklats vid hybridarbetet och sade

”... För man vill ju att de ska våga att leda sig själva så vill det ju till att jag ska påminna mig om att i det läget säga ja men hur skulle du själv vilja lösa det här. Aah men om jag skulle lösa det så skulle jag göra såhär såhär och såhär. [...] så att den kan kunna växa och liksom få känna självkänsla och känna tillit till sitt eget omdöme liksom.”- Judith.

En form av utveckling bland medarbetarna beskrevs även av Anders då de sades ha utvecklats enormt. Det kan delvis ses hos medarbetarna då 41 procent upplevde att deras kunskaper delvis utvecklats sedan skiftet till hybridarbete. Anders såg hellre, likt Bob, att medarbetarna vågade prova saker och att det var helt okej att misslyckas. Anders organisation rörde sig snabbt framåt och det fanns inte alltid tid att stämma av alla beslut. Vilket var en anledning till att hen ansåg att medarbetarna hade en hög grad av ansvar och mandat över sina egna beslut som dessutom ökade ju längre medarbetaren hade arbetat. Lasse menade att genom att

uppmuntra till diskussioner om när beslut varit rätt eller fel möjliggjorde det att medarbetarna fick ta del av och lära sig av olika situationer. Det ledde till att de inte döms och att de skall bli mer självständiga i sitt arbete och våga stå för besluten som de fattade. Det hybrida arbetssättet har gjort att arbetet blivit mer flexibelt och Robert upplevde att medarbetarna kände mer ägandeskap och förtroende för sitt arbete.

Gemenskap & individen

Trots att cheferna tyckte att det fanns fördelar med hybridarbete och dess digitala möten betonade samtliga att gemenskapen och interaktionen medarbetarna emellan hade blivit lidande. Därav hade cheferna behövt arbeta extra med dessa. Robert tyckte att de hade gemenskap men att den skulle kunna vara mycket bättre och betonade att de försökt gått från att se medarbetarna som individualister till att det ska vara ett ”team effort”. Övervägande del (62 procent) av medarbetarna upplevde själva att de delvis bidrog till att skapa bra kommunikation i och mellan arbetsgrupperna, vilket tolkas som att de ser till gruppens intresse.

Individualism var för Bob svårt att sätta en definition på men efter ett tag konstaterade hen att

”...för mig det är det är inte samma sak som egoism utan det är en människa som är trygg och säker och som vet att han eller hon har möjligheter att gå sin egen väg utan, att bli kritiserad att våga pröva nya vägar [...] Pröva göra nya saker det skulle jag säga är individualism men som fortfarande har laget med sig, laget är alltid större än jaget men man vågar gå över gränserna lite och testa lite.”. - Bob

Bob ville därav få bort den ”berömda provisionen” i sin organisation, hen menade att en försäljning inkluderar hela organisationen, inte bara en försäljare då ”...vi är ett lag som jobbar tillsammans och allas funktion krävs.”. Trots att medarbetarna till en början hade formats lite till individualister trodde Bob att medarbetarna har ”...längtat väldigt mycket efter en gemenskap.”. Bob fortsatte med att det fanns en extremt hög lojalitet bland medarbetarna till företaget och de hjälpte alltid varandra när det behövdes. Detta stämde överens med medarbetarnas svar då 76 procent ansåg att de var lojala till företaget och 21 procent ansåg att de delvis var lojala till företaget. Gällande om individualism var viktigt för medarbetarna svarade dock 65 procent att det av någon grad var viktigt för dem och tolkas därmed att medarbetarna ser till sin egen försäljning istället för gruppens.

För att ändå behålla en gruppkänsla var det viktigt att ses fysiskt i möten emellanåt, lyfte Lasse, då det blev lättare att bolla idéer och tankar med varandra, vilket hen menade inte var lika enkelt i digitala möten.

”...för det också blir när man sitter digitalt och hemma på distans är ju att så fort, alltså vägen till att få hjälp och reda ut småsaker blir ju så mycket längre än om du råkar vara på kontoret och kan ställa dig upp och titta upp över skärmen och prata med din kollega så får du ett svar på en gång eller i fikarummet vid kaffe-automaten.” - Lasse.

Även Bob och Judith beskrev att de i deras team var duktiga på att hjälpa varandra framåt. Var det någon som undrade något sade Judith att de andra var snabba att svara i teamschatten så att ingen behövde vänta på svar, vilket hen i längden menade skapade bättre förutsättningar för självständigt arbete.

”...vi är en organisation som jag tror är ganska liksom kända eller omtalade för att vi har väldigt högt i tak. Att vi har ett positivt klimat liksom att man vågar ta upp saker som man även inte tycker är helt hundra bra.”- Judith.

Chefens roll

En grundsyn som samtliga chefer besatt var att deras organisations största resurs var medarbetarna där Anders beskrev det som ”...det är ju helt klart att våra medarbetare är det...” och Bob som ”... dem är nummer 1, de är nummer 2, nummer 3 ända ner till nummer 27 sen kommer HR-avdelningen.”. Vilket återspeglades hos medarbetarna där 62 procent upplevde att individen av någon grad var den viktigaste resursen i deras organisation.

Som chef och ledare i en beslutsfattande situation berättade Robert att

”Mitt ledarskap är, är du anställd så har du fullt mandat inom det du är anställd för du behöver inte fråga någon [...] de har ju fullt mandat att göra det de tror är bäst för att öka sin försäljning. Det behöver de inte kolla med mig.” - Robert

Dock var alltid Robert likt ett bollplank för sina medarbetare om de hade funderingar över något särskilt. Hen ville alltid vara med och vägleda och stötta, vilket överensstämde med medarbetarnas uppfattning då de ansåg sig bli sedda och lyssnade på. Av medarbetarna upplevde 93 procent att de blev sedda av chefen och 83 procent tyckte att chefen lät deras tankar och idéer bli lyssnade på. Dessa höga siffror tolkades bero på att Robert sade ”För mig är det mer att se till att hålla ihop allting, se till att de mår bra, se till att de får de verktyg de

behöver för att kunna leverera resultat.”. Det stämmer väl överens med det som även Bob beskrev. På den arbetsplatsen betonar hen ”Jag tror väldigt mycket på att de som är anställda på min arbetsplats eller i min arbetsgrupp de vet vad som förväntas av dem, de vet vilka mål vi har.”. Hen fortsätter med att ”Det är min uppgift är att skapa förutsättningar för dem att kunna sköta sitt arbete...” samt att hen sade ”...leda igenom och visa vägen tror jag är väldigt viktigt.”. Att medarbetarna håller med om att de fått bra förutsättningar tolkas genom att 86 procent svarar att deras chef skapar ett bra arbetsklimat för medarbetarna.

Judith lyfte även vad hen grundade sitt ledarskap i och sade följande:

”Nämen jag försöker ju dela värderingar också och en förebild och vara ett föredöme. Tillexempel jag har jättehög arbetsmoral jag är väldigt noga med att mina medarbetare är i tid till möten, jag själv är alltid i tid till möten. Att jag liksom försöker föregå med gott exempel. Samtidigt som jag ålägger dem att göra och leverera på och ser till att även att jag har mandaten och friheten från min chef att göra annorlunda så försöker jag göra precis så som det jag kräver utav dem, så jag leder som jag lär om man säger så.”- Judith.

Detta stämmer överens med medarbetarnas upplevelser, då 45 procent av medarbetarna upplevde att deras chef ledde utefter etiska värderingar samtidigt som 45 procent menade att de uppmuntrades att agera etiskt inom företaget. Vilket då tolkas som att ledarskapet återspeglas hos medarbetarna.

Lasse lyfte även sin syn på ledarskap: ”...jag tror på att ge mycket självständighet och egen kontroll men jag tror att man behöver känna uppbackning av sin chef eller ledare, så känner i alla fall jag själv.” och fortsatte med:

”För mig innebär det att som ledare så innebär det att se människor och bygga kompetens vidare utifrån vad som är deras styrkor. Att inte försöka likforma mina säljare till att alla ska förvänta sig av det precis samma sak alltså man är bra på olika saker och då tycker jag det är bra att ge utrymme för folk och växa i det området dom liksom är som bäst. [...] Sedan är det ju bra att utmana människor och låta dem prova nya saker men det är ju också att kunna se vad man tror att folk har potential för.”- Lasse.

