

# Hanteringen av synlighetsparadoxen:

En socioteknisk studie av styrning i hybrida team

Av: Damian Alexander Evertsson & Abenazer Daniel Tesfaye

Handledare: Helge Hüttenrauch

Södertörns Högskola | Institutionen för Naturvetenskap, Miljö och Teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Informatik | höstterminen 2025

Management med IT



# Sammanfattning

I ett arbetsliv där hybridarbete blivit normen upphör den gemensamma fysiska överblicken att fungera som den primära eller ständigt tillgängliga källan till insyn. Eftersom teammedlemmar växlar mellan kontoret och hemmet blir tillgången till fysiska signaler asymmetrisk och begränsad till specifika tidpunkter och platser. Denna studie undersöker hur projektledare hanterar de sociotekniska utmaningar som uppstår i detta skifte, där synlighetsartefakter används för att kompensera för de informationsgap som uppstår när teamet är rumsligt och tidsmässigt separerat.

Ett centralt fokus i studien läggs på synlighetsparadoxon, vilket är ett fenomen där teknisk transparens paradoxalt nog kan leda till att arbete döljs för att skydda en professionell image eller hantera informationsöverflöd. Genom sex djupgående intervjuer med ledare inom IT, logistik och offentlig sektor analyseras strategierna för att upprätthålla en gemensam lägesbild. Resultaten visar att även om det fysiska rummet fortfarande erbjuder en rik gemensam lägesbild för dem som för stunden är på plats, skapas en risk för en "vi mot dem"-dynamik gentemot de som arbetar på distans.

Uppsatsen konkluderar att projektledarens roll har utvecklats till att vara en aktiv grindvakt som balanserar teknisk insyn mot social trygghet. För att lyckas krävs en gemensam optimering där ledaren aktivt hanterar digital tystnad och informationsöverflöd, samtidigt som man värnar om den tillit som krävs för att medarbetarna ska våga vara transparenta oavsett varifrån de arbetar.

**Nyckelord:** Hybridarbete, Projektledning, Informationssystem, Synlighetsparadoxon, Socioteknisk teori, Gemensam lägesbild, Work System Theory, Synlighetsartefakter.

# **Managing the Visibility Paradox:**

## **A Sociotechnical Study of Control in Hybrid Teams**

**By: Damian Alexander Evertsson & Abenazer Daniel  
Tesfaye**

Supervisor: Helge Hüttenrauch

Södertörns högskola | School of Natural Sciences, Technology and Environmental Studies

Bachelor's essay 15 credits

Informatics | Autumn semester 2025

Management with IT



## Abstract

In a professional landscape defined by hybrid work, physical oversight no longer functions as the primary or constantly available source of insight. As team members alternate between the office and remote locations, access to physical signals becomes asymmetrical and limited to specific times and places. This study examines how project managers navigate the sociotechnical challenges of this shift, using digital tools to compensate for information gaps that arise when teams are spatially and temporally separated.

A central focus is the visibility paradox, which is a phenomenon where technical transparency can paradoxically lead to work being hidden to protect professional image or manage information overload. Through six in-depth interviews with leaders in IT, logistics, and the public sector, the strategies for maintaining a common ground are analyzed. The results indicate that while the physical workplace still provides a "rich" common ground for those present, it risks creating an "us vs. them" dynamic relative to those working remotely.

The study concludes that the project manager's role has evolved into that of an active gatekeeper balancing technical visibility with social safety. Success requires joint optimization, where leaders actively manage digital silence and information overload while fostering the trust necessary for employees to remain transparent regardless of their physical work location.

**Keywords:** Hybrid work, Project management, Information systems, Visibility paradox, Sociotechnical theory, Common Ground, Work System Theory, Visibility Artifacts.

## **Förord**

Vi författare vill tacka vår handledare Helge Hüttenrauch för goda råd och givande diskussioner under uppsatsens gång. Vi vill även rikta ett varmt tack till de respondenter som deltagit i studien. Era insikter och ert engagemang har varit avgörande för arbetets genomförande och tillfört värdefull kunskap till denna studie.

# Innehåll

<b>1. Introduktion</b>	<b>8</b>
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problematisering	11
1.3. Syfte	13
1.4. Forskningsfråga	14
<b>2. Teori</b>	<b>14</b>
2.1. Socioteknisk Teori (STS)	14
2.2. Work System Theory och Framework	15
2.3. Synlighetsparadoxens ramverk	16
2.4. Common Ground och Grounding	18
2.5. Ramverket för synlighetsartefakter och informationsekologi	20
2.6. Deduktivt konceptuellt ramverk	22
2.6.1 Sociotekniska element i en hybridkontext	23
2.6.2 Synlighetsparadoxens dimensioner	23
Prestation (Balansering av prestation & lärande)	23
Informationsöverflöd (Hantering av informationsflöde)	24
Tillgänglighet (Balansering av responsivitet & skydda tid)	24
2.6.3 Common Ground: Grounding-processen	24
En fungerande grounding-process	24
En stagnerad eller fragmenterad process	24
2.6.4 Projektledarens hantering och strategier	25
<b>3. Metod</b>	<b>26</b>
3.1 Forskningsmetod	26
3.1.1 Analysenhet	27
3.1.2 Kriterier	28
3.2 Urval av respondenter	29
3.3 Inledande intervju	29
3.4 Metod för datainsamling	30
3.4.1 Val av metod för intervjuer	30
3.4.2 Förankring av studien i litteratur	31
3.4.3 Intervjuguide för Projektledare	31
3.4.4 Genomförande av intervjuer	32
3.5 Analysmetod	32
3.5.1 Kategorisering och kodning	33
3.5.2 Telescoping och Exploring links	33
3.6 Metodkritik	34
3.6.1 Studiens validitet	35
3.6.2 Studiens reliabilitet	35
<b>4. Datainsamling</b>	<b>37</b>
4.1 Sammanfattning av bakgrundsfrågor och arbetssystemets kontext och deltagare	38
4.2 Visibility Artifacts och Digital Sensing	44
4.3 Koordinering, överblick och Common Ground	50

4.4 Synlighetsparadoxens sociotekniska spänningar	56
4.5 Vägen mot Joint Optimization och framtida strategier	63
<b>5. Analys</b>	<b>70</b>
5.1 Det digitala arbetssystemet och sensing	70
5.1.1 Sensing via Visibility Artifacts	70
5.1.2 Det dolda arbetet (Shadow work)	71
5.2 Hantering av Synlighetsparadoxen	72
5.2.1 Prestation	73
5.2.2 Informationsöverflöd	73
5.2.3 Tillgänglighet	74
5.3 Kampen för en gemensam lägesbild	75
5.3.1 Illusion of Evidence (Digital tystnad)	75
5.3.2 Kompensatoriska sociala strategier	76
5.4 Mot en gemensam optimering (Joint Optimization)	77
5.4.1 Balansering av Kontroll och Tillit	78
5.4.2 Organisk kontra tvingande struktur	79
<b>6. Diskussion</b>	<b>80</b>
6.1 Att hantera informationsöverflöd	81
6.2 Att hantera Prestations-paradoxen	81
6.3 Hantering av Tillgänglighet och Tystnad	82
6.4 Vägen mot Joint Optimization	83
<b>7. Slutsats</b>	<b>84</b>
<b>8. Reflektion &amp; Vidare forskning</b>	<b>85</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>87</b>
<b>Bilagor</b>	<b>89</b>
Bilaga 1. Intervjuguide	89
Bilaga 2. Operationaliseringstabell	94
Bilaga 3. Tematisk Kodning	96

# 1. Introduktion

Hybridarbete innebär en fundamental omstrukturering av hur arbete koordineras i både tid och rum. Till skillnad från det traditionella kontorsarbetet, där samordning underlättas av fysisk närvaro och omedelbara signaler från miljön, tvingas hybrida projektteam förlita sig på digitalt medierade signaler för att förstå arbetets status. För ledare medför detta utmaningar i att balansera teknisk kontroll och social tillit i en miljö där den fysiska överblicken inte längre fungerar som den primära källan till insyn. Denna studie undersöker hur ledare inom hybrida arbetssystem hanterar synlighetsparadoxen, som är ett fenomen där teknisk transparens paradoxalt kan leda till att arbete döljs för att skydda en professionell image eller för att hantera informationsöverflöd. Vidare analyseras ledarens roll i att navigera dessa sociotekniska spänningar som synlighetsparadoxen skapar i hybrida arbetssystem för att säkerställa en gemensam lägesbild.

## 1.1. Bakgrund

Covid-19-pandemin har fungerat som en katalysator för en av de mest omfattande transformationerna av arbetslivet i modern tid (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz 2020, s. 429). Det som i inledande fas var en krisdriven övergång till distansarbete har idag utvecklats till hybridarbete. Det är dock av stor vikt att i detta sammanhang skilja hybridarbete från rent distansarbete. Där distansarbete är i sig inget nytt fenomen, avser det arbete som utförs på avstånd med hjälp av teknik (Nuswantoro 2025, s. 12), medan hybridarbete definieras som en specifik arbetsform som integrerar två spatiala konfigurationer: arbete på plats (onsite) i kontorsmiljö och arbete på distans (remote) utanför kontoret (Nuswantoro 2025, s. 12; Zamani, Watson-Manheim, Abbott & Lin 2025, s. 710).

I denna studie definieras begreppet därmed inte enbart som en geografisk blandning, utan som ett arbetssätt där teamet växlar mellan samlokaliserat fysiskt arbete i kontorsmiljö och distribuerat digitalt arbete. Zamani, Watson-Manheim, Abbott och Lin (2025, s. 711) preciserar denna komplexitet genom att beskriva hybridarbete som en fusion av tre typer av rum: det offentliga rummet (det centraliserade kontoret), det privata rummet (hemmet) och det virtuella rummet (datogenererade cyberspace). Den hybrida arbetsytan ses därför som en integrerad enhet där dessa rum smälter samman för att möjliggöra ett friktionsfritt flöde av människor och aktiviteter (Zamani et al. 2025, s. 711).

Denna växling innebär att den fysiska arbetsplatsens omedelbara kommunikation måste samexistera med digitala distansverktyg, vilket ställer nya krav på koordination (Nuswantoro 2025, s. 12, 15-16). Zamani et al. (2025, s. 710) beskriver hybridarbete som "den nya vågen" av arbete och argumenterar för att det inte enbart handlar om en

praktisk förflyttning av arbetsplatsen, utan snarare innebär det en fundamental omstrukturerad av arbetskoordineringen. Genom *re-temporalisation*, en omförhandling av tid, och *re-spatialisation*, en omförhandling av rum, utmanar dessa processer organisationers etablerade antaganden om ledarskap, samordning och styrning (Zamani et al. 2025, s. 711-712).

För att ytterligare fördjupa förståelsen av det hybrida landskapet förtydligas "hybridarbete" som ett organisatoriskt arrangemang, medan "hybrida team" kan förstås som det praktiska resultatet av att hybridarbete tillämpas på gruppnivå (Nuswantoro 2025, s. 12-13, 98, 104-105). Ett hybridteam består av medlemmar som kombinerar kontorsarbete och distansarbete, men i det kan även vara medlemmarna som är både rumsligt (spatialt) och tidsmässigt (temporalt) separerade från varandra (Nuswantoro 2025, s. 12-13; Zamani et al. 2025, s. 714). Detta innebär att det kan ingå medlemmar i teamet som för stunden arbetar enbart på kontoret, medan andra arbetar hemifrån, vilket skapar ett behov av att synkronisera scheman och hitta nya sätt att göra dem som är fysiskt frånvarande närvarande i det gemensamma arbetet (Zamani et al. 2025, s. 710). Hybridarbete blir därmed ett "tredje sätt" att arbeta, där fysisk närvaro och synkronicitet inte längre är givna utan ständigt förhandlingsbara (Zamani et al. 2025, s. 710).

För organisationer innebär denna omställning inte bara en teknisk utmaning, utan en kritisk affärsrisk där oförmågan att anpassa styrningen kan leda till minskad produktivitet och förlorad innovationskraft (Nuswantoro 2025, s. 16-17; Meier, Schwehn och Pauleck 2024, s. 2). I denna studie står projektledaren i centrum för analysen av arbetslivets omvandling. Projektledarrollen, vars kärnuppdrag är att säkerställa att ett team når sina mål inom specificerade tids- och resursramar, är intimt förknippad med förmågan att koordinera människor, hantera osäkerhet och upprätthålla en övergripande förståelse för projektets utveckling. Traditionellt har denna funktion i hög grad varit knuten till det som Waizenegger et al. (2020, s. 437) benämner som *environmental affordances*, det vill säga de handlingsmöjligheter som arbetsplatsens fysiska miljö erbjuder. Detta inkluderar allt från mötesrum och öppna kontorsytor till spontana mötesplatser vid kaffemaskinen eller i korridoren (ibid. s. 434). Dessa fysiska miljöer skapar ett konstant flöde av informella signaler, såsom auditiva och visuella stimuli, vilka är omedelbart åtkomliga för projektledaren utan allt för mycket ansträngning (ibid. s. 435). Den fysiska närvaron möjliggör det som Behrmann (2009, s. 3) beskriver som en ständig reparation av kommunikationsdefekter. I möten ansikte mot ansikte får projektledaren omedelbar respons och bevis på att informationen har förståtts korrekt, vilket gör det möjligt att identifiera och korrigera missförstånd innan de utvecklas till större problem.

När arbetet förflyttas till en hybrid arbetskontext försvinner tillgången till många av dessa *environmental affordances*, vilket leder till att projektledare och team i stället måste

förlita sig på olika *technological affordances* (Waizenegger et al. 2020, s. 437). Begreppet avser de handlingsmöjligheter som tekniska system erbjuder deltagarna. Till skillnad från den fysiska miljön krävs det att deltagarna aktivt upptäcker och använder dem för att möjliggöra samarbete och synliggöra arbetsprocesserna (ibid. s. 432). Det innebär att den sociala interaktion och spontana koordinering som tidigare uppstod naturligt i det fysiska rummet nu måste ersättas av digitalt medierad kommunikation. För att underlätta denna omställning och skapa en fungerande digital arbetsyta krävs det i allt högre utsträckning att organisationer inför samarbetsstödande system, ofta benämnda som *groupware* (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s. 154).

När tillbakadragandet av arbetsplatsens miljömässiga affordances (*environmental affordances*) hindrar den spontana koordineringen, uppstår nya risker (Waizenegger et al. 2020, s. 435). Behrmann (2009, s. 2) menar att all effektiv samordning vilar på att de olika parterna delar en *Common Ground*, definierat som en gemensam uppsättning av kunskap, antaganden och ömsesidiga övertygelser. Begreppet översätts i studien till gemensam lägesbild. I digitala miljöer, där interaktionen ofta är textbaserad eller saknar direkt respons, försämras möjligheterna att etablera och vidmakthålla denna gemensamma lägesbild. Detta beror på att parterna helt enkelt går miste om centrala bevis på att budskapet nått fram, tolkats och förstås på det sätt som avsändaren avsett (ibid. s. 3). Att upprätthålla denna gemensamma lägesbild är en förutsättning för effektiv koordinering, men blir avsevärt mer komplext när arbetet distribueras över tid och rum och den informella informationen om kollegors aktiviteter inte längre är omedelbart tillgänglig (Griva et al. 2025, s. 612).

För att återupprätta insyn i arbetsprocesserna ökar organisationer användningen av digitala plattformar. Även om syftet ofta är samarbete och kunskapsdelning, kan dessa system i praktiken fungera som mekanismer för indirekt kontroll och uppföljning av status. Denna utveckling kan emellertid skapa en paradox som i litteraturen benämns *synlighetsparadox* (the visibility paradox) (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481). Den ökade digitala synlighet som är avsedd att stödja kunskapsdelning och samarbete genom ökad medvetenhet om arbetet kan paradoxalt nog ge motsatt effekt. När medarbetare upplever övervakning eller informationsöverflöd kan de börja strategiskt reducera sin synlighet vilket i praktiken underminerar plattformens syfte (ibid. s. 484).

För att hantera komplexiteten i det hybrida arbetet krävs strukturerade former för styrning. I denna uppsats används begreppet styrsystem som en samlingsterm för de sociotekniska mekanismer projektledaren använder för att koordinera arbetet. Styrsystem i en hybrid arbetsmiljö kan förstås som de sociotekniska mekanismer och tekniska artefakter som möjliggör organisatorisk kontroll och koordinering genom att ersätta den fysiska miljöns handlingsmöjligheter för spontan dialog och informell styrning som uppstår vid den fysiska närvaron (Waizenegger et al. 2020, s. 435). Eftersom kunskapsintensiva arbetsprocesser och deras resultat ofta är virtuella och

därmed saknar fysisk påtaglighet (Zamani et al. 2025, s. 711, 714), blir synlighetartefakter (*visibility artifacts*) den primära arenan för att synliggöra arbetets progression och möjliggöra styrning i det virtuella rummet (Nuswantoro & Richter 2024, s. 2). Detta innefattar både de formella processerna för uppföljning och de tekniska plattformar som strukturerar det dagliga arbetet. Zamani et al. (2025, s. 714-715) argumenterar för att det hybrida arbetssättet utmanar existerande makt- och kontrollstrukturer, där styrningen förskjuts från traditionell arbetsledning till en kombination av direkt och indirekt övervakning genom digitala medel och system. Styrsystemet består därmed inte enbart av formella ledningsbeslut, utan även av digitala verktyg som strukturerar och rytmiskt styr arbetet. Griva et al. (2025, s. 630) exemplifierar hur funktioner som tidsstämplar och närvarorapporter fungerar som "hårda bevis" för tidsanvändning och prestation. Författarna påpekar även att korta tidsramar och frekventa deadlines i digitala system kan fungera som ett instrument för att utöva kontroll i fall där den dagliga fysiska interaktionen uteblir (Griva et al. 2025, s. 626).

Projektledaren möter i en hybrid arbetsmiljö ett styrningsproblem där traditionella former av styrning inte längre räcker till, samtidigt som digitala verktyg som införts för att skapa insyn i arbetets status istället skapar hinder för samarbete (Zamani et al. 2025, s. 715; Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481). *Work System Theory* tillhandahåller här ett analytiskt ramverk som betraktar organisatoriska system som *work systems* där teknik och människor genomför arbete tillsammans för att producera värde (Alter 2013, s. 75). Genom att tillämpa ett sociotekniskt perspektiv, i vilket sociala och tekniska komponenter inte optimeras var för sig utan som ömsesidigt beroende element (Mumford 2006, s. 321), blir det möjligt att analysera och utforska hur relationen mellan tillit, kontroll och synlighet omformas i den hybrida arbetsmiljön.

## 1.2. Problematisering

I den nu etablerade hybrida arbetsmiljön har förutsättningarna för hur arbete samordnats förändrats i grunden. I den traditionella kontorsmiljön kunde projektledare förlita sig på *environmental affordances* som underlättade bedömningen av teamets arbetsstatus (Waizenegger et al. 2020, s. 437). Då medlemmar i ett hybridteam ofta är rumsligt och tidsmässigt separerade (Zamani et al. 2025, s. 714), kan en gemensam fysisk överblick inte längre fungera som den primära eller ständigt tillgängliga källan till insyn för hela teamet samtidigt. När tillgången till dessa fysiska signaler därmed blir asymmetrisk och begränsad till specifika tidpunkter och platser (Waizenegger et al. 2020, s. 434-435), uppstår ett informationsgap som kräver digital kompensation.

För att kompensera för detta och upprätthålla en bild av arbetet tvingas organisationer förlita sig på vad Nuswantoro (2025, s. 101-102) benämner som *visibility artifacts*. Dessa tekniska system, som inkluderar allt från statusindikatorer i chattverktyg till digitala

kalendrar, blir de primära kanalerna för att signalera tillgänglighet, identitet och arbetsframsteg när den fysiska närvaron saknas (Nuswantoro 2025, s. 102; Valacich, Schneider & Hashim 2022, s. 154).

Problematiken uppstår när dessa tekniska lösningar krockar med det sociala systemets behov av trygghet, vilket aktualiserar synlighetsparadoxen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481). När styrsystemen upplevs som mekanismer för övervakning snarare än en stödjande struktur (Griva et al. 2025, s. 626), reagerar medarbetare genom att strategiskt begränsa sin synlighet. Detta motverkar systemens avsedda funktion och leder till att verktyg som avser att öka transparensen, i praktiken reducerar insynen i det faktiska arbetet (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 490).

För projektledaren uppstår därmed ett sociotekniskt dilemma. Styrsystemen är idag nödvändiga för att kunna utöva kontroll och säkerställa måluppfyllelse i frånvaro av direkt fysisk insyn (Zamani et al. 2025, s. 715). Samtidigt riskerar en alltför instrumentell styrning, baserad på digitala indikatorer som "hårda bevis" (Griva et al. 2025, s. 630), att underminera teamens gemensamma lägesbild. Behrmann (2009, s. 2) definierar detta som att den gemensamma kunskapsbas och de delade antaganden som är avgörande för att koordinera handlingar. I digitala miljöer saknas ofta den omedelbara återkoppling som fysiska möten ger, vilket ökar risken för en *illusion of evidence* där projektledaren felaktigt tror att informationen nått fram (Behrmann 2009, s. 3).

I denna kontext genomgår själva styrningen en transformation. När den fysiska överblicken försvinner så faller även möjligheten att utöva kontroll genom direkt observation bort. Digital synlighet blir därmed det primära styrningsverktyget. Detta innebär att systemens förmåga att generera transparent information om arbetsprocesser inte enbart fungerar som ett kommunikationsstöd, utan som den grundläggande mekanismen för styrning och uppföljning. Projektledarens förmåga att utöva ledarskap i en hybrid miljö vilar således i hög grad på hur väl systemen möjliggör tydlighet, spårbarhet och tolkbarhet.

Om projektledaren inte lyckas med denna balansgång riskerar organisationen att drabbas av kostsamma projektmislyckanden och ineffektivitet till följd av missförstånd. Behrmann (2009, s. 2) beskriver hur små kommunikationsbrister i dessa lägen tenderar att växa likt en snöbollseffekt, vilket binder resurser till att reparera fel snarare än att driva kärnuppgifterna framåt. Detta skapar en överhängande risk att projektledaren reduceras till en administrativ "datahanterare" snarare än en ledare.

Om projektledaren fastnar i en ständig kognitiv process av att känna av (*sensing*) och bearbeta (*processing*) en ständig ström av digital information för att säkerställa kontroll (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12-13), trängs det faktiska ledarskapet undan. När energin och tiden läggs på att tolka tekniska indikatorer såsom statusikoner, aktivitetsloggar och kalenderbokningar istället för att leda människor, undermineras möjligheten att agera proaktivt.

En ytterligare risk när projektledaren misslyckas är en fragmentering av teamet. Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 8) varnar för att bristen på gemensam fysisk närvaro kan skapa en "vi mot dem" dynamik, där distansarbete exkluderas från den informella informationsdelningen, vilket försvagar den sociala dynamik och trygghet som utgör grunden för långsiktigt värdeskapande.

När den gemensamma lägesbilden fragmenteras är det inte enbart ett gruppdynamiskt problem för teamet. Det utgör en direkt affärsrisk där tröghet i informationsflödet och missförstånd kan leda till försenade leveranser, ökade kostnader och att organisationen tappar tempo i sin digitala affärsutveckling (Behrmann 2009, s. 5, 7). Den nuvarande kunskapsbilden är otillräcklig när det gäller hur projektledare praktiskt navigerar denna problematik som uppstår i hybrida arbetsmiljöer. Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på medarbetarens erfarenheter av dessa paradoxala fenomen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025; Griva et al. 2025).

Förståelsen för projektledarens perspektiv är därmed fortsatt begränsad, trots dess centrala ansvar för både leverans och teamets funktion. Genom att tillämpa ett sociotekniskt perspektiv, med stöd i *Work System Theory* (Alter 2013), skapas möjlighet att undersöka och analysera hur projektledare strategiskt kan använda styrsystem för att balansera behovet av synlighet med kravet på en fungerande social dynamik.

Bristen på att inte hantera dessa spänningar på ett effektivt vis utgör inte enbart ett ledarskapsproblem, utan även en allvarig risk för den digitala affärsutvecklingen. När den gemensamma lägesbilden inte upprätthålls i hybrida team, minskar innovationskraften och risken för projektmisslyckanden ökar avsevärt (Behrmann 2009, s. 2; Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 8). Det är därför avgörande att projektledare utvecklar en djupare förståelse för hur sociala processer och digitala artefakter interagerar. Denna förståelse möjliggör överkommande av de hinder som uppstår i samspelet mellan människor och teknik och bidrar till långsiktig framgång och stabilitet i digitala initiativ (Behrmann 2009, s. 7).

### 1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och fördjupa förståelsen för hur projektledare hanterar de sociotekniska utmaningar som uppstår vid användningen av styrsystem i en hybrid arbetsmiljö. Studien fokuserar särskilt på att analysera de spänningar som uppstår i projektledarens arbetssystem, specifikt mellan behovet av kontroll och upprätthållande av tillit inom ramen för synlighetsparadoxen. Vidare syftar studien till att identifiera vilka strategier projektledare använder för att överbrygga dessa spänningar och därmed möjliggöra en dynamisk gemensam lägesbild.

## 1.4. Forskningsfråga

Hur hanterar projektledare de sociotekniska spänningar som synlighetsparadoxen skapar i hybrida arbetssystem för att säkerställa en gemensam lägesbild?

## 2. Teori

Valet av teorier i denna studie motiveras av hybridarbetets specifika utmaningar, där ledarskap utspelar sig i gränslandet mellan mänsklig interaktion och digitala verktyg. För att förstå detta samspel krävs en teoretisk grund som integrerar sociala och tekniska faktorer, vilket i denna studie görs genom ett sociotekniskt perspektiv. Genom att kombinera *Work System Theory* med ramverk för synlighetsparadoxen och processer för grounding, möjliggörs en analys av hur koordinering och gemensam lägesbild formas när den fysiska överblicken ersätts av digitalt medierade signaler

För att kunna bryta ner och analysera hur arbetet faktiskt organiseras inom denna sociotekniska kontext används *Work System Theory* och dess ramverk *Work System Framework*. Detta möjliggör en strukturering av hur projektledare och medarbetare interagerar via teknik när de är fysiskt åtskilda. Då den fysiska distansen gör traditionell övervakning omöjlig, fokuserar studien särskilt på synlighetsskapande teknologier (*visibility artifacts*) som den primära mekanismen för styrning. För att djupgående kunna analysera de spänningar som uppstår när digitala verktyg ersätter fysisk närvaro – där kontroll måste balanseras mot tillit – tillämpas teorier om synlighetsparadoxen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025) samt begreppet gemensam lägesbild (Behrmann 2009).

### 2.1. Socioteknisk Teori (STS)

Den sociotekniska teorin (STS) är ett designperspektiv och en filosofi som växte fram efter andra världskriget som en reaktion mot teknisk determinism, alltså att tekniken tilläts vara styrande faktorn vid utformningen av nya arbetssystem (Mumford 2006, s. 317-318). Istället för att låta tekniken ensidigt styra villkoren erbjuder STS ett humanistiskt och demokratiskt synsätt vid utformningen av arbetssystem, där tekniska och sociala faktorer har lika stor betydelse (Mumford 2006, s. 318, 321).

Kärnan i det sociotekniska perspektivet är principen om gemensam optimering (*Joint Optimization*) av det sociala och tekniska systemet (Mumford 2006, s. 321). Teorin utgår från att alla organisationer består av två sammanflätade system, nämligen ett socialt system som omfattar människor, deras relationer, attityder och kultur, och ett tekniskt system som innefattar teknik, verktyg och processer (Mumford 2006, s. 319). Målet är att säkerställa att mänskliga behov inte glöms bort när tekniska system införs, utan att båda system optimeras tillsammans (Mumford 2006, s. 321).

För att uppnå detta har STS utvecklat designprinciper, där en av de mest centrala är *Minimal Critical Specification*, ursprungligen formulerad av Albert Cherno (1976 se Mumford 2006, s. 322). Denna princip innebär att designen av arbetssystemet endast ska specificera det som är absolut nödvändigt (de kritiska kraven för måluppfyllelse) medan detaljstyrning av arbetsprocessen undviks. Mumford (2006, s. 322) beskriver detta som att ge tydliga mål men låta medarbetarna forma genomförandet. Detta synsätt är fundamentalt för att förstå spänningen mellan styrning och autonomi i moderna arbetssystem.

I studien tillämpas principen om *Minimal Critical Specification* (Mumford 2006, s. 322) för att granska projektledarens användning av digitala styrsystem. Analysen fokuserar på huruvida *visibility artifacts* implementeras för att reglera arbetsprocessen eller om verktygen enbart används för att specificera måluppfyllelsen. Genom denna gränsdragning skapas ett analysverktyg för att belysa spänningsfältet mellan kontrollmekanismer och tillit i det hybrida landskapet.

## 2.2. Work System Theory och Framework

Som en vidareutveckling av systemtänkande i organisationer används *Work System Theory*. Denna teori erbjuder ett alternativ till det teknocentriska synsättet som tidigare präglat informationssystemforskning, där systemet ses som en teknisk artefakt snarare än ett system där människor deltar (Alter 2013, s. 75). Steven Alter (2013, s. 75) definierar ett arbetsystem (*work system*) som ett system där mänskliga deltagare och/eller maskiner utför arbete genom att använda information, teknologi och andra resurser för att producera specifika produkter/tjänster för interna och/eller externa kunder.

