GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats i Management och organisation

Motivation på kontoret och hemma: Svenska hybridarbetares erfarenheter

En kvalitativ studie om motivation vid blandat arbete mellan kontor och distans

Handledare: *Johan Jakobsson*

Författare: *Eric Book*
David Florander

Abstract

After two years of living in a pandemic, a period where large portions of the labourforce was forced to work remotely, we see a change in how and where the workers want to carry out their work. Workers seem most satisfied when they get the opportunity to work from home, but they don't want to do it full time. In a new working environment, where many divide their working hours between remote work and in the office, it becomes important for the companies to understand how this change affects the motivation of their employees. That background leads to the purpose of this study, which is to increase the understanding of how hybrid work, in other words when you divide your working hours between on-site and remote work, affects the motivation of the employees.

14 semi structured interviews were conducted with both managers and employees to gather the data used in the analysis. An abduction inspired approach means that both theory and empirical were developed simultaneously to lay ground for the analysis and conclusion. After a thematic analysis was made from the empirical findings, we discovered main themes such as autonomy, feedback, task identity, skill variety, task significance, perceived efficiency and social working relations. These categories were later analyzed together with our theoretical framework to make conclusions of this study.

The conclusions we made from the analysis describe the motivational factors that were either positively, negatively or unclearly affected by hybridwork. Furthermore we make the conclusion that it's possible to identify factors that have a negative impact on the total motivation of the employee, related to hybridwork, limit and treat these factors and still benefit from the factors which are affected positively. Furthermore we mention a number of recommendations for organizations to carry this out practically as well as future research and development opportunities.

Keywords: Hybrid work, secluded work, distance work, telecommute, motivation, job characteristics model

Sammanfattning

Efter två år av en pandemi, en period där stora delar av arbetsstyrkan tvingats arbeta hemifrån, så ser vi en förändring av hur och var medarbetarna vill utföra sitt arbete. Arbetare verkar som nöjdast när de får möjligheten att arbeta hemifrån, men vill inte göra det alla dagar i veckan. I en ny arbetsmiljö, där många delar upp sin arbetstid mellan kontor och distansarbete, blir det viktigt för företag att förstå hur denna omställning påverkar motivationen hos de anställda. Den bakgrunden leder till syftet med denna studie, vilket är att öka förståelsen för hur hybridarbete, de vill säga när man delar upp sin arbetstid mellan på-platsen och distansarbete, påverkar motivationen hos de anställda.

14 semistrukturerade intervjuer har genomförts med både chefer och medarbetare hos tre separata företag för att samla in datan till grund för analysen. En abduktionsinspirerad ansats innebär att teorin och empirin utvecklats simultant för att påverka analysen och slutsatserna som dragits. Efter en tematisering av empirin gav de oss huvudkategorierna Autonomi, Feedback, uppgiftsidentifikation, uppgiftssignifikans, färdighetsvariation, upplevd effektivitet, upplevd motivation och relation till kollegor. Dessa kategorier analyserades sedan med hjälp av teoretiska referensramen för att dra slutsatser av arbetet.

Slutsatserna vi drar utifrån analysen beskriver vilka motivationsfaktorer som påverkas positivt, negativt eller har oklar påverkan av hybridarbete . Vidare drar vi slutsatsen att det går att identifiera faktorer som påverkar motivation negativt till följd av hybridarbete, begränsa och behandla dessa så att man ändå kan dra nytta av de faktorer som har en positiv påverkan på den totala motivationen hos den anställde. Vidare nämner vi ett antal rekommendationer för organisationer att genomföra detta i praktiken såväl som vidare forskningsmöjligheter och utvecklingsmöjligheter.