För att möjliggöra det som nämnts ovan i citatet åskådliggör Anders, Judith och Robert att deras chefskap har behövts förändrats. Judith upplevde att hen blivit bättre på att delegera

arbetet till skillnad från Anders som upplevde att det ibland var svårt att fördela ansvaret mellan medarbetarna då "...jag det är lätt att man går fel och att det är liksom samma personer som tilldelas andra uppgifter för att man vet liksom att det är att det blir gjort i tid och alla de här sakerna liksom.". Därför var det något som hen försökte arbeta med genom att föra dialog med medarbetarna så att det skulle bli större spridning. Av medarbetarna var det 34 procent som upplevde att deras chef fördelade ut ansvaret till andra samtidigt som 34 procent svarade neutralt i frågan.

Lasse beskrev också att hans roll som försäljningschef förändrats sedan skiftet till hybridarbete. Där hans ledarskap i grunden bygger på att vara närvarande både fysiskt och psykiskt. Lasse ansåg att det blev högre krav på hen som chef när mötena bestod av att vissa medarbetare var med fysiskt och andra digitalt. Det blev svårt att säkerställa att deltagarna var på samma nivå under mötet och att alla förstod samma sak.

"Det är fortfarande väldigt mycket människor i ett digitalt forum där det är svårt att du vet hur landade det här budskapet? Det är svårt att läsa kroppsspråk för i ett rum kan du ofta läsa av en spänning och känna så här nu upplever jag att ni inte tyckte att det här var så inspirerande eller, eller det här tyckte ni inte om. Det är inte lika lätt att fånga det och jag tror det är ganska viktigt att kunna fånga sådana nyanser tidigt så att man kan reda ut saker på en gång istället för att det ska bli liggande och bygger upp någon känsla av olustighet eller vad det nu kan vara."- Lasse.

Robert upplevde att hen i sin förändrade chefsroll inte kunde vandra omkring och se till att alla var med och att det krävdes mer utav hen som chef. Vidare lyfte Judith att hans ledarskap nu mer kunde uppfattas som kontrollerande trots att det inte var hans avsikt då avsikten var att visa att hen brydde sig och fanns där för sina kollegor när de arbetar mer på distans:

".... att jag är liksom är ute efter att kontrollera dom, fast det kanske inte alls i min avsikt utan jag vill bara checka in och kolla läget. [...] Jag behöver höra av mig till mina medarbetare och minst en gång varje dag för att de ska känna att jag bryr mig. Att jag är närvarande, engagerad och intresserad av vad de gör. Men men det är väldigt väldigt viktigt att man liksom verkligen väger det i en guldskål så att det inte uppfattas som micro management och att de tycker att jag gör det bara för att kontrollera dem för då blir det ju en negativ effekt av det. Så så det har definitivt varit en utmaning."- Judith.

Trots det Judith beskrev fanns det delade meningar bland medarbetarna där 28 procent av medarbetarna var överens om att de inte ansåg att deras chef kontrollerade deras arbete, medan 21 procent svarade delvis inte, 24 procent var neutrala och 24 procent ansåg att de delvis kontrollerades. Gällande kommunikationen mellan chef och medarbetare upplevde 62 procent av medarbetarna att deras chef visste hur kommunikation påverkade dem. Detta tolkas som att det fanns ett samförstånd om hur kommunikation påverkade samt att 82 procent i någon grad ansåg att chefen skapat ett bra arbetsklimat. Trots resultatet belyste Anders en svårighet då hen nu behövde ta mer kontakt med sina medarbetare än tidigare. Eftersom det var färre medarbetare som självmant tog kontakt med hen på grund av en rädsla att störa chefen. Det var ett större steg att ringa digitalt än att gå förbi och därför behövde chefen tänka på att synliggöra och tillgängliggöra sig mer vilket upplevdes svårt digitalt.

Information

Vikten av information var något som under intervjuerna visade sig ha betydelse både när det gällde det vardagliga arbetet samt vid beslutsfattandet. För vissa av organisationerna har informationen fungerat medan andra tycker att det varit mer av en utmaning att hantera. Vid hybridarbete gick det att utläsa av Robert att det var svårt att veta om alla fick den informationen de behövde, samt hur informationen togs emot och uppfattades vid digitala möten. Hen menade att missades ett mejl så gick det miste om otroligt mycket information. Det fanns flera funderingar på om medarbetarna förstod given information, vilket medarbetarna måste ha gjort för annars hade deras kunskaper inte kunnat förbättrats. Robert menade att missförstånd blivit vanligare vid denna arbetsform. Exempelvis har återkopplingen delvis försvunnit eller i alla fall försvårats i jämförelse med när alla träffades i fysiska mötesrum vilket Robert tyckte var både mer smidigt och effektivt. ”Men med det sagt så är ju det här mötesdelarna som är det svåraste att tackla. Eller har varit det svåraste att tackla.” säger Robert och fortsätter med att ”...det är klart det är betydligt svårare...” att veta vad medarbetarna har förstått och hur de går vidare efter den givna informationen vilket även Lasse höll med om.

När ett möte skedde fysiskt fanns möjligheten att fortsätta prata om det som tagits upp efter mötet, exempelvis i korridorerna, men vid hybridarbete och dess digitala möten var mötet slut när det var slut, berättade Bob. Det framkom att Lasse upplevde att det vid digitala möten uppstod fler missförstånd då personer inte ifrågasatte information på samma sätt som vid fysiska möten. Hen upplevde även att personer generellt blev tystare vid digitala möten och öppnade inte upp sig på samma sätt. Detta resonemang togs även upp av Anders, att vissa

medarbetare tenderade att i digitala möten hamna i skymundan och gömde sig. Judith tyckte dock att ansvaret låg hos individen när det kom till att ta del av information som gavs medarbetarna och hen tyckte att de faktiskt gjorde det. Därför upplevde Judith inte att missförstånden ökat sedan skiftet till hybridarbete, men lyfte även att om någon inte förstått så pratade de troligtvis med en annan kollega efter mötet. Detta var även något som medarbetarna hade delade meningar om, men 34 procent svarade att de inte upplevde att missförstånden ökat sedan skiftet till hybridarbete medan enbart 7 procent ansåg att det hade ökat. Vilket indikerar på att medarbetarna inte haft problem att ta del av eller förstå informationen.

En lösning på ovanstående problem beskrevs, av både Anders och Robert, vara vikten av uppföljning och uppföljningsmöten i både grupp samt individuellt. Det viktigaste var uppföljning, både när det gällde att kontrollera att informationen gått fram och när ett beslut skulle efterlevas av alla medarbetarna. Vid beslutsfattandet betonades det av Robert att det behövs mycket information innan ett beslut togs. Hen sade därav ”Har du inte informationen så ta reda på den.” och berättade att det aldrig ska finnas en press att fatta ett beslut, vare sig det är en chef eller medarbetare som står inför beslutsfattandet. Robert fortsatte med att det är bättre att säga ”...vänta, vet du vad jag behöver lite mer information så när jag kollat upp det så återkommer jag till dig och då tar jag ett beslut.” och betonade att detta även gällde chefer då ”många tror att chefer ska ha alla svar men det finns ingen som har svar på allt.”.

Medarbetarna upplevde dock att deras chefer besatt denna kunskap då 52 procent ansåg detta.

När det sedan kom till att efterleva beslutsfattandet i organisationen beskrev Judith att det viktigaste var ”Uppföljning framför allt skulle jag säga. Jag tror att det har väldigt mycket med det att göra annars blir det bara en powerpointprodukt som man får läsa. Det är mitt ansvar att hålla liv i det.”. Medarbetarna hade delade meningar om beslut efterlevdes i organisationen då 41 procent var neutrala och resterande åsikter fördelades på vardera sida av spektrumet. Därav tolkas det som att enbart omkring hälften av de beslut som fattas faktiskt efterlevs i organisationen. Judith lyfte även att utbildning av personalen var något som de satsade på inom företaget för att kunna hjälpa individen att fatta bättre beslut. Vilket tidigare lyfts att det fanns meningsskiljaktigheter bland medarbetarna kring om företaget erbjöd dem utbildningar. Något som Judith ansåg viktigt att betona var dock att uppföljningen inte skulle ses som enbart en ”kontrollant” utan att det även var för att pusha medarbetarna till att nå bästa resultat, vilket då även krävde ett engagemang och intresse från chefens sida. Bob däremot tyckte att det varit betydligt lättare att få snabb uppföljning vid digitala möten då hen

tyckte sig se att medarbetare ofta stannade kvar i mötet när det var avslutat och ställde frågor om det var något dem inte förstått. Hen såg mer problemet med att frågor utelämnades eller inte tordes tas upp vid fysiska möten.