För att analysera systemet används *Work System Framework*, bestående av nio element som ger en statisk bild av systemets form, funktion och miljö under en given period (Alter 2013, s. 77). Av Alters nio element fokuserar denna studie på de fyra som är mest centrala för den operativa styrningen och det dagliga arbetet

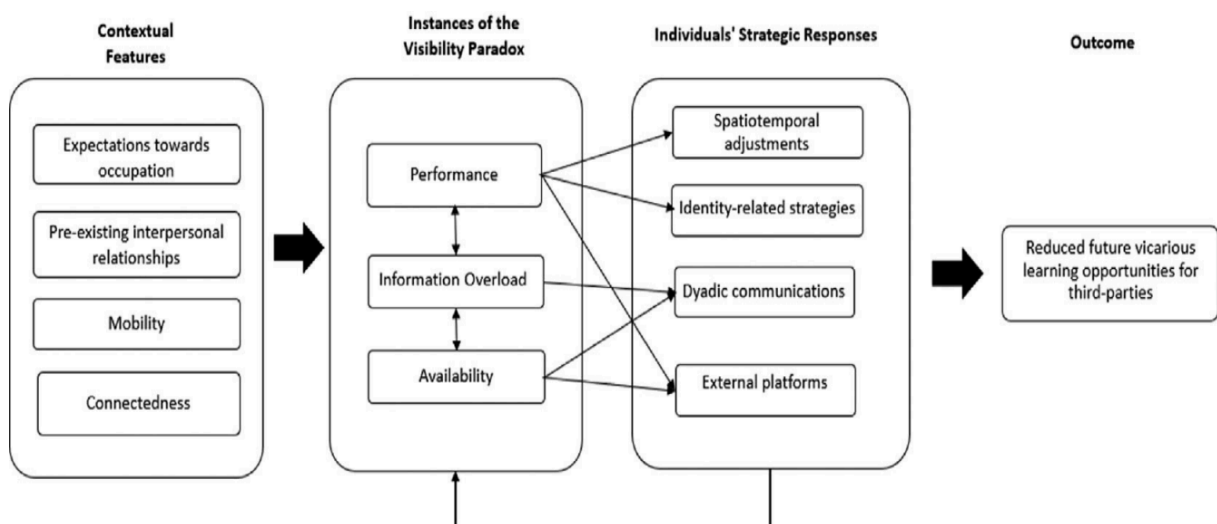
1. **Processer och aktiviteter:** Det arbete som utförs inom systemet för att producera något (Alter 2013, s. 80).
2. **Deltagare:** Människor som utför arbetet i systemet, vilket inkluderar både användare och icke-användare av IT (Alter 2013, s. 80).
3. **Information:** All information som används, skapas, lagras eller bearbetas i arbetet (Alter 2013, s. 80).
4. **Teknologier:** Hårdvara, mjukvara och andra verktyg som används för att utföra arbetet (Alter 2013, s. 80).

De övriga elementen i ramverket (Kunder, Produkter/Tjänster, Miljö, Infrastruktur och Strategier) utgör systemets kontext men exkluderas från den djupgående analysen för

att bibehålla fokus på de interna styrningsmekanismerna. Enligt Alter (2013, s. 79) visar pilarna i ramverket att dessa element måste vara i balans. Det krävs exempelvis att deltagarnas kompetens och intressen matchar processerna, samt att tekniken måste stödja arbetet som ska utföras.

## 2.3. Synlighetsparadoxens ramverk

För att analysera de specifika sociotekniska utmaningarna i det hybrida arbetssystemet tillämpas Benabid och Abdalla Mikhaeils (2025) ramverk för synlighetsparadoxen. Detta ramverk utgör studiens primära analytiska verktyg för att förstå och förklara de motstridiga spänningar som uppstår när arbetsprocesser görs synliga via digitala plattformar. Genom att betrakta dessa spänningar som inneboende paradoxer möjliggörs en djupare analys av hur individer strategiskt navigerar mellan synlighet och osynlighet i sitt dagliga arbete. Ramverket och dess ingående delar illustreras i Figur 1 nedan.



Figur 1: Indirekt lärande i en hybrid arbetsmiljö: En paradoxansats (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 499).

I digitala och hybrida arbetsmiljöer inför organisationer ofta digitala kommunikationsplattformar för att motverka utmaningar kopplade till minskad synlighet (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481). Syftet med dessa system är att göra beteenden och kunskap synliga för andra, vilket i teorin möjliggör indirekt lärande (*vicarious learning*) (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481).

Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 481-482) beskriver dock att detta skapar en synlighetsparadox. Motsättningen ligger mellan den avsedda tekniska synligheten och den strategiska osynlighet som anställda tvingas tillämpa för att hantera den. Som framgår av Figur 1 uppstår en ond cirkel när synligheten intensifieras till en nivå av "överdriven synlighet" (*excessive visibility*): de verktygen som implementerades för att

synliggöra kunskap skapar istället spänningar som får anställda att dölja sina arbetsprocesser, vilket underminerar de fördelar systemen var tänkta att ge.

Författarna har identifierat tre huvudsakliga uttryck för denna paradox, vilka utgör modellens kärna:

- **Prestation (Performance):** Denna dimension rör spänningen mellan behovet av att lära sig nytt och kravet på att upprätthålla en trovärdig expertroll. I en digital miljö där prestationer är synliga, tenderar anställda strategiskt skydda sin professionella identitet. Anställda känner därmed en press att upprätthålla en professionell image, vilket kan leda till att de strategiskt döljer osäkerhet eller pågående lärandeprocesser för att undvika att framstå som inkompetenta. Paradoxalt nog leder denna strävan till att se "presterande" ut till att lärandeprocesser osynliggörs (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 490- 492).
- **Informationsöverflöd (Information Overload):** Den överdrivna synligheten leder till en överväldigande mängd information i form av en massiv volym och variation av kommunikationer, som inkluderar allt från nyhetsbrev och intranätuppdateringar till ständiga sociala interaktioner och meddelanden, som skapar en börda för de anställda och tvingar de att lägga tid på att filtrera den men även drar sig undan till privata kanaler för att hantera belastningen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481, 492- 493).
- **Tillgänglighet (Availability):** Den ökade synligheten skapar implicita krav på ständig responsivitet hos medarbetare gentemot kollegors behov. När inflödet av förfrågningar blir omfattande uppstår en paradoxal situation där experter tvingas värna sin arbetstid genom att inte fullt ut använda öppna kommunikationskanaler. Istället riktar de sig mot direkta, privata interaktioner (dyadic communications) med personer de redan har en etablerad relation till. Denna förskjutning innebär att kunskapsdelningen i högre grad sker i slutna forum, vilket minskar den organisatoriska transparensen och försvårar för andra aktörer att identifiera vilka individer som besitter den relevanta kompetensen, vilket riskerar att fragmentera den gemensamma lägesbilden (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481, 494-495).

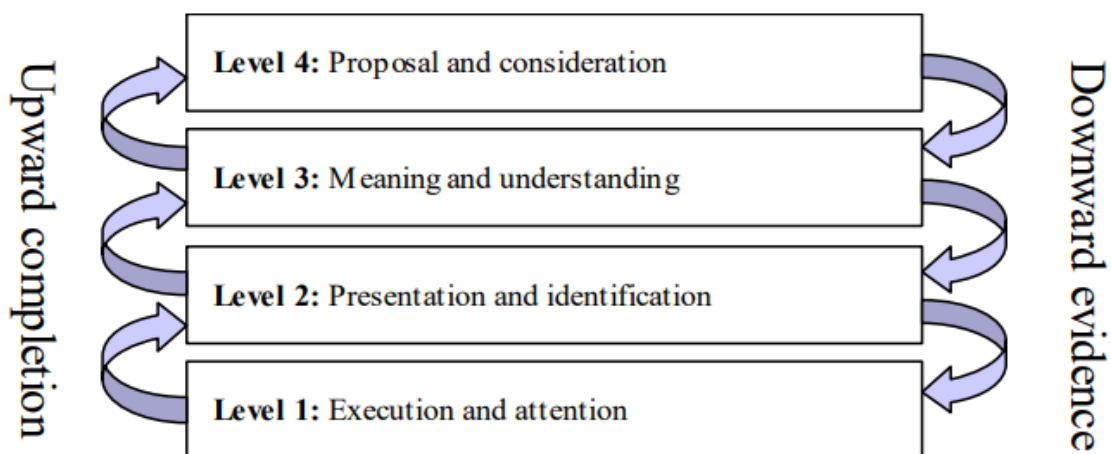
Som ett svar på dessa spänningar övergår anställda ofta till privata kanaler istället för öppna forum som en skyddsstrategi. Detta skapar en negativ spiral där försöken att hantera överdriven synlighet paradoxalt nog leder till minskad transparens, vilket direkt motverkar möjligheterna till indirekt lärande (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 480, 497- 498).

## 2.4. Common Ground och Grounding

Herbert Clarks språk teori om gemensamma aktiviteter (Clark 1996 se Behrmann 2009) erbjuder en förklaring till hur delad förståelse uppstår inom informationssystem. För att samarbete och koordination ska fungera effektivt krävs det att deltagarna delar en gemensam kunskapsbas. Behrmann (2009, s. 2) med stöd i Clarks språk teori, beskriver kommunikation som en gemensam aktivitet där både sändare och mottagare aktivt måste samordna sina handlingar. Den centrala mekanismen för denna koordination är den gemensamma lägesbilden, vilket definieras som den delade kunskap, de ömsesidiga övertygelser och antaganden som parterna delar (Behrmann 2009, s. 2) .

Processen att etablera och uppdatera denna gemensamma grund kallas för *grounding*. Detta innebär att deltagarna kontinuerligt försöker säkerställa att de har förstått varandra tillräckligt väl för det aktuella sammanhanget (Behrmann 2009, s. 2). En stor risk i denna process är det som benämns *egocentric bias*, vilket innebär att en individ ofta kan överskatta vad andra vet baserat på sin egen kunskap: "If I know something, I am more likely to expect others to know it too" (Behrmann 2009, s. 2). Vid tillfällen där kommunikationen sker via text eller utan fysisk närvaro ökar risken för en *illusion of evidence*, det vill säga att sändaren felaktigt tror att mottagaren har förstått innebörden på grund av bristande återkoppling (Behrmann 2009, s. 3).

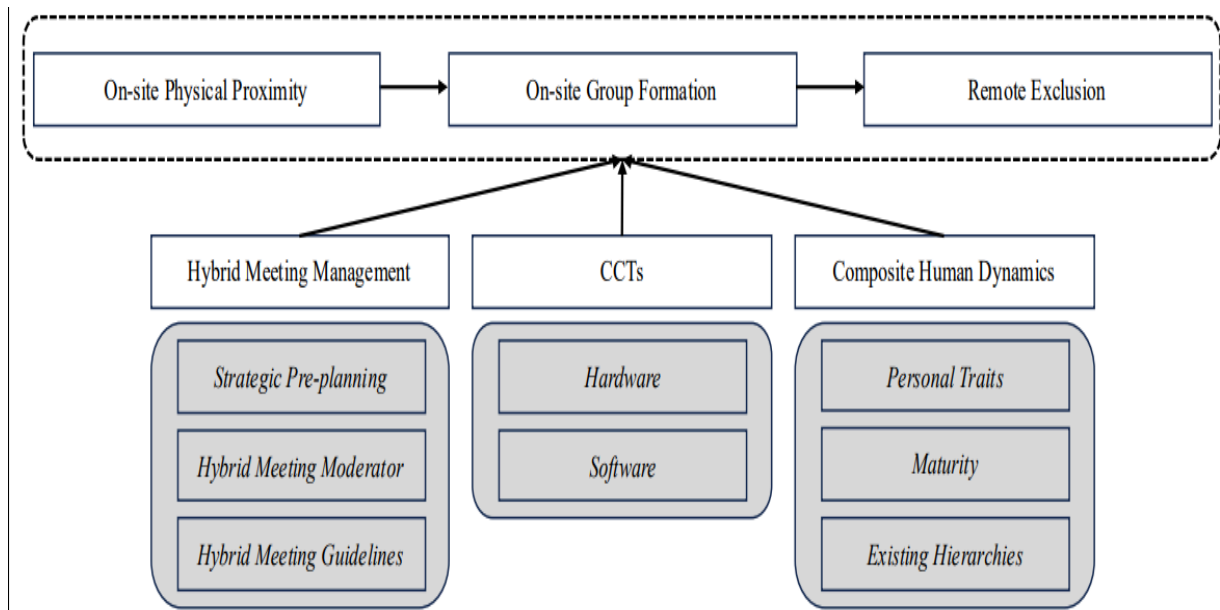
För att förklara hur bevis för förståelse inhämtas använder Behrmann (2009, s. 4) modellen handlingsstegen (*Action Ladder*) (se Figur 2). Denna hierarkiska modell består av fyra nivåer: (1) utförande och uppmärksamhet, (2) presentation och identifiering, (3) mening och förståelse, samt (4) förslag och övervägande. Modellen bygger på principerna om *upward completion*, vilket innebär att en högre nivå endast kan nås om den föregående är slutförd, samt *downward evidence*, där bevis på högre nivå fungerar som bevis för att alla underliggande nivåer också är avklarade. I digitala miljöer uppstår ofta en problematik där sändaren får på de lägre nivåerna (att tekniken fungerar och mottagaren är närvarande), men saknar bevis för nivå 3, vilket är förutsättningen för att uppnå en gemensam förståelse.



Figur 2: Handlingsstegen för kommunikativa handlingar (Behrmann 2009, s. 3).

I en hybrid arbetsmiljö blir det fysiska rummet särskilt viktigt för skapandet av en gemensam lägesbild. Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 4) anser att den fysiska mötesplatsen fungerar som en gemensam lägesbild för de deltagare som är på plats. De som befinner sig i samma rum får automatiskt en gemensam förståelse för mötets kontext, allt från ljud och tekniska förutsättningar till visuella intryck, vilket deltagare på distans inte uppfattar på samma sätt (Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 13). Denna skillnad i delad information kan leda till att skapa ett "vi" och "dem" förhållande, där de fysiskt närvarande formar en social grupp medan deltagarna på distans hamnar utanför eftersom närheten stärker de sociala banden och den gemensamma förståelsen (Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 4).

För att förklara hur denna process fortlöper använder författarna en processmodell för gruppbildning och exkludering (se Figur 3). Modellen illustrerar hur fysisk närhet på plats (*on-site proximity*) katalyserar bildandet av en in-grupp (*on-site group formation*). Konsekvensen av denna gruppdynamik blir ofta att distansdeltagare upplever exkludering (*remote exclusion*) genom att deras bidrag förbises eller att de helt glöms bort under diskussioner. Modellen identifierar även tre faktorer som påverkar intensiteten i denna process: (1) mötesledning, såsom närvaro av en moderator, (2) tekniska förutsättningar (CCTs), och (3) mänsklig dynamik, exempelvis deltagarnas personlighetsdrag och erfarenhet.



Figur 3: Processmodell för gruppbyggning och exkludering samt dess påverkande faktorer (Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 8).

## 2.5. Ramverket för synlighetsartefakter och informationsekologi

I en hybrid arbetsmiljö, där inslag av distansarbete begränsar den fysiska överblicken, blir tekniska hjälpmedel avgörande för att skapa synlighet. Nuswantoro och Richter (2024, s. 2) introducerar ett teoretiskt ramverk för synlighetsartefakter (*visibility artifacts*) för att beskriva de informationssystem som möjliggör och kanaliserar information om både arbetet och medarbetaren. Dessa artefakter är inte endast tekniska verktyg, utan bör förstås som en sammansättning av tre delsystem bestående av:

- **Teknisk artefakt:** Själva verktyget vars syfte är att lösa problem eller uppnå mål som är definierat eller upplevt av människor (Nuswantoro & Richter 2024, s. 3).
- **Informationsartefakt:** Informationen som skapas eller visas genom en mänsklig handling antingen direkt eller indirekt (Nuswantoro & Richter 2024, s. 3).
- **Social artefakt:** Artefakt som består av eller bygger på relationer eller interaktioner mellan människor, där en person försöker lösa ett problem, uppfylla ett syfte eller uppnå ett mål (Nuswantoro & Richter 2024, s. 3).

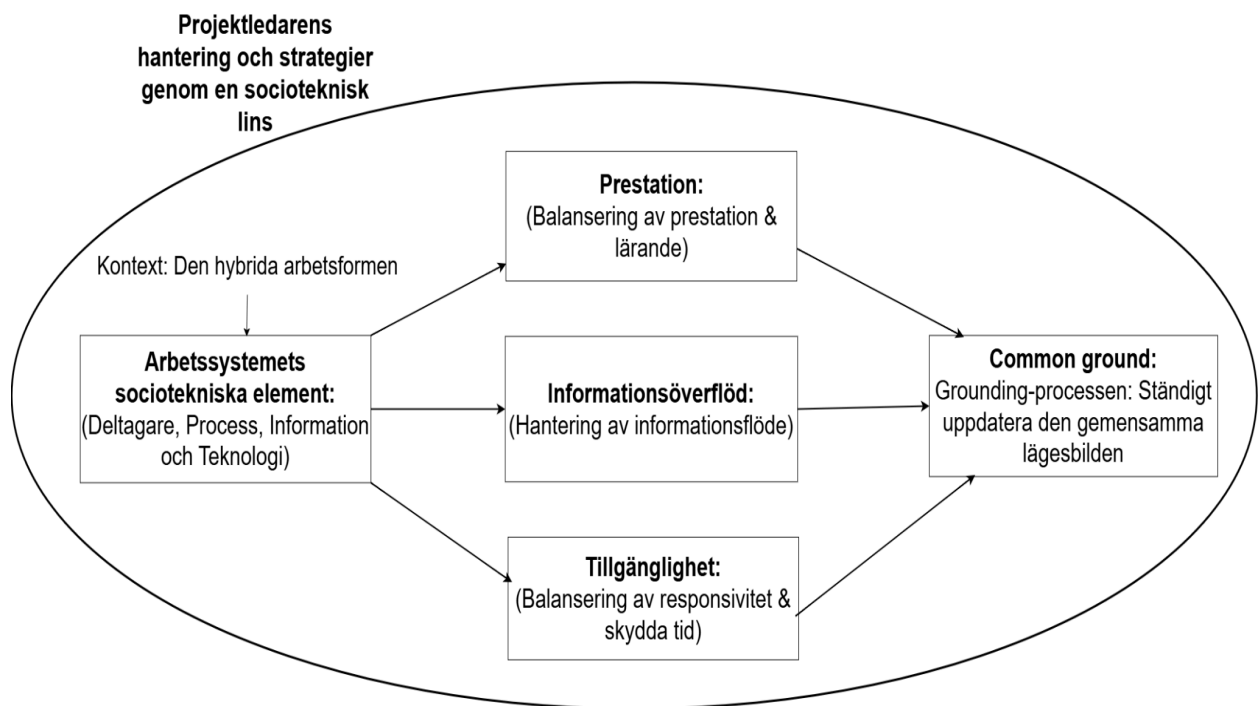
Det är sammansättningen av dessa tre element som utgör en visibility artifact. Detta handlar alltså inte om mjukvaran i sig, utan om hur tekniken bär information som fyller en social funktion i teamet. Nuswantoro och Richter (2024, s. 3-4) redogör en klassificering över hur dessa artefakter används i praktiken för att synliggöra olika delar av arbetet:

- **Tillgänglighet:** Artefakter som förmedlar information om social tillgänglighet genom online-kalendrar och videokonferenssystem används för att signalera när en medarbetare är tillgänglig för samarbete eller för att visa graden av responsivitet. I detta sammanhang avses social tillgänglighet, det vill säga en individs nåbarhet och förväntade responsivitet, snarare än systemteknisk driftstatus.
- **Identitet och expertis:** I brist på fysiska möten används artefakter och interna sociala nätverk i digitala miljöer för att synliggöra identitet och expertis för att besvara "vem som vet vad" och "vem som känner vem", vilket är avgörande för att hitta rätt kompetens i distribuerade team.
- **Arbetsframsteg:** Genom artefakter som exempelvis projektledningssystem, chattloggar, e-post eller ärendesystem kan medarbetare synliggöra hur arbetet utvecklas i realtid och ge statusuppdateringar. Dessa artefakter fungerar till att bidra med statusuppdateringar, vilket möjliggör för ledare att bedöma instanser utan direkt övervakning.
- **Arbetsresultat:** Färdiga bidrag och prestationer synliggörs genom exempelvis gemensamma lagringsytor eller e-post för att möjliggöra granskning och feedback.
- **Engagemang:** Artefakter används för att visa engagemang genom digitala fotavtryck som aktivitet i diskussioner eller utökad tillgänglighet via digitala kanaler.

Nuswantoro och Richter (2024, s. 12-13) tillämpar begreppet informationsekologi för att förtydliga att dessa artefakter inte kan betraktas isolerat, utan måste förstås som komponenter i ett ömsesidigt beroende system. För att förstå mekanismerna och det dynamiska samspelet bakom hur synlighet fungerar i praktiken, beskriver de en process bestående av tre steg:

- **Sensing (Avkänning):** Syftar på processen att aktivt söka eller passivt ta emot information om arbetet och kollegorna via *visibility artifacts*. Det handlar om att bli medveten om den kontextuella informationen som finns tillgänglig i systemet (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12).
- **Processing (Bearbetning):** Syftar på den interna kognitiva process där individen applicerar sina egna värderingar och normer på den mottagna informationen för att tolka den innan en handling formuleras (Nuswantoro & Richter 2024, s. 13).
- **Reacting/Acting (Reaktion/Handling):** Den handling som utförs baserat på den tolkade informationen. Detta steg påvisar hur artefakterna hänger ihop, då informationen som upptäcks i ett system, exempelvis en kalenderbokning, direkt påverkar handlandet i ett annat, såsom att avvakta med att skicka ett meddelande eller en uppdatering (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12).

## 2.6. Deduktivt konceptuellt ramverk



Figur 4 : Studiens deduktiva konceptuella ramverk. Figuren är skapad med inspiration från Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 38).

Studiens deduktiva konceptuella ramverk (se Figur 4) utgör en syntes av de presenterade teorierna genom att integrerar Alters (2013) sociotekniska komponenter med ramverket för synlighetsparadoxen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025) och processer för grounding (Behrmann 2009). Ramverket tillämpas genom en socioteknisk lins och i enlighet med Mumfords (2006, s. 321) princip om gemensam optimering (*Joint Optimization*) används linsen för att synliggöra hur det tekniska systemet och sociala systemet är ömsesidigt beroende av varandra. Linsen bidrar till att identifiera de friktioner som uppstår när tekniska krav på kontroll krockar med sociala behov av tillit, och hur projektledare koordinerar för att balansera dessa system.

Syftet med ramverket är att möjliggöra systematisk analys av de spänningar som projektledare konfronteras med i hybrida arbetsmiljöer. Modellen visualiserar hur flödet rör sig från de hybrida arbetssystemets centrala beståndsdelar, via de spänningar som uppstår när teknik och sociala behov kolliderar, till den påverkan detta har på etablering och upprätthållande av gemensam lägesbild. Dess cykliska och processinriktade utformning är inspirerad av principerna hos Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 38).

### 2.6.1 Sociotekniska element i en hybridkontext

Analysmodellens utgångspunkt, till vänster i Figur 4, utgörs av de sociotekniska element som definierar kontexten för det hybrida arbetsystemet. Utifrån *Work System Theory* förstås systemet som en enhetlig struktur där mänskliga aktörer och tekniska artefakter samspelar för att utföra arbete (Alter 2013, s. 75). För att skapa en avgränsad och systematisk analys fokuserar modellen på fyra av Alters (2013, s. 80) grundläggande kärnelement:

- Deltagare: De individer (projektledare och team) som utför arbetet.
- Process: De aktiviteter och rutiner som strukturerar arbetet.
- Information: Den data som systemet hanterar och genererar.
- Teknologi: De digitala verktyg och plattformar som används.

I studiens analysmodell fyller kombinationen av elementen teknologi och information en särskild funktion. Tillsammans utgör dessa det Nuswantoro och Richter (2024) definierar som *visibility artifacts*. Enligt Nuswantoro och Richter (2024, s. 2-3) taxonomi består dessa artefakter inte enbart av hårdvara (*technology artifact*), utan de uppstår först när tekniken bär på information (*information artifact*) som tjänar ett socialt syfte (*social artifact*).

I en hybrid arbetsmiljö blir dessa artefakter det primära gränssnittet för projektledarens *sensing*. *Sensing* definieras här som processen att aktivt söka eller passivt ta emot information om arbetet via *visibility artifacts* (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12). Det är genom att "känna av" informationen i dessa element som projektledaren tvingas skapa sig en bild av verkligheten. Elementen fungerar därmed som den lins genom vilken projektledaren uppfattar arbetets status. Ur ett STS-perspektiv (Mumford 2006) blir utmaningen att just säkerställa denna tekniskt medierade bild (*sensing*) inte ersätter den sociala verkligheten, utan att systemen optimeras för att stödja mänsklig interaktion snarare än att enbart agera kontrollmekanismer-

### 2.6.2 Synlighetsparadoxens dimensioner

När dessa sociotekniska element samspelar i den hybrida kontexten uppstår ett antal centrala spänningar. I analysmodellen representeras detta genom pilarna från systemets grundkomponenter till de tre dimensioner av synlighetsparadoxen, vilka tillsammans illustrerar dilemmat mellan digital synlighet och människors sociala behov.

Prestation (Balansering av prestation & lärande)

Den första dimensionen belyser konflikten mellan att upprätthålla en professionell image och rädslan för att exponera bristande kompetens. I digitala interaktioner kan detta resultera i strategier där individer medvetet undanhåller information om

svårigheter, vilket reducerar transparensen i arbetsprocesserna och begränsar möjligheten till indirekt lärande och stöd (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 490–491).

#### Informationsöverflöd (Hantering av informationsflöde)

I den andra dimensionen riktas fokus mot informationsöverflöd (*information overload*), vilket kan betraktas som en direkt konsekvens av ökad digital synlighet. Problemet handlar inte enbart av tillgång till data, utan om den massiva volymen och variationer av kommunikationsflöden, från interna nyhetsbrev och intranätflöden till ständiga meddelanden och sociala interaktioner. Spänningen uppstår i mötet mellan systemens kapacitet att exponera denna information och användarnas begränsade kognitiva resurser att filtrera, sortera och bearbeta informationen (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 492-493).

#### Tillgänglighet (Balansering av responsivitet & skydda tid)

Den tredje dimensionen behandlar motsättningen mellan organisatoriska förväntningar på snabb respons och individens behov av sammanhängande arbetstid. Förväntningar och krav på ständig tillgänglighet kan skapa en upplevelse av press som gör att medarbetare ignorerar förfrågningar eller flyttar kommunikationen till stängda kanaler för att kunna fokusera på sina egna arbetsuppgifter (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 494–495).

### 2.6.3 Common Ground: Grounding-processen

Till höger i modellen illustreras hur dessa spänningar påverkar den dynamiska processen för att skapa en gemensam lägesbild. Enligt Behrmann (2009, s. 2) utgör den gemensamma lägesbilden den gemensamma kunskapsbas och de delade antaganden som gör effektiv koordinering möjlig. Modellen indikerar att hanteringen av synlighetsparadoxens dimensioner avgör huruvida denna process främjas eller hämmas.

#### En fungerande grounding-process

Detta avser den kontinuerliga samordning som krävs för att information inte enbart kommuniceras utan även förstås och tolkas korrekt av samtliga parter. När synlighet och tillit balanseras korrekt möjliggörs en ständig uppdatering av den gemensamma referensramen för arbetet (Behrmann 2009, s. 3). Detta krävs då förutsättningarna i projekt förändras.

#### En stagnerad eller fragmenterad process

Om spänningarna istället leder till att medarbetare undanhåller information eller drar sig undan interaktion riskerar grounding-processen att avstanna. Detta kan i sin tur

resultera i att den gemensamma förståelsen föråldras eller splittras, vilket leder till exkluderings-tendenser och en polariserad gruppdynamik där vissa medlemmar står utanför den gemensamma lägesbilden (Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 4).

#### 2.6.4 Projektledarens hantering och strategier

I det konceptuella ramverket fungerar den sociotekniska teorin som den övergripande linsen fenomenet analyseras genom. Även om sociotekniska teorin inte uppträder som en enskild box i modellen, genomsyrar dess kärnfilosofi hela ramverket genom principen om *Joint Optimization*. I Figur 4 representeras detta av den yttre cirkeln: projektledarens hantering och strategier genom en socioteknisk lins.

Denna cirkel markerar att projektledarens roll är att aktivt koordinera och balansera relationen mellan de tekniska systemen och de sociala behoven. Genom att se projektledarens agerande som den sammanhållande kraften, tydliggörs det att arbetssystemets framgång inte beror på tekniken i sig, utan på ledarens förmåga att optimera samspelet mellan människa och teknik. Denna struktur visar att flödet inte är statiskt eller självgående, utan kontinuerligt formas av projektledarens aktiva agerande.

I enlighet med socioteknisk systemteori innebär projektledarens uppgift att åstadkomma en *Joint Optimization* av det sociala och tekniska systemet (Mumford 2006, s. 321). Detta får praktisk betydelse genom att projektledaren inte låter tekniken diktera villkoren, utan aktivt anpassar tekniken för att möta teamets sociala behov. Genom sina strategiska val, exempelvis hur verktyg konfigureras för att tillåta informellt utbyte, hur synlighet uppmuntras utan att skapa övervakning och hur kommunikationsnormer etableras kan projektledaren balansera teknisk effektivitet med social hållbarhet. På så vis kan projektledaren både dämpa och förstärka de spänningar som uppstår. Dessa val är direkt avgörande för att möjliggöra en dynamisk grounding-process, där ömsesidig förståelse ständigt skapas på nytt i takt med att projektet förändras, snarare än att ses som ett statiskt tillstånd.

## 3. Metod

Denna studie utgår från en kvalitativ forskningsdesign för att belysa och analysera de komplexa sociotekniska fenomen som framträder i mötet mellan ledarskap och digital teknik. Metodvalet motiveras av ambitionen att skapa en djupare insikt i hur projektledare navigerar styrningens utmaningar i hybrida miljöer, där balansen mellan kontroll och tillit är avgörande. Givet studiens explorativa natur bedöms den kvalitativa ansatsen som lämplig för att identifiera och synliggöra de strategier och bedömningar som krävs när den fysiska närvaron ersätts med digitala hjälpmedel.

Studiens empiriska fokus riktas mot projektledarens arbetssystem, med särskild tonvikt på de inneboende spänningar och konflikter som aktualiseras genom synlighetsparadoxen. Målet är att utforska hur relationen mellan *visibility artifacts* och sociala processer påverkar möjligheten att upprätthålla en gemensam lägesbild.

Datainsamlingen har operationaliserats för att fånga både den tekniska och den sociala dimensionen av arbetsprocessen. Intervjuerna fokuserar på hur projektledare i vardagen balanserar kraven på digital synlighet med vikten av en fungerande gruppdynamik. Genom att analysera respondenternas subjektiva upplevelser av konkreta situationer avser studien att kartlägga hur projektledarna i praktiken försöker uppnå en gemensam optimering av det tekniska och sociala systemet.

