


Populärvetenskaplig rapport: Att leda och samarbeta i team på distans - effekter av Covid-19 i projektbaserade organisationer

*Svjetlana Pantic Dragisic, IEI Företagsekonomi, Linköpings Universitet
Frida Pemer, Handelshögskolan i Stockholm*



 Förutom där något annat anges är detta verk licensierat under en Creative Commons Erkännande-IckeKommersiell 4.0 Internationell licens.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.sv>

LiU-IEI-R No. 354 ISSN 2004-8610

Att leda och samarbeta i team på distans - effekter av Covid-19 i projektbaserade organisationer © 2025 av Svjetlana Pantic Dragisic och Frida Pemer

Förord

Vi vill inleda denna rapport med att rikta vårt varmaste tack till AFA Försäkring som valde att bevilja och finansiera projektet.

Vi vill också varmt tacka alla intervjupersoner från de företag som deltagit. Er tid och ert engagemang i intervjuer och workshops har varit mycket uppskattat. Vi hoppas att projektets resultat kommer att vara till nytta för er och ert arbete.

Vi vill även uttrycka vår uppskattning till magisterstudenterna Ella Ahlberg, Martin Malmenfelt Algvare, William Degeryd, Louise Forslind, Valentina Pincerato Hedvall, och Anna Lindell som har bidragit med sin tid och sitt engagemang i datainsamlingen. Ert hårda arbete och er noggrannhet har varit avgörande för att samla in den information som ligger till grund för våra resultat.

Slutligen vill vi tacka Robert Demir, Andreas Werr och Dan Kärreman för värdefulla kommentarer och insikter under arbetets gång. Er feedback har hjälpt oss att förbättra och förfina våra manuskript, och vi är mycket tacksamma för ert stöd.

Sammanfattning

Denna rapport är en sammanfattning av de huvudresultat och praktiska implikationer från forskningsprojektet ”Att leda och samarbeta i team på distans - effekter av Covid-19 i projektbaserade organisationer” (200 354). Projektet har finansierats av AFA Försäkring och har pågått 2021–2024.

COVID-19 pandemin föranledde många organisationer att övergå till att arbeta i hybridformat. Denna övergång blev särskilt kännbar i projektbaserade kunskapsintensiva företag, som bygger på att medarbetarna samarbetar i team. Teamen är centrala för innovation, upplärning och kompetensutveckling, och utgör grunden för företagets fortlevnad. Projektet undersöker vilka konsekvenser övergången till hybridarbete får för hur teamen samarbetar, organiserar sitt arbete, och leds.

Projektet syftar till att utvinna ny teoretiskt och praktiskt relevant kunskap om hur samarbete och teamkänsla i projektbaserade kunskapsintensiva företag påverkas av att arbetet utförs via digitala verktyg istället för i fysisk närhet. Vi studerar hur arbetet organiseras och leds, hur rekrytering och insocialisering av nya medlemmar sker, hur teamen arbetar med kunskapsutveckling, lärande och innovation, samt hur känslan av tillhörighet påverkas av att arbeta på distans via digitala verktyg.

Vi har genomfört en kvalitativ flerfallsstudie av åtta konsultbolag inom management/strategi, teknik/IT, policy och HR, vilket genererat 65 intervjuer med konsulter i olika roller. Intervjuerna har givit nya insikter hur övergången till hybridarbete påverkar hur arbetet organiseras och leds, samt för kunskapsutveckling och innovation. Observationer har utförts på workshops och strategidagar i ett av fallföretagen. Vi har även samlat in dokument om processer, policier, etc, från fallföretagen.

Våra resultat visar att hybridarbete skapar spänningar och stress hos kunskapsarbetare, vilket gör det svårt att utveckla en tydlig professionell identitet. Organisationer som använder lärlingsmodellen är särskilt sårbara, då juniora medarbetare behöver mer vägledning från seniora kollegor. Hybridarbete påverkar också ledar- och följarerelationer, där digitala verktyg ersätter fysisk närhet och förändrar hur identiteter och tillhörighet konstrueras. Pandemin har dessutom skapat utmaningar för teamarbete, med både fördelar och nackdelar för distansarbete, och har påverkat socialiseringen av nyanställda negativt.