Bob fortsatte delge sin positiva syn på digitala möten då hen tyckte det var ett effektivt sätt att få ut information eftersom det var tidseffektivt och mer ”öppet” för frågor. I enkäten ansåg 41 procent av medarbetarna att de upplevde en skillnad i digitala jämfört med fysiska möten. Kommunikationen ansåg Bob hade blivit ”...avsevärt mycket bättre mellan mellan de olika delarna.” och hen fortsätter med att ”...information och kommunikation det är liksom de är de två viktigaste delarna.”. Detta var dock något som inte återspeglades bland medarbetarnas upplevelser eftersom 31 procent ansåg att kommunikationen vare sig förbättrats eller försämrats sedan skiftet. Trots det upplevde 41 procent att kommunikationsverktygen delvis försämrats sedan skiftet. Anders fortsatte på liknande sätt som Bob och sade ”Jag tycker är väldigt positivt är att vi kan ha med oss många många fler som får ta det utav information.”. Geografin behövde inte längre spela någon roll och informationen kom ut bättre till alla. Dock tyckte Anders likt flera av cheferna att det ”...vardagliga snacket som sker innan och efter möten...” är något som går förlorat vid digitala möten.

Analys

I avsnittet presenteras en analys av empirin tillsammans med de valda teorierna. De olika delarna lyfter faktorer som ur empirins olika teman framstått påverka medarbetarnas självständighet och möjlighet till beslutsfattande. Därav blir dessa analysrubriker användbara för att besvara studiens syfte och frågeställning.

Att organisationer sedan skiftet till hybridarbete förändrats står klart, där tolkningen görs att förändringen initialt sågs som en episodisk förändring. Eftersom det inte var en förändring som brukade ske i den utsträckningen. Digitaliseringen har dock påverkat organisationer under lång tid vilket därmed anses vara en kontinuerlig förändring. Trots detta tvingades organisationerna under Covid-19 pandemin hantera den missanpassning som rådde med de skapade miljökraven. Därav tolkas den studerade förändringen vara episodisk även om den inkluderar kontinuerlig förändring. Studien visade på att både cheferna och medarbetarna var införstådda i den organisationsförändring som skett, men hur deras arbetsuppgifter förändrats såg de annorlunda på. Weick och Quinn (1999) beskrev att en tidigare studie visat på betydelsen av att organisationer genom ledningsansvar var flexibla och improviserade för att vara föränderliga. Vilket blev ett faktum när arbetsformen under Covid-19 pandemin snabbt tvingades att förändras.

Förändringen till hybridarbete anses nu i helhet övergått till en kontinuerlig förändring då Weick och Quinn (1999) menar att vid kontinuerliga förändringar sker små justeringar. Det utvecklas kunskap och lärande som med tiden skapar mer självorganiserade grupper. Weicks (1995) kända citat "...how can I know what I think until I see what I say?" blir allt tydligare här då organisationerna nu lär av sina handlingar vid implementeringen av hybridarbete och användandet framöver. Därav och utefter studiens insamlade empiri kan hybridarbetet tolkas vara implementerat och därav torde det handla mer om att göra dessa små justeringar för att få arbetsformen att fungera bättre, genom att exempelvis hantera de följande påverkande faktorerna.

Rädsla vid självständiga beslut

Flera av cheferna beskrev att deras arbete har behövts förändras vid skiftet till hybridarbetet och att det krävdes mer av dem för att "hålla ihop" allting, medan medarbetarnas upplevelse av förändrat arbete var delad, även om beslutfattandet ansågs ha ökat. Flera av cheferna berättade om att de bara lade sig i beslut om det verkligen behövdes och när fel inträffade,

samt att de genrellt sett inte såg allvarligt på misslyckanden. Trots detta fanns det medarbetare som inte ansåg sig få utbildningar i sitt eget beslutfattande. Vilket därmed delvis anses vara en bidragande faktor till det som cheferna beskrev, att medarbetarna är rädda för att misslyckas. Resonemanget stöds av Weick och Quinn (1999) som menar att organisationsförändringar och dess förändringstakt gällande arbetet kunde skapa en oro. Förändringar är något som sker och organisationer behöver ständigt förnyas och förbättras. Därför anses organisationers framgång men också misslyckande hänga på personalresurserna som finns (Halim et al., 2019; Kyndt et al., 2013). Det var något som cheferna lyfte med betoning, då de berättade att det var medarbetarna som var deras främsta resurs vilket var något som majoriteten av medarbetarna höll med om att de upplevde. Att belysa hur viktigt det är att se att de som arbetar på botten av en organisation, lyftes inte bara av cheferna utan var något som Simon (1997) belyste då det är de som utför det faktiska arbetet för att uppnå organisationens mål. Om medarbetarna ansåg sig själva ha betydelse är något som tolkas utifrån att de ansåg sig bli lyssnade och hörda på av chefen, vilket tyder på att de cheferna ansåg att medarbetarna har en betydelse i organisationen. Om de inte haft betydelse borde medarbetarna varit mer negativt inställda och cheferna borde inte lyssnat på dem.

Trots att medarbetarna ansågs, av samtliga respondenter, vara viktiga går det inte att bortse från det som Halim et al. (2019) lyfte gällande den allmänna uppfattningen att om människorna gjorde "rätt" från början skulle inte organisationsförändringar vara nödvändiga. Dock menar Weick (1988;1995) på att det inte är möjligt att genomföra. Individer behöver gå tillbaka i händelser och lära sig av dem för att sedan kunna avgöra om "rätt" beslut fattats. Eftersom det då tydligt framkommit vad och varför det hände, vilket egentligen beskriver enactment. Att genomföra "rätt" typ av förändringar blir något som behöver utvärderas efteråt och som även Robert beskrev handlar beslut om tajming och att ingen kan se in i framtiden. Att ha ett fokus på framtiden beskrev Boland et al. (2008) som ett kännetecken för beslutsfattande då det kommer att påverka framtiden samt tankarna kring beslutet. Med faktumet att ingen kan se in i framtiden, även fast det vore hjälpsamt vid beslutfattande och förändringar, torde göra att det alltid finns en risk för misslyckanden. Exempelvis i form av att fel beslut fattas samt misslyckade förändringar. Vilket höjer relevansen av att cheferna i denna studie förespråkar vikten av att misslyckanden inte är något som medarbetarna skall vara rädda för, då de kommer att ske.

Det är inte bara organisationsförändringen vid skiftet till hybridarbete som kan skapa en oro då Halim et al. (2019) beskrev att det fanns en oro bland medarbetare ifall de riktade kritik

mot organisationen. Lösningen ansågs var att skapa förtroende och ge medarbetare stöd. Cheferna i studien beskrev att de arbetade med att skapa en känsla av ”högt i tak” och inte se för allvarligt på fel vid beslutfattande. Utefter medarbetarnas tycke tolkas det att cheferna lyckats då det var en hög procent av medarbetarna som ansåg sig bli sedda och lyssnade på, vilket även Peng och Wei (2020) betonade vikten av. Detta torde skapa den bättre arbetsmotivationen och prestationen som Halim et al. (2019) beskrev. Finns det dessutom minskad oro, som nämndes av Weick (1988), bland medarbetarna borde deras rädsla för misslyckanden bli mindre. Därav torde det leda till mer eget initiativtagande och självbestämmande vilket cheferna efterfrågade. Föreliggande exemplifierades genom det som Anders beskrev, att det fanns en stor tillåtenhet och att medarbetare som vågar ta egna beslut uppskattas i organisationen. Vilket indikerar att de utgår från det som Simon (1997) definierar som den vertikala specialiseringen, där den operativa personalen ansvarar och står till svars för sina egna beslut. Det ger dock en indikation på att det riskerar att skapa oros känslor bland medarbetarna vilket behöver hanteras för att ge medarbetarna positiva effekter och upplevelser av självständigt beslutfattande.