### 3.1 Forskningsmetod

För att besvara studiens forskningsfråga om hur projektledare hanterar sociotekniska spänningar och säkerställer en gemensam lägesbild i hybrida team, har en kvalitativ forskningsstrategi valts. Metodvalet grundar sig i studiens syfte att fördjupa förståelsen för ett komplext socialt fenomen där människors tolkningar och upplevelser står i centrum (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 10). Bell, Bryman och Harley (2019, s. 35) menar att kvalitativ forskning passar bäst när forskaren vill förstå verkligheten utifrån deltagarnas synvinkel. Detta är avgörande då studien avser att belysa projektledarens subjektiva strategier för att balansera kontroll och tillit. Genom att fokusera på ord och mening snarare än kvantifiering möjliggör den kvalitativa metoden en djupgående analys av de underliggande mekanismer som formar styrningen i en hybridkontext (Bell, Bryman & Harley 2019, s. 35-39).

Studien har således en tolkande (interpretativistisk) utgångspunkt. Det innebär att den sociala verkligheten inte ses som något fast eller objektivt, utan som något som växer fram genom hur människor samspekar och skapar mening (Bell, Bryman & Harley 2019, s. 26-28). Då studien undersöker fenomen som gemensam lägesbild och synlighetsparadoxen är det viktigt att fånga deltagarnas egna tolkningar, då dessa fenomen är beroende av hur individer uppfattar både tekniken och varandra. Hennink,

Hutter och Bailey (2020, s. 17) beskriver detta som att söka *Verstehen* (förståelse), det vill säga att förstå fenomenet inifrån deltagarnas egen kontext, vilket passar väl ihop med studiens mål att undersöka ledarskap vid hybridarbete.

Studios kvalitativa forskningsansats kännetecknas av en kontinuerlig växelverkan och ett dynamiskt samspel mellan deduktiva och induktiva resonemang genom hela forskningsprocessen (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 42, 70). Detta tillvägagångssätt skiljer sig från att enbart testa färdiga hypoteser (deduktion) eller att försöka skapa teori helt från grunden (induktion) (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 42). Istället tillåter denna cykliska ansats att studien rör sig fram och tillbaka mellan studiens ursprungliga konceptuella design, datainsamlingen och den empiriska verkligheten (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 6, 42). I praktiken innebär detta att kodnings- och analysarbetet kombinerar deduktiva koder, vilka har härletts ur det teoretiska ramverket, med induktiva koder som tillåts fånga upp helt nya insikter direkt från intervjumaterialet.

Teorier som socioteknisk systemteori och *Work System Theory* fungerar som linser för att strukturera undersökningen och tolka data. Samtidigt är analysen öppen för nya upptäckter som kan utveckla eller ifrågasätta dessa teorier. Detta växelspel liknar den analytiska cykel som Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 38) beskriver, där analys och insamling sker samtidigt snarare än i separata steg.

### 3.1.1 Analysenhet

Studios analysenhet utgörs av projektledarens strategiska hantering och koordinering av de sociotekniska spänningar som framträder i ett hybrid arbetsystem (Alter 2013, s. 75; Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.10). I enlighet med studiens teoretiska utgångspunkter betraktas inte hybridarbete enbart som ett geografiskt arrangemang, utan som en fundamental omstrukturering av arbetskoordineringen (Zamani et al. 2025, s. 710). Valet av analysenheten motiveras av studiens explorativa natur, där ambitionen är att genom ett interpretativt angreppssätt identifiera frågor ur deltagarnas perspektiv och förstå hur de uppfattar och motiverar sitt handlande (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.10-11). Fokus för analysen ligger därmed på de specifika processer och handlingar som projektledaren vidtar för att navigera i det spänningsfält som uppstår när den fysiska arbetsplatsens omedelbara signaler ersätts av digitalt medierade *visibility artifacts* (Nuswantoro & Richter 2024, s. 1).

Att definiera hanteringen av spänningar som analysenhet innebär att studien inte primärt undersöker projektledaren som enskild individ, utan snarare dennes agerande som den sammanhållande kraften i ett arbetsystem där mänskliga deltagare och teknologi interagerar för att producera resultat (Alter 2013, s. 75). Analysen koncentreras kring hur projektledaren praktiskt adresserar synlighetsparadoxens tre dimensioner (*performance, information overload* och *availability*) (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481), vilket skapar en belastning på såväl ledare som medarbetare.

Genom att studera dessa specifika interaktioner mellan människa och teknologi inom ram för en kvalitativ forskningscykel möjliggörs en analys av hur subjektiva upplevelser formar vägen mot gemensam optimering (*Joint Optimization*) av det sociala och tekniska systemet (Mumford 2006, s. 321; Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 14–15).

Avgränsningen av analysenheten syftar till att belysa den process där en gemensam lägesbild bevaras (Behrmann 2009, s. 2). I en miljö där den fysiska överblicken ofta saknas och projektledaren istället måste förlita sig på tekniskt medierad *sensing* av information, blir projektledarens förmåga att balansera tekniska kontrollmekanismer mot behovet av social tillit studiens centrala analysobjekt (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12; Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 11).

### 3.1.2 Kriterier

Innan datainsamlingen påbörjades formulerades tydliga urvalskriterier för vilka respondenter som skulle ingå i den kvalitativa studien. Syftet med dessa avgränsningar var för att förenkla urvalsprocessen samt säkerställa att empirin var relevant för studiens syfte och besvara forskningsfrågan. Utifrån kriterierna valdes respondenter som arbetar i en hybrid arbetsmodell, där det förändrade arbetslivet efter corona-pandemin har medfört nya krav på digital styrning och synlighet (Zamani et al. 2025, s. 711, 714).

- **Yrkesroll:** Deltagarna ska ha, eller tidigare ha haft en operativ roll som projektledare eller motsvarande, med ansvar för att leda team och leveranser.
- **Post-pandemisk hybridkontext:** De projekt eller team respondenten utgår ifrån måste ha varit aktivt efter pandemin och arbetat enligt ett hybridupplägg, där distans- och kontorsarbete kombineras. Detta för att belysa de utmaningar och strategier som uppstått i det "nya normala" snarare än under den akuta krisomställningen.
- **Erfarenhet:** Deltagarna ska ha minst tre års erfarenhet av projektledning eller liknande ledande befattningar. Detta krav ställdes för att säkerställa att respondenterna har hunnit utveckla en trygghet i sin yrkesroll och har erfarenheter av att leda projekt under den period då hybridarbete har vuxit fram ur pandemins påtvingade distansarbete till att bli ett etablerat arbetssätt. Detta skapar en solid grund för att dra slutsatser om styrning och synlighet i det "nya normala".

Tillämpningen av dessa kriterier säkerställer att respondenterna är individer som dagligen navigerar i en socioteknisk miljö där de genom samspel med digitala plattformar och *visibility artifacts* koordinerar arbetet för att mediera synlighet när den fysiska överblicken saknas. Urvalet motiveras av att individerna har en central koppling till studiens fokusområde och kan bidra med rika och detaljerade beskrivningar av fenomenet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92).

## 3.2 Urval av respondenter

För att garantera att empirin är relevant för studiens forskningsfråga har ett målinriktat urval (*purposive sampling*) tillämpats. Enligt Bell, Bryman och Harley (2019, s. 389) innebär denna strategi att deltagarna väljs ut baserat på deras kompetens och kapacitet att bidra med insikter kring det studerade fenomenet. Givet studiens mål och syfte att utforska projektledares upplevelser av styrning i hybrida arbetsmiljöer, bedömdes det nödvändigt att rekrytera respondenter med explicit erfarenhet av denna roll. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 85) betonar att rekryteringen i kvalitativa studier bör styras av vem som bäst kan belysa forskningsproblemet, vilket i detta fall innebar att identifiera och rekrytera individer som aktivt leder eller har lett projekt där medarbetare arbetar både på plats och digitalt.

Urvalet styrdes av de specifika kriterier rörande yrkesroll, erfarenhet och post-pandemisk hybridkontext som definierats i avsnitt 3.1.2. Genom att rekrytera nuvarande eller tidigare projektledare verksamma i miljöer där hybridarbete är vardag, har studien kunnat fånga de specifika sociotekniska utmaningar som uppstår i gränslandet mellan fysisk och digital närvaro. Deltagarna hittades genom personliga kontakter och rekommendationer, där initiala kontakter hänvisade vidare till andra relevanta kandidater. Detta tillvägagångssätt, benämnt snöbollsurval (*snowball sampling*) (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 104), visade sig vara effektivt för att nå personer med eftersökt erfarenhet och kompetensprofil.

Totalt genomfördes sex intervjuer med respondenter från olika branscher, däribland IT, logistik, offentlig sektor och detaljhandel. Denna variation säkerställer att studien fångar en bredd av erfarenheter, från agila techbolag till större myndigheter. Deltagarna har mellan 4 och 25 års erfarenhet, vilket ger insikter från både relativt nya och mer seniora ledare. Urvalets storlek avgjordes utifrån principen om informationsmättnad (*saturation*). Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 100) definierar detta som den punkt då ytterligare intervjuer inte längre ger några nya avgörande insikter, utan att svaren istället börjar upprepa sig. Efter sex intervjuer bedömdes materialet vara tillräckligt omfattande för att urskilja tydliga mönster gällande hanteringen av synlighet och tillit.

## 3.3 Inledande intervju

Innan den huvudsakliga datainsamlingen påbörjades genomfördes en kortare pilotintervju för att pröva intervjuguidens utformning och säkerställa dess relevans i förhållande till studiens frågeställning. Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 125) fungerar detta som en pilotfas där forskarna kan utvärdera om frågorna tolkats som det var tänkt, om ordningsföljden är logisk och om intervjuguiden faktiskt bidrog med data som kan besvara studiens syfte. Genom att testa guiden praktiskt ges möjligheten att

identifiera behov av förtydliganden eller omformuleringar innan den faktiska datainsamlingen inleds (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 125).

Pilotintervjun genomfördes digitalt, vilket gav möjligheten att utvärdera intervjutekniken i en digital miljö. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 133-134) påpekar att digitala intervjuer kan skapa ett större socialt avstånd mellan forskare och deltagare jämfört med fysiska möten, vilket även ställer högre krav på att etablera samhörighet för att nå samma djup i samtalet. Eftersom studien undersöker sociotekniska spänningar i just hybrida arbetssätt, var det digitala genomförandet av pilotintervjun värdefullt för att säkerställa att frågorna fungerade även när fysiska signaler och kroppsspråk var mer begränsade (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 133-134).

Denna pilotintervju bestod av en deltagare som uppfyllde urvalskriterierna men som inte senare ingick i huvudstudien och därmed exkluderades data från pilotfasen i studiens slutgiltiga resultat och analys för att inte påverka validiteten (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 125). Pilotintervjun resulterade i mindre justeringar av vissa frågor genom tillägg av specifika stödfrågor och omformuleringar för att bättre fånga projektledarens strategier i den hybrida kontexten. Detta tillvägagångssätt bidrog med möjligheten att utvärdera effektivitet i den valda forskningsdesignen innan den faktiska datainsamlingen påbörjades.

## 3.4 Metod för datainsamling

Datainsamlingen ligger till grund för studien och har planerats för att fånga projektledarnas subjektiva upplevelser av att leda både på plats och på distans. För att besvara forskningsfrågan gällande hur sociotekniska spänningar hanteras och hur en gemensam lägesbild säkerställs, krävdes en metod som medger en djupgående utforskning av respondenternas vardag.

### 3.4.1 Val av metod för intervjuer

För den empiriska datainsamlingen valdes semistrukturerade intervjuer som metod. Valet motiveras av behovet att kunna kombinera tydlig struktur med den flexibilitet som krävs för att besvara studiens frågor. Genom att använda en intervjuguide med fastställda teman säkerställdes att samtliga respondenter diskuterade de viktiga frågorna om synlighet och styrning, samtidigt som formatet gav utrymme för respondenterna att fritt utveckla och fördjupa sina resonemang (Bell, Bryman & Harley 2019, s. 436).

Denna metodologiska flexibilitet bedömdes vara avgörande för att fånga de nyanserade och komplexa situationerna som projektledare möter i sin hybrida vardag. Till skillnad från strikt strukturerade intervjuer, där utrymmet för avvikelser är begränsat, gör den semistrukturerade formen det möjligt att ställa följdfrågor och fördjupa sig i

betydelsefulla teman som uppstår under samtalet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 116). Detta var nödvändigt för att nå en djupare förståelse för de bakomliggande orsakerna till respondenternas strategiska val och upplevelser av dessa relevanta fenomen.

### 3.4.2 Förankring av studien i litteratur

För att uppnå en hög grad av vetenskaplig kvalitet är det av stor vikt att studien grundas i tillförlitliga och relevanta källor. I detta arbete har referenser till peer-reviewade artiklar och etablerade vetenskapliga publikationer prioriterats, vilket minskar risken för att opålitligt underlag används som grund för slutsatserna. Enligt Bell, Bryman och Harley (2019, s. 91-92) syftar en litteratur genomgång på en kritisk utvärdering av tidigare forskning för att kartlägga kunskapsläget, undvika onödig upprepning och samtidigt skapa en grund för att identifiera relevanta kunskapsluckor. Den litteratur som ligger till grund för arbetet har inhämtats genom systematiska sökningar med sökord såsom "hybrid work" och "information systems" i följande databaser och källor:

- SöderScholar, högskolans akademiska sökmotor
- Google Scholar
- Tidskrifter specialiserade på området för informationssystem, exempelvis Information Systems Journal.

Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 33) bidrar inkorporeringen av litteratur och teori flera kritiska syften som att positionera studien inom forskningsfältet, avgränsa och precisera forskningsfrågan samt motivera studiens vetenskapliga värde. Informationen från dessa källor har därmed varit central för att etablera det teoretiska ramverket och ge studien en tydlig vetenskaplig kontext.

### 3.4.3 Intervjuguide för Projektledare

Intervjuguiden inleds med en uppmaning till respondenterna att beskriva sin yrkesroll samt välja ut ett konkret projekt som de lett i hybridform efter pandemin. Syftet med detta är att skapa en tydlig ram för samtalet, vilket säkerställer att svaren grundas i faktiska erfarenheter av fördelningen mellan distans- och kontorsarbete, snarare än generella uppfattningar. När ramarna för arbetssystemet definierats, skiftar fokus till hur projektledarna praktiskt hanterar frånvaron av en fysisk överblick. Här får respondenterna berätta hur de gör för att känna av (*sensing*) läget digitalt och vilka verktyg, exempelvis statusikoner eller loggar, de förlitar sig på för att bedöma såväl arbetets framdrift som teamets välmående.

Intervjun fördjupas därefter gällande koordinering och etablerandet av en gemensam lägesbild. Här undersöks hur teamet fastställt kommunikativa spelregler samt hur projektledaren navigerar risker för missförstånd i digitala miljöer. Därefter fokuserar

intervjun på utmaningarna i mötet mellan människa och teknik, särskilt balansen mellan kontroll och tillit gentemot medarbetarna. Respondenterna uppmanas här att reflektera över synlighetsparadoxens dimensioner, exempelvis hur man hanterar krav på att vara tillgänglig samt huruvida ökad digital transparens medför att problem döljs eller flyttas till privata kanaler bortom projektledarens insyn. Avslutningsvis riktas blicken framåt, där respondenterna får ge förslag på strategier för att optimera interaktionen mellan människa och teknik i framtida hybrida projekt.

#### 3.4.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes vid sex separata tillfällen under datainsamlingen. Fem av dessa intervjuer ägde rum fysiskt, antingen på respondenternas arbetsplats eller på neutrala mötesplatser, medan en intervju genomfördes digitalt via videolänk med respondent 4. Detta var med anledning av distansen till respondenten som bor i Malmö och har sin arbetsplats i Danmark. Samtliga intervjuer var omfattande och varade i mellan 75 och 105 minuter. Genomförandet skedde enlighet med den ursprungliga planen, med undantag för intervjun med respondent 6, där avslutningen fick påskyndas något då respondenten hade ett efterföljande möte att passa.

Varje intervjutillfälle inleddes med en genomgång av studiens syfte och upplägg för att säkerställa att respondenten var införstådd med processen. Särskild vikt lades vid de forskningsetiska principerna, där det tydliggjordes att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst utan krav på motivering. För att möjliggöra en korrekt återgivning av materialet efterfrågades samtycke till ljudinspelning. Det förklarades att inspelningarna endast skulle hanteras av studiens författare samt eventuellt handledare och examinator för verifiering. Vidare garanterades att samtliga personuppgifter skulle anonymiseras i den slutliga redovisningen.

Vid genomförandet nyttjades den framtagna intervjuguiden (se Bilaga 1) som ett strukturerande stöd, samtidigt som den semistrukturerade formen gav utrymme för flexibilitet. Respondenterna uppmanades att tala fritt och genom aktiva stödfrågor kunde deras upplevelser av hybridarbete utforskas på djupet. Fokus låg på att etablera en öppen dialog snarare än en strikt utfrågning, för att på så vis få fram konkreta exempel från yrkesvardagen. Det inspelade materialet transkriberades därefter ordagrant för att ligga till grund för analysen.

### 3.5 Analysmetod

Analysen struktureras utifrån modellen *The Qualitative Analytic Cycle* (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 247). Enligt detta ramverk är kvalitativ analys inte en linjär, utan snarare en cyklisk process där forskaren ständigt växlar mellan datamaterialet, kodning och teoribygget (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 239). I praktiken innebär detta att

analysarbetet karaktäriseras av ett dynamiskt samspel mellan induktiva och deduktiva strategier (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 337). Processen är därmed öppen för nya upptäckter och dolda processer i respondenternas berättelser, samtidigt som den struktureras av de teoretiska utgångspunkterna från studiens deduktiva konceptuella ramverk för att säkerställa en grundad och kontextualiserad förståelse av fenomenet.

Efter att datainsamlingen hade genomförts analyserades det insamlade materialet genom en kvalitativ analysprocess. Processen inleddes med att ljudinspelningarna transkriberades ordagrant (*verbatim*). Varje intervju sparades i ett eget dokument i syfte att säkerställa struktur och överblick över datan. Transkriberingen fungerade därefter som den primära datakällan för tolkning av respondenternas upplevelser av styrning i hybrida miljöer, samt för att kunna koppla deras berättelser till studiens teoretiska ramverk.

### 3.5.1 Kategorisering och kodning

Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 247) är kategorisering ett centralt moment i analyscykeln, där data sorteras i grupper baserat på gemensamma egenskaper. Syftet med detta steg är att bryta ner den stora textmassan från transkriberingarna i mindre, hanterbara delar och därmed möjliggöra identifiering av genomgående teman. I denna studie inleddes processen med att identifiera betydelsefulla enheter i texten och därefter ge dem specifika koder.

Eftersom intervjuguiden var strukturerad utifrån teman relaterade till *Work System Theory*, *Visibility Artifacts*, Socioteknisk Systemteori, gemensam lägesbild samt Synlighetsparadoxen, finns det en grundstruktur att utgå ifrån för analysen. Koder som exempelvis statusuppdateringar och digital närvaro sammanförs därefter till övergripande kategorier. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 248-249) framhåller att detta är ett avgörande steg för att se och förstå helheten samt hur de olika delarna hänger ihop. Genom kategoriseringsprocessen kunde analysen synliggöra hur de sociala och tekniska elementen i arbetssystemet påverkar till projektledarnas känsla av synlighet och kontroll.

### 3.5.2 Telescoping och Exploring links

För att fördjupa analysen och garantera att slutsatserna var väl förankrade i datamaterialet tillämpas de tekniker som förespråkas av Hennink, Hutter och Bailey (2020). En av dessa är *telescoping*, som innebär att man ständigt växlar mellan detaljgranskning och helhetsperspektiv (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 249).

**Att zooma in:** I analysen av synlighetsparadoxen nyttjas denna teknik för att granska specifika detaljer i det respondenterna uttrycker i intervjuerna. Exempelvis analyseras hur enskilda projektledare beskrev funktionen av digitala statusindikatorer. Genom att

syna dessa beskrivningar kunde små nyanser i hur tekniken påverkar upplevelsen av övervakning identifieras.

**Att zooma ut:** Därefter lyftes blicken i syfte att identifiera mönster som gäller för samtliga intervjuer. Genom att zooma ut kunde de detaljerade observationerna kopplas till studiens valda teorier. Detta möjliggör diskussion på en högre nivå hur tekniska verktyg påverkar balansen mellan tillit och kontroll i det hybrida arbetsystemet.

Vidare tillämpas tekniken *explore links* för att utforska samband mellan olika delar av den insamlade data (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 250-251). Detta innebär en undersökning om hur olika kategorier påverkade varandra. Syftet med detta arbetssätt är att identifiera mönster och bakomliggande mekanismer i materialet, för att på så vis lyfta analysen från endast beskrivande återgivningar till en mer förklarande nivå.

### 3.6 Metodkritik

Vid tillämpning av kvalitativa metoder och semistrukturerade intervjuer finns begränsningar som måste beaktas. En central kritik rör forskningens subjektiva natur, där forskarens egna tolkningar och tidigare erfarenheter oundvikligt färgar analysen (Bell, Bryman & Harley 2019, s. 365). Eftersom studien vilar på en interpretativistisk grund, betraktas resultatet som en konstruktion som växer fram i mötet mellan forskare och respondenter, snarare än en objektiv given sanning (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 19).

Vidare medför det begränsade urvalet om sex respondenter att resultaten inte kan användas för att dra generella slutsatser om alla projektledare i hybrida miljöer. Syftet med metoden har dock inte varit representativitet i kvantitativ bemärkelse, utan att skapa fördjupad förståelse för specifika fenomen (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 100). En ytterligare risk vid intervjustudier är det som Bell, Bryman och Harley (2019, s. 247) benämner som *social desirability bias*. Det innebär att respondenterna kan vara benägna att svara på frågorna på ett sätt som framställer dem själva eller deras ledarskap i ett bra ljus, snarare än att reflektera över deras faktiska beteende. För att försöka motverka detta garanterades anonymitet för respondenterna och så ställdes öppna frågor kring konkreta händelser.

En ytterligare metodologisk begränsning är att studien enbart bygger på intervjudata, utan inslag av metodtriangulering som till exempel observationer av det dagliga arbetet. Bell, Bryman och Harley (2019, s. 479) påpekar att intervjuer ger forskaren tillgång till respondenternas redogörelser av sina handlingar, vilket inte alltid stämmer överens med hur de agerar i praktiken. Det finns därmed en risk för diskrepans mellan hur projektledarna beskriver sina strategier och hur de faktiskt utövas i den hybrida kontexten. Då datainsamlingen begränsas till enbart verbal interaktion vid ett specifikt intervjutillfälle, saknas den djupare förståelse för arbetsmiljön som observationer på

plats hade kunnat ge (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 35). Resultatet bör således betraktas som en analys av hur respondenterna upplever och tänker kring sitt ledarskap, snarare än en exakt beskrivning av ledarskapet i realtid.

### 3.6.1 Studiens validitet

Inom kvalitativ forskning definieras validitet inte utifrån statistisk generaliserbarhet, utan avser istället huruvida studien faktiskt undersöker det den ska samt ifall resultatet ger en rättvis bild av respondenternas synsätt. Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 190) avgörs validiteten av hur väl forskarna lyckas fånga innebörden i respondenternas upplevelser och att tolkningarna har tydligt stöd i det insamlade materialet.

För att säkerställa en hög grad av validitet har studien tillämpat *thick description*, en strategi som beskrivs av Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 191). Genom nyttjandet av semistrukturerade intervjuer kunde respondenterna beskriva sin arbetssituation i detalj. Detta tillför djup åt datamaterialet och minskade risken för att citat skulle tolkas felaktigt eller tas ur sitt sammanhang. Genom att kontinuerligt relatera analysen till respondenternas kontext har ambitionen varit att se till att slutsatserna faktiskt stämmer överens med deras upplevda verklighet.

När det gäller studiens externa validitet görs inga anspråk på statistisk generaliserbarhet. Syftet är inte att resultaten ska tala för alla projektledare utan att istället ge kunskap som kan användas i liknande kontexter. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 202) benämner detta som konceptuell generaliserbarhet, där ambitionen är att identifiera begrepp och mönster, till exempel kring synlighetsparadoxen, som ska kunna användas för att förstå liknande fenomen i andra organisationer. Bell, Bryman och Harley (2019, s. 365) stödjer detta synsätt och nyttjar begreppet *transferability* (överförbarhet) för att beskriva hur resultat från kvalitativa studier kan vara användbara även på andra håll, förutsatt att kontexten är explicit beskriven.

### 3.6.2 Studiens reliabilitet

I kvantitativ forskning handlar reliabilitet primärt om repeterbarhet, där en upprepad mätning förväntas generera samma resultat. Detta blir problematiskt i kvalitativ forskning eftersom det vilar på en interpretativistisk grund där den sociala verkligheter och människors upplevelser förändras över tid. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 192) argumenterar därför att reliabilitet här snarare handlar om att vara konsekvent i forskningsprocessen. Det centrala är inte att resultatet kan replikeras exakt, utan att forskarna uppvisar transparens gällande tolkning, analys och datainsamling, vilket möjliggör för läsaren att förstå hur slutsatserna har vuxit fram.

För att säkerställa hög reliabilitet har arbetet följt en tydlig strukturerad process. Under datainsamlingen nyttjades samma semistrukturerade intervjuguide (se bilaga 1) för

samtliga respondenter. Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 118) bidrar detta till att skapa konsistens i intervjuerna, då det garanterar att identiska teman avhandlas med alla respondenter, samtidigt som utrymme ges för individuella fördjupningar. Detta minskar risken för att resultaten styrs av tillfälligheter i hur frågorna formulerats.

Vidare har noggrannhet i datahanteringen varit väsentlig för tillförlitligheten. Samtliga intervjuer spelades in digitalt för att säkerställa att ingen information missades eller förvrängdes av minnet. Bell, Bryman och Harley (2019, s. 445) menar att inspelning och noggrann transkribering är avgörande för att motverka forskarens egna bias vid återgivningen. Genom nyttjandet av ordagranna transkriberingar har möjligheten funnits att gå tillbaka i materialet och kontrollera att analysen verkligen har stöd i det som sades under intervjuerna.

Reliabiliteten stärktes ytterligare genom att analysprocessen genomfördes gemensamt av båda författarna, vilket bidrog till en mer samstämmig tolkning av datamaterialet. Genom en konstant diskussion gällande tolkningen av teman och koder, minskar risken för att en persons egna subjektiva uppfattningar styr resultatet för mycket. Denna typ av arbetssätt kopplas till Bell, Bryman och Harley (2019, s. 364) benämner som *inter-observer consistency* (inter-bedömarreliabilitet), vilket innebär att studien blir mer trovärdig när forskarna är överens. För att ytterligare öka transparensen redovisas kopplingen mellan teori och intervjufrågor i en tabell (se Bilaga 2), så att läsaren enkelt kan få insyn i studiens konstruktion.

## 4. Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med sex respondenter som har erfarenhet av att leda team i en hybrid arbetskontext efter pandemin. Valet av metod och urval syftade till att samla in data rörande respondenternas upplevelser av digital styrning.

Datamaterialet presenteras i en tematisk sammanställning utifrån deltagarnas samlade intervjusvar från branscher såsom IT, logistik och offentlig sektor. Kapitlet är strukturerat utifrån studiens centrala teman, vilka härleds från intervjuguiden och det deduktiva ramverket. Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant för att säkerställa en precision i återgivningen av respondenternas perspektiv.

Tabell 1: Genomförda intervjuer med respondenter

Respondent	Roll	Erfarenhet (ca)	Bransch/Sektor	Intervjulängd	Format
R1	Project Manager	4 år	IT / Musikstreaming	1:28:44	Fysisk
R2	IT-projektledare (Konsult)	20-25 år	Logistik / IT	1:37:27	Fysisk
R3	Senior Produktägare/ Projektledare	15-20 år	Offentlig sektor / Myndighet	1:14:09	Fysisk
R4	Senior Projektledare/ Produktägare	10 år	Logistik	1:20:16	Digital (Malmö)
R5	Lead Solution Architect / Projektledare	10+ år	IT / Retail	1:45:22	Fysisk
R6	Senior Projektledare	20 år	Offentlig sektor / Infrastruktur	1:27:35	Fysisk

## 4.1 Sammanfattning av bakgrundsfrågor och arbetssystemets kontext och deltagare

### **Respondent 1 - Project Manager**

R1 beskriver sin nuvarande yrkesroll som project manager inom IT-branschen på en avdelning vid ett större digitalt företag inom musik- och ljudstreaming. Respondenten har totalt fyra års erfarenhet av projektledning. Det specifika projektet respondenten utgår ifrån under intervjun är ett pågående arbete med en plattform. Plattformen tillhandahåller verktyg som används av många externa utvecklare och involverar mycket programmering samt API:er (*Application Programming Interface*). I sin roll som projektledare fungerar respondenten som en medlare som säkerställer att allt fungerar, hjälper interna team och kommunicerar med externa parter för att framföra deras behov till det egna teamet. Teamet består av totalt åtta personer och innefattar fem data engineers, två projektledare och engineering manager (som även är respondentens chef) samt en product owner. Arbetet beskrivs som både självständigt och som ett gemensamt problemlösande inom teamet.

När det gäller det hybrida upplägget inom teamet, finns det ingen strikt fördelning mellan arbete på kontoret och distansarbete. Respondenten axlar sin roll genom att för närvarande arbeta i huvudsak helt hemifrån, men poängterar att det finns vissa moment där R1 behöver åka in till kontoret då det krävs närvaro på kontoret vid exempelvis möten med kunder eller andra team. Det råder en stor frihet inom teamet kring var man väljer att arbeta. Teamet är geografiskt utspritt, där teammedlemmar är baserade i Stockholm, Holland och i Frankrike. Eftersom företaget respondenten arbetar på är globalt förekommer det även samarbete med personer i USA, vilket kräver lösningar där tiden passar alla på grund av olika tidzoner. Friheten att välja arbetsplats var väldigt tydlig när respondenten fick rollen och är inget beslut som begränsas av ledningen. R1 ser denna autonomi som en förutsättning för effektivitet:

Det bästa tillvägagångssättet är att låta individen, baserat på vad de har för arbetsuppgifter såklart, få bestämma själv. [...] Så länge det inte påverkar din produktivitet, effektivitet så ska du ha friheten.