Innehåll

<i>Introduktion</i>	1
<i>Metod</i>	2
Datainsamling	2
Dataanalys.....	3
<i>Resultat</i>	3
Hybridarbete	4
Kultur	5
Ledarskap och samarbete i team	5
Rekrytering och onboarding	5
Liminalitet.....	6
<i>Diskussion</i>	6
Läringsmodellen på den hybrida arbetsplatsen.....	6
Ledar- och följarerelationer på den hybrida arbetsplatsen.....	7
Teamarbete på den hybrid arbetsplatsen	7
<i>Praktiska implikationer</i>	8
<i>Implikationer för fortsatt forskning</i>	9
<i>Referenser</i>	10

Introduktion

COVID-19 pandemin orsakade en global kris som drabbade många tjänstebranscher hårt och påverkade deras arbetssätt (Tuzovic & Kabadayi 2020). För företagen blev det nödvändigt att snabbt övergå till att arbeta på distans via digitala verktyg för att kunna hålla verksamheten igång (Carnevale & Hatak 2020).

Denna utveckling blev särskilt tydlig i projektbaserade kunskapsintensiva företag (KIFs) som bygger på att medarbetarna samarbetar i team. I KIFs är teamen centrala för innovation, upplärning och kompetensutveckling (Pantic-Dragisic & Söderlund 2020). Projekten kännetecknas av en tillfällig organisation med en specifik uppgift som utförs av ett team under en begränsad tid (Turner & Müller 2003). Därför präglas arbetet för teammedlemmarna av flexibilitet, tillfällighet och mångtydighet (Kamp et al. 2011). Detta innebär att de enskilda teammedlemmarnas karriärer karakteriseras av att kontinuerligt arbeta in i nya projekt och anpassa sig till nya arbetsmiljöer (Borg & Söderlund 2014). Teamen består ofta av tillfälliga konstellationer av individer (Lindkvist 2005). Varje gång ett nytt projekt startas ändras konstellationen, vilket kan leda till otydlig tillhörighet och ställer stora krav på teammedlemmarnas förmåga till samarbete och kunskapsintegration (Turner et al. 2008).

I KIFs spelar teamen en viktig roll för upplärning och socialisering av nyanställda och nya teammedlemmar genom både formella och informella processer (Anderson-Gough et al., 2000; Ardts et al., 2001). Socialisering är en viktig del av introduktionen, eftersom den påverkar medlemmarnas organisatoriska engagemang och tillhörighet, förutom att etablera värdekongruens och hjälpa nya medarbetare att anpassa sig till den nya organisationen (Cable & Parsons 2001). Socialiseringsprocesserna stöder därigenom organisationens förnyelse genom att upprätthålla och förnya organisationens karaktär genom sina anställda (Antonacopoulou & Güttel, 2010; Birnholtz et al., 2007).

I takt med att organisationer har ”projektifierats” och blivit allt mer teambaserade (Barley & Kunda 2004; Hobday 2000; Whitley 2006), har förmågan att organisera och leda team, samt att samarbeta inom och mellan team blivit allt viktigare. En betydande del av den existerande forskningen om projekt- och teambaserade organisationer bygger på förutsättningen att teammedlemmarna kan arbeta tillsammans i fysisk närhet (Bechky 2006).

Övergången i KIFs till hybridarbete, där en stor del av medarbetarna arbetar på distans via digitala verktyg istället för tillsammans på arbetsplatsen, har dock skapat nya utmaningar – som inte omnämns i de tidigare studierna. Nyare forskning har indikerat att då företag övergår till hybridarbete begränsas den fysiska interaktionen, vilket påverkar de anställdas välbefinnande och produktivitet (Carnevale & Hatak 2020). Särskild stor effekt tycks detta ha för arbetsuppgifter som bygger på samarbete där produktiviteten sjunker då arbetet utförs på distans (Dahik et al. 2020). Det har också indikerats att övergången till hybridarbete kan ha långtgående konsekvenser för hur teamen samarbetar, organiserar sitt arbete, och leds, när de inte längre kan mötas fysiskt utan behöver arbeta på distans via digitala verktyg (Empson

2021). Vidare har det föreslagits att hybridarbete kan försvåra rekryteringen och socialiseringen av nyanställda, vilket då i sin tur påverkar arbetsmiljön både för dem och för teammedlemmarna (ibid.). Få studier har dock utförts på hur detta påverkar projektbaserade KIFs. Det behövs därför en fördjupad teoretiskt och praktiskt relevant kunskap om vilka strategier och praktiker som organisationer kan använda för att ställa om från fysiskt baserat teamarbete till digitalt baserat teamarbete på distans.