Chefers & medarbetarnas kunskap

Att chefer har kunskap om hur beslut påverkar olika delar av organisationen visade sig vara viktigt då beslutfattande enligt både cheferna och Mahmood (2008) är grunden i organisationers processer. Trots att detta lyftes av cheferna var det samtidigt problematiskt, då flera av dem berättade att de själva inte alltid besatt den kunskap och information som behövdes för att fatta rätt beslut. Här tydliggörs en skillnad mellan chefernas och medarbetarnas uppfattning av betydandet av information och kunskap. Exempelvis tyckte Judith att ansvaret låg hos individen att ta del av nödvändig information, vilket hen tyckte att medarbetarna gjorde. Rimligtvis torde kravet att ha information eller kunskap innefatta även cheferna då de sade sig att inte alltid ha rätt förutsättningar för att fatta beslut. Det har dock betonats att cheferna hämtar och inväntar nödvändig information vilket säkerligen medarbetarna också gör i en given situation. Med andra ord ges en bild av att medarbetarna ska ta åt sig all information och kunskap vid första anseende medan cheferna får likt en andra chans att inhämta det som behövs. Medarbetarna ansåg dock att deras chefer besatt kunskap om hur beslut fattas i deras organisationer, vilket tyder på att chefernas ibland otillräckliga information och kunskap inte syns utåt mot medarbetarna.

Robert lyfte vikten av att besitta tillräcklig med information för att kunna fatta ett beslut. Men också att inte känna sig pressad, utan det är bättre att anskaffa sig mer information och sedan

fatta ett beslut. Förhållningssättet lyftes av Goldberg (2013) som menar att det är nödvändigt att besitta kunskap om förändringen som sker och att det finns en kontextuell syn som visar på en förståelse för konsekvenserna och behoven som kan komma att uppstå av beslutet. Dock torde det i viss bemärkelse uppstå konsekvenser av en förändring då den faktiskt ämnar förändra något. Vilket då ställer krav på kunskap om både beslutet av förändring och förändringen i sig. Resonemanget stärks ytterligare av det som Simon (1997) lyfte nämligen vikten av att besitta relevant kunskap och information för att kunna fatta ett beslut. Det är personen med expertisen inom området som skall fatta beslutet och därmed krävs det att kommunikationen fungerar för att möjliggöra detta. Simon (1997) såg inte enbart till att expertisen är avgörande vid beslutsfattande utan även att ansvaret fördelas, då den administrativa organisationen handlar om delegering av ansvar. Lasse och Judith var måna om att deras medarbetare skulle få möjlighet att utvecklas inom företaget. Judith har i och med hybridarbetet blivit bättre på att delegera ansvar till sina medarbetare. Anders tyckte delvis att det var svårt att dela ut ansvar men att kommunikationen mellan hen och medarbetarna då blev allt viktigare.

Weick (1995) såg problematiken gällande kunskapen hos individen men menade, i motsats till Simon (1997), att handling kommer före kunskap och handlingarna i sin tur ligger före kunskapen som finns kring handlingar. Vilket gör att det kan bli problematiskt att förutse handlingarnas konsekvenser. Därav menade Weick (1988) att personer med expertis har svårare att se sammanhanget och därmed är chansen mindre att de bidrar till en positiv förändring i organisationen. Det är bättre att det finns en bred kunskapsbas bland medarbetarna för snabbare beslutsfattande. Både Lasse och Bob beskrev att deras medarbetare besatt en bredare kunskapsbas kring deras arbetsområde än vad de själva gjorde. Vilket gjorde att de decentraliserat sitt beslutsfattande till medarbetarna. Eftersom de genom sin breda kunskapsbas kan se till helheten och även se eventuella konsekvenser. Detta ansågs styrkas av medarbetarnas uppfattning då det enbart var 7 procent som ansåg att missförstånden ökat i och med hybridarbetet och då majoriteten ansåg att deras kompetens utvecklats. Det tyder på att även medarbetarna ansågs sig ha den kunskap och information som behövs och var inte något cheferna sade för att det är det anses ”rätt att säga”. Därav möjliggörs det att cheferna inte behövde vara lika involverade i beslutsfattandet som rör medarbetarnas vardagliga arbete. Därmed ägnar de sig åt andra arbetsuppgifter som Mahmood (2008) beskrev, bland annat organisera och leda som visat sig vara en fördel vid skiftet till hybridarbete. Detta torde då

även utefter Weicks (1988) resonemang tyda på att chansen är högre att det genomförs en mer positiv förändring.

En problematik som hybridarbetet medfört lyftes av Judith gällande att kunskapsnivåerna hos de nyanställda utvecklats långsammare, då de inte såg hur deras kollegor arbetade på samma sätt som tidigare. Hen menade att när arbetet skedde på kontoret kunde medarbetarna iakttä och lyssna på de olika kundmötena som deras kollegor hade under dagarna men som nu mer inte var möjligt när flera arbetade mer hemifrån. Lasse menade även att de personer som besatt mindre kompetens blivit mindre självständiga i och med skiftet samtidigt som de med mer kompetens blivit mer självständiga. Denna beskrivning liknas den av Bäcklander (2019) med den passiva respektive proaktiva följaren som tydliggör att det finns och uppstår skillnader i medarbetares roller och då även kunskaper, för utan kunskap torde det omöjligt att på en hög grad vara självständig. Att dessa klyftor skapas kan dock i längden leda mot ett mindre decentraliserat arbetssätt. Eftersom den ”breda” kunskapsbasen alltmer minskar i takt med klyftans framväxt, vilket påverkar individens självständighet.

Den problematik som beskrivs ovan liknas även med de sociala mönster som beskrevs av Barabera-Mariné et al. (2019) som menade att informella regler sprids i närvaron av sina kollegor. Individen har där möjlighet att imitera samt se och lära av dem runt omkring. De informella reglerna som individen uppfattar återspeglas sedan i besluten som individen tar. Ytterligare en viktig faktor för att medarbetarna skulle kunna fatta beslut ansåg Robert var att medarbetarna gavs förutsättningar och det var hans ansvar att möjliggöra det. Att Robert och Judith tryckte på vikten av att ha förutsättningar med hjälp av utbildningar för att fatta bra beslut var något som medarbetarna hade delade meningar kring. Hälften ansåg att de fick gå utbildningar för att underlätta deras beslutsfattande och den andra hälften inte. I resultatet framkom det av chefernas uppfattning att de medarbetarna som hade en hög kompetens tyckte sig blivit mer självständiga. Nya medarbetare med mindre kompetens ansågs däremot bli mindre självständiga. Det tyder på att medarbetarna överlag inte hade rätt förutsättningar för de nya krav som ställdes vid hybridarbete, vilket påverkade deras självständighet och möjlighet till beslutsfattande. Det är därför inte konstigt att vikten av utbildning beskrevs av Simon (1997) som betydande för att individer skall fatta rätt beslut men även för att göra det tydligt för individen vad organisationen förväntar sig av dem. Utbildningar anses därav avgörande i både teori och praktik för att förbättra beslutsfattandet i organisationen.

Kommunikationens betydelse

Att kommunikationen hade en central del i beslutsfattandet lyftes av samtliga chefer. Den hade även en påverkan gällande efterlevnaden av besluten som fattades och för att öka förståelsen utav förändringen till hybridarbete. Därav påverkade kommunikationen även individens självständighet. Anders, Judith och Robert menade på att uppföljningen var viktig för efterlevnaden samtidigt som medarbetarna var splittrade i frågan. Vidare fanns det delade meningar bland både chefer och medarbetare om hur kommunikationen förändrats sedan skiftet till hybridarbete. Flera av medarbetarna upplevde dock att kommunikationsverktygen försämrats. Både Weick (1995) och Simon (1997) lyfte vikten av god kommunikation under en förändring. I studien antydes därav att kommunikationen var bristfällig då medarbetarnas syn inte hade större indikationer på ”stämmer”-sidan. Dock lär det betonas att skiftet till hybridarbete var för fallorganisationerna en hastig förändring som det saknades information eller kunskap om, eftersom dessa uppkommer först efteråt. Att försöka kommunicera något utan kunskapen är komplicerat. Studiens resultat kopplat till kommunikationen är därav förståeligt då förändringen till hybridarbetet var nytt för alla. Det finns dock i efterhand bättre förutsättningar för en god kommunikation för en framtida liknande förändring.