Valet av arbetsmiljö styrs strategiskt av uppgiftens karaktär. R1 menar att självständiga arbetsuppgifter utförs där individen önskar, medan fysiska möten prioriteras vid komplexa skeden eller i kontakt med externa parter. R1 belyser vikten av att samlas fysiskt när samordningsbehovet är som störst:

Det fanns vissa projekt kring plattformen där hela teamet behövde samlas. Då kunde det vara så att vi behövde boka in ett mötesrum på kontoret. Alla behövde träffas och gå igenom det.

För att strukturera det dagliga arbetet i den hybrida kontexten används agila metoder med schemalagda digitala möten, såsom Daily meetings och retrospectives för att bibehålla koordination oavsett deltagarnas geografiska placering.

## **Respondent 2 - IT-projektledare (Konsult)**

Respondent 2 arbetar som projektledare genom sitt eget företag och har över 30 års erfarenhet inom IT-branschen, varav de senaste 20-25 åren som projektledare. Det projekt som respondenten utgår ifrån under intervjun är ett pågående uppdrag hos ett stort logistikföretag där målet är att byta ut ett föråldrat faktureringsystem mot en modernare lösning. Bakgrunden till projektet är en ökad paketvolym efter pandemin samt behov av större flexibilitet i prismodeller gentemot konkurrenter. R2 beskriver teamet som omfattande och består av totalt 30-40 personer, med en leverantörssida i Indien som består av ett tiotal utvecklare och managers, samt ett team i Sverige som inkluderar respondenten, en testledare och personal från ekonomisidan. Arbetet karaktäriseras av ett starkt ömsesidigt beroende:

Ja, jag skulle säga att nästan ingenting i det här projektet kan lösas självständigt, för vi är så beroende på många olika sätt. [...] Så det är ju ett väldigt beroende. Väldigt ofta lyssnar de på verksamheten här. De berättar så gott de kan. Sen försöker de implementera.

Eftersom leverantören besitter teknisk expertis medan det svenska teamet står för kraven och förståelsen för affärsprocesserna innebär det att nästan inga uppgifter kan lösas helt självständigt.

När det gäller det hybrida arbetssättet finns det olika förutsättningar inom teamet. R2 förklarar att de som är anställda av logistikföretaget har krav från ledningen på att vara på plats på kontoret tre dagar i veckan. R2 har större flexibilitet men har satt upp interna överenskommelser med sin testledare om att ses fysiskt åtminstone varje torsdag. Valet av arbetsmiljö styrs ofta av den specifika dagens schema, där R2 föredrar att arbeta hemifrån vid hög mötesbelastning på grund av brist på resurser:

Vissa dagar har man möten back to back. Jag har möte efter möte efter möte. Då blir det jättestressigt när jag är på kontoret. Det finns inte tillräckligt med konferensrum. Då får jag jättepanik. Är jag hemma, då sitter jag där. Det blir lite skönare.

R2 väljer istället att åka till kontoret de dagar schemat är glesare för att få möjlighet att träffa människor och bygga sociala band:

Då får man chans att träffa andra människor. [...] Det blir lite mer mänskligt, man kan skoja. Det är viktigt för det sociala för att bygga en teamkänsla.

R2 belyser utmaningen med att nästan alla möten i projektet i praktiken bli digitala eller hybrida på grund av samarbetet med kollegorna i Indien. Även om det optimala vore att samla alla fysiskt vid exempelvis en kickoff eller workshop, hindras detta av geografiska och finansiella skäl. R2 belyser de specifika svårigheterna vid hybrida möten när vissa deltar fysiskt och andra på distans:

De värsta eller de jobbigaste det är när du har både och. Det är lättare när du har bara digitalt, för då kan du använda alla de här digitala verktygen [...] men när du har halva teamet som sitter där och ska jobba med sina papperslappar och halva teamet ska jobba på Miro, och sen dålig kamera, alltså det syns ingenting vad du ritar på tavlan.

Detta gör att teamet ofta faller tillbaka på att använda digitala samarbetsverktyg även när delar av gruppen sitter tillsammans. Respondenten betonar att den fysiska närvaron är viktigast för den sociala och för att bygga en teamkänsla, medan det digitala arbetet kräver tydligare ramar och regler för tillgänglighet för att inte inkräkta på medarbetarnas privatliv.

### **Respondent 3 - Produktägare/Projektledare (Offentlig sektor)**

Respondent 3 arbetar i dagsläget som produktägare inom IT-avdelningen på en statlig myndighet och har mellan 15 och 20 års erfarenhet av projektledning. Det projekt R3 utgår ifrån handlar om att förbättra myndighetens handlingsapplikation för arbetssökande samt att förflytta applikationen till en ny teknisk plattform. Teamet består av ett tjugotal personer med flera olika roller, inklusive UX-designers, copywriters, front- och backend utvecklare, webbanalytiker, jurister samt en Scrum Master. Enligt R3 kännetecknas arbetet av ett högt mått av självledarskap där medarbetarna förväntas lösa sina uppgifter självständigt, men där teamet är snabbt på att samlas för gemensam problemlösning när någon flaggar för hinder:

Väldigt självständigt såtillvida där man, självledarskapet, att man skulle känna att man hade ett självledarskap, att det jag har tagit på mig, det kommer jag lösa. Sen stötte man ju på lite hinder, men då var vi ju duktiga och samlade in de som behövdes just för att lösa just det här hindret.

När det gäller det hybrida upplägget har fördelningen förändrats markant över tid. Under pandemin arbetade teamet helt på distans och R3 berättar att hen arbetade med kollegor i två år innan hen träffade dem fysiskt första gången. Enligt R3 tillämpar teamet i dagsläget "teamdagar" där de är på plats på kontoret två dagar i veckan. Denna fördelning styrs av riktlinjer från HR som anger att arbetet ska ske på kontoret till 51 procent och på distans till 49 procent. För att underlätta för medarbetare med familj och

lång pendling läggs merparten av de gemensamma mötena mellan klockan 09:00 och 15:00.

Valet av arbetsmiljö styrs medvetet utifrån arbetsuppgifternas karaktär. Kontorsdagarna används främst för "stormning"- aktiviteter:

Det underlättade lite grann av att vi har försökt koncentrera kontorsdagarna till just sådana här dagar då vi kanske är lite mer storming, så att säga. Vi behöver brainstorming tillsammans.

Dessa tillfällen innefattar sektionsmöten, genomgångar av backloggen och arbete med kravställning. R3 betonar att det vid dessa moment är särskilt värdefullt att kunna skissa på tavlor och visualisera tillsammans i ett fysiskt rum.

Distansarbetet prioriteras istället för uppgifter som kräver högt fokus och koncentration utan avbrott, såsom programmering eller strategiskt arbete med roadmaps:

"Medan du har lite mer fokus, du kanske behöver sitta hemma och koda. [...] Då har jag kanske kunnat sitta mera fokuserat hemma istället."

#### **Respondent 4 - Produktägare/Projektledare (Logistik)**

Respondent 4 beskriver sin nuvarande yrkesroll som Product Owner på IT-avdelning inom ett stort logistikföretag och har tio års erfarenhet av projektledning. Det projekt som respondenten utgår ifrån är en omfattande systemuppgradering av ett SAP-system i Danmark till plattformen S/4HANA. Teamet är geografiskt utspritt och består av en kärna i Danmark med fyra IT-specialister och fem nyckelpersoner från HR-sidan. Utöver detta ingår ett offshore-team i Indien bestående av tre personer som sköter själva utvecklingen. Arbetet i projektet beskrivs som en kombination av självständiga uppgifter och ett ständigt behov av dialog där respondenten ser sin roll som att strukturera, fånga upp hinder och lyssna in experterna:

Alltså att jag som person tror jättemycket på konstant dialog. Och lyssna in för jag kan inte ta beslut utan teamens input. Och tycker inte jag ska göra det heller.

När det gäller det hybrida arbetssättet arbetar teamet i Danmark vanligtvis två dagar på kontoret och tre dagar hemifrån. Denna uppdelning är till viss del styrd av ledningen men har också påverkats av fysiska begränsningar:

Egentligen ska vi vara tre dagar i veckan på kontoret. Men i Danmark har man dragit ner lokalerna så pass mycket. Så för att få ihop det så har vi två dagar mer på kontoret.

R4 upplever att balansen är flexibel utifrån behov och betonar att resultaten är viktigare än den fysiska närvaron:

Man ser ju hur många tester som är avklarade... och jag är lite så här, så länge du gör det du ska och vi liksom får de resultaten så I don't care where you do it or when you do it.

Det finns inte några strikta regler när specifika uppgifter ska utföras, förutom en hänsyn till de kollegor som föredrar att börja arbeta tidigt på morgonen.

Valet av arbetsmiljö för olika uppgifter styrs främst av sociala kontra individuella behov. Många av de tekniska arbetsuppgifterna som testning sköts bäst var för sig och teammedlemmarna väljer ofta själva om de vill sitta tillsammans eller på distans för dessa moment. R4 förklarar att kontoret används framför allt för sociala forum, kick-offer och firande av avklarade projektfaser, vilket bidrar till att stärka teamkänslan. Då respondenten har ett nordiskt ansvar och samverkar med teammedlemmar i flera olika städer och länder, sker kommunikationen nästan uteslutande digitalt oavsett plats:

Jag jobbar med folk i Stockholm, Umeå, Göteborg, Indien, Danmark, Malmö. Så jag sitter ju på Teams hela dagarna oavsett för att få ihop det."

### **Respondent 5 - Lead Solution Architect/Projektledare (IT/Retail)**

Respondent 5 arbetar i dagsläget som Lead Solution Architect vid ett IT-bolag som utvecklar programvara för retail och tillverkande industri. Respondenten har över tio års erfarenhet av ledande roller och projektledning. Det projekt som R5 utgår ifrån är ett omfattande program hos en större aktör inom dagligvaruhandeln, med syfte att transformera och optimera varuflödet från leverantör till butik genom behovsstyrda prognoser. Teamet var starkt distribuerat med medlemmar i Wales, Sydafrika och Sverige. R5 verkade i flera team med mellan fem och tio deltagare, bestående av lösningssarkitekter, applikationsexperter och representanter från verksamheten. Arbetet beskrivs av R5 som i huvudsak gemensamt problemlösande:

Men jag hade ju med flera så hade jag interaktion flera gånger per dag eller med några stycken. Medans andra var mer kanske, mer sällan. Men de flesta grejerna var ju någonting tillsammans.

När det gäller det hybrida arbetssättet var fördelningen ojämn mellan olika grupperingar. För de team som arbetade med den tekniska lösningen var omkring 90 procent av arbetet distansbaserat, medan projektledningsgruppen oftare sågs på huvudkontoret. Enligt R5 fanns en informell struktur i projektledningsgruppen att vara på kontoret tisdag till torsdag, medan måndagar och fredagar prioriterade distansarbete. Besluten om närvaro fattades till stor del inom teamen, även om det fanns en linje från företaget om två till tre dagar på kontoret. R5 påpekar dock att kontorsmiljön inte alltid var anpassad för projektledarens faktiska vardag:

Men jag hade svårt att uppfylla det för att jag hade så oerhört mycket digitala möten. Kontoret var inte optimerat för att man har en massa digitala möten. Det var alltså inga rum där jag kunde sitta med skön stol.

Valet av arbetsmiljö styrdes strategiskt utifrån uppgifternas karaktär. Kontoret valdes medvetet för kreativa processer och tillfällen då teamet behövde visualisera lösningar tillsammans:

När man ska vara kreativ och diskutera, kanske behöver rita och sådana saker. Då tycker jag det är överlägset att vara liksom på kontoret. Det blir inte alls samma sak om man är på distans.

R5 föredrog dock att kombinera fysiska möten med digitala verktyg för att få snabbare överblick och dokumentera idéer. Statusmöten och enskilda samtal kring specifika lösningar ansågs fungera väl att genomföra helt på distans. För att strukturera samarbetet tillämpades vissa begränsningar i schemalaggningsen, där möten hölls främst mellan klockan nio och sexton för att passa alla inblandade.

### **Respondent 6 - Projektledare (Offentlig sektor/Infrastruktur)**

Respondent 6 arbetar som projektledare med inriktning på IT-dokumentation och el-infrastruktur och har över 20 års erfarenhet av projektledning. Under de senaste 23 åren har respondenten verkat som konsult inom en statlig förvaltningsmyndighet och lett ett stort antal projekt, varierande från korta uppdrag till fleråriga infrastrukturarbeten. Teamet består av cirka tio personer med olika specialroller inom fiber, ritning och problemlösning, samt yngre medarbetare som främst hanterar administrativa flöden. Arbetet beskrivs av R6 som en blandning av helt självständiga uppgifter och moment som kräver omfattande upplärning och mentorstöd. Denna pedagogiska utmaning blir särskilt påtaglig i en digital kontext: "Det som jag tycker är svårt, det är att lära upp de unga när det är på distans."

När det gäller det hybrida upplägget efter pandemin har teamet gått från att vara samlokaliserat till att i hög grad arbeta via satellitkontor eller hemifrån. Satellitkontor beskrivs som små kontor nära medarbetarnas bostad där en eller två personer arbetar. R6 försöker upprätthålla en struktur där åtminstone två personer befinner sig på kontoret för att möjliggöra spontana kundkontakter och kunskapsöverföring, men betonar att det är svårt att ställa strikta krav. R6 pekar på utbrett motstånd mot att återgå till det fysiska kontoret: "Många gillar inte att resa. Många gillar inte att träffa folk, gillar inte kontakter"

För att kompensera för den fysiska distansen genomförs gemensamma digitala genomgångar och utbildningsmoment via Skype varje fredag. Valet av arbetsmiljö

påverkas kraftigt av behovet av erfarenhetsutbyte. R6 menar att den största nackdelen med hybridarbetet är svårigheten att lära upp yngre förmågor på distans, då den informella återkopplingen från det fysiska rummet går förlorad:

Jag kommer ihåg när jag började, då löste vi i kafferasten och löste massor med grejer på kafferasten. Jag kunde ställa massor med frågor.

För uppgifter som kräver högt fokus och användning av specifika programvaror fungerar distansarbete väl, men R6 föredrar fysiska möten när komplexa problem ska redas ut eller vid introduktion av nya projektledare, då direkta instruktioner upplevs som mer effektiva:

Han inser att det är mycket lättare att komma till mig och visa [...] Det går ju mycket fortare då. När man träffas fysiskt.

## 4.2 Visibility Artifacts och Digital Sensing

### **Respondent 1 - Project Manager**

Respondenten beskriver hur den fysiska överblicken i arbetet ersätts av digitala verktyg som visar hur arbetet går och ifall teamet är tillgängligt. De viktigaste signalerna för att "känna av" läget är "tickets" i ärendehanteringssystem samt statusikoner i kommunikationskanaler. Respondenten förlitar sig främst på systemet Jira, där olika arbetsuppgifter visas som tickets. Genom att följa dessa på en digital tavla kan projektledaren snabbt se vem som gör vad och ifall tidsplanen håller: "Vi använde främst Jira för, vi kallar det tickets. [...] Och då kunde vi se på den här brädan som finns hur vi ligger till, vem gör vad, vem tar hand om det."

Vidare nyttjas statusikoner i kommunikationsverktyget Slack, exempelvis "grön" eller "röd", som direkta signaler för en medarbetares nåbarhet. Om en person står som upptagen (röd) eller inaktiv tolkar respondenten det som att hen arbetar fokuserat. Detta påverkar även hur kontakten sker; istället för att ringa skickas ett meddelande som kan besvaras vid ett lämpligare tillfälle. Strategin beskrivs enligt följande:

Och oftast när de är upptagna eller har symbolen om att de inte kan [...] så brukar jag oftast kontakta dem i form av meddelande. Att jag skriver till dem. Så kan de få svar under sin egna tid.

Projektledaren litar på dessa signaler då systemen som används är standardiserade i hela organisationen. Att alla använder samma verktyg skapar en gemensam bild av verkligheten som går att lita på.

Intervjun belyser även en distinkt spänning mellan informationsöverflöd (push) och behovet av strukturerad informationsinhämtning (pull). Respondenten beskriver det ständiga inflödet av notiser som överväldigande och har därför tvingats inta rollen som

“datahanterare”. För att hantera flödet från mejl och diverse chattar krävs aktiv filtrering. Respondenten skapar därför mappar och strukturer för att sälla bort brus och spara det som är viktigt:

Jag tycker det kan vara överväldigande. Alltså varje dag. Jag kunde få flera olika typer av notiser via mail, via slack [...] Det enda du behöver göra är att filtrera vad som är relevant för dig.

Samtidigt framträder en stressrelaterad problematik kopplad till direkt kommunikation av push-karaktär. Respondenten beskriver en känsla av panik när frågor kommer in, vilket leder till ett reaktivt arbetssätt där snabba svar prioriteras före annat arbete i syfte att kunna mentalt “bocka av” dem:

När jag får en fråga, jag får typ panik. Det är något jag måste svara på. [...] Jag kan inte avsluta dagen med samvete om att någon undrar något.

Trots de digitala verktygens kapacitet identifierar respondenten gränser för systemens synliggörande förmåga. Det “dolda arbetet” handlar ofta om bristande förståelse eller tekniska problem som inte märks förrän det är för sent. Uppgifter som felsökning av buggar kan “flyga under radarn” i de visuella systemen om inte utvecklarna aktivt kommunicerar dessa hinder. Detta skapar därmed ett informationsgap gentemot övriga team. Respondenten understryker vikten av proaktiv kommunikation i dessa situationer:

Om det har förekommit en bugg som har gjort så att systemet krånglar [...] Då är det utvecklarnas ansvar att kontakta vårt team och informera om att den bugg, vi håller på och arbetar på det.

Ett annat tydligt problem är bristen av icke-verbal kommunikation vid digitala möten. Respondenten beskriver hur “digital tystnad” och avstängda kameror gjorde det omöjligt att se om motparten i mötet verkligen hängde med och förstod det som sades. Systemen varnade inte för detta, vilket ledde till missförstånd: “Så man kunde inte se om de förstod våra frågor och våra svar. [...] Vi antog att de förstod men sedan i senare skede så visade det sig vara att de hade flera frågor än vad vi trodde.”

## **Respondent 2 - IT-projektledare (Konsult)**

Respondenten skildrar en realitet där den fysiska arbetsmiljöns överblick har ersatts av en strikt digital uppföljning, främst genom verktyget Jira. Detta system har blivit den enda “sanningen” om hur projektet ligger till. Filosofin är enkel: om det inte syns i systemet, så existerar det inte. “Det är min sanning. [...] Finns det inte i Jira då finns det inte.”

Hen understryker att en arbetsuppgift inte betraktas som slutförd förrän den digitala “ticketen” har förflyttats i systemet, oavsett vad som sägs muntligt. Vidare används

statusikoner i Teams för att snabbt kolla närvaro, även om respondenten noterar att dessa signaler kan vara missvisande då medarbetare kan vara inloggade i systemet men mentalt vara frånvarande. Tillförlitligheten i dessa digitala artefakter beskrivs därmed som villkorad; systemen i sig fungerar väl, men bristen på disciplin hos deltagarna genererar en osäkerhet kring datan: "Problemet är inte systemet, problemet är människor som använder systemet."

Det kontinuerliga flödet av digital information och notiser beskrivs av respondenten som en signifikant kognitiv belastning, speciellt inom globala team där tidsskillnader medför att systemen pockar på uppmärksamhet dygnet runt: "Det plingar ju. Det är typ hela dagen. Det är jättejobbigt för hjärnan."

För att hantera denna press (push) och inte drunkna i information, krävs aktiva strategier för att skärma av sig. Respondenten redogör för hur hen medvetet tvingas stänga av inkommande kanaler för att kunna allokera uppmärksamhet till faktiska arbetsuppgifter: "Man måste aktivt avskärma sig från information för att fokusera på det du ska göra."

Istället för ett reaktivt förhållningssätt till notiser tillämpas en princip där akut information förväntas kommuniceras via telefonsamtal. Detta gör att hen kan ignorera plingande notiser och arbeta ostört under sina fokusperioder.

Trots alla tillgängliga digitala verktyg upplever respondenten att viktig information ofta missas. Detta beror delvis på kulturella skillnader i globala team. Vissa leverantörer tenderar att försöka lösa problem på egen hand in i det sista snarare än att flagga tidigt. Respondenten beskriver fenomenet: "Då ska de först slita sitt hår, försöka lösa problemet innan de berättar, och då har det gått jättemycket tid."

Ett konkret exempel som beskrivs av respondenten utgjordes av en teknisk genväg som togs utan att dokumenteras, vilket resulterade i en systemkrasch nära deadline då felet aldrig synliggjordes i rapporterna. Respondenten beskriver även en "digital tystnad" där det är svårt att veta ifall folk faktiskt lyssnar på det som sägs under möten. Det uppstår situationer där någon ser ut att vara inloggad och närvarande, men i själva verket helt fysiskt lämnat rummet där datorn befinner sig:

Det mest pinsamma är [...] att när man ställer frågor, Och då kopplar de inte att jag har ställt frågan, för de har kanske gått ur rummet.

### **Respondent 3 - Produktägare/Projektledare (Offentlig sektor)**

Respondenten redogör att för att följa projektet förlitar hen sig nästan uteslutande på digitala visualiseringar av tidsplaner och arbetsflöden. Jira används för kravhantering och Confluence för dokumentation, där de digitala tavlorna utgör den centrala källan till sanning rörande status av projekt och arbete. Tilliten till dessa signaler beskrivs som

hög, men den hänger på att medarbetarna sköter sina uppdateringar: "Är det nu så att någon faktiskt aktivt har förflyttat den här lappen av att jo, nu är utvecklingen klar... då stämmer det."

Vidare används statusikoner i Slack och Teams för att se ifall kollegor är tillgängliga. Respondenten är dock medveten om att dessa inte alltid går att lita på då folk kan glömma att ändra sin status. För att se helheten och skapa förståelse gällande arbetet som utförts använder respondenten roadmaps och milstolpar. Detta hjälper teamet att se både vad de åstadkommit samt vad som är målsättningen framåt:

För mig är det viktigt att titta i backspeglarna, vad är det vi faktiskt har gjort... Och vad är det vi har för mål framåt som vi faktiskt ska åstadkomma?

Gällande hanteringen av informationsflödet intar respondenten en positiv inställning till så kallade "push"-notiser. Notisflödet betraktas inte som ett hinder enligt respondenten, utan istället som en service som underlättar vardagen då hen slipper att aktivt leta efter information:

Det är ju en bra service att få notifieringarna, absolut. Det är ju en bra hjälp i vardagen för att faktiskt ha koll på läget.

Dock konstaterar respondenten att mängden notiser och information som strömmar in i vardagen kräver en förmåga att filtrera och prioritera för att undvika kognitiv överbelastning, en kompetens och färdighet som kommer med erfarenhet:

Man får ju vara duktig på att kunna sortera informationen i sin tur tycker jag... Behöver jag agera? Bra att veta, bra att kunna slänga.

Trots de digitala verktygens omfattning, identifierar respondenten vissa delar av arbetet som förblir osynliga, det så kallade "dolda arbetet". Tekniska processer som kodgranskning sker ofta utan att projektledaren ser det då dessa moment inte alltid visualiseras i de övergripande statusrapporterna: "Så den flyger lite grann under radarn, kodgranskningen som är ute."

Ett annat tydligt informationsgap uppstår i den sociala interaktionen vid digitala möten, där tystnad kan vara svårt att tyda. Respondenten lyfte i intervjun risken med att tro att tystnad betyder att medarbetare förstått det som sades, när det själva verket har uppstått missförstånd eller oförståelse. Därför krävs aktiva kontrollfrågor:

Men ni som inte sa någonting, innebär det att ni håller med då? Eller är det någonting ni vill tillägga?... För tystnaden kan ju tolkas som, fatta ingenting. Eller jag håller med.

#### **Respondent 4 - Produktägare/Projektledare (Logistik)**

Respondenten har en tydligt resultatorienterad syn på digital uppföljning, där fysisk närvaro eller aktivitetsstatus inte likställs med faktiskt utfört arbete. För att bilda sig en uppfattning om projektets status nyttjas verktyg som Jira och Zephyr, där mätbara data,

som antal avklarade testfall eller rapporterade defekter, utgör de primära statusindikatorerna. Till skillnad från andra respondenter i studien avfärdar denna respondent helt betydelsen av statusikoner i kommunikationsverktyg som mått på teamets produktivitet eller tillgänglighet. Ledarskapet grundas istället för förtroende för medarbetarna. Respondenten utgår från att leveranserna sker som planerat tills motsatsen bevisats och granskning av detaljer på de digitala tavlorna sker enbart vid misstanke om att något görs fel eller vid behov av specifika svar. Respondenten beskriver förhållningssättet enligt följande: "Ofta vet du om det är någonting som inte stämmer. Och är det någonting som inte stämmer så kollar jag upp det."

Den digitala arbetsmiljön medför en stor kognitiv belastning i form av automatiserade notiser, där respondenten estimerar ett dagligt inflöde på hundratals notiser utöver den ordinarie mailskörden. För att hantera dessa "push"-notiser tillämpar respondenten en hård filtrering där majoriteten av notiserna raderas omedelbart, varpå projektledaren tar ett eget ansvar för att söka upp den relevanta informationen via det digitala tavlorna när det finns behov. Strategin bygger på att kritiskt viktig information tränger igenom bruset via upprepade kontaktförsök via flera kanaler såsom Teams eller telefonsamtal. Att fungera som ett filter för inkommande information ses som en del av jobbet. Respondenten tar alltså emot "allt" i syfte att skydda teamet från informationsöverbelastning, vilket möjliggör för medarbetarna att enbart hantera information av direkt relevans för deras specifika arbetsuppgifter.

När det kommer till det dolda arbetet bekräftar respondenten att en betydande del av arbetsuppgifter sker "under radarn", men samtidigt ifrågasätter hen om total insyn verkligen är nödvändigt. Givet att leveranserna går enligt plan anses detaljstyrning göra mer skada än nytta, då den riskerar att hämma medarbetarnas ansvarskänsla:

Kan jag undvika så vill jag att man ska känna ett eget ansvarstagande [...] Och det känns inte som ens egen uppgift om jag lägger mig i hela tiden.

Däremot finns det ett tydligt informationsgap i digitala möten. Den digitala distansen gör det lätt för deltagare i mötet att tappa fokus eller göra annat, utan att systemen upptäcker det. I syfte att överbrygga detta gap och säkerställa att informationen når fram, väljer respondenten att satsa på sociala relationer och tillit istället för teknisk kontroll.

### **Respondent 5 - Lead Solution Architect/Projektledare (IT/Retail)**

Respondenten beskriver en metodik som kombinerar tekniska signaler med aktiv kommunikation för att känna av status i teamet. I Teams fungerar statusikonerna som en viktig vägledning för respondenten, där grön signal tolkas som fritt fram för kontakt i de team hen arbetar i: "Och sen är jag väldigt tydlig med alla att om min status är grön, då tveka inte att ringa."

Om statusen däremot visar "upptagen" eller "stör ej" så respekteras detta och kontakt med den personen tas via en fråga i chatten som kan besvaras när det är lämpligt. Programmet Jira används i detta team för uppföljning av projektets status, men respondenten beskriver en frustration över att den mänskliga faktorn kan sätta käppar i hjulet. När en medarbetare underlåter att uppdatera status uppstår osäkerhet kring projektets faktiska läge:

Vi vet inte när det blir klart och därför uppdaterar vi inte... Det var en sån grej som var ganska dåligt hanterat vilket gjorde att det var svårt att få överblick.

Den digitala miljön skapar en stor kognitiv belastning genom mängden av automatiska notiser och inkommande information. Respondenten beskriver hur system som Jira kan skapa ett "brus" som kräver att man aktivt sållar i flödet: "Om man skriver en kommentar, då blir man automatiskt med på watchlistan. Och då kan det råka bli att man bara får jättemånga."

För att hantera balansen mellan "push" och "pull" tillämpar projektledaren en strikt kommunikationshierarki, där e-post tillskrivs lägst prioritet vid brådskande ärenden: "Om folk vill det någonting som du ska få reda på direkt så ska de inte använda mail."

En tydlig strategi som beskrivs i intervjun för att inte störas av notiser, är helt enkelt att deaktivera dem. Respondenten betonar vikten av en gränsdragning mellan arbete och fritid för att helt enkelt inte bli överbelastad och kunna slappna av:

Jag svarar inte på nånting som är utanför arbetstid om det inte är så att jag är mer sugen på om jag ska ta igen arbetstid.

När det gäller det dolda arbetet ser respondenten tydliga luckor, särskilt i kontakten mellan avdelningar som inte jobbar heltid i samma projekt. Om dessa team som är utanför kärnteamet inte rapporterar sin status i systemen uppstår blinda fläckar där det blir väldigt svårt att få insyn: "Där var det svårt att veta deras tillgänglighet exempelvis... Det var ett område det var väldigt dåligt med det här beräknat klardatum."

Ett annat socialt informationsgap uppstår vid hybridmöten, där avsaknaden av individuella kameror för samtliga personer i det fysiska mötesrummet skapar en barriär gentemot distansdeltagare, vilket leder till en känsla av utanförskap för dessa personer: "När någon i rummet pratar med dom andra. Då tycker jag att man inte är med i diskussionen. Då brukar jag stänga av min kamera också."

### **Respondent 6 - Projektledare (Offentlig sektor/Infrastruktur)**

Respondenten beskriver en verklighet där fysisk övervakning i hög grad ersatts av digitala medel för bedöma teamets status. Projektledaren berättar att närvarokontroll via Skype utgör den huvudsakliga formen för övervakning i teamet hen leder: "Ja, det är

hemskt att säga, men jag gör det. Jag kollar i Skype. Så fort du är inloggad på datorn så ser jag det.”

Utöver närvarokontroll på Skype används tiden det tar att lösa en uppgift som en viktig indikator för osäkerhet. Respondenten förklarar även att tillförlitligheten i dessa signaler definitivt inte är absolut, och att en konstant underliggande oro finns för att ha bristande insyn, vilket leder till ett behov för projektledaren att leta upp information själv (pull).