Metod

Projektet bygger på en intervjustudie som omfattar 65 intervjuer med kunskapsarbetare som tillhandahåller expertrådgivningstjänster inom ledning och policy. Anledningen till att välja denna forskningskontext var för det första att Sverige är ett digitalt moget land, där företag och individer är vana vid att arbeta med digitala verktyg i sitt dagliga liv hemma och på jobbet. För det andra, under pandemin, införde Sverige – till skillnad från de flesta andra länder – inga strikta nedstängningar. Istället uppmanades den svenska befolkningen att arbeta hemifrån så mycket som möjligt, men de tvingades inte att göra det. För det tredje utgör projektbaserade KIFs ett intressant exempel eftersom de å ena sidan har en av hög kunskapsintensitet och ett beroende av sina anställdas expertis för att utföra skraddarsydd rådgivningstjänster till kunder, samtidigt som de är mindre begränsade av t.ex. yrkesföreningar och regleringar än t.ex. advokater och revisorer (von Nordenflycht, 2010). Således kan dessa företag förväntas ha mer handlingsutrymme att reagera på olika sätt på Covid-19-pandemin. Sammantaget utgör Sverige en intressant kontext för att studera hur kunskapsarbetare utför sina roller när de arbetar i en hybrid arbetsmodell, och hur det påverkar teamarbete, ledarskap, och deras professionella och organisatoriska identiteter.

Datainsamling

Den primära datakällan för denna studie bestod av semistrukturerade intervjuer med chefer och kunskapsarbetare (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Intervjuer, trots deras begränsningar i vissa aspekter (Alvesson, 2011), är en effektiv metod för att samla in detaljerad empirisk data (Eisenhardt & Graebner, 2007). Emellertid kan intervjuer med ”elite professionals” medföra specifika utmaningar, som t ex att få tillgång till dem och hantera maktasymmetrier (Empson, 2018). För att hantera utmaningarna blir det särskilt viktigt att kunna ”ematisera” med kunskapsarbetarna för att samla in högkvalitativ data, men “[i]n learning to empathize with the elite interviewee, however, we risk losing critical distance” (Empson, 2018: 67). Under våra intervjuer har vi försökt att ematisera med deltagarna, men under analysfasen skiftade vårt fokus till att återupprätta distans. Intervjuerna kompletterades med ytterligare källor, såsom dokument, rapporter och presentationer, som användes som bakgrundsdata för att skapa en kontextuell förståelse.

Vi inledde intervjustudien genom att genomföra tre högkvalitativa intervjuer med chefer i tre KIFs för att få insikt i hur team organiseras och hanteras när deras arbete sker på distans via digitala verktyg. De högkvalitativa intervjuerna hjälpte oss att definiera studiens omfattning och identifiera centrala utmaningar för kunskapsarbetare när de arbetar i en hybrid

arbetsmodell. Baserat på detta valde vi sedan att fokusera på kunskapsintensiva företag i olika branscher och med olika typer av kunskapsbaser; redovisning, teknik och managementkonsulting (Pina & Tether, 2016; Malhotra & Morris, 2009).

Intervjupersonerna valdes ut baserat på representativitet och kvalitetsurval (Alvesson, 2011), med målet att välja intervjupersoner som kunde ge oss rik information. Två kriterier användes för att välja intervjupersoner: (i) de representerade olika hierarkiska nivåer och olika expertisområden, och (ii) de hade varit eller var för närvarande verksamma i hybridteam. Enligt Eisenhardt och Graebner (2007) kan intervjudata påverkas av intervjupersonernas minnen av erfarenheter från tidigare händelser. Denna partiskhet kan minskas genom “using numerous and highly knowledgeable informants who view the focal phenomena from diverse perspectives” (Eisenhardt & Graebner, 2007: 28). Totalt genomfördes 62 intervjuer med toppchefer, mellanchefer och kunskapsarbetare, med en genomsnittlig längd på 50 minuter. Intervjuerna fokuserade på ämnen som teamarbete, ledarskap, samarbete, kunskapsutveckling och rekrytering. Alla intervjuer spelades in och transkriberades *in extenso*.

Vi har också genomfört observationer på ett av fallföretagen, där vi har haft möjlighet att följa hur de arbetar tillsammans under möten, strategidagar och workshops. Under dessa tillfällen var en del av personalstyrkan fysiskt närvarande i lokalen, medan andra deltog digitalt via Zoom eller Teams. Dessa observationer har bidragit till en kontextuell förståelse av arbetsprocesserna. Vid ett av observationstillfällena deltog en av oss fysiskt och den andra digitalt för att fånga upplevelserna från båda perspektiven.

Dataanalys

Vi har tillämpat ett abduktivt resonemang för att navigera och tolka empiriska mönster och välja mellan teoretiska alternativ (Mantere & Ketokivi, 2013). Vår ambition var att anpassa teori och data genom en dynamisk, iterativ process, där vi rör oss fram och tillbaka mellan det teoretiska ramverket, data och själva analysen (Dubois & Gadde, 2002). Den empiriska datan som samlades in tolkades med hjälp av en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006; Guest, MacQueen, & Namey, 2012). Tidigare studier har visat att tematisk analys är en robust metod (Howitt & Cramer, 2008) som är användbar för att fånga intervjupersoners åsikter med olika perspektiv, urskilja och tolka mönster i komplexa data (Braun & Clarke, 2006).