Kommunikationens betydelse tillsammans med fördelandet av ansvar var något som sågs i det som Judith lyfte med problematiken i att fördela ansvar bland medarbetarna och dialogen kring det. Som tidigare nämnt förespråkar Simon (1997) att låta medarbetarna ansvara mer över besluten, vilket får betydelse även för kommunikationen. Om det ökade ansvaret inte fungerar föreslår han att besluten skall bli mer centraliserade. För att avgöra om något fungerar eller inte är kommunikationen viktig och om det ökade ansvaret inte fungerade torde en bidragande faktor vara bristande kommunikation. Dock betonade Weick (1988) att det fanns ett samband mellan att centraliserade organisationer hade svårare med kunskapsspridning och därav även svårare att skapa sensemaking. Eftersom informationen inte sprids lika brett som i decentraliserade organisationer. Om det hade funnits en gemensam bild mellan organisationernas olika delar gällande att kommunikationen faktiskt fungerade hade det möjligtvis gjort organisationerna mer effektiva, genom bättre möjligheter till beslutfattande samtidigt som ökad kommunikation möjliggör att individer blir mer självständiga.

Flera av cheferna upplevde det problematiskt att veta om medarbetarna förstått och tagit del av den information som delgetts dem, vilket medarbetarna indikerade att de gjort. Att budskapet når fram och förstås av samtliga är enligt Weick (1995) och Balogun (2006) viktigt

för att kunna skapa sensemaking som möjliggör för mer decentraliserade beslut. När det kommer till informationens påverkan på beslutsfattandet beskriver Baraberá-Mariné et al. (2019) det som en adaptiv dynamisk process. Weick (1988) lyfter sedan problematiken när individen skulle tolka och sortera ut relevant information för att fatta ett beslut. Att relevant information framförs är för individen viktigt för att rätt beslut skall fattas (Baraberá-Mariné et al., 2019). Detta torde kunna vara en krävande process som exempelvis Judith försökte hantera genom att tydliggöra vilken information som var relevant för medarbetarna genom att skicka ut skriven text till hans powerpointpresentationer. Att få ta del av information är något som möjliggör att individen blir mer självständig, för hur skulle annars ett beslut kunna fattas? Därav blir information avgörande för att individen ska få en helhetsbild, vilket Robert beskrev, för att enklare fatta ett beslut.

Självständighet eller följsamhet?

Att beslutfattandet har förändrats står sedan tidigare klart och cheferna ansåg att medarbetarna var de som tog de flesta beslut som de kunde ansvara över. Det har skett en ökning av detta sedan skiftet till hybridarbete, vilket hölls med om av medarbetarna. Studien visade att majoriteten av medarbetarna ansåg självständighet som något viktigt och tyckte även att deras arbete har förändrats och blivit mer självständigt. Att ha självständiga medarbetare var något som Bäcklander (2019) beskrev som en konkurrenskraft samtidigt som medarbetarna skulle betraktas som följare till chefen. Vilket tolkas som att självständigheten begränsas i viss mån beroende på hur följsamma medarbetarna är.

Ett begrepp som framträdde under studiens gång och som ansågs viktigt för följsamheten var lojalitet. I tolkandet av Bäcklander (2019) användes lojaliteten som en negativ aspekt då det menades att lojaliteten gjorde medarbetarna mer följsamma. Däremot visade studiens resultat på att en del chefer såg sina medarbetare som lojala till organisationen men syftade då på lojaliteten som något positivt. Exempelvis kopplade Bob lojaliteten till att medarbetarna alltid hjälpte varandra vid behov. Även medarbetarna ansåg sig vara lojala till organisationerna, vilket Simon (1997) anser skulle kunna göra att medarbetarna fattar beslut som överensstämmer med organisationens mål och agerar utefter gruppens bästa. Om det då fanns en medvetenhet bland cheferna att medarbetarna var följsamma torde cheferna utefter det Simon (1997) beskrev låta sina medarbetare fatta fler självständiga beslut. För om besluten stämmer överens med organisationens mål torde det inte ha lika stor betydelse vem som fattar besluten. Frågan blir då återigen om de är lojala efter egen vilja eller om de är formade för att vara följsamma?

Resultatet från medarbetarna visade på hög lojalitet men trots detta kunde de känna sig kontrollerade av chefen vilket delvis tolkas som ett försök att skapa följsamma medarbetare, även fast cheferna sade sig uppmuntra medarbetarna till självständighet. Peng och Wei (2020) beskrev att chefers handlingar får konsekvenser på anställdas beteende. Därav blir det allt viktigare att anamma Simons (1997) värdering om att medarbetare ska behandlas med försiktighet. Om medarbetarna känner sig begränsade torde det påverka deras ”vilja” att agera vilket får konsekvenser då Peng och Wei (2020) beskrev att anställdas beteende är viktigt för ett effektivare beslutsfattande. Dock är det av intresse att betona det som Simon (1997) lyfte att det inte enbart är det organisatoriska inflytandet över individens beteende som ska tolkas som att det är organisationen som fattar individens beslut. Det kan även vara de olika individerna, i studien medarbetarna, som eventuellt påverkar och begränsar varandra. Men som Halim et al. (2019) beskrev är det dock cheferna som skapar arbetsklimatet och ska skicka tydliga signaler genom att följa organisationens värderingar. Utan dessa finns det en risk att medarbetarna inte vågar lita på sina principer och blir därav än mer begränsade i sin självständighet. Därav är det inte konstigt att Judith sade sig grunda sitt ledarskap på att delge sina värderingar med medarbetarna, vilket även medarbetarna uppskattade.

I studien synliggjordes problematiken kring i vilken utsträckning medarbetarna ansåg sig vara självständiga i sitt beslutsfattande. Tidigt i studiens problematisering nämndes att decentralisering och tillitsstyrning blivit en växande trend inom organisationer som nu kan konstaterats ha främjats än mer under hybridarbetet. Det har beskrivits flertal gånger att cheferna låter sina medarbetare ta mer självständiga beslut, men denna upplevelse delas inte av samtliga medarbetare. Tilliten blir här eventuellt avgörande från båda håll. Utefter vad cheferna berättat görs tolkningen att de känner tillit till sina medarbetare och att de besitter den kompetens som krävs för att fatta fler självständiga beslut. Dock tolkas inte medarbetarna besitta samma tillit till chefernas fördelning av beslutsfattandet och inte heller till sin egen kunskap om att själva fatta självständiga beslut. Chefen behöver därav bli tydligare med att förmedla sin tillit och även bli mer transparent i fördelningen av beslutsfattandet. Detta för att medarbetarna ges möjligheten att besitta tillit till sig själva och cheferna. Även här blir det tydligt att det ibland var individerna själva som omedvetet begränsar sig likt det Simon (1997) skrev, det är inte nödvändigtvis cheferna som begränsar medarbetarnas självständighet vid beslutsfattandet.

Trots att självständigheten ibland tolkas som begränsad är det något som anses i teorin, av chefer och av medarbetare vara viktigt. Det belyses även att självständigheten är en del utav

individualismen. Vilket var något som inledningsvis skrevs inte skulle vara fokus i studien men har ändå fått betydelse. Inom försäljningsfunktionen berättade Anders att personlig prestation uppskattas och individuella resultat lätt uppmärksammas. Hen betonar dock att det inte alltid är det bästa, trots att det är många som drivs av individuella resultat. Individualism har lyfts utav flera chefer och ansågs även av medarbetarna vara viktigt. Flera av cheferna har dock försökt ge individualismen mindre betydelse i arbetet, då det i studiens resultat betonades av cheferna att det ofta krävs ett "lag" för att individen ska lyckas. Därav är det något som stärker att det i studien fokuserats på individens självständighet istället för individualism, eftersom det är något som cheferna försöker arbeta bort då det uppfattas som något negativt. Istället fokuserar cheferna på individens självständighet samtidigt som de skall se till gruppens bästa. Därav tolkas arbetsgruppen som viktig, vilket stärks av det som Simon (1997) skriver om att organiserade mänskliga grupper, exempelvis en arbetsgrupp ofta tillsammans skapar ett "gruppsinne". De har tillsammans en handlingsplan vilket även kan kopplas till det Weick (1995) skriver om sensemaking, då individer kan utföra handlingar som de inte medvetet lägger märke till.