Den hybrida arbetsmiljön medför en betydande kognitiv belastning för projektledaren som beskriver ett informationsöverflöd där hundratals mejl och notiser inkommer dagligen utan möjlighet till effektiv sortering. Respondenten beskriver även att systemen, såsom Outlook, brister i filtrering och sökbarhet, något som förvandlar mängden information till ett hinder snarare än en resurs.

När det kommer till det dolda arbetet pekar respondenten på att överföringen av tyst kunskap till yngre medarbetare fungerar sämre i den hybrida miljön. Respondenten fortsätter beskriva att i den digitala miljön, där de spontana samtalen vid kaffemaskinen försvunnit, går det indirekta lärandet förlorat.

Ett ytterligare gap uppstår vid digitala möten utan kamera, där tystnaden omöjliggör bedömningen av huruvida deltagarna i mötet är engagerade eller gör något helt annat. Respondenten noterar att medarbetare ofta döljer osäkerhet i större möten med fler personer närvarande för att inte framstå som inkompetenta. Dessa problem som ignoreras i de större forumen uppdagas istället först i enskilda samtal eller när uppgifter drar ut på tiden.

## 4.3 Koordinering, överblick och Common Ground

### **Respondent 1 - Project Manager**

När det kommer till koordineringen i projektet vilar den på en stark företagskultur snarare än individuella regler uppsatta av projektledaren. R1 betonar att valet av kommunikationskanaler och arbetsmetoder är djupt rotat i organisationens arbetssätt: "Nej, nej, utan det är företagskultur. Det är att Slack är ett system som används, jag skulle säga av alla alla teams, inte bara mitt team, över hela [företaget], så är det Slack."

R1 beskriver att utöver Slack används Jira för teknisk uppföljning och Google Meet för möten. En central norm i teamets koordinering är den omfattande dokumentation, som fungerar som en gemensam historisk och säkerställer att informationen inte går förlorad när teammedlemmar är otillgängliga:

I [företaget] så är det en arbetskultur att vi måste dokumentera allt. [...] Så det är så här att det behöver finnas en historik på allt.

För att säkerställa att alla parter har en gemensam förståelse, belyser R1 utmaningarna med digital tystnad och avsaknad av visuella signaler. R1 beskriver en specifik situation vid ett samarbete med ett externt team för att belysa risken för en felaktig känsla av samstämmighet:

Många från deras team hade inte kameran på i vår Google Meet. Så de var inte så sociala, de var inte så aktiva i mötet och de hade kameran stängd. Så man kunde inte se om de förstod våra frågor och våra svar.

Denna brist på visuell återkoppling ledde till att R1 och sitt team felaktigt tolkade tystnaden som förståelse: "Vi antog att de förstod men det visade sig inte vara så."

Konsekvenserna blev att möten behövdes göras om eftersom det senare framkom att det fanns betydligt fler frågetecken än förväntat. För att motverka detta och sänka tröskeln för frågor arbetar R1 aktivt med transparens och uppmanar till att inga frågor är för dumma: "Ställ dina frågor hellre än att du inte gör det. Varför? För i slutändan, det handlar om produktivitet, effektivitet, spara tid."

Som en strategisk åtgärd för att säkra den gemensamma lägesbilden använder R1 numera AI-verktyg Gemini i Google Meet för att transkribera och sammanfatta digitala möten. Dessa sammanfattningar skickas därefter till alla deltagare som en strategisk åtgärd för att eliminera framtida missförstånd och säkerställa att alla har samma lägesbild.

## **Respondent 2 - IT-projektledare (Konsult)**

Respondent 2 beskriver att koordineringen i projektet präglas av ett demokratiskt och organiskt förhållningssätt där de gemensamma reglerna tillåts växa fram genom gemensamma utvärderingar snarare än att dikteras av respondenten. R2 betonar vikten av att teamet själva äger sina processer för att säkerställa följsamhet:

Det växte fram, precis. Och jag tycker det är bäst, för du kan ju inte. Det är klart jag har det mandatet, men till att börja med vet jag inte vad som är bäst för dig. [...] För då blir det inte mina regler, det blir våra regler.

Teamet använder Teams för kommunikation och SharePoint för dokumentation. En central teknisk norm är användandet av Jira som projektets "sanning", där en strikt tillämpning av "Definition of Done" används för att säkerställa att kvaliteten inte blir subjektiv. Utöver de tekniska systemen har teamet enats om sociala regler, såsom att respektera lunchtider och kulturella skillnader mellan de svenska och indiska medlemmarna.

Att etablera en gemensam förståelse försvåras av den digitala miljöns begränsningar, särskilt när kameror är avstängda och den visuella feedbacken uteblir. R2 belyser utmaningen med att inte kunna läsa av deltagarnas engagemang eller förståelse:

Här ser du inte någonting. Speciellt inte om de har kameran stängd. Då är du helt borta. Du vet inte ens om de är i samma rum, om de lyssnar överhuvudtaget.

Denna brist på transparens skapar en risk för att tystnad felaktigt tolkas som enighet. R2 belyser en kritisk situation som uppstod i teamet, där bristen på öppen kommunikation ledde till att tekniska problem doldes istället för att flaggas. Detta resulterade i att systemet kraschade nära deadline. R2 reflekterar över hur bristande transparens och kulturella barriärer kan påverka projektet negativt:

Det är ett typiskt exempel där man har gjort någonting som man på sin sida, utan att alla hade koll på det, på grund av bristande transparens. [...] Då gömmer du problemen under mattan. Förr eller senare kommer de ju fram. Och då kan det bli jättesent att rätta till.

För att motverka dessa missförstånd och sänka tröskeln för frågor arbetar R2 aktivt med att bygga en trygg arbetsmiljö där transparens uppmuntras. Som en konkret strategi för att säkra den gemensamma lägesbilden använder R2 numera transkribering och sammanfattningar via AI-verktyg som Gemini vid digitala möten, samt avslutar varje möte med att svart på vitt bekräfta beslut och actionpunkter för att eliminera misstolkningar.

### **Respondent 3 - Produktägare/Projektledare (Offentlig sektor)**

När det kommer till samarbetet inom teamet, vilar det på riktlinjer som vuxit fram gemensamt inom gruppen. R3 ser sin roll som en ledare för att underlätta för teamet genom att låta dem vara delaktiga i valet av kommunikationskanaler, vilket främjar medarbetarnas självledarskap och stärker teamkänslan. För det dagliga arbetet används Jira för kravställning, Confluence för dokumentation och Slack för allmän information. För att säkerställa reglerna följs finns en tydlig struktur kring ceremonier, såsom dagliga ståuppmöten, som modereras av teamets Scrum Master:

Jag skulle säga att det som grupp, absolut. Vad är det vi känner att, vad är lämplig kanal för oss att kanalisera i? [...] Då har ju medarbetarna också fått vara delaktiga och tycka till och då är man ju med, då är man ju ett team. Så är det, viktigt.

R3 lyfter svårigheten med att tolka digital tystnad under möten, då avsaknaden av fysiska signaler gör det oklart om tystnaden beror på medhåll eller oförståelse. För att motverka risken för en falsk känsla av samstämmighet arbetar R3 aktivt med att bekräfta deltagarnas engagemang:

För tystnaden kan ju tolkas som, fatta ingenting. Eller jag håller med. Gör någon symbol eller vad som helst [...] för den som delar brukar i regel kanske inte kunna se chatten riktigt vad som händer där. [...] Och att man har på videon allihop också. Då kan man också fånga in lite ansiktsuttryck i sin tur också.

En strategisk åtgärd för att säkra den gemensamma lägesbilden är att aktivt vända sig till de personer som är tysta i mötet. R3 menar att de som lyssnar mest ofta sitter på lösningar, men behöver en direkt uppmaning för att dela dem i det digitala rummet:

Och även vid distansmöten är det så otroligt viktigt. Men hör du [kollegan], nu har du varit [tyst]. Hur går dina tankar kring det här då? [...] För han har lyssnat in vad alla andra har sagt. Och han har varit helt tyst, men utifrån att han har fångat in alla så har han lösningen.

Som en strategisk åtgärd för att främja gemensam förståelse betonar R3 vikten av att kombinera det digitala arbetet med fysiska träffar, då mänsklig kontakt och kroppsspråk utgör basen för det förtroende som krävs för att senare kunna samarbeta effektivt på distans.

#### **Respondent 4 - Produktägare/Projektledare (Logistik)**

I stället för strikta universella regler betonar R4 ett flexibelt förhållningssätt där regler och riktlinjer växer fram organiskt utifrån teamets behov och medlemmarnas personligheter. Som projektledare ser hen det som sitt ansvar att anpassa kommunikationen efter individen, exempelvis ringer R4 hellre en teknisk expert som ogillar digitala chattar framför att tvinga fram ett nytt arbetssätt. Centrala normer i teamet inkluderar transparens, öppen dialog och ett tydligt eget ansvarstagande. När nya rutiner ska införas föredrar R4 ett provande förhållningssätt snarare än ordergivning och beskriver att hen ofta kan säga: "Jag föreslår att vi gör så här framöver, ska vi testa det ett tag och så ser vi om det går eller inte", för att på så sätt låta teamet utvärdera metoden tillsammans.

För teknisk uppföljning används Jira och specifika testcykler i Zephyr, men R4 betonar att tekniken är sekundär i förhållande till tilliten till människorna. R4 belyser en viktig riktlinje för att hantera information är att undvika onödig copy-skickning (CC) i mejl och att respektera medarbetarnas arbetstider genom att vara förebild som själv inte arbetar utanför kontorstid.

För att skapa en gemensam förståelse lyfter R4 fram utmaningen med att medarbetare lätt tappar fokus i digitala miljöer, särskilt om mötena blir för långa eller saknar relevans. Den digitala tystnaden beskrivs som ett hinder som kan bero på obehag inför att ta plats i stora forum eller osäkerhet kring språket.

Man upptäcker det ganska snabbt efteråt genom att se, liksom är leveransen påbörjad, alltså börjar jobbet påbörjas. Fokuserar vi på rätt saker? Har vi förstått varandra rätt? Alltså, man vill ju att kommunikation ska vara enkelt, men det är inte alltid enkelt.

För att motverka risken att teammedlemmar döljer problem på grund av prestige eller rädsla arbetar R4 strategiskt med att bygga djupa relationer. Respondenten använder tekniker för att säkerställa att tysta medlemmar blir hörda:

Då är det jätteviktigt att man fångar upp de personerna. Och det kan du göra med att boka one-to-ones. Som ledare och prata med personen, fråga eller skriva personligen till den här. [...] Jag vill jätte, väldigt gärna höra din åsikt så att det ändå kommer fram och så att man känner sig sedd och hörd.

Ett exempel på hur R4 överbrygger avståndet till offshore-teamet är "Camera Day", vilket är fredagsmöte med kameran på där fokus ligger på den mänskliga kontakten och kulturellt utbyte snarare än arbetet, vilket skapar det förtroende som krävs för att senare kunna lösa problem effektivt.

### **Respondent 5 - Lead Solution Architect/Projektledare (IT/Retail)**

När det gäller etablerandet av regler och normer i det hybrida arbetssystemet beskriver R5 ett förhållningssätt som bygger på en kombination av personlig erfarenhet och organiskt framvuxna beteenden. Istället för strikta dokumenterade regelverk har fokus legat på att förmedla förväntningar kring tillgänglighet och kanalval. R5 betonar vikten av att använda rätt kommunikationsväg utifrån ärendets karaktär och tidskänslighet. En central norm som R5 har försökt etablera är att sänka tröskeln för direktkontakt genom att uppmana medarbetare att ringa när hens status visar "grön". Samtidigt uttrycker R5 en skepsis mot användningen av e-post för brådskande ärenden:

Ja, det vart väl inga formulera. ..så, men jag försökte förmedla så att är jag tillgänglig, tveka inte att ringa, skriv om det inte är det så. Och skicka inte mail om du förväntar dig och vill ha svar de närmaste dagarna egentligen.

Trots strävan efter tydlighet identifierar R5 brister i hur teamet följer tekniska normerna kring systemet Jira. R5 beskriver att uteblivna uppdateringar av status eller klardatum skapar onödigt merarbete och stjälar tid från det faktiska arbetet, då R5 tvingas efterfråga information manuellt. För R5 är den tekniska uppdateringen inte bara en administrativ uppgift, utan en förutsättning för transparens gentemot hela teamet.

I samordningsprocessen, där en gemensam förståelse ska säkerställas, är R5 mycket medveten om riskerna med digital tystnad och bristande återkoppling. R5 beskriver hur tröskeln för att ställa frågor i digitala forum kan vara hög, särskilt i större grupper där

medarbetare kan känna en rädsla för att blotta osäkerhet. För att motverka risken för R5 som ledare drabbas av en felaktig bild om att alla är samstämmiga, använder R5 strategier för att aktivt bryta tystnaden.

Genom att själv ställa frågor tidigt i ett möte, även sådana som R5 redan vet svaret på, försöker R5 normalisera frågeställande och sänka tröskeln för andra. R5 betonar vikten av att inte bara sända information utan att aktivt efterfråga bekräftelse på förståelse. Den digitala miljön utan kameror beskrivs som särskilt utmanande för denna process:

Om man inte ser de andra överhuvudtaget, då är det extremt svårt tycker jag. Det blir lite den där prata med en vägg känslan. Ja men precis. Man vet inte alls om de lyssnar eller förstår. Just de här mikrosignalerna med att nicka och de grejerna.

Respondent 5 lyfter även fram utmaningar i samordningsprocessen vid hybridamöten, där de som sitter fysiskt tillsammans ofta hamnar i snabba diskussioner som är svåra för distansdeltagare att följa. Denna asymmetri i information och närvaro kan leda till en fragmenterad lägesbild där vissa teammedlemmar "zonar ut" och tappar engagemanget. För att överbrygga detta gap arbetar R5 med att skapa psykologisk trygghet och uppmanar till kameraanvändning för att återfå de visuella ledtrådar som är avgörande för en fungerande samordning.

### **Respondent 6 - Projektledare (Offentlig sektor/Infrastruktur)**

Respondent 6 beskriver en koordineringsprocess som i hög grad vilar på traditionella kommunikationsplattformar som e-post och Skype, snarare än avancerade projekthanteringssystem. Istället för att ha gemensamt utformade regler och riktlinjer inom teamet, fungerar projektledaren som en central knutpunkt som paketerar och fördelar arbetsuppgifter. Riktlinjerna för hur tekniken används är basala, där information skickas ofta i form av zip-filer via mejl och uppföljning sker genom en gemensam word-lista eller ett mötesprotokoll där jobbens status markeras med färger.

Trots den långa erfarenheten av att styra projekt upplever R6 en frustration över avsaknaden av mer effektiva, gemensamma rapporteringssystem där teammedlemmarna själva tar ansvar för att uppdatera sin status. R6 uttrycker önskan om att röra sig mot mer samarbetsorienterade plattformar:

Tänk om de kunde skriva in själva, typ Google Docs, så alla kommer åt det och ändrar direkt. Men vi har inte kommit dit än. Vi får inte använda det heller. Det är mycket program (sic!) vi inte får använda.

En etablerad norm i teamet är att viktig eller brådskande kommunikation ska ske via telefonsamtal eller SMS snarare än mejl, eftersom projektledarens inkorg ofta är

överväldigande. Denna informella regel har växt fram som en nödvändighet för att säkerställa att kritisk information inte försvinner i informationsflödet.

I processen att skapa en gemensam förståelse för projektets mål och status, identifierar R6 betydande utmaningar kopplade till den digitala miljön. R6 beskriver en påtaglig risk för bristande bekräftelse på förståelse, där R6 som ledare ofta är den enda som pratar under mötena och tvingas anta att tystnaden innebär förståelse. Eftersom teamet har valt att inte använda kameror försvinner alla fysiska signaler som nickningar eller ansiktsuttryck, vilket gör det "jättesvårt" att läsa av gruppen.

Den digitala tystnaden beskrivs som ett hinder där medarbetare ofta döljer osäkerhet för inte verka inkompetenta. Respondent 6 reflekterar över svårigheten i att veta om teamet verkligen är med på tåget:

Problemet är ju att... jag vet ju inte om de förstår eller inte. En del förstår säkert. Men det har jag ingen aning om. Oftast är det bara jag som pratar. Och sen så vill jag ju kolla av bara.

För att motverka missförstånd och säkerställa en gemensam lägesbild använder R6 strategier som att ställa kontrollfrågor till enskilda medarbetare och genomföra veckovisa utbildningsmoment. R6 betonar dock att det hybrida arbetssättet försvårar det indirekta lärandet och den informella återkopplingen som tidigare skedde naturligt vid kaffemaskinen. Avsaknaden av visuell kontakt skapar också osäkerhet kring medarbetarnas faktiska engagemang under mötena, där R6 erkänner att han inte vet om deltagarna i själva verket "sitter och surfar vid sidan" eller gör helt andra saker.

## 4.4 Synlighetsparadoxens sociotekniska spänningar

### **Respondent 1 - Project Manager**

Respondentens svar visar att digital synlighet skapar en krock mellan teknikens möjligheter till transparens och insyn samt människans behov av att skydda sin image. Respondenten beskriver hur osäkerheten kring den egna kompetensen hos medarbetare kan resultera i strategisk tystnad i öppna kanaler. Medarbetare drar sig medvetet undan eller blir passiva i syfte att undvika att blotta sina eventuella brister inför gruppen. Respondenten ger exempel på detta från sin egen start i företaget, där rädslan att begå misstag ledde till att frågor ställdes via privata konversationer med enskilda betrodda kollegor snarare än i det gemensamma forumet:

Jag frågade exempelvis en kollega... är det här svaret? [...] Så, man ska inte vara rädd för att dubbelkolla sitt arbete.

Denna form av skyddad kommunikation direkt med projektledaren, istället för kommunikation i kanaler med många deltagare, kan ha tekniska orsaker. Men enligt

respondenten kan det lika gärna vara en indikation på osäkerhet eller underliggande konflikter.

Parallellt med utmaningen kring öppenhet framträder informationsöverflödet som en tydlig spänning i vardagen hos projektledaren. Den digitala miljön producerar enorma mängder data som lätt kan bli en belastning ifall den inte hanteras korrekt.

Respondenten beskriver strömmen av notiser från Slack, email och andra kommunikationsverktyg som "överväldigande", och nödvändigheten av att kontinuerligt filtrera bort brus för att identifiera relevant information, betonas av respondenten som ytterst nödvändigt.

Om denna filtrering uteblir riskerar projektledaren att fastna i små detaljer och därmed tappa helhetsbilden, ett tillstånd som respondenten beskriver som en fälla där perfektionism sker på bekostnad av effektivitet. För att skydda teamet för denna börda har en strategi tillämpats där den relevanta informationen sammanfattas i korta punkter, så kallade "gunpoints (sic!)", snarare än att dela allt ofiltrerat. Detta motiveras av att för mycket information riskerar att skapa missförstånd och förseningar som snabbt kan sprida sig i organisationen.

Den tredje delen av paradoxen rör balansen mellan responsivitet och behovet av ostört djupt arbete. Respondenten beskriver hur kraven på tillgänglighet skapar en norm där tystnad riskerar att tolkas negativt hos mottagaren. Därför prioriterar teamet att alltid svara något, om så bara för att bekräfta att de sett frågan:

Det är bättre än att vi inte svarar överhuvudtaget. För då kan de uppleva att de inte ens har svarat. Så har de ens sett det. Och då kanske de skriver igen. Och då blir det den här att de tror att vi ignorerar. Så det vi gör är att vi ser till att svara dem. Men om vi inte kan svara dem så, säger vi ändå till att vi kommer kolla upp det här så fort vi har tid.

Respondenten beskriver även osäkerheter kring inaktivitet, särskilt i digitala möten där kamerorna är avstängda. För att hantera den digitala tystnad som uppstår i dessa sammanhang tvingas projektledaren aktivt ställa kontrollfrågor, som "are you with me", för att stämma av läget och verifiera närvaro. Vid uteblivet svar tolkas tystnaden som att alla håller med, även om respondenten är medveten om risken att tystnaden egentligen döljer osäkerheter hos mer tillbakadragna individer.

## **Respondent 2 - IT-projektledare (Konsult)**

Respondenten upplever att spänningen mellan prestation och öppenhet är starkt korrelerad med såväl erfarenhetsnivå som kulturella aspekter. Rädslan att råka ut för konsekvenser vid misstag styr ofta om problem rapporteras eller inte. Respondenten beskriver hur juniora medarbetare ofta tvekar att ställa frågor öppet för att inte verka

inkompetenta, och denna problematik finns även när det gäller samarbete med offshore-team.

Vissa teammedlemmar försöker lösa problem själva till varje pris istället för att tidigt flagga för hinder, vilket genererar en felaktig bild av projektets status. Respondenten exemplifierar detta med en teknisk incident där utvecklarna, på grund av bristande transparens och ovilja att ifrågasätta krav, dolde oförmågan att ta bort gamla datafält. Detta resulterade i en total systemkrasch precis innan deadline för projektet:

Då gömmer du problemen under mattan. Förr eller senare kommer de ju fram. Och då kan det bli jätte sent att rätta till.

Gällande informationsöverflöd beskriver respondenten att i en digital arbetsmiljö där det konstanta flödet av notiser utgör en kognitiv belastning som upplevs som "jättejobbigt för hjärnan". För att möjliggöra överblick och samtidigt faktiskt hinna arbeta effektivt tvingas projektledaren att hårt prioritera vad som ska läggas tid på och ofta medvetet ignorera systemen. Det beskrivs som en ren överlevnadsstrategi: "Du måste aktivt avskärma dig från information för att fokusera på det du ska göra... Annars blir det bara kaos."

Dock uppstår det här en tydlig paradox då systemen är designade utifrån en teoretisk idealbild där deltagaren förväntas reagera på samtliga impulser, men i verkligheten blir det att man måste stänga av flödet för att få det att fungera. Respondenten förklarar att om det verkligen skulle krisa någonstans, kommer kollegorna att ta direktkontakt: "Är det något jätte brådskande, brinner det någonstans, då kommer de ringa."

När det kommer till tillgänglighet och tolkningen av tystnad förklarar respondenten en tydlig diskrepans mellan mänskligt beteende och digitala signaler. Trots funktioner som "stör ej" menar respondenten att respekten för gränser är sämre digitalt än på en fysisk arbetsplats. Man blir mer "hänsynslös" och avbryter kollegor trots röda ikoner, eftersom den sociala spärren försvinner när man inte fysiskt ser och träffar personen.

Vid tolkning av inaktivitet eller längre perioder av tystnad väljer respondenten att inte likställa detta med bristande prestation, utan snarare som en indikation på privata angelägenheter. Enligt respondentens egen erfarenhet är det att "i 9 av 10 fall är det något som är galet", till exempel sjukdom i familjen eller liknande. Därför möts tystnaden med omtanke istället för krav. I digitala möten är tolkningen dock lite annorlunda. Där ses tystnad ofta som ett tecken på att mötesdeltagarna "gör något annat" eller tappat fokus, vilket lägger krav på mötesledaren eller projektledaren att hen griper in för att få tillbaka denna uppmärksamhet.

### **Respondent 3 - Produktägare/Projektledare (Offentlig sektor)**

Enligt respondent 3 hanteras spänningen mellan prestation och öppenhet genom att tydligt styra var problem tas upp, med syftet att skapa trygghet snarare än övervakning. Respondenten gör en tydlig distinktion mellan kollektiva och individuella utmaningar; hinder som rör hela teamet ska delas öppet, medan personlig osäkerhet helst ska tas i enskilda samtal för att undvika att någon "hängs ut".

Trots att respondenten upplever att transparensen i teamet är hög, identifierar hen tystnad som en stor risk för prestationen. Om en medarbetare slutar prata om sina svårigheter och problem är det ett tecken på att något är fel: "Är det någon som bara är tyst, då ligger det ju ett latent problem som bara ligger där och groor."

För att balansera viljan att verka kompetent med behovet av stöttning och hjälp, uppmuntrar R3 medarbetarna att dela den information de har, även om den är ofullständig, snarare än att invänta fullständiga svar. Syftet med detta är att undvika att "skicka in en massa frågetecken" och istället låta informationen mogna genom en öppen process.

När det kommer till informationsöverflöd har R3 en pragmatisk inställning. Det massiva inflödet av digitala signaler betraktas inte som ett hinder, utan istället som en tillgång, under förutsättning att mottagaren besitter förmågan att effektivt sortera. Till skillnad från de respondenter som upplever en tung kognitiv belastning, ser R3 på notiser som en "bra service" som hjälper än att ha koll på läget. Strategin för hantering av flödet vilar på en snabb sorteringsmekanism: "Behöver jag agera? Bra att veta, bra att kunna slänga."

För att skydda teamet från informationsöverflöd och säkerställa fokus på kärnuppgifter, agerar projektledaren som en grindvakt. Respondenten belyser risken att de tekniskt kunniga fastnar i detaljer, "tittar ner på skosnören", på bekostnad av helhetsperspektivet. Därav portioneras informationen ut bitvis istället för att delas momentant. Genom att låta teammedlemmar vara med och bearbeta informationen försöker respondenten bibehålla den gemensamma bilden utan att skapa onödig förvirring.

För att hantera balansen mellan tillgänglighet och behovet av djupt arbete, uppmuntrar respondenten till aktiv frånkoppling. Det är accepterat att teammedlemmar blockerar hela dagar i kalendern för att få chansen att koda ostört, något som R3 ser som nödvändigt för effektivt arbete.

Detta synsätt återspeglas även i tolkningen av digital inaktivitet. R3 upplever ingen stress över att medarbetare signalerar "frånvarande" eller gula statusikoner under dagen, utan tolkar det som en naturlig del av arbetet eller livet: "Vi är människor, så är det. [...] Dra igång kaffebyggaren eller vad man nu gör."

Kontrollåtgärder vidtas först när tystnaden blir långvarig och oförklarad, men då handlar det oftast om omsorg av personen snarare än oro för leverans och resultat. Vid digitala möten betraktas dock tystnad som mer problematiskt, då det kan vara svårt att avgöra huruvida den indikerar oförståelse eller samtycke. För att undvika missförstånd kräver respondenten tydliga digitala indikationer, exempelvis en tummen upp emoji i möteschatten.

#### **Respondent 4 - Produktägare/Projektledare (Logistik)**

För Respondent 4 handlar konflikten mellan öppenhet och prestation om hur prestige och ego kan hämma transparens i de digitala kanalerna. Det beskrivs en motvilja hos vissa medarbetare att erkänna begångna misstag i de digitala kanalerna. För att motverka denna strategiska tystnad arbetar respondenten aktivt med att skapa trygghet i teamet, genom att erbjuda skydd, men kräver ärlighet i gengäld: "Jag brukar alltid säga det till mina team, jag kan inte hålla din rygg om inte jag vet vad som händer. [...] Vet jag vad som händer så backar jag er."

Slutsatsen här är att teknisk synlighet inte automatiskt leder till ärlighet. För att transparensen ska fungera på riktigt krävs det ett ledarskap som tar bort rädslan för att göra fel.

R4 beskriver en vardag där mängden av digitala signaler kräver hårda filtreringsmetoder. Med ett dagligt inflöde på uppemot 100 systemnotiser, utöver vanliga mejl, är det nästan omöjligt att hålla koll på allt. Strategin för att bibehålla överblick innebär därmed att medvetet ignorera stora delar av flödet, med tron på att viktig information alltid hittar fram till slut: "Om du råkar missa någonting så kommer det komma till dig igen. [...] Det är inte på liv och död, det är system vi jobbar med."

För respondenten betyder detta en att skydda teamet och axla rollen som ett filter. Projektledaren får ta emot den totala informationsmängden men sedan distribuera enbart det som är strikt relevant för medarbetarnas specifika uppgifter. Syftet med denna strategi är att skydda teamets fokus från den kognitiva överbelastningen som systemen genererar.

Gällande tillgänglighet och tolkningen av digital närvaro har R4 en syn som skiljer sig helt från idén om teknisk övervakning. Respondenten uttrycker ett totalt ointresse för systemens statusindikatorer och nyttjar dem inte för att kontrollera om medarbetare jobbar: "Det bryr jag mig inte ett dugg om, om jag ska vara helt ärlig."

Istället för att kräva ständig närvaro används tekniken för att skydda teamets tid, exempelvis som R2 gör genom att permanent ställa in sin egen status som "upptagen" i syfte att dämpa förväntningarna på omedelbar respons. När medarbetare är tysta eller inaktiva tolkas det inte som ett tecken på bristande prestation, utan bemöts med en

grundmurad tillit till att privatlivet fortgår parallellt med arbetslivet. Respondenten poängterar även ut att tystnad och inaktivitet ofta gäller ärenden av privat karaktär, såsom läkarbesök, vilket alltid accepteras så länge jobbet också blir gjort: "Men de skriver alltid till mig... Hej, nu har (sic!) mitt barn är sjukt. [...] Jag litar på att de gör det de ska."

### **Respondent 5 - Lead Solution Architect/Projektledare (IT/Retail)**

Respondent 5 förklarar att spänningen mellan digital synlighet och prestation är en balansgång om hur transparens riskerar att uppfattas som ifrågasättande eller övervakning snarare än ett stöd. R5 exemplifierar detta genom att berätta om ett tillfälle när en enkel fråga om tidsplan i det öppna systemet Jira togs emot mycket negativt. Då frågan var synlig för alla i teamet kände sig medarbetaren utsatt: "...ville inte att jag skulle fråga i Jira... För då skulle alla, alla se det."

Detta tolkades som kritik inför gruppen snarare än som en administrativ avstämning. Reaktionen belyser hur "överdriven synlighet" kan få medarbetare att dra sig undan eller sluta rapportera sin status för att skydda sitt anseende. Respondenten noterar att ett sådant beteende ofta grundar sig i individuell osäkerhet eller en kultur där bristande kontroll eller kompetens inte får exponeras. Konsekvensen blir att dialogen flyttar till stängda rum och att systemen inte längre visar realiteten av projektet.

När det kommer till informationsöverflöd beskriver R5 en arbetsmiljö där systemens automatiserade funktioner riskerar att överbelasta samtliga deltagare med irrelevant data, om inte strikta filter appliceras. Ett konkret exempel är hur Jira automatiskt lägger till deltagare på bevakningslistor vid minsta interaktion, vilket snabbt fyller inkorgen:

Om man skriver en kommentar, då blir man automatiskt med på watchlistan. Och då kan det råka bli att man bara får jättemånga.