Vi har också diskuterat resultaten med de involverade företagen i linje med den interaktiva forskningsmetoden. Dessa diskussioner har bidragit till att bygga trovärdighet och noggrannhet i forskningsresultaten (Lincoln & Guba, 1985; Whitemore et al., 2001).

Resultat

Resultaten från projektet visar att de studerade organisationerna ställdes inför många nya och sammanlänkade utmaningar när de övergick till att arbeta i en hybridmodell. Nedan återfinns en beskrivning av de huvudsakliga resultaten, sorterade i de teman som tydligt framkommit

under projektets gång: Hybridarbete, kultur, ledarskap och samarbete i team, rekrytering och onboarding, samt liminalitet. Alla dessa teman har på olika sätt inverkan på organisationernas förmåga att attrahera, behålla och utveckla sina anställda, samt på deras kunskapsöverföring, lärande, innovationskraft, och samhörighet. Nedan beskrivs respektive tema i mer detalj.

Hybridarbete

Trots omvälvningen orsakad av Covid-19-pandemin, anpassade de företag vi studerade sina arbetsmetoder till en hybridmodell men behöll sin formella organisationsstruktur. I stället för att ändra den etablerade strukturen förväntade de sig att deras anställda skulle fortsätta att följa traditionella strukturer, karriärvägar och roller, även när de arbetade på distans.

Eftersom arbetsmetoderna genomgick en transformativ förändring blev det viktigt att erkänna och omfamna framväxten av ett nytt paradigmsom verkade vara "det nya normala". De anställda anpassade sina roller till en hybrid arbetsmodell, vilket resulterade i dynamiska och personliga arbetsmetoder samtidigt som de följde traditionella organisationsstrukturer och roller. Således illustrerade hybridarbetsmodellen en betydande förskjutning mot ökad flexibilitet, vilket gav individer friheten att välja sina arbetsmiljöer. Denna nyfunna anpassningsförmåga gjorde det möjligt för de anställda att bryta sig loss från traditionella kontorsbegränsningar och erbjöd möjligheter att arbeta hemifrån eller från andra, alternativa platser.

De anställda uppfattade denna flexibilitet som en betydande fördel och betonade den positiva inverkan på balansen mellan arbete och privatliv. Att kombinera flexibiliteten i distansarbete med den traditionella kontorsmiljön betraktades som en ideal lösning. Detta tillvägagångssätt gav individer möjlighet att hantera uppgifter som kräver fokuserad uppmärksamhet från bekvämligheten av sina hem, samtidigt som de kunde dra nytta av de sociala och professionella fördelarna med att vara på kontoret. Genom att arbeta hemifrån kunde de minska pendlingsstiden och skapa en bättre balans mellan arbete och privatliv, medan kontorsmiljön främjade samarbete, kreativitet och en starkare företagskultur. Men, det introducerade dock också utmaningar, såsom osäkerhet om vem som fysiskt var närvarande på kontoret. De anställda påpekade att det var praktiskt att ha alla på kontoret för effektiv kommunikation och pekade på det ömsesidiga behovet av tillgänglighet i professionella interaktioner.

Samtliga organisationer som vi studerade var inne i en utforskande fas av vad som kunde vara den optimala arbetsmodellen för dem. Initiativen var likartade över organisationerna genom att alla hade policys om att vara på kontoret minst två till tre dagar i veckan. Även om en del kände sig frustrerade över att de tvingades tillbaka till kontoret ett visst antal dagar i veckan, hävdade många att ett distansarbete potentiellt kunde vara skadligt i yrken som kretsar kring interpersonella relationer.

Kultur

Både chefer och medarbetare lyfte fram vikten av att ha en god organisationskultur, och att den var viktig både för att attrahera och behålla anställda, men också för motivationen och sammanhållningen internt. Samtidigt beskrevs kulturen återkommande som svår att utveckla och bevara när arbetet skedde mer i hybridform. De mer nyanställda vittnade om att det blev svårt att förstå och komma in i kulturen när de arbetade på distans samt när inte så många av deras kollegor var på plats när de själva var inne på kontoret. Detta gjorde att organisationen upplevdes som mindre attraktiv och unik och minskade deras lojalitet med den.

De som arbetat en längre tid i organisationen beskrev kulturen som viktig för deras trivsel och att den, i de fall den varit stark innan pandemin, hjälpt dem att bibehålla känslan av tillhörighet och gemenskap även under pandemin då de arbetade hemifrån. Samtidigt beskrev de att det var svårt att upprätthålla kulturen när deras organisationer efter pandemin övergick till hybridarbete, eftersom de inte hade samma möjligheter att samlas fysiskt, dela upplevelser, eller umgås socialt och spontant över till exempel en lunch eller fika. I några fall har de vi intervjuat även vittnat om att de egentligen skulle vilja förändra eller utveckla kulturen för att passa de nya behov som uppstått i organisationen, men att kulturförändringen upplevdes som svår att genomföra när inte alla medarbetare var på plats fysiskt.