Nyckelord: Hybrid work, secluded work, distance work, telecommute, motivation, job characteristics model

Innehållsförteckning

Abstract **2**

Sammanfattning **3**

Innehållsförteckning **4**

1. Inledning **6**
1.2 Problemdiskussion 6
1.3 Syfte och frågeställningar 7
1.5 Disposition 8

2. Teoretisk referensram **8**
2.1 Motivation 8
2.1.1 Motivation eller hygienfaktorer 8
2.1.2 Inre och Yttre motivation 9
2.2 Arbetets karaktär 9
2.3 Distansarbetes fördelar och nackdelar 10
2.4 Motivation och distansarbete 10
2.5 Hybridarbetes påverkan på relationer 11
2.5.1 Hybridarbetes påverkan på relationen mellan ledare och följare 11
2.6 Konceptuell modell 12

3. Metod **13**
3.1 Forskningsansats 13
3.1.1 Ontologiska och epistemologiska överväganden 13
3.1.2 Kvalitativ undersökningsform 13
3.1.3 Abduktion 14
3.1.4 Forskningsprocess 14
3.2 Utveckling av teoretisk referensram 14
3.3 Urval och material 15
3.3.1 Urval 15
3.3.2 Datainsamling 15
3.3.3 Dataanalys 16
3.4 Studiens kvalitet 17
3.5 Etiska ställningstaganden 18

4. Empiri **19**
4.1 Ökad autonomi vid hybridarbete 19
4.1.1 Svårt att skilja på arbete och fritid 20
4.2 Feedback formaliseras 21
4.2.1 Informella möten minskar 22
4.3 Identifikation med uppgiften oavsett plats 22
4.3.1 Fokus på egna arbetsuppgifter och minskad färdighetsvariation 23
4.4 Uppgiftssignifikans påverkar motivation, oavsett var du arbetar 23
4.4 Upplevd effektivitet vid hybridarbete 23
4.5 Upplevd motivation på distans respektive arbetsplatsen 24
4.6 Relation till kollegor 25
4.7 Individuell utveckling 25

5. Analys **25**
5.1 Autonomi påverkas positivt vid hybridarbete 26
5.1.1 Svårt att skilja på arbete och fritid 26

5.2 Feedback formaliseras 27
5.3 Informella möten minskar 27
5.4 Identifikation med uppgiften oavsett plats 28
5.5 Fokus på egna arbetsuppgifter och minskad färdighetsvariation 28
5.6 Uppgiftssignifikans påverkar motivation, oavsett var du arbetar 28
5.7 Upplevd effektivitet vid hybridarbete 29
5.8 Individuell utveckling 29
5.7 Upplevd motivation på distans respektive arbetsplatsen 29
5.8 Relation till kollegor 30

6. Slutsats **31**
6.1.1 Teoretiska bidrag 33
6.1.2 Praktiska bidrag 34
6.1.3 Brister och framtida forskning 35

7. Referenser **36**

8. Bilaga 1 Intervjuguide **39**

9. Bilaga 2 Tematisering **40**

1. Inledning

Hur påverkas vår motivation när vi arbetar delvis på distans jämfört med när vi arbetar heltid i kontorsmiljö? I slutet av 2019 drabbades världen av en pandemi, Covid 19. För att minska smittan i samhället gick Folkhälsomyndigheten i mitten av 2020 ut med en rekommendation att alla som kan skall arbeta hemifrån (FHM, 2020) vilket påverkade många verksamheter att ställa om och anpassa sig. Vi såg följaktligen en ökning av människor som faktiskt arbetade hemifrån och första kvartalet 2020 redovisades siffror på ungefär 40% som arbetade hemifrån (SCB, 2020).

Att arbeta på distans är inte en ny företeelse utan har sedan 60-talet varit ett långsamt ökande fenomen (Hultén, 2005), något som drastiskt ökat under pandemin. Nu, i slutet på 2021 när vi börjat se en återgång till kontoren för många verksamheter, väntar vi oss förändringar i arbetssätt och arbetsplats. Fackförbundet ST:s rapport "Jobba hemifrån - är distansarbete här för att stanna?" (2020) visar att 84% av medlemmarna upplever att det fungerar bra att jobba hemma och 88% kan tänka sig att fortsätta jobba på distans även efter Coronakrisen. Undersökningen visar också att endast 24% vill jobba på distans så mycket som möjligt och 64% vill jobba lika mycket på distans som tidigare eller mer. Denna undersökning stöds i ytterligare en rapport som slår fast att 88% av de tillfrågade föredrar att arbeta i en hybridmodell och alltså dela upp sin tid mellan kontoret och distansarbete (Office management, 2020). Författarna av rapporten utvecklar sina resultat med att slå fast att det ställs nya krav på ledarskapet när man arbetar i en digital miljö och nyckelfrågan för organisationer framöver handlar om att förstå hur man som organisation skall göra för att motivera sina anställda.