För att hantera denna belastning har R5 utvecklat en personlig strategi där generell information ignoreras till förmån för direkta omnämnan. Respondenten är tydlig med att "om ni kör mentions då, då kollar jag". Denna strategi skapar dock risk för att helhetsbilden går förlorad, ifall projektledaren eller vissa relevanta medarbetare endast ser delar av projektets status.

Respondenten har en pragmatisk hållning kring tillgänglighet där gränsdragningen mellan arbete och fritid betraktas som absolut. För att värna om sin hälsa vägrar respondenten att svara på jobbfrågor efter arbetstidens slut, och försöker få andra att göra desamma:

Jag svarar inte på nånting som är utanför arbetstid... och försöker också förmedla det till andra för jag har sett alltför många fall där folk inte klarar av det.

Vad gäller tolkningen av tystnad eller inaktivitet under arbetsdagen betraktas det ofta som ett varningstecken. Tystnad hos en medarbetare kan exempelvis signalera att arbetsprocessen haltar eller att arbetsbördan är för hög. Vid digitala möten bedöms tystnaden som särskilt problematisk ifall kameror är helt inaktiverade. Det beskrivs som att "prata med en vägg", då det blir omöjligt att veta om deltagarna är engagerade eller har tappat fokus.

### **Respondent 6 - Projektledare (Offentlig sektor/Infrastruktur)**

För respondent 6 manifesteras spänningen mellan öppenhet och prestation tydligast i en generationsklyfta. Rädslan för att misslyckas skapar en strategisk tystnad hos yngre medarbetare eller konsulter. Respondenten beskriver hur ambitionen att upprätthålla en fasad av kompetens leder till att juniora medarbetare undviker att exempelvis ställa frågor, vilket leder till att problem döljs tills att de når en kritisk nivå. Enligt R6 handlar det om en missriktad vilja att leverera perfektion omedelbart, istället för att våga visa osäkerhet:

De vill inte visa att de... är dumma på något sätt. [...] De vill ju göra allting perfekt.

Konsekvensen av tystnaden är att arbetet riskerar att utföras felaktigt eller att det drar ut på tiden, utan att projektledaren märker det. De digitala kanalerna underlättar möjligheten att "smyga undan", i kontrast till den fysiska arbetsplatsen där tröskeln för att be om hjälp var lägre.

R6 beskriver informationsöverflödet som en konstant belastning som gör det omöjligt att få en komplett strategisk överblick. Med en inkorg som ständigt omfattar över 350 olästa mejl, fungerar de digitala systemen inte som ett stöd, tvingas projektledaren till ett reaktivt arbetssätt. Respondenten beskriver filtreringsstrategin som en nödvändig överlevnadsmekanism där enbart de mest akuta ärendena hanteras: "Den som skriker mest... Jag hinner inte läsa mejlen för de kommer så fort."

Situationen förvärras ytterligare av långsamma system och tekniska begränsningar som måste förhållas till på hans arbetsplats, något som upplevs som ett hinder. För att försöka skapa ordning i kaoset försöker R6 fungera som en mänsklig router som portionerar ut informationen till teamet. Men volymen av data medför risken att viktig information missas eller hanteras för sent.

R6 brottas med en inre osäkerhet kring tillgänglighet och digital närvaro, något som kräver aktiv bearbetning för att inte övergå i misstro. Snarare än att uteslutande förlita sig på digital övervakning, beskriver respondenten en kontinuerlig kamp med sin egen oro: "Jag är alltid orolig, egentligen... Men det är inte berättigat alltid."

För att bibehålla tilliten till teamet och även för att inte rubba den egna psykologiska hälsan erkänner respondenten att hen måste öva på att släppa taget. Detta baseras på

insikten att "jag måste lita på att de gör jobbet", eftersom det är omöjligt att kontrollera allt i en hybrid arbetsmiljö. Paradoxalt nog nyttjar respondenten systemens statusfunktioner för att skydda den egna tiden från andras krav. Genom att markera sin egen status som upptagen under specifika dagar skapas utrymme för eget ostört arbete, vilket beskrivs som en väsentlig gränsdragning för att hantera den egna arbetsbördan:

Jag bokar min egen tid. Då är jag röd. Och det gör jag på fredagar och tisdagar. För annars skulle jag aldrig få någon tid att jobba.

## 4.5 Vägen mot Joint Optimization och framtida strategier

### **Respondent 1 - Project Manager**

Respondent 1 beskriver en utvecklingsresa där hen gått från att vara djupt inriktad på detaljer och perfektionism till att istället fokusera på helhetsbilden. Denna förändring har varit nödvändig för att inte överväldiga teamet med information och för att spara tid. För att hantera balansen mellan behovet av insyn och visa tillit förlitar sig R1 på transparens och en öppen kommunikationskultur snarare än strikt övervakning.

När impulsen att kontrollera detaljer uppstår, hanterar R1 detta genom att använda dokumentation som ett verktyg för både säkerhet och självhjälp. Istället för att agera kontrollerande, uppmanas teammedlemmarna att vara ärliga om hinder och förseningar utan rädsla för repressalier. Respondenten betonar vikten av att skapa en miljö där "dumma frågor" välkomnas, vilket i förlängningen bygger tillit som krävs för att hantera samarbeten och gemensamma deadlines som präglar projekt av olika storlekar:

Som projektledare så har du många projekt i olika storlekar. [...] Det är mer att man måste kommunicera med de andra och komma med en deadline tillsammans. För många projekt innebär samarbete. Och då är det svårt att, du vet, många teams måste slå sig samman och komma till målet tillsammans.

När tekniken inte ger en fullständig bild av teamets status, exempelvis vid tystnad i digitala kanaler, väljer R1 att agera genom bekräftande frågor snarare än kontrollåtgärder. Genom att ha en "Plan B" i form av skriftlig dokumentation kan respondenten tillgodose behovet av information utan att störa medarbetarnas fokus eller integritet.

I diskussionen om framtida lösningar och optimering av det hybrida arbetssättet förespråkar R1 om en modell som bygger på att sätta upp de nödvändiga ramarna men lämna utförandet och flexibiliteten till individen. Den enskilt viktigaste förändringen respondenten lyfter fram är att låta individen själv bestämma balansen mellan kontorsarbete och distansarbete baserat på arbetsuppgifterna. Respondentens förslag rör främst sociala normer och ledarskap snarare än ytterligare teknisk styrning. Hen

menar att frihet under ansvar direkt korrelerar med ökad effektivitet och produktivitet. De tekniska systemen (som Slack, Jira och Google Drive) ses redan som effektiva och välfungerande pelare, men R1 betonar att det är den mänskliga tilliten som är avgörande:

Helt ärligt, enligt mig, det bästa tillvägagångssättet är att låta individen, baserat på vad de har för arbetsuppgifter såklart, få bestämma själv. För om du hjälper en person den friheten att lösa saker hemifrån eller på plats. Det får individen att lösa saker och ting på ett helt annat sätt än att de måste låsa sig till en plats.

För att ytterligare optimera samarbetet har respondenten under intervjuens gång betonat sina strategier, såsom strukturerad dokumentation. Detta avser att använda dokumentation som ett "bibliotek" där information kan hämtas oberoende av tid och plats, vilket minskar beroendet av enskilda individer. Kulturell öppenhet ses som en strategi som går ut på att aktivt arbeta för att främja en kultur där feedback och frågor är en naturlig del av vardagen. Vidare används *bullet points* och summeringar av R1 som en medveten metod för att motverka informationsöverflöd för att behålla teamets fokus på målet. Sammanfattningsvis ser respondenten att vägen framåt ligger i att vårda den tillit som pandemin tvingade fram. Genom att fokusera på resultat och välmående snarare än fysisk närvaro, skapas en hållbar strategi för framtida hybrida projekt.

## **Respondent 2 - IT-projektledare (Konsult)**

När det gäller balanseringen av kontroll och tillit i en hybrid vardag, förlitar respondent 2 i hög grad på sin långa erfarenhet och sin "magkänsla" framför teoretiska modeller. R2 avfärdar idén om att kontrollera detaljer genom ordergivning och menar att ett sådant förhållningssätt är verkningslöst i den nuvarande branschen. Istället betonas vikten av att bygga en trygg miljö där transparens och tillit tillåter medarbetarna att arbeta självständigt utifrån sina förutsättningar. Respondentens syn på kontroll tydliggörs i följande resonemang:

Det funkar inte så, inte i vår bransch. Det kanske funkar om man jobbar på fabriken, som du kan kontrollera, men det här funkar inte. Du kan ju sitta hela dagen mitt emot mig och titta på din skärm och göra typ ingenting. Hur ska jag märka det? [...] Jag måste ju lita på dig.

För att hantera autonomi utan att tappa styrningen använder respondenten tekniska ramverk som "Definition of Done". Genom att sätta tydliga kriterier för när en uppgift är färdig snarare än att övervaka processen, skapas en objektiv grund för statusuppföljning som inte bygger på godtyckliga känslor. När impulsen att kontrollera detaljer eller "checka av" status ändå uppstår, bottenar det hos R2 snarare i en omsorg om individen

än i oro för leveransen. Vid digital inaktivitet eller tystnad är den första tanken inte att arbetet har avstannat på grund av bristande disciplin, utan en oro för att "någonting är gale" på ett personligt plan, såsom sjukdom i familjen.

Strategin för att hantera denna impuls och bibehålla tilliten är att agera genom dialog och mänskligt stöd snarare än teknisk övervakning. Respondentens roll som projektledare blir därmed att agera som en "problemlösare" vars främsta uppgift är att ta bort hinder så att experterna mår bra och kan fokusera på sitt arbete. Det kan innebära allt från att ordna pizza vid övertidsarbete till att lyssna på personliga bekymmer eller trösta en kollega.

R2:s framtida strategier för optimering rör främst sociala normer och ledarskap snarare än ytterligare teknisk styrning. Respondenten uttrycker en hög tilltro till de befintliga digitala verktygen, såsom Jira, Teams och Miro, och menar att de redan är "skitbra". Den viktigaste förändringen för att få hybridarbetet att fungera bättre handlar istället om att vårda teamkänslan och tilliten, särskilt i distribuerade team där man saknar fysisk närhet.

En central strategi för att uppnå detta är att tillsammans med teamet bestämma ramverket för hur tekniken ska användas, vilket följer följsamheten och det gemensamma ägandeskapet. R2 poängterar vikten av att hålla dessa regler på en rimlig nivå baserad på sunt förnuft:

Ta bort allt det här behovet av att detalj kontrollera. För som jag sa tidigare, det kan vi inte. [...] Bestäm ramverket för samarbete. Se till att du tillämpar det. Lita på varandra. Gör så här med varandra. Då kommer man att åstadkomma vad som helst.

Genom att undvika orimliga krav, såsom minutrapporering i verktygen, och istället fokusera på gemensamma mål och respekt för varandras privatliv, skapas förutsättningar för en lyckad hybrid miljö. Utan denna mänskliga närhet och tillit riskerar projektet att bli en "dysfunktionell miljö" där ingen kan lita på varandra, vilket blir särskilt påtagligt i en distribuerad digital kontext där man inte kan "känna energin i luften" på samma sätt som vid en fysisk whiteboard.

### **Respondent 3 - Produktägare/Projektledare (Offentlig sektor)**

Inom ramen för balansering av kontroll och tillit i en hybrid arbetsmiljö betonar R3 vikten av medarbetarnas "självledarskap". Som produktägare med lång erfarenhet av projektledning förlitar respondenten sig på teamets kompetens och utgår från ett fullt förtroende för deras självständiga arbete. R3 beskriver ett ledarskap som undviker detaljstyrning av processer och istället fokuserar på de faktiska resultaten. Denna inställning till kontroll sammanfattas i respondentens syn på leverans kontra metod:

Jag behåller tilliten, så jag behöver inte göra den kontrollen. Jag ber ju att de levererar, så det är ju det viktigaste. Det är absolut viktigast. Hur de levererar, det skiter jag i, men att jag ser att de faktiskt levererar och mår bra, det är det viktigaste.

När impulsen att agera vid tystnad eller inaktivitet uppstår, hanterar R3 detta genom personlig kontakt, oftast samma dag, för att säkerställa att medarbetaren mår bra eller inte har stött på hinder. R3 betonar att digitala signaler som statusikoner i Teams, inte upplevs som stressande, då R3 ser dem som tekniska indikatorer snarare än kontrollverktyg och accepterar att medarbetare kan vara inaktiva för att ta en paus eller gå ut med hunden. Respondentens roll som ledare handlar snarare om att vara en "facilitator" och "hinderröjare" som möjliggör för teamet att fokusera på sitt kärnuppdrag såsom att "knacka kod", genom att aktivt minska deras mötesbörda.

Gällande framtida strategier för optimering av hybridarbete fokuserar R3 främst på social kitt och kommunikativ tydlighet framför ytterligare teknisk styrning. R3 anser att de befintliga plattformarna såsom Jira, Confluence, Teams och Slack fungerar väl och ger nödvändigt stöd för notifieringar och struktur.

Respondentens förslag på framtida lösningar för att optimera hybridarbete kretsar främst kring att stärka den mänskliga kontakten som ett fundament för samarbete. Respondenten föreslår att teamet bör träffas fysiskt ett par gånger i månaden eller veckan om möjligt, då det fysiska mötet utgör det "kitt" som möjliggör effektivt distansarbete:

Jag tänker det viktiga, om man sitter utspridd i ett team och man sitter på olika platser, så tycker jag att det är viktigt att man träffas ett par gånger i månaden. Gärna ett par gånger i veckan om det är möjligt, så att säga. Så att man hinner träffas så här in real life. [...] Så det tror jag är viktigt, kittet för att kunna jobba på distans också, tycker jag, att man hinner träffas någon gång i alla fall.

Särskilt avgörande anses fysisk uppstart vara, eftersom en stor del av mänsklig kommunikation består av kroppsspråk som är svårt att fånga helt digitalt. Gällande kommunikationen i ledarskapet ser R3 strategiska fördelar med att paketera information i mindre doser vid flera tillfällen snarare än att ge allt på en gång. R3 menar att ledaren behöver vara mer "frågvis" för att säkerställa att informationen verkligen landat och att medarbetarna känner sig trygga i sina roller efteråt. Dessutom identifierar R3 ett behov av att förbättra den fysiska tekniken i mötesrummen på kontoret för att minska risken för teknikstrul vid hybridmöten där vissa deltar på plats och andra på distans.

#### **Respondent 4 - Produktägare/Projektledare (Logistik)**

När det gäller balanseringen av kontroll och tillit beskriver R4 ett ledarskap som är tydligt resultatfokuserat och vilar på en stark tillit till medarbetarnas professionalism. R4 betonar att hen utgår från ett förtroende för sina medarbetare framför kontroll av arbetstid och fysisk närvaro. Respondentens grundfilosofi gällande tillit sammanfattas i följande resonemang:

Jag litar på personen tills den visar mig att jag inte kan det. Och [jag] väljer att ha den inställningen också.

Respondent 4 använder inte digitala närvarosignaler, såsom statusikoner i Teams, då hen inte anser de bidrar till en meningsfull bild av faktiskt utfört arbete. Istället förlitar R4 sig på objektiva mätetal i verktyg som Jira för att följa testcyklar och leveranser. Om en medarbetare är inaktiv eller tyst reagerar hen snabbt, men ansatsen är då av mänsklig karaktär. Detta är då för att via en dialog fråga hur personen mår och om något oförutsett har hänt, snarare än att kontrollera arbetsinsatsen. R4 ser sin roll som en beskyddare som skyddar teamet från extern stress och "politiken som pågår" för att skapa en trygg arbetsmiljö där de kan fokusera på sina uppgifter.

Gällande framtida strategier för optimering av hybridarbete fokuserar R4 nästan uteslutande på social dynamik, relationer och ledarskapets roll som förebild framför ytterligare teknisk styrning. Respondentens förslag på framtida lösningar för att optimera hybridarbetet kretsar främst kring att bygga förtroende genom informella digitala forum, såsom "Camera Day" varje fredag, där teamet delar personliga berättelser för att öka förståelsen för varandras kulturer och personligheter. För att minimera informationsöverflöd förespråkar R4 striktare mötesdisciplin genom att endast bjuda in relevanta personer och hålla möten korta och effektiva. Som ledare ser R4 det som sitt ansvar att vara en förebild för en sund arbetskultur genom att själv sätta tydliga gränser för sin tillgänglighet, exempelvis genom att inte arbeta utanför kontorstid. Vidare understryker R4 vikten av kontinuerlig anpassning genom retrospektiv varannan vecka, där teamet gemensamt utvärderar och justerar sina arbetsätt. Slutligen betonar R4 att framgångsrikt hybridarbete kräver "rätt personer på rätt plats", där kompetens och förmåga till självständigt ansvarstagande väger tyngre än specifika tekniska system.

Respondentens vision för ett optimalt hybridarbete sammanfattas i vikten av mänsklig koppling:

Jag [...] har lagt tyngdpunkten på det jag tycker är viktigt. Och det är att faktiskt få en connection med människorna man jobbar med fast det är hybrid. Fast tillit, jag tror så extremt mycket på tillit och förtroende.

## **Respondent 5 - Lead Solution Architect/Projektledare (IT/Retail)**

När det kommer till balanseringen mellan kontroll och tillit i en hybrid miljö beskriver R5 ett ledarskap som präglas av medvetenhet om de egna tendenserna att gå djupt in i tekniska detaljer. R5 medger att impulsen att kontrollera detaljer ofta grundar sig i en personlig nyfikenhet, men också i situationer där framdriften upplevs som långsam. För R5 är transparens och öppenhet fundamentalt för att bibehålla tillit: om en medarbetare öppet kommunicerar hinder eller prioriteringar behålls förtroendet även om leveranser försenas. Respondentens syn på balansen mellan kontroll och medarbetarnas autonomi reflekteras i följande resonemang:

Jag har personligen lite sådär tendens att kanske gå lite för mycket in i detalj. [...] Men ofta så är det för att jag tycker kanske framdriften är långsam eller man lyfter problem utan att det verkar framdrift. När man inte förstår vad problemet är. Och där tycker jag öppenhet och transparens är det som ofta påverkar.

När arbetet sker på distans använder R5 mänskliga signaler som komplement till tekniska system: vid inaktivitet fokuserar R5 mer på individens välmående och psykiska hälsa än på ren leveranskontroll. Strategin för att hantera kontrollbehovet är att ställa övergripande frågor om tidsplanering och erbjuda hjälp, snarare än att kräva detaljerade tekniska redogörelser.

När det gäller framtida strategier för optimering fokuserar R5 på att förbättra disciplinen kring användandet av befintliga digitala verktyg i kombination med att stärka den sociala inkluderingen. Respondenten menar att den viktigaste tekniska förändringen är att säkerställa att medarbetare faktiskt matar in rätt status och uppdaterade beskrivningar i system som Jira. Detta skapar en transparens som i sin tur minskar behovet av tidskrävande och ineffektiva statusmöten.

Gällande framtida lösningar för att optimera hybridarbetet betonar R5 vikten av att etablera en psykologisk trygghet i gruppen där tröskeln för att ställa frågor och lyfta osäkerheter sänks. För att uppnå detta förespråkar R5 ett aktivt ledarskap i möten där man exempelvis ställer enkla, mindre frågor tidigt för att bjuda in andra till dialog och minska motståndet mot att blotta sin egen osäkerhet. Denna metodik syftar till att etablera en öppen attityd där alla frågor ses som värdefulla, vilket understödjer gruppens gemensamma problemlösningsförmåga. Vidare understryker R5 behovet av att optimera hybridmöten genom att alltid ha kameror på och säkerställa att de som sitter på distans känner sig inkluderade i det fysiska rummets diskussioner. Som ledare förespråkar R5 även tydliga gränser mellan jobb och fritid genom att inte förvänta sig respons utanför arbetstid och aktivt uppmana teamet att stänga av notiser för att värna om hälsan. R5 menar att framgång i projektet kräver en gemensam prioritering och en disciplin att alltid fokusera på de uppgifter som är närmast leverans.

R5 sammanfattar vikten av att underlätta för varandra genom att använda verktygen på ett ändamålsenligt sätt för att frigöra tid för meningsfullt samarbete:

Att status ska uppdateras i möten, det ska skrivas kommentarer och sådär. Det är slöseri med tid. [...] Men ska jag sitta och skriva in det så tar det mycket längre tid än att det redan är inskrivet och någon bara höjer det snabbt.

### **Respondent 6 - Projektledare (Offentlig sektor/Infrastruktur)**

När det gäller balanseringen mellan kontroll och tillit beskriver R6 ett inre spänningsfält mellan en personlig vilja att ha fullständig insyn och den praktiska nödvändigheten av att delegera i ett komplext arbetssystem med hög arbetsbelastning med många parallella småprojekt. Respondenten erkänner öppet att hen ofta känner en impuls att kontrollera detaljer, vilket grundar sig i en inre oro och en tendens att se risker överallt. R6 uttrycker sitt dilemma med att släppa taget enligt följande:

Mitt problem är också att jag. Jag vill alltid ha 100% koll. Jag måste släppa det. Det går inte. Det är för mycket. Så jag måste lita på folk. Jag måste lita. Även om det tar tre veckor med ett jobb som jag gör på en timme. De måste ju få lära sig liksom

För att hantera denna balans har R6 infört en strukturerad metodik med punktlister och checklistor som medarbetarna förväntas stämma av mot. Genom att specificera de kritiska kraven för leverans (exempelvis ritningar, apparatskåpsdokumentation och namn på skåp) skapas en ram där medarbetarna har autonomi i genomförandet så länge dessa grundläggande punkter uppfylls. R6 betonar att hen trots sin inre oro "måste lita på att de gör jobbet" och att R6 aktivt arbetar med att "överbrygga den där känslan" för att bibehålla tilliten och inte rubba gruppens psykologiska hälsa.

För att hantera framdriften i en utspridd miljö använder R6 tidsåtgången för en uppgift som en primär indikator och tillämpar en "80/20-regel". Detta innebär att 80 % av jobbet görs på 20 % av tiden. Syftet med regeln är att uppmuntra teamet att stämma av tidigt istället för att fastna i en ineffektiv detaljfinish.

Gällande framtida strategier för optimering fokuserar R6 på att standardisera rapporteringsvägar och sänka trösklarna för kunskapsöverföring. R6 uttrycker en oro för att hybridarbetet hämmar juniora medarbetares lärande då det indirekta lärandet som sker vid en fysisk kaffemaskin går förlorat. R6 betonar vikten av en uttalad mentorskapskultur där erfarna medarbetare aktivt lär upp yngre via Skype-baserade utbildningar på fredagar. R6 ser även behovet av att delegera operativ uppföljning till en assistent eller blivande projektledare för att själv kunna fokusera på inflödet av nya uppdrag. För att hantera det digitala informationsflödet förespråkar R6 en personlig

gränsdragning där hen bokar "röda" tidsblock i kalendern för fokuserat arbete och reflektion tillsammans med kollegor.

Respondent 6 ser den tekniska utvecklingen som en möjlighet, men landar i att det är förmågan att effektivt kanalisera och delegera arbete som är den ultimata visionen för framgång: "Min dröm är ju att få ett jobb, få en fråga, bara skicka iväg och det löser sig."

## 5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av det sociotekniska ramverket för att besvara hur projektledare hanterar de spänningar som uppstår i hybrida arbetssystem. Analysen struktureras utifrån fyra huvudteman som har vuxit fram under kodningsprocessen: *Digital sensing*, *Synlighetsparadoxens spänningar*, *Common Ground* och *koordinering* samt *Joint Optimization*.

### 5.1 Det digitala arbetssystemet och sensing

I det hybrida arbetssystemet har förutsättningarna för hur projektledare observerar arbete genomgått en fundamental förändring. Nuswantoro och Richter (2024, s. 12) använder begreppet *sensing* för att beskriva hur man aktivt söker eller passivt tar emot information via *visibility artifacts*. Analysen bekräftar att när rika, fysiska signaler försvinner så tvingas projektledare förlita sig nästan uteslutande på dessa digitala artefakter för att konstruera en bild av den faktiska verkligheten. Det skapas därmed en form av medierad perception där tekniken inte enbart förmedlar utan också formar och begränsar projektledarens uppfattning om arbetets status.

#### 5.1.1 Sensing via Visibility Artifacts

**Artefakten som sanningsbärare:** För flera respondenter har de digitala systemen gått från att vara enbart ett administrativt stöd till att utgöra den definitiva representationen av arbetet. Detta framträder tydligast hos respondent 2, som konstaterar: "Finns det inte i Jira, då finns det inte. Det är min sanning" (#SVA). Enligt Nuswantoro och Richter (2024, s. 3) fungerar Jira här som en information artifact som bär kritisk data gällande *Work progress* och *Work output*. Genom att likställa systemets data med verkligheten försöker R2 minska den osäkerhet som uppstår genom den fysiska distansen. Detta tankesätt finns även hos R3, som ser på notiser som en service för att hålla koll på läget, och R1 som använder tickets i Jira för att fastställa arbetsfördelningen i teamet.

Ur ett systemteoretiskt perspektiv belyser detta vikten av elementet Information i Alters (2013, s. 80) ramverk. En förutsättning för arbetssystemets funktionalitet är att informationen som flödar mellan deltagare och processer är korrekt. Analysen varnar dock för riskerna med att lita blint på tekniken. Både R1 och R2 beskriver dolt arbete, i

form av exempelvis buggar eller tekniska problem, som förblir osynligt i systemet tills dess att ett kritiskt skede uppnås. När kartan, i detta fall Jira, inte stämmer överens med verkligheten och det faktiska arbetet skapas ett glapp i *sensing*-processen. Detta indikerar att artefakten inte fullt ut klarar av att fånga den komplexitet som enligt Alter (2013, s. 75) präglar sociotekniska system.

**Från övervakning till social koordination:** Tolkningen av informationen från artefakterna varierar kraftigt beroende på projektledarens intention, vilket understryker att artefakterna fungerar som det Nuswantoro och Richter (2024, s. 3) benämner som sociala artefakter. R6 utnyttjar statusindikatorer i Skype för direkt övervakning av teamet: "Jag kollar i Skype. Så fort du är inloggad på datorn så ser jag det" (#SVA). Detta är ett exempel på hur tekniken används för att verifiera närvaro när den fysiska synligheten saknas. Agerandet av R6 är ett exempel på det Nuswantoro och Richter (2024, s. 12) beskriver som *sensing* följt av en reaktion grundad i misstro, specifikt en farhåga att medarbetare inte arbetar om de inte syns digitalt.

I kontrast till detta står R5 och R1, vilka tolkar samma typer av signaler genom ett annat socialt filter. R5 ser på statusikonen som en inbjudan: "Är min status grön, tveka inte att ringa" (#SVA). För R1 indikerar inte en röd statusikon arbetsvägran, utan snarare att det pågår djupt arbete som måste respekteras. Skillnaden ligger inte i tekniken i sig, utan i det Nuswantoro och Richter (2024, s. 13) kallar *Processing*, den kognitiva process där individen applicerar sina värderingar för att tolka informationen. Där R6 processar informationen genom en lins av kontroll, processar R5 och R1 genom en lins av tillit och respekt för deltagarnas behov av fokus.

**Att välja bort artefakten:** En tredje strategi framträder hos Respondent 4, som aktivt väljer att ignorera vissa *visibility artifacts*. R4 avfärdar statusikoner helt: "Det bryr jag mig inte ett dugg om" (#T). Istället förlitar sig R4 på mätbara resultat som syns i Jira samt en grundmurad tillit till medarbetarna. Detta kan ses som ett medvetet sätt att undvika informationsöverflöd och den stress som R2 beskriver som: "jättejobbigt för hjärnan" (#IO). Genom att starkt prioritera arbetsresultatet före tillgängligheten skalas *sensing*-processen ner till enbart det som är viktigast för leveransen (Nuswantoro & Richter 2024, s. 4). Detta ställningstagande indikerar att effektiv styrning i hybrida miljöer inte nödvändigtvis handlar om att maximera den digitala synligheten, utan om att selektivt identifiera vilka artefakter som faktiskt hjälper teamet att nå målen (Alter 2013, s. 75).

### 5.1.2 Det dolda arbetet (Shadow work)

Trots systemens omfattning och detaljrikedom identifierar analysen en kategori av aktiviteter som konsekvent undgår digital registrering: det dolda arbetet. Empirin visar att *visibility artifacts* primärt är utformade för att fånga mätbara resultat, vilket gör att informella och mänskliga processer osynliggörs. R6 påpekar att viktiga moment som

mentorskap och upplärning av juniora medarbetare försvinner i den digitala miljön (#SW). R6 beskriver även hur man tidigare "löste massor med grejer på kafferasten", en form av indirekt lärande som nu går förlorat eftersom det inte registreras som en formell uppgift i systemen. R3 ser samma mönster när det gäller teknisk kodgranskning, som ofta "flyger under radarn" och inte syns i övergripande statusrapporter (#SW).

**Ostentativt kontra performativt arbete:** Detta belyser det teoretiska glapp som Alter (2013, s. 80) beskriver i relation till arbetssystemets processer. Med hänvisning till Feldman och Pentland (2003 se Alter 2013, s. 80) skiljer han på det ostensiva arbetet (den ideala rutinen på pappret) och det performativa arbetet (det som faktiskt görs i praktiken). För respondenterna fungerar Jiras Tickets och kalendern i Outlook som representationer av det ostensiva arbetet. När styrning sker uteslutande via dessa artefakter riskerar det performativa arbetet, som R6:s mentorskap eller R3:s kvalitetskontroller, att tappa sitt organisatoriska värde då det inte syns i den formella strukturen (#SW).

**Den filtrerade verklighetsbilden:** Det dolda arbetet omfattar även tekniska komplikationer och slitet för att uppnå resultat. R1 berättar hur mjukvarubuggar och tekniska hinder sällan syns i statusrapporteringen förrän de åtgärdats eller aktivt kommunicerats av utvecklarna (#SW). R2 illustrerar denna problematik ytterligare genom att beskriva hur mjukvaruleverantörer ofta kämpar i det tysta och döljer problem så länge det går (#SW). Detta beteende skapar en falsk trygghet eftersom rapporterna ser bättre ut än den faktiska verkligheten.