Ledarskap och samarbete i team

Övergången till distansarbete har lett till att chefer, från att ha direkt insyn i teamets arbete, behöver anta en mer delegerande roll och balansera sina behov av kontroll mot teamets behov av flexibilitet. Många av de studerade cheferna upplevde detta som svårt, liksom att upptäcka ohälsa och ha svåra samtal med medarbetare på distans. Samtidigt upplevde cheferna att de var mer produktiva när de arbetade på distans eftersom det möjliggjorde mer fokuserat och ostört arbete och de sparade restid.

Som lösning betonade både chefer och deras medarbetare vikten av god kommunikation och sociala aktiviteter, både fysiskt och digitalt. Digitala plattformar som Teams underlättade för detta, då det upplevdes som enkelt att chatta och ringa kollegor för att hålla en nära och effektiv dialog. Även om de studerade företagen inte hade strikta policier för närvaro, utan istället använde sig av riktlinjer och rekommendationer, försökte de ändå samla medarbetarna fysiskt på kontoret några dagar i veckan för att öka sammanhållningen och kunskapsutbytet.

Rekrytering och onboarding

Att rekrytera på distans beskrevs som utmanande, då det upplevdes svårt att utläsa kroppsspråk, socialt beteende, personlighet och kommunikationsstil via digitala verktyg. Detta gjorde det svårare att attrahera talanger till företagen samt ledde även i vissa fall till felrekryteringar. Insocialiseringen av nya teammedlemmar försvårades också, särskilt för yngre medarbetare utan arbetslivserfarenhet. För att skapa en positiv arbetsmiljö lyfte cheferna fram vikten av att klargöra förväntningar, ha en tydlig och frekvent kommunikation, samt agera som dörröppnare

in i organisationen och teamet som framgångsfaktorer. Medarbetarna lyfte också fram betydelsen av att ha mentorer/"buddies" som hjälpte dem att lära känna arbetet och organisationen. Att överföra och utveckla kunskap upplevdes också som en mer komplex uppgift när arbetet skedde på distans. Detta var särskilt tydligt i kunskapsutbytet mellan juniora och seniora medarbetare. Utmaningarna i att förmedla erfarenheter och kunskap på ett meningsfullt sätt har därmed accentuerats i den virtuella miljön.

Liminalitet

Pandemin och den efterföljande omstöpningen av samhället till att alltmer övergå till hybridarbete har lett till att många anställda upplever att de befinner sig i ett tillstånd av liminalitet. Emedan liminaliteten kan leda till en större frihet och öppenhet för att utforska nya arbetssätt, kreativa idéer och innovationer, så kan den också leda till ökad osäkerhet, stress och oro. Även detta har varit ett återkommande tema i intervjuerna, både hos ledare och teammedlemmar. Teammedlemmarna upplevde att de var mer produktiva vid distansarbete. De mer seniora medarbetarna lyfte också fram att distansarbetet gjorde att de lärde känna varandra på ett mer personligt plan, då de t ex såg varandras hem i videomöten. Samtidigt upplevde många nyanställda att det var svårare att känna tillhörighet, komma in i kulturen, våga ställa frågor och lära känna sina kollegor när de inte träffades fysiskt. Flera vittnade om starka känslor av ensamhet och utanförskap, när de inte kände sina kollegor så väl.

Sammantaget vittnar alltså resultaten från projektet om att övergången till en hybridmodell inte bara rör den fysiska platsen varifrån arbetet utförs, eller om att ge de anställda en ökad flexibilitet. Snarare tangerar den olika ämnen som alla är centrala för såväl organisationernas som individernas utveckling. Resultaten pekar därigenom mot att hybridarbete bör hanteras som en strategiskt viktig fråga, där såväl potentiella risker som möjligheter för organisationen och dess individer att bättre uppnå sina mål löpande diskuteras och omprövas.

Diskussion

Nedan sammanfattas de viktigaste resultaten och hur de bidrar till att utveckla kunskapen på området. De är strukturerade efter de viktigaste publikationerna/papperen från projektet.