Oavsett om cheferna medvetet eller omedvetet (Simon, 1997) försökte påverka sina medarbetare, om det ens hände, var det viktigt för denna studie att försöka se ifall det skett någon förändring av medarbetarnas självständighet och möjlighet till beslutfattande. Då cheferna ansåg att det förändrats blev det vidare av intresse att lyfta ifall denna uppfattning överensstämde med de som egentligen är undersökningspersonerna, medarbetarna. Utefter resultatet och denna analys går det att konstatera att det skett en förändring, men inte riktigt i den utsträckning som förväntades bli resultatet i studien initialt. Detta antas till viss del bero på att det ofta är cheferna som "hörs". Cheferna ansåg att medarbetarna hade mer självständighet och större beslutfattande än vad medarbetarna själva tyckte. Däremot visade resultatet på att över 80 procent av medarbetarna ansåg sitt arbete på något vis vara självständigt. Därför var det viktigt att belysa hur båda parterna, även medarbetarna, upplever händelsen till skiftet till hybridarbete och deras förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande.

Slutsats

I kapitlet presenteras studiens slutsats och besvarar därav syftet: "med denna fallstudie genom organisationers försäljningsfunktion var att få en djupare förståelse för den organisationsförändring som skett vid övergång till hybridarbete...". Avslutningsvis besvaras studiens frågeställning "Hur upplever chefer och medarbetare att medarbetares självständighet och möjlighet till beslutsfattande förändrats vid skiftet till hybridarbete?".

Efter genomförandet av denna studie konstateras det att vi funnit djupare förståelse för den organisationsförändring som hybridarbetet inneburit för medarbetarnas förändrade självständighet och möjlighet till beslutfattande. Slutsatsen på frågeställningen hur medarbetares självständighet och möjlighet till beslutfattande har förändrats blir att cheferna i studiens försäljningsorganisationer har en gemensam bild om att medarbetarna har blivit mer självständiga och fått ökade möjligheter till beslutfattande, förutom vid en organisation utefter vad dess försäljningschefen beskrev. Det gjordes dock en tolkning utav denna upplevelse att självständighet i hög grad redan ansågs finnas inom denna organisation. Medarbetarna höll till största del med om att de blivit mer självständiga. Gällande deras beslutfattande ansåg närmare hälften att det ökat. Därav fanns en skillnad mellan cheferna och medarbetarna då medarbetarna inte i samma utsträckning som cheferna ansåg att deras beslutfattande har ökat.

Det fanns flera faktorer som påverkade upplevelsen utav beslutfattandet. Att medarbetarna upplevde att de var införstådda med förändringen till hybridarbetet har varit en av dessa faktorer som visar på att implementeringen av det hybrida arbetet på flera nivåer stämt överens med det som cheferna beskrivit om förändringen. Ytterligare faktorer var bland annat vikten av fungerande kommunikation mellan organisationens anställda. Utan kommunikation och information blev andra faktorer svåra att påverka. Chefen hade en påverkan på medarbetarnas beteende vilket även ansågs påverka i vilken utsträckning medarbetarna fattar självständiga beslut. Det som skilde chefers och de anställdas upplevelse mest ifrån varandra var att medarbetarna kunde känna en rädsla för att misslyckas vilket då påverkade deras initiativtagande till att ta självständiga beslut. Även om cheferna beskrevs uppmuntra till självständighet och till viss grad ett "risktagande".

Cheferna tyckte att de gav sina anställda möjligheter till beslutsfattande då det ges möjligheter till utbildning. Dock höll inte medarbetarna med, de ansåg sig inte få gå utbildningar som förbättrade deras beslutfattande. Medarbetarnas kunskapsnivå visade sig var betydelsefullt för i vilken utsträckning de fattade självständiga beslut. De som besatt mer kompetens blev

självständigare vid hybridarbetet medan de med en lägre kompetens inte blev lika självständiga. Att medarbetarna vidare kände rädsla och oro minskar indirekt deras möjlighet till beslutsfattande även om cheferna inte gjorde det avsiktligt. Cheferna såg nämligen medarbetarna som sina största resurser vilket var en möjlighet för medarbetarna att ta fler självständiga beslut då cheferna inte alltid hade samma expertis om beslutsområdet. Cheferna värdesatte även personlig prestation hos medarbetarna men behövde dock bli bättre på att förmedla det. Kommunikationen blev därav avgörande för att alla anställda skulle ha samma upplevelse och veta vad som gällde vid beslutfattandet. Brist på god kommunikation gjorde det svårt för medarbetarna att vara självständiga och fatta beslut. Kommunikation och information var något som cheferna sade ha blivit svårare under hybridarbetet, samtidigt som de tvingades fördela ansvaret vilket leder till att medarbetarna fått ta fler egna beslut och blivit mer självständiga, trots en försämrad kommunikation vid hybridarbetet.

Slutligen konstaterades att medarbetarna vid hybridarbete har fått tagit fler beslut och därav blivit mer självständiga även om de inte uppfattat att de fått direkta möjligheter. Det blev mer utav en naturlig del i den episodiska organisationsförändringen som skiftet till hybridarbetet innebar. I efterhand kan lärdom tas så att cheferna i större utsträckning kan förändra medarbetarnas självständighet och möjlighet till beslutsfattande.

Förslag på vidare forskning

En fortsatt studie inom självständighet och beslutsfattande skulle ytterligare förstärka medarbetarnas upplevelser kring sin självständighet i hybridarbetet. Eftersom chefernas ”röst” i denna studie värderades högt trots fokuset på medarbetarna. Cheferna i denna studie delgav även problematiken kring, som inte fokuserades på i denna studie, individernas mående och stressnivåer. Vilket ger en indikator att det är ett viktigt område som behöver lyftas i fler undersökningar, då arbetsgivare vill hantera dessa bättre.

Referenser

- Andréasson, E. (2015). Digitaliseringen i den offentliga förvaltningen: it, värden och legitimitet. *Linköping university electronic press*, 336. doi:10.3384/diss.diva-121837
- Aronsson, G., Gillberg, N., Mellner, C., Kecklund, G., Ljungberg, J., & Toivanen, S. (2018). *Gränslöst arbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtat från https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskarantologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv_rap2018_1.pdf
- Balogun, J. (2006). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning*, 39(1), 29-49. doi:10.1016/j.lrp.2005.02.010
- Baraberá-Mariné, M., Cannavacciuolo, L., Ippolito, A., Ponsiglione, C., & Zollo, G. (2019). The weight of organizational factors on heuristics: evidence from triage decision-making processes. *Management decision*, 57(11), 2890-2910. doi:10.1108/MD-06-2017-0574
- Bennett, D. L., & Nikolaev, B. (2021). Individualism, pro-market institutions, and national innovation. *Small business economics*, 57(4), 2085-2106. doi:10.1007/s11187-020-00396-y
- Boland, R., Holsapple, C., & Burstein, F. (2008). Decision making and sensemaking. F. Burstein, & C. Holsapple, *Handbook on decision support systems* (ss. 55-63). Springer. doi:10.1007/978-3-540-48713-5_3
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Broström, O. (den 27 oktober 2021). *Unionens ombud: Här är riskerna med hybridarbete*. Hämtat från Kollega.se: <https://www.kollega.se/unionens-ombud-har-ar-riskerna-med-hybridarbete>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:dje uppl.). Stockholm: Liber AB.

- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and industrial democracy*, 31(3), 285-305. doi:10.1177/0143831X09351212
- Bäcklander, G. (2019). To see or not to see: importance of sensemaking in employee self-direction. *Nordic journal of working life studies*, 9(2), 25-45.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. London: Newbury Park, Sage.
- Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). Perception-based supplier attributes and performance implications: a multimethod exploratory study. *Journal of supply chain management*, 55(4), 34-66. doi:10.1111/jscm.12211
- Deckeman, M. (den 13 september 2021). *Framtidens arbetsplats - Hybridarbetsplatsen*. Hämtat från Karolinska institutet, medarbetarportalen: <https://medarbetare.ki.se/framtidens-arbetsplats-hybridarbetsplatsen>
- Dell Technologies. (den 15 september 2020). *Hybridarbete kan bli framtidens arbetsliv*. Hämtat från delltechnologies.com: <https://www.delltechnologies.com/sv-se/blog/hybridarbete-kan-bli-framtidens-arbetsliv/>
- Dove, E. S., Townend, D., Meslin, E. M., Bobrow, M., Littler, K., Nicol, D., . . . Knoppers, B. M. (2016). Research ethics. Ethics review for international data-intensive research. *Science, American association for the advancement of science*, 351(6280), 1399-1400. doi:10.1126/science.aad5269
- Flyvbjerg, B. (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106(3), 185-206.
- Gilbert, P. (den 3 augusti 2021). *Undvik fallgropar med hybridarbetet*. Hämtat från Lokalguiden: <https://www.lokalguiden.se/magasinet/artikel/undvik-fallgropar-med-hybridarbetet>
- Goldberg, K. (2013). Crisis decision-making: understanding the decision-making process during emergencies. *Journal of business and behavioral sciences*, 25(2), 17-24.
- Granath, F. (den 24 juni 2021). *Den hybrida arbetsplatsen lockar många*. Hämtat från Previa.se: <https://www.previa.se/livet-och-jobbet/den-hybrida-arbetsplatsen/>

- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A-16A.
- Halim, P., Natsir, Badruddin, S., Hidayat, A., & Maulamin, T. (2019). Competence and commitment: two factors that impact performance in organizations. *Helix*, 9(4), 5096-5101. doi:10.29042/2019-5096-5101
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management decision*, 38(7), 462-470. doi:10.1108/00251740010373476
- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative market research*, 14(1), 7-26. doi:10.1108/13522751111099300
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2006). Mixed methods in international business research: a value-added perspective. *MIR: Management International Review*, 46(4), 439-459. doi:10.1007/s11575-006-0100-z
- Johnstone, L., Svärd-Sandin, E., & Lindh, C. (2017). The Scandinavian cooperative advantage? A mixed method approach to highlight the influence of contextual conditions for environmental CSR uptake. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 16(4), 336-358. doi:10.1504/IJESD.2017.087258
- Kyndt, E., Raes, E., Dochy, F., & Janssens, E. (2013). Approaches to learning at work. *Journal of career development*, 40(4), 271-291. doi:10.1177/0894845312450776
- Mahmood, N. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management journal*, 46(4), 640-655. doi:10.1108/00251740810865102
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J., & Alfonzo-Ruiz, F. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological forecasting and social change*, 154, 119962. doi:10.1016/j.techfore.2020.119962
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1). doi:10.1177/1609406917733847
- Payne, J., Betterman, J., & Johnson, E. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge: Cambridge university press.

- Peng, H., & Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of business ethics*, 166(3), 505-521. doi:10.1007/s10551-019-04114-x
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT-enabled space. *International journal of human resource management*, 1-24. doi:10.1080/09585192.2021.1998186
- Radcliffe, L. (2013). Qualitative diaries: uncovering the complexities of work-life decision-making. *Qualitative research in organizations and management*, 8(2), 163-180. doi:10.1108/QROM-04-2012-1058
- Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Nylandsted Klokmose, C. (2019). Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure. *Collaboration Technologies and Social Computing*, 45-61. doi:10.1007/978-3-030-28011-6_4
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: a menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308. doi:10.1177/1065912907313077
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). New York: The free press.
- Sinkovics, R., & Alfoldi, E. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management international review*, 52(6), 817-845. doi:10.1007/s11575-012-0140-5
- van Hoorn, A. (2014). Individualism and the cultural roots of management practices. *Journal of economic behavior & organization*, 99, 53-68. doi:10.1016/j.jebo.2013.12.020
- Weick, K. (1988). Enacted Sensemaking in crisis situations. In D. Pugh, *Organization theory* (pp. 380-397). London: Penguin group .
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage publications.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.361

- Wendt, T., & Manhart, S. (2020). Digital decision making als entscheidung, nicht zu entscheiden. *Arbeit*, 29(2), 143-160. doi:10.1515/arbeit-2020-0011
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*. doi:10.1108/JCRE-04-2021-0015
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European journal of education*, 48(2), 311-325. doi:10.1111/ejed.12014
- Yin, R. (2014). Case study research design and methods. *CJPE*, 30(1), 1-5. doi:10.3138/CJPE.BR-240
- Ząbkowicz, A. (2017). Economics and groups: methodological individualism and collective action. *Oeconomia Copernicana*, 8(1), 7-20. doi:10.24136/oc.v8i1.1

Bilagor

Bilaga 1 Mejl till respondenter

Hej! Vi är två studenter från Mälardalens Universitet som skriver vår magisteruppsats i företagsekonomi med inriktning mot management och undrar om ni har möjlighet att hjälpa oss med er medverkan. Det vi ämnar studera är hur arbetet och framför allt beslutsfattandet och om medarbetarnas självständighet har förändrats när arbetsplatsen i större utsträckning ställt om verksamheten till en hybridarbetsplats. Det vi menar med hybrid är att antingen några av medarbetarna arbetar hemifrån medan andra sitter på kontoret eller att alla varvar hemarbete med kontorsarbete.

Med detta sagt blir vår första fråga om ni har eller fortfarande använder hybridarbete? Om svaret är *ja* hoppas vi att ni skulle ha möjlighet att ställa upp på en intervju om cirka en timme med er säljchef och om det finns möjlighet att dela ut en enkät till några av dennes medarbetare.

Alla svar från både chef och medarbetare kommer vara anonyma och ert företag lika så. Intervjun sker digitalt och gällande enkäten till medarbetarna finns möjligheten att genomföra den digitalt eller i pappersform utefter vad som passar just er bäst.

Hoppas på fortsatt kontakt och att ni vill hjälpa oss i vårt uppsatsarbete!

Vid frågor kontakta oss gärna:

Frida Tjärnström frida.tjarnstrom@live.se 070-5211798

Sofie Eriksson sen18012@student.mdu.se 073-8453048

Bilaga 2 Operationalisering

Tema/Nummer	Fråga	Följdfråga	Teori
Inledning			
1.	Skulle du säga att er organisation genomgår snabba förändringar som leder till nya problem?	Hur och vilka?	Mahmood, 2008
2.	På vilket sätt har pandemin påverkat er verksamhet?		Deckeman, 2021
3.	Hur upplever du att arbetet påverkats av övergången till hybridarbete?		Dell technologies, 2020
4.	Hur upplever du att din roll som ledare har förändrats sedan skiftet till hybridarbete		Gratton, 2021
5.	Beskriv hur de anställda arbetar, är vissa mer på kontoret exempelvis. Hur ser det ut idag jämfört med tidigare?		Hybridarbete/ Broström, 2021
Organisationsförändring			
6.	Hur upplever du att de anställda är införstådda i förändringen som skett?	Hålls det fler möten eller hur kommuniceras det kring skiftet till hybridarbetet	Weick, 1988
7.	Beskriv hur samordningen mellan medarbetarna ser ut?	Har den förändrats sedan skiftet?	Gratton, 2021
8.	Ser ni någon skillnad i kvalitet mellan digitala möten och fysiska möten?		Saatci et al., 2019
9.	Upplever du att de anställdas kunskaper utvecklats sedan skiftet?		Kontinuerlig förändring Weick och Quinn, 1999
10.	Upplever du mer eller mindre stress i arbetet sedan skiftet?	Upplever du någon skillnad på dina anställda kopplat till stress?	Weick, 1988
Beslutsfattande			
11.	Beskriv hur beslutsfattandet sker i er organisation.	Ex. är det ledaren som fattar de flesta besluten eller fattar medarbetarna mer beslut själva?	Simon, 1997
12.	Har det skapats några särskilda beslutsmodeller?	Varför/varför inte?	Goldberg, 2013