Detta stämmer väl överens med Nuswantoro och Richters (2024, s. 12) syn på att *sensing* via artefakter utgör en filtrerad process. Enligt författarna räcker informationen i systemen ofta inte till för att avgöra hur hårt belastade eller engagerade medarbetarna är. Detta nödvändiggör att projektledare kompletterar systemdata med andra interaktionsformer. När artefakterna visualiserar att en uppgift är klar men döljer processen, uppstår ett glapp där projektledaren tror sig ha kontroll, medan teamet i verkligheten handskas med osynliga hinder. För att lösa denna problematik och överbrygga gapet måste projektledare som R2 och R4 aktivt söka information genom dialog, istället för att förlita sig på systemets notiser.

## 5.2 Hantering av Synlighetsparadoxen

Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 481) definerar synlighetsparadoxen som de spänningar som uppstår när teknikens möjligheter till insyn krockar med medarbetarnas behov på integritet och fokus. Det empiriska materialet bekräftar att denna paradox existerar i den hybrida kontexten och manifesteras genom tre sammanflätade dimensioner: prestation, informationsöverflöd samt tillgänglighet.

### 5.2.1 Prestation

Enligt Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 490-491) medför digital synlighet en inneboende spänning mellan möjligheten att lära sig av andra (*vicarious learning*) och kravet att upprätthålla professionell trovärdighet. När frågor och misstag exponeras för hela organisationen, väljer medarbetare ofta att strategiskt dölja osäkerheter för att skydda sitt anseende, ett fenomen som benämns *impression management*.

Empirni bekräftar att denna paradox medför direkta konsekvenser för transparensen i arbetssystemet. R5 redogör hur en medarbetare vägrade att sätta slutdatum i Jira med motiveringen: "...då ser alla det" (#PST). I detta sammanhang fungerar *visibility artifacts* inte som ett stöd för koordinering utan snarare som ett instrument för övervakning. R6 bekräftar denna bild och beskriver hur juniora konsulter avstår från att ställa frågor i öppna forum på grund av en rädsla att framstå som "dumma" (#PST). Detta beteende leder till vad Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 481, 491) kallar strategisk opacitet, vilket betyder att medarbetare medvetet osynliggör sitt arbete i syfte att slippa bli granskade.

Tystnad av denna karaktär kan få förödande följder för projektet. R2 ger ett konkret exempel där utvecklare dolde tekniska problem i koden för att upprätthålla en fasad av kontroll. Detta ledde i ett senare stadie till en systemkrasch strax före deadline (#PST). Ur ett systemteoretiskt perspektiv visar detta på gapet mellan det ostensiva arbetet och det performativa arbetet, en distinktion som Alter (2013, s. 80) menar är kritisk. När synlighetsparadoxen driver medarbetare till tystnad blir styrsystemets data en felaktig representation av verkligheten, något som omöjliggör effektiv styrning av projektet.

### 5.2.2 Informationsöverflöd

Den andra dimensionen av paradoxen handlar om informationsöverflöd. Enligt Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 493) kan intensifierad kommunikation, som i själva verket syftar till att öka synligheten, få en paradoxal effekt där den omfattande informationsmängden istället resulterar i opacitet. Den stora mängden information skapar därmed otydlighet som gör det svårt att hitta relevant kunskap i det uppkomna bruset.

Det empiriska materialet visar att respondenterna upplever detta som en akut kognitiv belastning. R4 beskriver flödet av hundratals dagliga notiser som ohållbart, vilket framtvingat en radikal strategi: "Så att de har jag bara satt en sån här regel på. Bye, bye. Så jag tar bort dem" (#IO). Även R6 vittnar om en inkorg som ständigt innehåller 350 olästa mejl, vilket bekräftar att den tekniska synligheten överskridit gränsen för mänsklig bearbetningsförmåga (#IO). För att råda bot på denna obalans har projektledarna utvecklat vad Alter (2013, s. 82) kallar workarounds. Det handlar om inofficiella

anpassningar av arbetssättet i syfte att hantera systemets begränsningar för att få vardagen att gå ihop.

Analysen av empirin visar på en tydlig strategi där projektledaren fungerar som ett mänskligt filter för information. R1 sammanfattar information i så kallade *bullet points* för att bespara styrgruppen från detaljer, medan R4 hanterar all rådata men enbart distribuerar den strikt nödvändiga informationen till teamet (#MF). Genom att agera grindvakt försöker projektledarna dämpa den överdrivna synligheten och värna teamets fokus. Detta förfarande krockar dock med principen om *Joint Optimization* (Mumford 2006, s. 321), då det tekniska systemet inte är anpassat till deltagarnas kognitiva behov utan kräver ständig mänsklig intervention för att undvika kollaps. Strategin att förflytta kommunikationen till stänga en-till-en kanaler för att undgå bruset, medför risken för ytterligare fragmentering av den gemensamma lägesbilden (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 494).

### 5.2.3 Tillgänglighet

Den tredje dimensionen, tillgänglighet (*Availability*), berör konflikten mellan kravet på att vara ständigt nåbar och behovet av ostört fokuserat arbete (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 494-495). De digitala verktygen signalerar ständig tillgänglighet, vilket genererar en förväntan om omedelbara svar.

Analysen visar att respondenterna tillämpar olika rumsliga och tidsmässiga justeringar i syfte att återta kontrollen över sin tid (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 491).

Exempelvis så nyttjar R6 Skype-statusen strategiskt som en sköld genom att markera sig som upptagen under vissa bestämda dagar för att frigöra utrymme för eget arbete: "För annars skulle jag aldrig få någon tid att jobba" (#T). Här används *visibility artifacts* paradoxalt nog för att signalera oåtkomlighet snarare än tillgänglighet. R5 har en liknande strategi genom att konsekvent vägra ägna sig åt kommunikation utanför arbetstid, detta i syfte att värna om sin egen hälsa och skydda mot att jobbet tar över fritiden (#T).

Samtidigt belyser R2 en baksida av den digitala interaktionen: den "digitala hänsynslösheten". R2 argumenterar för att respekten för oåtkomlig status (stör ej) är lägre i den digitala miljön jämfört med den fysiska, eftersom det upplevs som mindre påträngande att avbryta någon när den visuella kontakten saknas (#T). Detta tyder på att en röd statusikon i kommunikationssystemen inte väger lika tungt som en stängd kontorsdörr. R4 löser detta genom att helt enkelt strunta i de tekniska statusikonerna: "Det bryr jag mig inte ett dugg om" (#T). Genom att bortse från systemets indikatorer och istället förlita sig på faktiska leveransresultat, i linje med Alters (2013, s. 80) fokus på *Products/Services*, undviker R4 kravet på att alltid vara nåbar. Detta påvisar att en bra balans mellan människa och teknik (*Joint Optimization*) ibland kräver att man aktivt väljer bort vissa funktioner i syfte att värna om det sociala systemet.

## 5.3 Kampen för en gemensam lägesbild

Behrmann (2009, s. 2) menar att en gemensam lägesbild är nödvändig för effektiv koordinering mellan sändare och mottagare. I den hybrida miljön utmanas detta fundament av vad Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 4) beskriver en fragmentering av den gemensamma grunden. Sett ur perspektivet för *Work System Theory* kan den gemensamma lägesbilden betraktas som en kritisk faktor för att uppnå *alignment* mellan arbetssystemet deltagare och den information de hanterar (Alter 2013, s. 79). Utan en delad förståelse brister synkroniseringen mellan de mänskliga och tekniska komponenterna, vilket hindrar systemet från att producera det förväntade resultatet (Alter 2013, s. 76). När delar av teamet är samlokaliserade uppstår en naturlig och "rik" gemensam lägesbild mellan de fysiskt närvarande, baserat på gemensamma visuella och auditiva intryck (Meier, Schwehn & Pauleck 2024, s. 12). För projektledare innebär detta en dubbel utmaning: att inte bara etablera en gemensam lägesbild, utan även att säkerställa att denna grund är enhetlig för hela teamet och inte splittras i en "vi och dem"-dynamik. Denna splittring förstärks av den pågående re-spatialiseringen i hybridarbete, där gränser mellan det privata hemmet, det offentliga kontoret och det virtuella rummet suddas ut och skapar olika förutsättningar för deltagande (Zamani et al. 2025, s. 711).

Denna kamp för en enhetlig lägesbild synliggörs i respondenternas strategier för att kompensera för bristen på omedelbarhet. R2 använder exempelvis strikta ramverk som "Definition of Done" för att skapa en objektiv och teknisk gemensam lägesbild som inte vilar på subjektiva tolkningar (#SVA). Detta kan ses som ett försök att nå det Behrmann (2009, s. 2-3) kallar för "*joint closure*", vilket avser en ömsesidig övertygelse om att förståelsen är tillräcklig för uppgiftens genomförande.

### 5.3.1 Illusion of Evidence (Digital tystnad)

Flera respondenter vittnar om svårigheten att tolka tystnad i digitala kanaler. R5 beskriver känslan av att "prata med en vägg" när kameror är avstängda under möten (#IOE). R2 beskriver pinsamheten och osäkerheten när man ställer en fråga i ett digitalt möte och inser att mottagaren inte lyssnat: "Då kopplar de inte att jag ställt frågan, för de har kanske gått ur rummet" (#IOE). Detta bekräftar att den digitala tystnaden är en källa till osäkerhet som kräver aktiv hantering för att undvika att missförstånd växer, en risk som Behrmann (2009, s. 2) benämner som en "snowball effect" där små missförstånd initialt leder till stora problem senare i processen.

Fenomenet kan förklaras genom Behrmanns (2009, s. 2-3) princip om "minsta ansträngning" (principle of least effort). I skriftlig eller digital kommunikation krävs mer ansträngning av mottagaren för att ge feedback, vilket gör att man ofta avstår från att signalera oförståelse. R1 ger ett konkret exempel där hen antog att tystnad under en

dragning betydde förståelse, men det visade sig senare att många inte hade hängt med i resonemanget (#IOE). Detta är en direkt manifestation av *illusion of evidence*, där sändaren överskattar hur begripligt budskapet varit på grund av utebliven respons (Behrmann 2009, s. 3).

Inom *Work System Theory* blottlägger detta gapet mellan den ostensiva processen (hur mötet är tänkt att fungera enligt designen) och den performativa verkligheten (hur deltagarna faktiskt agerar och interagerar) (Alter 2013, s. 80). Behrmanns handlingsstege (2009, s. 3) förklarar detta genom att visa hur digital kommunikation ofta fastnar på de lägre nivåerna. Projektledaren får bevis på nivå 1 (utförande och uppmärksamhet) och nivå 2 (presentation och identifiering) genom att tekniken fungerar och folk är inloggade, men saknar bevis för nivå 3 (mening och förståelse). Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 10) förstärker detta genom att visa hur distansdeltagare som inte syns tydligt på skärmen (låg visuell prominens) tenderar att exkluderas från de djupare diskussionerna, vilket ytterligare ökar risken för att illusionen av samförstånd upprätthålls.

För att motverka denna illusion använder projektledarna proaktiva "reparationsstrategier". R3 och R5 adresserar problemet genom att aktivt rikta frågor till tysta deltagare eller medvetet ställa "dumma frågor" för att sänka tröskeln för grounding (#KS). R1 har gått ett steg längre och implementerat AI-verktyg för att transkribera och sammanfatta möten (#KS). Detta skapar en skriftlig artefakt som fungerar som ett "extra bevis" för att överbrygga gapet på nivå 3 i handlingsstegen, vilket minskar beroendet av den osäkra digitala tystnaden (Behrmann 2009, s. 3).

### 5.3.2 Kompensatoriska sociala strategier

För att säkerställa en gemensam lägesbild använder respondenterna i studien aktiva, kompensatoriska strategier i syfte att motverka *illusion of evidence*. Behrmann (2009, s. 3) beskriver fenomenet som ett tillstånd där avsändaren felaktigt antar att budskapet mottagits och tolkats korrekt på grund av bristande återkoppling. I hybrida och digitala miljöer försvinner de naturliga bevisen på förståelse, såsom nickningar eller ansiktsuttryck, vilket skapar ett behov av att tekniskt och socialt framtvinga den bekräftelse som annars uppstår organiskt i det fysiska rummet.

**Aktiv konfrontation och inkludering:** R3 hanterar den problematiska "digitala tystnaden" genom att använda direkt konfrontation som en metod för att verifiera gruppens gemensamma lägesbild. Genom att rikta specifika frågor till tysta deltagare, exempelvis "vad tycker du [kollega]", tvingas ett aktivt deltagande fram (#KS). Denna strategi fungerar som en form av social grounding, där R3 aktivt söker bevis för att informationen inte bara har mottagits (nivå 1) utan även förstås (nivå 3) i enlighet med Behrmanns handlingsstege (2009, s. 3). Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 9) betonar liknande strategier genom rollen som en hybrid mötesmoderator, vars uppgift är att

aktivt ge röst åt distansdeltagare för att motverka den exkludering som annars sker när on-site-gruppen dominerar diskussion.

### **Digital dokumentation som extern "sanning"**

R1 och R2 har implementerat AI-verktyg, såsom Gemini, för att transkribera och sammanfatta möten (#KS). Genom att skicka ut en skriftlig summering efter mötet skapas en explicit och bestående "sanning" som fungerar som en extern lagring av den gemensamma lägesbilden (#KS). Detta minskar beroendet av individens subjektiva tolkning eller minne, vilket tekniskt kompenserar för den bristande sociala bekräftelsen i digitala kanaler. Denna strategi adresserar direkt risken för den snöbollseffekt av missförstånd som Behrmann (2009, s. 2) varnar för, där små initiala kommunikationsdefekter växer till betydande projektmislyckanden om de inte korrigeras tidigt.

**Återskapande av sociala band:** För att bygga den tillit som krävs för effektiv problemlösning har R4 infört "*Camera Day*" en dag i veckan (#KS). Genom att kräva visuell närvaro försöker ledaren motverka den tendens till upplösning av tid och rum som hybridarbete ofta innebär, där arbetet riskerar förlora sin sociala förankring och förvandlas till flyktiga digitala kontakter snarare än en gemensam, konkret aktivitet (Zamani et al. 2025, s. 710). Genom att se varandra skapas en starkare social grund och identitet, vilket enligt Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 8) är avgörande för att motverka "vi mot dem" -dynamiken mellan de som sitter på kontoret och de som sitter på distans. Genom att "tvinga" fram den sociala dimensionen försöker R4 återskapa den rikedom i kommunikationen som Behrmann (2009, s. 7) menar är en förutsättning för att upptäcka kommunikationsbrister proaktivt. Detta understödjer principen om *Joint Optimization*, där tekniken används för att stödja teamets sociala behov snarare än att enbart fungera som ett kontrollverktyg (Mumford 2006, s. 321).

## 5.4 Mot en gemensam optimering (Joint Optimization)

Enligt den sociotekniska teorin (STS) är grundförutsättningen för en hållbar arbetsmiljö att det tekniska och sociala systemet optimeras gemensamt, en så kallad *Joint Optimization* (Mumford 2006, s. 321). Detta innebär att mänskliga behov inte får glömmas bort när nya tekniska system introduceras, utan att sociala och tekniska faktorer ska ges samma tyngd i designprocessen. Detta kan förstås genom *Work System Theory*, där arbetssystemet ses som en enhet där mänskliga deltagare, processer och teknologier måste vara i linje (alignment) för att producera värde för kunden (Alter 2013, s. 79). Vid hybridarbete ses deltagarna inte bara som "användare" av tekniken, utan som en integrerad del av själva arbetssystemet (Alter 2013, s. 76). Analysen av respondenternas svar visar att deras inställning till balansen mellan kontroll och tillit är

helt avgörande huruvida denna optimering uppnås eller om tekniken tillåts bli den styrande faktorn, vilket skapar obalans (Mumford 2006, s. 318).

#### 5.4.1 Balansering av Kontroll och Tillit

I empirin framträder en tydlig spänning mellan respondenter som lutar sig mot teknisk kontroll och de som prioriterar det sociala systemets autonomi. R6 representerar en kontrollorienterad logik där tekniken, i form av övervakning via Skype, används för att hantera osäkerhet som distansarbete kan medföra. R6 beskriver en inre oro ("det är psykiskt i mig") som leder till ett behov av att kontrollera medarbetarnas närvaro digitalt (#BKT). Detta speglar utmaningarna med re-spatialisering i hybridarbete, där fusionen av privat, publikt och virtuellt utrymme gör att teknisk kontroll kan upplevas som en invasion av det personliga utrymmet (Zamani et al. 2025, s. 711). R6:s agerande riskerar även utlösa synlighetsparadoxen, där ökad teknisk synlighet skapar en börda för medarbetaren och kan leda till att de istället gör sitt arbete osynligt för att undvika konstant granskning (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481). Detta är ett exempel på när tekniken tillåts styra arbetsorganisationen, vilket Mumford (2006, s. 318) varnar för då det ofta leder till en försämrad kvalitet i arbetslivet. Genom att fokusera på teknisk övervakning riskerar ledaren att återskapa ett "neo-Tayloristiskt" arbetssätt där kontrollen centraliseras, snarare än att decentraliseras till medarbetarna.

I kontrast till detta står R4, vars ledarskap speglar den sociotekniska principen om "minsta kritiska specifikation" (*Minimal Critical Specification*) (Mumford 2006, s. 322). Denna princip innebär att ledningen bör ange vad som ska göras, men lämna besluten om hur det ska utföras till medarbetarnas eget initiativ. Genom att R4 aktivt väljer bort tekniska övervakningsfunktioner som statusikoner ("Det bryr jag mig inte ett dugg om") och istället fokuserar helt på leverans och resultat ("I don't care where you do it"), främjar R4 det sociala systemets behov av tillit och autonomi (#BKT). Genom att undvika mikrostyrning via statusikoner hanterar R4 effektivt prestationsparadoxen (*performance paradox*), där medarbetare annars kan känna sig tvingade att lägga tid på att "se aktiva ut" digitalt snarare än att fokusera på värdeskapande arbete (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 490). Detta ligger i linje med Mumfords beskrivning av socioteknisk design som en metod för att skapa självstyrande grupper som har både auktoritet och kunskap att kontrollera sina egna aktiviteter (Mumford 2006, s. 321).

R1 stärker detta resonemang genom att förespråka "frihet under ansvar" (#BKT), vilket kan kopplas till Mumfords diskussion om att högkvalitativt arbete kräver utrymme för beslutsfattande och personlig utveckling (Mumford 2006, s. 323). För att nå en framgångsrik gemensam optimering i hybrida team krävs det att ledaren vågar släppa den tekniska detaljkontrollen, som är kännetecknande för lean production och dess fokus på standardisering (Mumford 2006, s. 331), för att främja en socioteknisk design där decentralisering och mänsklig handlingsfrihet står i centrum.

**Ledarskapets roll i framtidens nätverksstrukturer:** Valet mellan teknisk kontroll och social tillit framstår därmed inte bara som en fråga om individuella ledarstilar, utan om vilken typ av organisation man vill bygga. Mumford (2006, s. 335-336) beskriver ett framtidsscenario, "den uppkopplade världen"), där arbete sker i nätverk och där framgång beror på skapandet av mänskliga relationer baserade på tillit. Om projektledare som R6 fastnar i teknisk övervakning riskerar de att skapa alienerade medarbetare som saknar engagemang för organisationens mål. En gemensam optimering kräver istället att ledningen visar ett samarbetsvilligt beteende för att spegla det beteende de förväntar sig av sina anställda, något Mumford benämner som principen om *support congruence* (Mumford 2006, s. 323). Genom att prioritera tillit (det sociala systemet) framför digital kontroll (det tekniska systemet) kan projektledare skapa en miljö som både är effektiv och mänskligt hållbar i en globaliserad och digitaliserad ekonomi (#BKT).

#### 5.4.2 Organisk kontra tvingande struktur

Analysen av respondenternas strategier visar att sättet på vilka tekniska regler implementeras är avgörande för balansen i det sociotekniska systemet. En central punkt i empirin är spänningen mellan tvingande, toppstyrda strukturer och organiska, nedifrån-och-upp-drivna arbetssätt. R2 betonar vikten av att låta regler och normer kring teknikanvändningen växa fram kollektivt inom teamet: "Det blir inte mina regler, det blir våra regler" (#OTS). Genom att låta teamet själva definiera vilka digitala kanaler som ska användas till specifika uppgifter skapas en känsla av ägarskap och acceptans som ofta saknas i strikt hierarkiska organisationer. Detta förhållningssätt är fundamentalt inom *Work System Theory* för att uppnå alignment mellan arbetssystemets element, där processer och teknikanvändning måste vara anpassade efter deltagarnas faktiska arbetssätt och motivation (Alter 2013, s. 79).

Detta förhållningssätt speglar kärnan i den sociotekniska teorins demokratiska komponent, där de anställda som faktiskt använder systemen ska vara delaktiga i att utforma sina egna arbetsvillkor. Enligt Mumford (2006, s. 321) är det just denna delaktighet som ger medarbetarna en "röst" och säkerställer att mänskliga behov inte underordnas tekniska krav. När R2 bjuder in teamet till att tillsammans "bestämma ramverket för samarbete", undviks den form av alienation som Mumford menad uppstår när kontrollen centraliseras.

R5 illustrerar ytterligare en aspekt av den organiska strukturen genom att fokusera mindre på tekniska absoluta funktioner och mer på de sociala beteenden som omger den, exempelvis uppmaningen att "ringa om det är grönt" (#OTS). Denna typ av informella överenskommelser hjälper teamet att hantera paradoxen kring tillgänglighet (*availability paradox*) och minska risken för *information overload* genom att skapa tydliga förväntningar på när och hur man ska interagera (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s.

493, 495). Detta kan direkt kopplas till principen om *Minimal Critical Specification* (princip 2), som innebär att ledningen bör ange målen men undvika att överspecificera hur arbetet ska utföras. Genom att lämna utrymme för teamet att själva utveckla sociala koden såsom tolkningar av statusikoner, tillåts det sociala systemet att reglera sig själv. Mumford (2006, s. 322) understryker att strukturer är nödvändiga för att främja medarbetarnas initiativförmåga och kreativitet.

Dessa organiska strukturer skapar en mer hållbar balans än rigida system, eftersom de anpassar tekniken efter människans behov snarare än tvärtom. Detta är kärnan i vad Mumford beskriver om *Joint Optimization*, där det sociala och tekniska systemet ges lika stor vikt i syfte att höja livskvaliteten i arbetet (Mumford 2006, s. 321). Genom att involvera medarbetarna i utformningen av arbetssättet uppnås en högre grad av Compatibility (princip 1) (Mumford 2006, s. 322). Denna princip innebär att själva designprocessen måste vara kompatibel med dess mål: om målet är ett demokratiskt och samarbetsvilligt team, måste även vägen dit genom skapandet av regler och ramverk präglas av demokratiska processer (Mumford 2006, s. 322).

Analysen pekar på när projektledare R2 och R5 prioriterar organiska regler framför tvingande strukturer, rör de sig bort från en "neo-Tayloristisk" kontrollmodell (Mumford 2006, s. 331). Istället skapar de ett arbetssystem där tekniken fungerar som en stödjande infrastruktur för social interaktion. Enligt Mumford (2006, s. 323) bidrar detta inte bara till ökad effektivitet, utan stärker även demokratin och flexibiliteten inom organisationen (Mumford 2006, s. 323).

## 6. Diskussion

För att skapa en djupare insikt för studiens bidrag diskuteras här de resultat och analyser som presenterats i föregående kapitel. Resultaten indikerar en påtaglig komplexitet i det hybrida arbetssystemet, där projektledare kontinuerligt tvingas väga teknisk kontroll mot social tillit när de inte längre kan överblicka arbetet fysiskt. Studien påvisar att användningen av *visibility artifacts* inte enbart genererar transparens, utan även aktiverar synlighetsparadoxen vilket påverkar hur medarbetare strategiskt navigerar sin synlighet och kommunikation.

Genom tillämpning av socioteknisk teori och *Work System Theory* visar studien hur interaktionen mellan människa, teknik och information påverkar förutsättningarna för att upprätthålla en gemensam lägesbild. I den efterföljande diskussionen problematiseras analysens teman, från det dolda arbetet till ledarnas strategier, och relateras till tidigare forskning i syfte att belysa vägen mot gemensam optimering (*Joint Optimization*).

## 6.1 Att hantera informationsöverflöd

Studien visar att den digitala transparensen i hybrida arbetssystem medför både möjligheter och risker. Medan *visibility artifacts* såsom Jira och Slack syftar till att synliggöra arbetsprocesser, visar resultaten att de ofta skapar en okontrollerbar mängd notiser och data. Detta fenomen bekräftas av Benabid och Abdalla Mikhaeil (2025, s. 481), som beskriver hur *excessive visibility* paradoxalt nog kan resultera i otydlighet. När all information görs tillgänglig och pockar på uppmärksamhet skapas ett informationsöverflöd som hotar att dränka teamet. Detta fragmenterar i sin tur den gemensamma lägesbilden, eftersom medarbetarna inte längre kan avgöra vad som faktiskt är affärskritiskt (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 493).

I syfte att hantera denna spänning och värna om den gemensamma lägesbilden intar projektledaren rollen som *sense-maker* eller grindvakt. I enlighet med Nuswantoro och Richters (2024, s. 12-13) ramverk för informationsekologi kan projektledarens agerande förstås som en aktiv bearbetning, eller *processing*. Projektledaren tar emot den totala mängden digitala signaler (*sensing*), men istället för att låta detta passera ofiltrerat till teamet, bearbetas informationen kognitivt (*processing*) för att sortera ut det viktigaste innan en handling utförs (*reacting*). Genom att aktivt ignorera vissa notiser eller stänga av flöden tillämpar projektledarna vad Alter (2013, s. 77) definierar som *workarounds*, inofficiella systemanpassningar för att kringgå systemens hinder och möjliggöra effektivt arbete.

Strategin att fungera som ett mänskligt filter är avgörande för upprätthållandet av den gemensamma lägesbilden. Behrmann (2009, s. 2) varnar för att om informationsmängden i *grounding*-processen blir för omfattande, ökar risken för missförstånd markant. Genom att dämpa teknikens brus och enbart distribuera den mest nödvändiga informationen, skapar projektledaren förutsättningar för vad Behrmann (2009, s. 3) kallar *joint closure*, som beskrivs som en ömsesidig bekräftelse att båda parter faktiskt förstått budskapet.

Strategin kopplar även till den sociotekniska principen om *Minimal Critical Specification* (Mumford 2006, s. 322). Genom att skala ner informationsflödet till det som är absolut nödvändigt för uppgiften, snarare än att låta tekniken diktera total transparens, skapar projektledaren en form av *joint optimization*. Teknikens förmåga att generera data balanseras mot det sociala systemets förmåga att ta in den, vilket säkerställer att den gemensamma lägesbilden förblir tydlig och hanterbar för teamet.

## 6.2 Att hantera Prestations-paradoxen

Studiens resultat belyser en kritisk spänning där digitala styrsystem, vars intention är att skapa transparens, istället riskerar att bli verktyg för övervakning. När *visibility artifacts* används för att kontrollera närvaro eller detaljstyra arbetet uppstår det vad Benabid och

Abdalla Mikaeil (2025, s. 490-491) definierar som prestationsparadoxen. Medarbetare upplever därmed ett tryck att upprätthålla en professionell fasad, vilket leder till att problem och osäkerheter döljs i syfte att undvika att framstå som inkompetent. Följden blir en strategisk opacitet (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 481), vilket innebär att de arbete som faktiskt utförs inte längre syns i systemen.

Följden av denna strategiska tystnad är att den information projektledaren får via systemen, inte korrelerar med verkligheten. Ur ett systemteoretiskt perspektiv uppstår ett gap mellan det ostensiva arbetet och det performativa arbetet (Alter 2013, s. 80). Griva et al. (2025, s. 630) noterar att digitala verktyg frekvent används för att generera "hårda bevis" på prestation. Men om rädslan för kontroll gör att datan manipuleras, vilar besluten på en felaktig gemensam lägesbild. Projektledaren invaggas därmed i vad Behrmann (2009, s. 3) kallar *illusion of evidence*, där tystnad eller gröna statusikoner tolkas felaktigt som tecken på att arbetet fortlöper enligt plan.

För att bryta detta mönster och få tillgång till en sann bild av läget krävs det att projektledaren hanterar sin egen oro för kontrollförlust och aktivt väljer att visa tillit till medarbetarna. Detta relateras även till Mumfords (2006, s. 322) princip om *Minimal Critical Specification*. Genom att enbart specificera vad som ska uppnås (resultatet), och överlåta *hur* och *när* (processen) till teamet, flyttas fokus från övervakning till faktisk måluppfyllelse.

När projektledaren avstår från detaljstyrningen och istället signalerar tillit, reduceras behovet för medarbetarna att upprätthålla en polerad fasad. Detta möjliggör även att det dolda arbetet, såsom buggar eller tekniska hinder, vågar lyftas fram till ytan. Genom att främja transparens kring problem istället för perfektion, säkerställs att den gemensamma lägesbilden bygger på korrekt information (Behrmann 2009, s. 2). Att hantera prestationsparadoxen handlar därmed om att ersätta den digitala övervakningen med en kultur där tekniken stödjer, snarare än övervakar, det sociala systemet.

## 6.3 Hantering av Tillgänglighet och Tystnad

Studien identifierar att bristen på fysiska signaler i den hybrida miljön medför en signifikant risk för missförstånd. I det fysiska rummet pågår en kontinuerlig, ofta omedveten, reparation av kommunikationen via blickar och kroppsspråk. När dessa signaler försvinner i digitala möten uppstår *illusion of evidence* (Behrmann 2009, s. 3). En projektledare kan lätt misstolka tystnad under virtuella möten som att alla är överens, när i själva verket tystnaden kan bero på tekniska problem, mental frånvaro eller att någon deltagare helt enkelt gör något annat samtidigt. Denna digitala tystnad är särskilt förrädisk eftersom de naturliga små pratstunderna, som tidigare skedde spontant vid kaffemaskinen, inte längre finns där för att fånga upp missförståndet.

För att hantera bristen på naturlig feedback indikerar resultaten att projektledare inte kan förlita sig på passiv informationsinhämtning via systemen (Nuswantoro & Richter 2024, s. 12). De måste istället bygga en gemensam bild genom att vara proaktiva i sin kommunikation. Studiens respondenter tillämpar strategier som att tillåta alla att ställa "dumma frågor" eller rikta sig direkt till tysta deltagare för att framtvunga en reaktion. Detta förfarande liknar den aktiva moderering som Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 9) förespråkar i syfte att inkludera distansdeltagare. Genom att medvetet bryta tystnaden tvingar ledaren fram den bekräftelse (*Grounding*) som tekniken misslyckas att generera automatiskt (Behrmann 2009, s. 2-3).