Lärlingsmodellen på den hybrida arbetsplatsen

Våra resultat tillför nya insikter till den pågående diskussionen om hur kunskapsarbetare, försöker förstå och hantera den mångtydiga och ständigt föränderliga kontexten i KIFs (Alvesson & Robertson, 2006), och hur detta i sin tur kan leda till spänningar uppstår samt känslor av stress och ångest (Gill, 2015). Detta gör det svårare att skapa och socialiseras in i en tydlig professionell identitet, och leder också till att den blir mer fragmenterad och flytande (Brown 2015; Mosonyi et al., 2020). Det framstår också som att organisationer som bygger en stor del av sin insocialisering och professionella utveckling av medarbetarna på en lärlingsmodell är särskilt sårbara för de spänningar som uppstår i hybrida arbetsmodeller. Våra

resultat visar att hybridarbetet gör att behovet av ett aktivt identitetsarbete ökar hos de juniora medarbetarna samtidigt som de mer seniora medarbetarna uppskattar flexibiliteten men inte alltid ser betydelsen av att arbeta i fysisk närhet för att kunna agera som förebilder. Vidare visar de att juniorerna upplever att det å ena sidan finns tydliga krav i lärlingsmodellen som måste uppfyllas för att de ska kunna avancera till nästa steg i karriärtrappan, men att de å andra sidan inte vet hur de ska gå tillväga för att uppfylla dem då de inte får tillräcklig vägledning från seniorerna. Sammantaget indikerar alltså våra resultat att utan kontexten av fysisk arbetsplats och fysiska möten med kollegor och kunder, blir processen för skapandet av en professionell rollidentitet ett individuellt projekt i stället för en kollektiv strävan.

Ledar- och följjarrelationer på den hybrida arbetsplatsen

Våra resultat tillför nya insikter till litteraturen om framtidens arbete i KIFs (Empson, 2021). Vi finner att införandet av en hybrid arbetsmodell där samarbete och kommunikation till stor del sker via digitala verktyg snarare än i fysisk närhet kan ha djupgående konsekvenser för hur ledar- och följjaridentiteter konstrueras i KIFs. Således hävdar vi att medan digital disruption har använts för att beskriva hur KIFs behöver förändra sina affärsmodeller (Armour och Sako, 2020), arbetsprocesser (Sampson, 2021), professionella identiteter (Ahuja, 2023) och tjänsteerbjudanden (Pemer och Werr, 2023), har det också starka effekter på (om-)formningen av ledar- och följjaridentiteter i KIFs. Våra resultat tillför också nya insikter till litteraturen om relational leadership theory (RLT), särskilt diskussionen om kontext och hur ledarskap och följarskap är situerade i tid och rum (Osborn et al., 2002). Vi finner att när man antar en hybrid arbetsmodell delas inte längre utrymmet utan distribueras. Detta kan påverka inte bara konstruktionen av ledar- och följjaridentiteter, utan också konstruktionen av tillhörigheten till en gemensam kultur, som främjar ett fokus på “vi” istället för “jag”.

Teamarbete på den hybrid arbetsplatsen

Pandemin kan ses som ett liminalt tillstånd (Söderlund & Borg 2018) där individerna var tvungna att navigera genom emotionella och psykologiska utmaningar (Chai & Park 2022; Kniffin et al. 2021) och söka nya sätt att hantera situationen (Di Domenico & Daniel 2014). Medan vissa individer såg fördelar med distansarbete, såsom minskad pendling, ökad produktivitet och mer kvalitetstid med familjen, upplevde andra minskad produktivitet, lägre känsla av tillhörighet och starkare känslor av ensamhet. Andra vittnade om att arbetsbelastningen ökade kraftigt vid hybridarbetet, vilket ledde till överbelastning och ökad stress. Vidare indikerar våra resultat att i detta liminala tillstånd kände de juniora konsulterna sig mer övervakade och kontrollerade av sina överordnade, vilket i sin tur ledde till att de kände sig mindre betrodda, bemyndigade och behandlade som jämlikar jämfört med tidigare. Slutligen påverkade virtuellt arbete negativt socialiseringen av nyanställda, eftersom det gjorde det svårt för juniorerna att socialiseras in i arbetsmetoderna. Resultaten bidrar därigenom till att nansera diskussionen om hybridarbete i KIFs (Bell 2021; Empson 2021; Kniffin et al. 2021).

Praktiska implikationer

Eftersom KIFs i allt högre grad antar en hybrid arbetsmodell, föreslår vi att HR tar en mer framträdande roll som ”proactive carers” (Prouska et al., 2023) för att stödja kunskapsarbetare i deras utveckling av professionell rollidentitet och karriärutveckling (Kulik, 2022). Detta kan göras genom att organisera kommunikationskanaler och möten mellan seniora och juniora medarbetare samt formalisera fysiskt samarbete för att möjliggöra relationsbyggande och lärande.