13.	Hur har beslutsfattandet påverkats av skiftet?	Beskriv vad som händer när tillgängligheten förändras. Fattar exempelvis de anställda fler beslut nu än tidigare?	Barabera-Mariné et al., 2019/ Mahmood, 2008/ Weick och Quinn, 1999
14.	Hur agerar du för att beslutet ska efterlevas i hela arbetsgrupperna och hur bidrar du till att skapa en bra kommunikation med och mellan grupper?		Simon, 1997
15.	Har du som chef kunskap om hur beslutsfattande påverkar organisationen och andra intressenter?		Mahmood, 2008/ Goldberg, 2013
16.	Ges de anställda några möjligheter att gå utbildningar som underlättar deras eget beslutsfattande?		Simon, 1997/ Kyndt et al., 2013
17.	Sker beslut i någon form av grupp eller mest individuellt?		Simon, 1997
18.	Fördelas ansvaret av beslutsfattande till andra?	Till vilka, de med mest kompetens gällande beslutet?	Simon, 1997
19.	Upplever du att individer påverkas till att anpassa sig till organisationen?		Simon, 1997
20.	Påverkas de beslut som fattas i organisationer av värderingar och kulturen som finns i organisationen?	Hur skulle du säga att det påverkar individen?	Goldberg, 2013
21.	Vad gör du som chef för att skapa ett bra arbetsklimat och etiska värderingar?	Påverkar det de anställda, på vilket sätt?	Peng och Wei, 2020
Kommunikation			
22.	Hur har digitaliseringen påverkat de anställdas arbete eller arbetsuppgifter?	Exempelvis: ser kraven på kompetens annorlunda ut nu än tidigare?	Wendt och Manhart, 2020
23.	Upplever du att det finns en problematik med att kommunikationen sker mer digitalt nu än tidigare?		Weick, 1988
24.	Upplever du att det blivit fler missförstånd när arbetet skett på distans eller tvärt om?		Bekräftar om sensemaking ökat eller ej. Weick, 1988
25.	Skulle du säga att det är ett problem för organisationen att anpassa och fördela samt specialisera aktiviteter?		Simon, 1997

26.	På vilka sätt ges de anställda möjligheter att bli hörda, sedda och lyssnade på?	Hur påverkar detta organisationen? Hur agerar chef och ledning om det framkommer kritik?	Peng och Wei, 2020/ Kyndt et al., 2013
Individualism			
27.	Vad skulle du säga är er organisations främsta resurser?	(Mänskliga resurser!)	Halim et al., 2019
28.	Vad betyder individualism för dig som chef och för organisationen?		Van Horn, 2014
29.	Uppmuntras personlig prestation?	Ex. uppmuntras proaktivitet och risktagande?	Bennett & Nikolaev, 2021
30.	Sker resultat främst av en grupp eller från enskilda individer?	Vad blir skillnaden om det är en grupp- eller individprestation?	Halim et al., 2019
31.	Upplever du någon skillnad i de anställdas självständighet sedan skiftet?	Arbetar de mer självständigt eller behöver de mer stöd?	Syfte/ Frågeställning
32.	Finns det, utefter vad du ser, en hög lojalitet bland medarbetarna för organisationen?	Hur visar/visar sig det inte?	Simon, 1997
33.	Skulle du säga att medarbetarna har valsjälvständighet eller är det mer kontrollerat vad de gör och hur de gör det?	Hur visar sig självständigheten eller kontrollen?	Kyndt et al., 2013

Bilaga 3 Kodningsexempel

Bild på hur kodningen såg ut

Vad är det som passar för dig vad är det som får dig att prestera som bäst. Det är precis samma sak där. Jag är medarbetare och vi kommer överens att jag ska vara inne på kontoret tre dagar i veckan. Då tar vi det beslutet tillsammans. Då är det viktigt för mig att göra en uppföljning på det. Det kan ju va så att personen bara arbetar ordentligt dem två dagarna hen är på kontoret och ingenting hemifrån och då måste vi ändra på det. Då kanske vi kör på kontoret tre dagar i veckan i stället och sedan bygger upp det successivt till fyra eller fem dagar eller så märker vi att den är grym när den jobbar hemifrån. Då kan den få välja själv när den skall komma in på kontoret. Att den kan komma när det är teammöten eller stora projekt. Men att det dagliga arbetet funkar bäst när den jobbar hemma själv. Det är därför som det är viktigt att låta teamen bestämma. Inte att det är någon i styrelsen som bestämmer vad personalen skall göra och att det ska komma tillbaka. Det funkar inte så.

S- men då skulle du säga att dina anställda känner att eller att du tror i alla fall att de känner att de blir lyssnade på och hörda av dig när de framför såna här saker till dig.

1- till mig absolut! Sen är det återigen att det kan komma beslut uppifrån om att vi ska komma in fem dagar i veckan. Då måste jag ju verkställa dem men sen kan ju jag återrapportera det att bara så ni vet så ser jag en stor risk i det här beslutet som ni har tagit. Det kommer innebära att ni kommer förlora på det. Att personerna i mitt team kommer söka sig bort till ett annat företag som är mer flexibelt och då om alla gör som mig som är ansvariga då måste ju den som är ansvarig inse och säga det att det här kommer att gå åt helvete och att det måste bli mer flexibelt.

S- vi byter spår helt nu okej? Vad skulle du säga att er organisations största resurs är?

1- tystnad.... Oj ja ~~asså~~ det beror på men jag skulle säga att den främsta resursen det är dem anställda. Det är ju dem anställda som gör arbetet men sen behövs det ju en produkt och så för att kunna ha anställda.

Bilaga 4 Enkät till medarbetare

Inledning

1. Jag skulle säga att min organisation genomgår snabba förändringar som leder till nya problem.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

2. Pandemin har påverkat min verksamhet.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

3. Jag upplever att arbetet påverkats av övergången till hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

4. Jag upplever att min arbetsroll har förändrats sedan skiftet till hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

Organisationsförändring

5. Jag är införstådd i förändringen som skett.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

6. Samordningen mellan medarbetarna ser sämre ut i hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

7. Det är skillnad i kvalitet mellan digitala möten och fysiska möten.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

8. Jag upplever att mina kunskaper har utvecklats sedan skiftet till hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

9. Jag upplever mindre stress i arbetet sedan skiftet till hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

Beslutsfattande

10. Jag vet hur beslut fattas i min organisation.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

11.Jag vet vilka beslutsmodeller som gäller i min organisation.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

12. Mitt beslutsfattande har ökat av skiftet till hybridarbete.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

13.Det finns metoder för att upprätthålla en organisatorisk procedur för att sedan kunna delge den funna informationen med berörda parter.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

14.Beslutet efterlevs i hela arbetsgruppen.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

15. Jag bidrar till att skapa en bra kommunikation med och mellan arbetsgrupper.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

16.Din chef har kunskap om hur beslutsfattande påverkar organisationen och andra intressenter.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

17.Jag som anställd ges möjligheter att gå utbildningar som underlättar mitt eget beslutsfattande.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

18.De flesta beslut sker i någon form av grupp.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

19.De flesta beslut sker mest individuellt.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

20.Ansvaret av beslutsfattande fördelas till andra än chefen.

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

21.Integrationen spelar roll i beslutsfattandet. (Blir det likt en kompromiss mellan olika tyckanden?)

Instämmer ej				Instämmer
1	2	3	4	5

22. Påverkas du av chefen att anpassa dig till organisationen?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

23. De beslut som fattas i organisationen påverkas av värderingar och kulturen som finns i organisationen.

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

24. Jag upplever att min chef skapar ett bra arbetsklimat för mig och mina kollegor

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

25. Jag upplever att min chef leder efter etiska värderingar

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

26. Jag upplever att min chef uppmuntrar till att agera etiskt inom företaget

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

Kommunikation

27. Digitaliseringen har påverkat mitt arbete och mina arbetsuppgifter

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

28. Jag upplever att kommunikationen försämrats sedan skiftet till hybridarbetet

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

29. Jag upplever att missförstånden ökat sedan skiftet till hybridarbetet

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

30. Min chef vet hur kommunikationen oss emellan påverkar mitt arbetsbeteende.

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

31. Vi har informella kommunikationssystem. (exempelvis sociala relationer)

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

32. Jag upplever att organisationen är bra på att anpassa och fördela specialiserade aktiviteter

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

33.Jag upplever att min chef lyssnar på mig

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

34.Jag upplever att min chef ser mig

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

35.Jag upplever att min chef låter min röst bli hörd

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

Individualism

36.Anser du att människan ses som den största resursen i erat företag?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

37. Individualism och självständighet är viktigt för mig.

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

38.Uppmuntras personlig prestation inom företag du arbetar för?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

39.Resultat sker främst av en grupp eller från enskilda individer? (1= individer och 5=grupp)

Individer					Grupp
1	2	3	4	5	

40.Upplever du någon skillnad i ditt arbete gällande din egen självständighet sedan skiftet?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

41.Jag är lojal till mitt företag

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

42.Jag upplever mitt arbete som självständigt?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	

43.Jag upplever att mitt arbete kontrolleras av min chef?

Instämmer ej					Instämmer
1	2	3	4	5	