Studien påvisar vidare att projektledare måste etablera artificiella sociala utrymmen för att rekonstruera den sociala sammanhållningen. Ett konkret exempel är strategin med "Camera Day", vilket inte syftar till att övervaka arbetet, utan istället att återetablera den mänskliga kontakten och motverka den "vi-mot-dom" dynamik som Meier, Schwehn och Pauleck (2024, s. 8) varnar för i hybrida team. Genom att tvinga fram möten där man faktiskt ser varandra och interagerar socialt, så skapar man en artificiell men nödvändig kontext för att upprätthålla den gemensamma lägesbilden.

Effekten av dessa strategier är att illusionen av förståelse bryts. Genom att ersätta den fysiska kontexten med strukturerade sociala rutiner och en mer framtvungad kommunikation, uppnår projektledaren *joint closure* (Behrmann 2009, s. 2-3). Detta innebär en ömsesidig och verifierad bekräftelse på att informationen har uppfattats korrekt hos alla parter. Slutsatsen här är att en gemensam lägesbild i en hybrid miljö inte är ett fenomen som uppstår av sig självt, utan snarare ett tillstånd som aktivt byggs upp och upprätthålls genom ledarskapet.

## 6.4 Vägen mot Joint Optimization

Sammanfattningsvis indikerar studien att etablerandet av den gemensamma lägesbilden i hybrida arbetssystem inte uppstår per automatik genom implementering av digitala verktyg. Tvärtom kan en övertro på *visibility artifacts* leda till att förståelsen fragmenteras och att man bortser från den sociala kontexten. Detta bekräftar Mumfords (2006, s. 321) tes att en ensidig teknisk optimering på bekostnad av det sociala systemet leder till en suboptimering av helheten. Projektledarens roll har därmed förändrats från att administrera verktyg till att aktivt orkestrera balansen mellan teknisk insyn och social trygghet.

För att besvara forskningsfrågan står det klart att en framgångsrik hantering av de sociotekniska spänningarna förutsätter en aktiv *Joint Optimization*. Genom att använda principen *Minimal Critical Specification* (Mumford 2006, s. 322) undviker framgångsrika ledare att systemens krav på ständig detaljrapportering och uppkoppling inskränker på medarbetarnas autonomi. Detta skapar en trygghet som gör att medarbetarna vågar

synliggöra sitt arbete, vilket utgör en fundamental förutsättning för upprätthållandet av en sann och aktuell gemensam lägesbild (Behrmann 2009, s. 2).

Denna studie konkluderar att vägen till effektiv digital samordning paradoxalt nog går genom att ibland begränsa tekniken. De projektledare som lyckas upprätthålla en gemensam lägesbild är de som vågar agera grindvakter mot informationsflödet (Benabid & Abdalla Mikhaeil 2025, s. 490), och aktivt väljer att begränsa tekniken i syfte att skydda det mänskliga samarbetet. Genom att prioritera det sociala systemets behov av fokus och relationer framför teknikens krav på total insyn, säkerställs att det hybrida arbetssystemet förblir hållbart i längden (Alter 2013, s. 79).

## 7. Slutsats

Syftet med denna kvalitativa studie har varit att fördjupa förståelsen för hur sex projektledare inom IT, logistik och offentlig sektor hanterar de sociotekniska utmaningar som uppstår vid användningen av styrsystem i en hybrid arbetsmiljö. Med utgångspunkt i informanternas subjektiva erfarenheter har studien belyst de spänningar mellan kontroll och tillit som aktualiseras inom ramen för synlighetsparadoxen. Studien har sökt svar på följande forskningsfråga:

- **Hur hanterar projektledare de sociotekniska spänningar som synlighetsparadoxen skapar i hybrida arbetssystem för att säkerställa en gemensam lägesbild?**

Analysen av det empiriska materialet indikerar att de deltagande projektledarna hanterar dessa spänningar genom att inta en aktiv och orkestrerande roll, där de kontinuerligt balanserar behovet av teknisk insyn mot teamets behov av social trygghet. Resultaten från de undersökta fallen kan sammanfattas i tre centrala teman:

### **Hantering av informationsöverflöd och sensing**

De analyserade fallen visar att projektledarna adresserar utmaningarna med informationsöverflöd genom proaktiva filtreringsstrategier, där de agerar som mänskliga filter eller grindvakter. Genom en aktiv kognitiv bearbetning (*processing*) av digitala signaler dämpar de teknikens brus, exempelvis genom att radera irrelevant information eller sammanfatta affärskritisk information. Denna strategi beskrivs som nödvändig i syfte att skydda teamets kognitiva resurser och säkerställa att den gemensamma lägesbilden förblir fokuserad på målet. Ledarens förmåga att verka som en länk mellan systemets utdata och teamets behov är därmed avgörande för att motverka den synlighetsparadox som annars riskerar att skapa kognitiv överbelastning.

## Från teknisk kontroll till social tillit

När det gäller spänningen mellan prestation och öppenhet tyder materialet på att en fungerande gemensam lägesbild främjas av social tillit snarare än digital övervakning. En framträdande strategi bland informanterna är tillämpningen av principen om *Minimal Critical Specification*, där ledarna definierar målen för arbetet tydligt men överlåter åt teamet att självständigt utforma processen för genomförandet. Genom att medvetet avstå från detaljstyrning via tekniska indikatorer som statusikoner, beskriver deltagarna hur de minskar risken för strategisk tystnad och skapar ett tryggt arbetsklimat där även det "dolda arbetet" och oförutsedda tekniska hinder vågar lyftas till ytan.

## Aktivt upprätthållande av Common Ground

Studien belyser att upprätthållandet av en gemensam lägesbild en i hybrid kontext inte är ett statiskt tillstånd, utan en dynamisk process som kräver ledarnas ständiga underhåll. För att motverka digital tystnad och risken för *illusion of evidence* använder projektledarna proaktiva sociala strategier. Detta innefattar allt från att tekniskt framtvunga bekräftelse genom att rikta direkta frågor till att införa artificiella sociala utrymmen, såsom "Camera day" eller AI-genererade mötessammanfattningar. Dessa åtgärder fungerar som kompensatoriska strategier för att ersätta den förlorade fysiska kontexten och säkra den gemensamma lägesbilden.

Sammanfattningsvis tyder studiens resultat på att en lyckad socioteknisk balans i det hybrida arbetssystemet paradoxalt nog ofta kräver att ledaren ibland begränsar teknikens möjligheter till insyn. Genom att prioritera det sociala systemets behov av fokus, tillit och mänskliga relationer framför tekniska krav på total transparens, skapas de förutsättningar som informanterna har identifierat som avgörande för ett hållbart och effektivt samarbete.

## 8. Reflektion & Vidare forskning

Under arbetet med denna studie har flera metodologiska och teoretiska utmaningar som format forskningsprocessen identifierats. En av de mest påtagliga utmaningarna bestod av att operationalisera abstrakta begrepp såsom synlighetsparadoxen och *visibility artifacts* till konkreta intervjufrågor som var begripliga för respondenterna utan att bli ledande. Att överbrygga gapet mellan den akademiska definitionen av den gemensamma lägesbilden och projektledarnas praktiska vardag krävde noggranna förberedelser samt flexibilitet under intervjuerna. Eftersom respondenterna kom från skilda sektorer, från snabbväxande IT-bolag till strikt reglerad offentlig sektor, uppvisades en betydande variation i mognaden och terminologin kring hybridarbete. Detta motiverade en semistrukturerad ansats där följdfrågor blev nyckeln till att tränga bakom de tekniska systemen och förstå de underliggande sociala spänningarna.

Analysen var även utmanande och komplex då den krävde tolkning rörande det som inte sades rakt ut. Då studien behandlar fenomen som det "dolda arbetet" och strategisk tystnad, krävdes en djupgående tolkning av respondenternas utsagor i syfte att identifiera mönster kring kontroll och tillit. Appliceringen av *Work System Theory* som analysram visade sig vara effektiv för struktureringen av dessa sociotekniska element. Det begränsade urvalet om sex respondenter innebär att resultaten bör ses som indikationer på djupare fenomen snarare än generaliserbara sanningar. Den kvalitativa ansatsen bedömdes dock som nödvändig då en kvantitativ enkätstudie sannolikt hade missat de nyanserade strategier projektledare tillämpar för att hantera de spänningar tekniken genererar.

Baserat på studiens slutsatser och begränsningar identifierades flera relevanta spår för framtida forskning. Denna studie har exklusivt fokuserat på ledarens perspektiv gällande styrning och synlighet. Ett viktigt nästa steg för fortsatt forskning vore därför att undersöka medarbetarnas upplevelse av motsvarande fenomen. Uppfattas exempelvis *visibility artifacts* av medarbetarna som stöd eller som verktyg för övervakning? Vidare, i vilken utsträckning tillämpar medarbetarna strategisk opacitet för att värna om sin autonomi? En komparativ studie mellan projektledarens intention och medarbetarnas upplevelse skulle kunna bidra med viktig kunskap rörande glappet i det sociotekniska systemet.

Studien visade även att vissa respondenter implementerat AI-verktyg för exempelvis mötesdokumentation i syfte att säkerställa en gemensam lägesbild. Ett viktigt område att forska vidare på är därför hur AI-driven dokumentation och automatiserad uppföljning påverkar den gemensamma lägesbilden. En central fråga gällande detta tema är huruvida den mänskliga avstämningen riskerar att substitueras av en syntetisk sanning, och vad det har för inverkan på tilliten inom teamet. Slutligen vore det värdefullt att genomföra longitudinella studier för att undersöka ifall de identifierade spänningarna i synlighetsparadoxen utgör en övergångsfas i hybridarbetets mognadsprocess, eller om de utgör ett permanent tillstånd som organisationer ständigt måste hantera.

# Källförteckning

Alter, S. (2013). Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), s. 72–121. doi:10.17705/1JAIS.00323

Behrmann, W. (2009). Hitting interface specifications: the role of "common ground" in the design of information systems. I *AMCIS 2009 Proceedings*. San Francisco, USA 6-9 augusti, s. 312. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/312>

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods*. 5 uppl. Oxford University Press.

Benabid, M. & Abdalla Mikhaeil, C. (2025). The visibility paradox: impediment or benefit to vicarious learning in hybrid work environments? *Information Systems Journal*, 35(2), s. 480–503. doi:10.1111/isj.12547

Griva, A., Chandra Kruse, L., Hattinger, M., Högberg, K., Pappas, I. & Conboy, K. (2025). Making space for time: strategies for the design of time-aware hybrid work. *Information Systems Journal*, 35(2), s. 611–645. doi:10.1111/isj.12552

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. 2 uppl., SAGE Publications.

Meier, F.J., Schwehn, T.-J. & Pauleck, I. (2024). "Us vs. Them" – a qualitative study on group-formation in hybrid meetings. I *ICIS 2024 Proceedings*. Bangkok, Thailand 15-18 december. [https://aisel.aisnet.org/icis2024/digtech\\_fow/digtech\\_fow/5](https://aisel.aisnet.org/icis2024/digtech_fow/digtech_fow/5)

Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16(4), s. 317–342. doi:10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x

Nuswantoro, B. (2025). *Exploring the role of visibility in hybrid work*. Diss. Victoria University of Wellington. [https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Exploring\\_the\\_Role\\_of\\_Visibility\\_in\\_Hybrid\\_Work/29551604?file=56274551](https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Exploring_the_Role_of_Visibility_in_Hybrid_Work/29551604?file=56274551)

Nuswantoro, B. & Richter, A. (2024). Visibility artifacts in hybrid work. I *ICIS 2024 Proceedings*. Bangkok, Thailand 15-18 december. [https://aisel.aisnet.org/icis2024/digtech\\_fow/digtech\\_fow/8](https://aisel.aisnet.org/icis2024/digtech_fow/digtech_fow/8)

Valacich, J.S., Schneider, C. & Hashim, M. (2022). *Information systems today: managing in the digital world*. 9 uppl., Pearson.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), s. 429–442. doi:10.1080/0960085x.2020.1800417

Zamani, E.D., Watson-Manheim, M.B., Abbott, P. & Lin, Y. (2025). The new wave of 'hybrid' work: an opportunity to revise assumptions and build theory. *Information Systems Journal*, 35(2), s. 710–719. doi:10.1111/isj.12558

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuerna ligger till grund för vår C-uppsats i informatik med inriktning i digital affärsutveckling. Samtalet kommer att spelas in, transkriberas och användas enbart i studiesyfte. Transkriberingen publiceras inte i den färdiga uppsatsen men kan komma att granskas av handledare och examinator. Alla deltagare anonymiseras i resultatet. Du har möjlighet att ta del av transkriberingen efter intervjun och kan då justera dina uttalanden. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta.

### **Inledande bakgrundsfrågor:**

1. Vad är din nuvarande titel och vilken bransch jobbar du i?
2. Hur många års erfarenhet har du av projektledning totalt?

### **Instruktion till respondenten**

Syftet med intervjun är att förstå hur ledarskap och samarbete fungerar i hybridarbete. För att vi ska få så konkreta exempel som möjligt vill jag be dig att välja ut ett specifikt projekt eller team att ha i åtanke under hela intervjun.

Det kan vara det projekt du leder just nu eller ett avslutat projekt, så länge det var ett projekt där ni arbetade hybridt (där ni blandade distans och kontor) och det var efter pandemin. När jag ställer frågorna, försök att svara utifrån hur det faktiskt var/är i just det projektet.

### **Har du ett sånt projekt i tankarna som du kan utgå ifrån?**

### **Kontext och arbetssystemets deltagare:**

3. Kan du berätta lite kort om det projekt eller team du valt att utgå ifrån. Vad var/är det huvudsakliga målet och vilken typ av leverans arbetade ni mot?
  - a. Hur stort var teamet och vilka roller ingick?
  - b. Skulle du beskriva arbetet som mestadels självständigt eller krävdes det att ni ständigt löste problem tillsammans?
4. Hur såg fördelningen ut mellan att vara på plats på kontoret och att jobba på distans för er del? (t ex 50% på kontoret och 50% hemma)

- a. Var det bestämt av ledningen eller fick teamet bestämma själva?
- b. Fanns det någon begränsning under dagen för vissa typer av uppgifter (t.ex. möten bokas bara mellan vissa tider)?
- c. Fanns det arbetsuppgifter som ni medvetet valde att göra när ni sågs på kontoret, och andra som ni hellre gjorde på distans, i så fall hur har ni tänkt där?

### **Visibility artifacts och digital sensing:**

5. I en fysisk miljö kan man ofta "känna av" stämningen eller se att folk arbetar vid sina skrivbord. Hur gjorde du/gör du för att se arbetet och få en känsla för framdriften när teamet är utspritt?

- a. Vilka specifika "digitala signaler" tittar du mest på? Är det statusikoner (grön/röd), aktivitet i chatten, eller flyttade kort på en tavla?
- b. Varför litar du just på den signalen?
- c. Behöver du aktivt gå in och "leta" information (pull) för att få den här bilden, eller "knuffar" systemet (push) informationen till dig genom notiser?
- d. Vad föredrar du som ledare, och varför?
- e. Upplever du att det finns delar av teamets arbete som aldrig syns i de här systemen? Vad är det för typ av uppgifter som "flyger under radarn"?

### **Koordinering, överblick och Common ground**

6. För att få tekniken och samarbetet att fungera smidigt, har ni i teamet behövt sätta upp några gemensamma spelregler eller riktlinjer? Jag tänker till exempel på överenskommelser om vilken kanal som ska användas till vad.

- a. Hur kom ni fram till dessa regler, var det något du bestämde eller växte det fram i gruppen?
- b. Upplever du att reglerna följs, eller skapar teammedlemmarna sina egna sätt att använda tekniken på?

7. I komplexa projekt kan det vara utmanande att ha full överblick. Hur upplever du möjligheten att följa hur arbetet utvecklas och se status på olika uppgifter när ni inte sitter i samma rum?

- a. Vilka specifika funktioner i verktyget använder/använde du för att avgöra om arbetet kommer framåt?
- b. Kan du ge ett exempel på en situation där det har varit svårt att veta statusen på en uppgift eller hur en kollega ligger till?

- c. I digitala möten blir det ju ofta väldigt tyst när man ställer en fråga, till skillnad från i ett rum där man ser nickningar. Har du varit med om situationer där den digitala tystnaden tolkades som att alla var med på tåget, men där det senare visade sig att teamet faktiskt inte hade förstått eller höll med? Hur upptäckte du det?
- d. I digitala möten är det svårt att få överblick om alla är engagerade i mötet eller kanske gör något vid sidan av, har du några verktyg för att förhindra detta?

### **Kontroll vs Tillit (Joint optimization)**

8. Som projektledare har man ett ansvar för leverans som kräver uppföljning, samtidigt som man vill visa tillit till sina teammedlemmar. Hur upplever du den balansen i din vardag, finns/fanns det stunder då det känns svårt att veta hur mycket insyn du behöver ha i detaljerna kontra hur mycket du bör backa för att visa tillit?

- a. Hur tror du att dina teammedlemmar upplever de rutiner eller system ni har för rapportering och uppföljning?
- b. Upplever du att tiden det tar teamet att rapportera och visa upp vad de gör i systemen, ibland stjälar tid och fokus från det faktiska arbetet?
- c. Jämfört med hur det var innan "den digitala eran/pandemin", upplever du att ni lägger mer eller mindre tid på uppföljning? Varför?

### **Synlighetsparadoxen: Prestation**

9. I digitala system blir det ofta väldigt tydligt vad som levereras och när. Kan du beskriva en situation där du upplevt att teammedlemmar eller du själv har tvekat inför att dela problem eller osäkerheter i de öppna, synliga kanalerna?

- a. Märker du av att diskussioner som borde ske öppet i team-kanalen istället flyttar till privata chattar eller mejl mellan enskilda personer? Vad tror du att det beror på, och hur påverkar detta ditt arbete?
- b. Vad tror du var den främsta anledningen till att man valde att inte vara öppen i just det systemet? Var det teknikens utformning, kulturen, eller något annat?
- c. Vad säger det om tryggheten i gruppen, och hur tror du att den typen av "tystnad" påverkar er gemensamma bild av projektets status i längden?
- d. Hur fick du till slut reda på problemet, och vad krävdes för att lyfta det till ytan? Hur löste ni problemet?

### **Synlighetsparadoxen: Informationsöverflöd**

10. Digitala system genererar ofta stora mängder notiser, uppdateringar och data för att vi ska ha koll. Hur upplever du balansen mellan att ha tillgång till all denna information och möjligheten att faktiskt skapa dig en meningsfull överblick av läget?

- a. Med alla notiser, mejl och statusuppdateringar som strömmar in under en arbetsdag, hur gör du för att snabbt avgöra vad som måste hanteras direkt och vad som faktiskt kan vänta?
- b. Om vi tänker på hur systemen är designade, vad är det som gör att informationen ibland blir ett hinder snarare än ett stöd för dig?
- c. Tror du att du och dina teammedlemmar ser på "viktig information" på samma sätt, eller finns det en risk att ni filtrerar bort olika saker och därmed tappar er gemensamma grund/bild?
- d. Hur försäkrar du att du i din roll inte översvämmar andra teammedlemmar med för mycket information?

### **Synlighetsparadoxen: Tillgänglighet**

11. Tekniken gör det möjligt för oss att nå varandra dygnet runt, och statusikoner visar ofta om vi är "gröna" eller "upptagna". Hur tänker du kring kraven på respons och när man får vara ostörd?

- a. Har du en gränsdragning personligen när det gäller din tillgänglighet?
- b. Varför är den gränsdragningen viktig för dig personligen?
- c. När tekniken inte ger dig hela bilden, till exempel om en teammedlem har varit tyst eller inaktiv länge. Vad är din första tanke eller tolkning då? Utgår du från att de jobbar fokuserat, eller börjar du undra om något är fel?
- d. Har du någonsin känt att systemens signaler om närvaro t.ex. att någon är "inaktiv" har stressat dig eller fått dig att undra vad som pågår?
- e. Vad tror du den känslan bottenar i, handlar det om en oro för leveransen eller en vilja att ha kontroll? Hur hanterar du den impulsen gentemot teamet för att bibehålla tillit?
- f. När du känner den där impulsen att "checka av" status eller kontrollera detaljer, vad gör du då aktivt för att hantera den känslan och bibehålla tilliten i teamet?

## **Framtida Strategier för Joint Optimization**

12. Vi har pratat om alla utmaningar i att ha insyn och samtidigt visa tillit. Om du fick i uppdrag att skapa det bästa möjliga sättet att arbeta hybridt. Vad är den viktigaste förändringen du skulle genomföra i era verktyg, rutiner eller ledarskap för att få det att fungera?

- a. Vad är det som gör att just den förändringen är så avgörande?
- b. Är det här en förändring som rör tekniken, eller är det mer en fråga om hur ni samarbetar och leder?
- c. Finns det något annat viktigt som rör framgångsrikt hybridarbete som vi inte har berört som du vill ta upp?

## Bilaga 2. Operationaliseringstabell

Tabell 2: Studiens operationaliseringstabell

Teoretiskt tema/ begrepp	Definition och fokus i studien	Kopplade intervjufrågor och stödfrågor	Syfte med frågorna
<b>Kontext och Arbetsystemets deltagare</b>	Kartläggning av arbetsystemets kontext med fokus på elementen deltagare och processer i en hybrid miljö.	Fråga 1, 2, 3 & 4	Att etablera ramarna för det hybrida arbetet och förstå relationen mellan självständigt och samarbetsstyrt arbete.
<b>Visibility Artifacts och Digital Sensing</b>	Identifiering av de tekniska artefakter som ersätter den fysiska överblicken. Fokus på <i>sensing</i> av information.	Fråga 5	Att kartlägga vilka specifika digitala signaler projektledaren använder för att "känna av" arbetets framdrift.
<b>Koordinering och Common Ground</b>	Undersöka hur projektledaren säkerställer en gemensam lägesbild. Fokus på risken för <i>Illusion of Evidence</i> .	Fråga 6 & 7	Att undersöka hur normer och digital kommunikation påverkar förmågan att nå en delad förståelse trots fysisk distans.

<b>Kontroll vs. Tillit (Joint Optimization)</b>	Analys av balansgången mellan behovet av insyn och vikten av medarbetarnas autonomi. Kopplat till <i>Joint Optimization</i> .	Fråga 8	Att förstå hur projektledaren navigerar mellan systemstyrd kontroll och social tillit, samt kostnaden för rapportering.
<b>Synlighetsparadoxen: Prestation</b>	Spänningen mellan att upprätthålla en professionell image och att dölja osäkerhet. Risk för strategisk tystnad.	Fråga 9	Att identifiera om ökad synlighet leder till att problem döljs eller flyttas till stängda, privata kanaler.
<b>Synlighetsparadoxen: Informationsöverflöd</b>	Spänningen mellan tillgång till data och kognitiv överbelastning/filtrering.	Fråga 10	Att undersöka om mängden digital synlighet blir ett hinder snarare än ett stöd för projektledarens överblick.
<b>Synlighetsparadoxen: Tillgänglighet</b>	Spänningen mellan krav på responsivitet och behovet av att skydda fokuserad arbetstid.	Fråga 11	Att analysera hur tekniska närvarosignaler påverkar förväntningar och ledarens impuls att kontrollera detaljer.

<p><b>Framtida strategier för Joint Optimization</b></p>	<p>Projektledarens egna förslag på lösningar för att uppnå ett välfungerande arbetssystem.</p>	<p>Fråga 12</p>	<p>Att fånga syntesen av erfarenheter och identifiera framgångsfaktorer för att optimera samspelet människa-teknik.</p>
--	--	-----------------	---

### Bilaga 3. Tematisk Kodning

<p><b>Tema &amp; Teoretisk koppling</b></p>	<p><b>Kodtyp &amp; Kategori</b></p>	<p><b>Beskrivning och Empirisk förankring (R1-R6)</b></p>
<p><b>Tema 1: Digital Sensing</b></p> <p><i>Koppling till: Work System Theory, Visibility Artifacts (Nuswantoro &amp; Richter 2024)</i></p>	<p><b>Deduktiv:</b> <i>Sensing via Visibility Artifacts</i></p> <p>#SVA</p>	<p>Projektledarna använder digitala artefakter som substitut för den fysiska blicken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R2:</b> "Finns det inte i Jira då finns det inte. Det är min sanning."</li> <li>• <b>R6:</b> Använder Skype-status för övervakning: "Jag kollar i Skype. Så fort du är inloggad på datorn så ser jag det."</li> <li>• <b>R5:</b> Använder statusikoner som signal: "Är min status grön, tveka inte att ringa."</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R1:</b> Förlitar sig på "Tickets" i Jira för att se vem som gör vad.</li> </ul>
	<p><b>Induktiv:</b> <i>Det dolda arbetet (Shadow work)</i></p> <p>#SW</p>	<p>Systemen misslyckas med att fånga allt, vilket skapar "blinda fläckar" och osäkerhet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R6:</b> Mentorskap och spontant lärande för juniora "försvinner" digitalt.</li> <li>• <b>R2:</b> Leverantörer i Indien försöker lösa problem själva länge innan de syns i systemet, vilket döljer förseningar.</li> <li>• <b>R1:</b> Buggar och tekniskt strul syns inte alltid i statusrapporteringen.</li> </ul>

<p><b>Tema 2: Synlighetsparadoxens spänningar</b></p> <p><i>Koppling till: Benabid &amp; Abdalla Mikhaeil (2025)</i></p>	<p><b>Deduktiv:</b> <i>Prestation kontra Strategisk tystnad</i></p> <p>#PST</p>	<p>Rädslan för att blotta inkompetens leder till att medarbetare döljer problem i de öppna kanalerna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R5:</b> En medarbetare vägrade sätta slutdatum i Jira för att "då ser alla det" – upplevdes som uthängning.</li> <li>• <b>R2:</b> Bristande transparens ledde till systemkrasch då utvecklare dolde tekniska problem.</li> <li>• <b>R6:</b> Juniora vill leverera "perfekt" och vågar inte fråga, vilket gör att jobb som tar 1 timme tar 2 veckor.</li> </ul>
	<p><b>Deduktiv:</b> <i>Informationsöverflöd (Overload)</i></p> <p>#IO</p>	<p>Den digitala synligheten skapar en kognitiv belastning för projektledaren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R4:</b> Får hundratals notiser/dag: "Jag har bara satt en sån här regel på: Bye, bye. Så jag tar bort dem."</li> <li>• <b>R6:</b> "Jag hinner inte läsa mejlen för de kommer så fort... 350 olästa."</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R2:</b> Måste "aktivt avskärma sig" för att hjärnan ska orka.</li> </ul>
	<p><b>Deduktiv: Tillgänglighet</b> (Availability)</p> <p>#T</p>	<p>Spänningen mellan krav på responsivitet och behovet av att skydda fokuserad arbetstid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R6:</b> Använder "upptagen"-status strategiskt för att blocka tid: "Annars skulle jag aldrig få någon tid att jobba."</li> <li>• <b>R5:</b> Vägrar svara efter arbetstid för att skydda hälsan.</li> <li>• <b>R2:</b> Upplever att digitala signaler ("Stör ej") respekteras sämre än stängda dörrar fysiskt.</li> <li>• <b>R4:</b> Ignorerar helt statusikoner och fokuserar enbart på leverans.</li> </ul>

	<p><b>Induktiv:</b> <i>Projektledaren som mänskligt filter</i></p> <p>#MF</p>	<p>En strategi för att hantera överflöd är att ledaren tar smällen för att skydda teamet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R1:</b> Sammanfattar info i <i>bullet points</i> för att inte dränka teamet i detaljer.</li> <li>• <b>R4:</b> Tar emot all info men skickar bara vidare det relevanta ("skyddar" teamet).</li> </ul>
<p><b>Tema 3: Common Ground och Koordinering</b></p> <p><i>Koppling till: Behrmann (2009), Grounding</i></p>	<p><b>Deduktiv:</b> <i>Illusion of Evidence (Digital tystnad)</i></p> <p>#IOE</p>	<p>Tystnad i digitala möten tolkas felaktigt som samförstånd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R1:</b> Antog att tystnad betydde ja -&gt; ingen hade förstått -&gt; fick göra om möten.</li> <li>• <b>R2:</b> "Då kopplar de inte att jag har ställt frågan, för de har kanske gått ur rummet."</li> <li>• <b>R5:</b> Känslan av att "prata med en vägg" när kameror är av.</li> </ul>

	<p><b>Induktiv:</b> <i>Kompensatoriska sociala strategier</i></p> <p>#KS</p>	<p>Aktiva handlingar krävs för att reparera bristen på fysisk kontext.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R4:</b> "Camera Day" på fredagar för att bygga relationer med Indien-teamet.</li> <li>• <b>R1:</b> AI-transkribering (Gemini) för att skicka ut "bevis" på vad som sagts.</li> <li>• <b>R3:</b> Riktat frågor direkt till tysta deltagare ("Vad tycker du Patrik?").</li> </ul>
<p><b>Tema 4: Joint Optimization (Balansgången)</b></p> <p><i>Koppling till: STS, Mumford (2006)</i></p>	<p><b>Deduktiv:</b> <i>Balansering av Kontroll och Tillit</i></p> <p>#BKT</p>	<p>Hanteringen av impulsen att kontrollera vs. att lita på systemet/människan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R4:</b> Total tillit. "I don't care where you do it..."</li> <li>• <b>R6:</b> Kämpar med kontrollbehov ("Jag är alltid orolig") men tvingar sig att lita.</li> <li>• <b>R1:</b> Förespråkar frihet under ansvar som vägen till effektivitet.</li> </ul>

	<p><b>Induktiv:</b> <i>Organisk kontra Tvingande struktur</i></p> <p>#OTS</p>	<p>Hur regler för tekniken växer fram påverkar systemet.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>R2:</b> "Det blir inte mina regler, det blir våra regler" – låter teamet bestämma kanalval.</li><li>• <b>R5:</b> Fokuserar på beteenden snarare än hårda tekniska regler.</li></ul>
--	---	---