Även om seniora medarbetare har "dubbla repertoarer" att spela på, dvs, för dem fungerar det väl både att arbeta på distans och på kontoret, föreslår vi att de lägger sina preferenser för distansarbete åt sidan för att aktivt hjälpa juniora medarbetare att utvecklas, och därigenom återta sin roll som mentorer och introduktörer till organisationskulturen.

Vi ställer oss också bakom Klein och Watson-Manheim (2021: 13), som hävdar att “second and third orders of effects need to be articulated and identified, or they may remain unnoticed”, och uppmanar kunskapsarbetare på alla nivåer att delta i öppna samtal om vilka potentiella oavsiktliga effekter en övergång till en hybrid arbetsmodell kan ha för individer och deras organisationer.

Våra resultat tyder på att KIFs som överväger eller redan har implementerat en hybrid arbetsmodell bör ägna stor uppmärksamhet åt hur samarbete via digitala verktyg istället för i fysisk närhet uppfattas av kunskapsarbetare med olika lång erfarenhet i organisationen. Potentiellt kan olika policys och strategier behöva utvecklas för olika grupper av anställda inom samma KIF, då både typen av arbete och graden av senioritet kan påverka hur samarbetet bäst utförs och organiseras.

Våra resultat visar att hybridarbete bidrog till en större diskrepans i ledarnas och medarbetarnas förväntningar och gjorde att relationsnätverken antingen blev mer sköra eller mindre omfattande. Detta påverkade i sin tur inte bara känslan av tillhörighet utan potentiellt även organisationskulturen. Eftersom en tydlig kultur är en av de viktigaste kvalitéerna som används för att attrahera och behålla talanger i KIFs, kan en kulturell förändring potentiellt påverka deras arbetsgivarvarumärke (Day, Gronn & Salas, 2006). Baserat på våra resultat föreslår vi därför KIFs, i takt med att de fortsätter att arbeta virtuellt eller i hybridläge, ägnar särskild uppmärksamhet åt kommunikationsflödena i teamen (vem som kommunicerar med vem i teamet, hur ofta och vad kommunikationen innehåller osv.).

Juniora medarbetare kan behöva mer vägledning, möjligheter till relationsbyggande och informell kommunikation med kollegor och ledare. Detta skulle möjliggöra en bättre överensstämmelse mellan ledarens och medarbetarens förväntningar i organisationen. Seniora medarbetare kan behöva stöd, främst från sina ledare, exempelvis partners och HR-funktionen, för att hitta sätt att förena snarare än att försöka hantera konkurrerande krav, för att undvika att de hamnar i kläm och riskerar att bli utbrända. Slutligen kan partners behöva överväga vilka

förändringar kopplade till organisationsform, rekrytering, karriärutveckling, ledarskapsträning, osv, som införandet av en hybrid arbetsmodell kan leda till.

Eftersom vi kunde identifiera skillnader mellan mer seniora och mer juniora konsulter i hur de upplevde det virtuella/hybrida arbetet, föreslår vi också att de seniora konsulterna proaktivt engagerar sig mer i socialisering med juniora kollegor, för att skapa personliga relationer och möjliggöra fler spontana frågor.

Slutligen indikerar våra resultat att för att lyckas i framtiden behöver KIFs ägna särskild uppmärksamhet åt hur deras organisationskulturer påverkas av virtuellt/hybridarbete och aktivt försöka (om)forma dem så att de fortsätter att vara attraktiva för de konsulter de vill rekrytera och behålla.

Implikationer för fortsatt forskning

Resultaten från projektet pekar mot att det finns många viktiga frågor som framtida forskning behöver studera, för att vi bättre ska kunna teoretisera kring hybridarbete i projektbaserade, kunskapsintensiva organisationer. Nedan listas ett antal frågeställningar, som kan användas som en forskningsagenda för kommande studier:

- Hur kan organisationsstrukturer utvecklas för att bättre stödja hybridmodellen?
- Hur kan företag balansera individuell flexibilitet med behovet av gemensamma arbetsramar?
- Hur förändras organisationskulturen när fysisk närvaro minskar? Vilka aspekter av kultur är mest sårbara i en hybridmodell?
- Vilka färdigheter behöver chefer utveckla för att kunna leda team som är delvis fysiskt närvarande och delvis distansbaserade?
- Hur kan organisationer använda mentorskap för att stödja nyanställdas integration i hybridmiljöer?
- Hur kan företag hjälpa medarbetare att skapa en känsla av stabilitet och riktning i hybridmiljöer?

Referenser

Ahuja, S. (2023). Professional identity threats in interprofessional collaborations: A case of architects in professional service firms. *Journal of Management Studies*, 60(2), 428-453.

Alvesson, M. (2011) *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber

Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224

Armour, J., & Sako, M. (2020) AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies?. *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 27-46

Anderson-Gough F., Grey C. and Robson K. (2000) In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations* 53: 1151-1174

Antonacopoulou E.P and Güttel W.H. (2010) Staff induction practices and organizational socialization: a review and extension of the debate. *Society and Business Review* 5: 22-47

Barley, S.R. & Kunda, G. (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press

Bechky, B.A. (2006) Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science* 17(1), 3-21

Bell, G. (2021) Pandemic passages: An anthropological account of life and liminality during COVID-19. *Anthropology in Action* 28(1), 79-84

Birnholtz J. P., Cohen M. D. & Hoch S. V. (2007) Organizational character: on the regeneration of camp poplar grove. *Organization Science* 18, 315-332

Borg, E. & Söderlund, J. (2014) Moving in, Moving on: Liminality Practices in Project-Based Work. *Employee Relations* 36 (2), 182-197

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77-101

Brown, A. D. (2015) Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews* 17(1), 20-40

Cable D. M. & Parsons C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology* 54, 1-23

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187
- Chai, D.S. & Park, S. (2022) The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: Implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, 25(2), 199-218.
- Dahik, A. et al. (2020). *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*. BCG.
- Day, D.V., Gronn, P. & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*. 17: 211-216
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. F. 2006. The Qualitative Research Interview. *Medical Education* 40 (4): 314-321
- Di Domenico, M. & Daniel, E. (2014) 'Mental mobility' in the digital age. Entrepreneurs and the online home-based business. *New Technology, Work and Employment* 29, 266-281
- Dubois, A. and Gadde, L.E. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research* 55(7): 553-560.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25-32
- Empson, L. (2018) Elite Interviewing in Professional Organizations, *Journal of Professions and Organization* 5 (1): 58-69
- Empson, L. (2021) Researching the post-pandemic professional service firm: Challenging our assumptions. *Journal of Management Studies* 58(5), 1383-1388
- Gill, M. J. 2015. Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization* 22(3), 306-325
- Guest, G., MacQueen, K.M. and Namey, E.E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hobday, M. (2000) The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy* 29 (7-8), 871-893
- Howitt, D. and Cramer, D. (2008). *Introduction to Research Methods in Psychology*. Essex: Pearson Education Limited.

Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010) Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management* 23(1), 10-25

Kamp, A. et al. (2011) Negotiating Time, Meaning and Identity in Boundaryless Work. *Journal of Workplace Learning* 23(4), 229-242

Klein, S., & Watson-Manheim, M. B. (2021). The (re-) configuration of digital work in the wake of profound technological innovation: Constellations and hidden work. *Information and organization*, 31(4), 100377.

Kniffin, K. M. et al. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist* 76(1), 63-77

Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.A. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.

Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies* 42 (6): 1189-1210.

Malhotra, N., Morris, T., & Smets, M. (2010) New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going-nowhere?. *The International Journal of Human Resource Management* 21(9), 1396-1413

Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70-89.

Maurer, R. (2020) Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*

Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2020) Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews* 22(2), 120-149

Pantic-Dragisic, S., & Söderlund, J. (2020) Swift transition and knowledge cycling: Key capabilities for successful technical and engineering consulting?. *Research Policy* 49(1)

Pemer, F., & Werr, A. (2023) Defusing Digital Disruption Through Creative Accumulation: Technology-Induced Innovation in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*

Pina, K. & Tether, B. (2016). Towards understanding variety in knowledge intensive business services by distinguishing their knowledge bases. *Research Policy*, 45(2), 401-413.

Prouska, R., Chatrakul Na Ayudhya, U., Beaugard, A., Psychogios, A., & Nyfoudi, M. (2023). Conceptualising the nexus between macro-level 'turbulence' and the worker experience. *Human Resource Management Journal*. 34(3), 781-791

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.

Sampson, S. E. (2021). A strategic framework for task automation in professional services. *Journal of Service Research*, 24(1), 122-140.

Söderlund, J. & Borg, E. (2018) Liminality in management and organization studies: Process, position and place. *International Journal of Management Reviews* 20, 880–902

Turner, J.R. & Müller, R. (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management* 21(1), 1-8.

Turner, R., Huemann, M. & Keegan, A. (2008) Human Resource Management in the Project-Oriented Organization: Employee Well-Being and Ethical Treatment. *International Journal of Project Management* 26 (5), 577-585

Tuzovic, S. and Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee wellbeing: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management* 32(2), 145-160.

von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review* 35(1), 155-174

Whitley, R. (2006). Project-Based Firms: New Organizational Form or Variations on A Theme? *Industrial and Corporate Change* 15 (1), 77-99.

Whittemore, R., Chase, S.K. and Mandle, C.L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research* 11 (4): 522-537.