Motivation kan ha flera definitioner, vårt grundantagande är att tolka motivation som "system av motiv för handlande" (Svenska Akademins Ordlista, 2015) och ser motivation som en central del i att uppnå resultat (se t.ex. Hackman & Oldham, 1976). När hybridarbete ökar, ökar intresset av hur hybridarbete påverkar motivationen och vilka motivationsfaktorer som påverkas av arbetsformen. Att förstå hur motivationen och de olika motivationsfaktorerna påverkas av hybridarbete blir viktigt för såväl organisationer, ledare och arbetstagare. Exempelvis autonomi, de vill säga självständighet eller möjligheten att själv styra sitt arbete, påverkas av att arbeta helt eller delvis på distans (Harpaz, 2002 & Lippe & Lippènyi, 2020). Vidare pekar tidigare studier på att Autonomin i sin tur har en direkt påverkan på motivationen (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning visar att distansarbete har både positiva och negativa aspekter vad gäller områden som stress, effektivitet och motivation. För att nämna några så drar Ryan och Deci (2000) parallellen mellan motivation och autonomi där det skall finnas ett positivt samband mellan att anställda som upplever hög autonomi och självbestämmande också har hög motivation. Harpaz (2002) utvecklar med att poängtera att autonomin och flexibiliteten även

sträcker sig till valet av arbetsgivare. Att erbjuda flexibilitet och vara en attraktiv arbetsgivare blir allt viktigare då kommande generationer millenials och Generation Z lägger sätter större värde vid detta än tidigare delar av arbetsstyrkan (Fujii, 2020).

Motivation uppvisar ett samband med både prestation och förbättrade psykologiska attityder (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015;Amabile, 1993;Ryan & Deci, 2015) vilket gör motivation som forskningsområde intressant både för organisationer, ledare och arbetstagare. Med tanke på den aktuella omställningen mot ökat hybridarbete (Fackförbundet ST:s rapport "Jobba hemifrån - är distansarbete här för att stanna?", 2020) krävs djupare förståelse för hur motivationen påverkas vid hybridarbete.

Studier som kombinerar distansarbete och motivation pekar på att kollegor som sitter tillsammans motiverar varandra bättre än de som arbetar på distans (Lippe och Lippènyi , 2020) och distansarbete kan medföra stress över att alltid vara tillgänglig samt svårigheter att skilja på jobb och fritid (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015 & Harpaz, 2002).

Vidare finns det ett samband mellan arbetsnöjdhet och hemarbete (Golden, 2006) men vid för långa perioder (över 3 dagar) minskar arbetsnöjdheten igen. Detta torde innebära att en mix av distans och på-plats är att föredra. Majoriteten av rådande teori fokuserar på antingen distansarbete eller på platsen (t.ex. Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015;Knight & Westbrook, 1999).

Sammanfattningsvis har vi alltså forskning nämnd ovan som pekar på att distansarbete kan vara både negativt och positivt för de anställdas motivation, att anställda verkar vara nöjdast när de får kombinera kontor med hemarbete och en nyckel för att lyckas i en digital kontext är att förstå hur du motiverar dina anställda. Situationen vi har idag är att de flesta kan relatera till ämnet då nästan varannan person i Sverige har arbetat hemifrån under 2020 och majoriteten vill fortsätta med detta (SCB, 2020;ST, 2020). Troligtvis är distansarbete något som kommer leva kvar i någon form (ST, 2020) och dessa faktorer i kombination med de vi konstaterat högre upp i stycket leder till frågeställningar kring hybridarbete och motivation.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att bidra till ökad förståelse kring motivation under hybridarbete.

Forskningsfrågan är följande:
Hur påverkas motivation av hybridarbete?

För att besvara ovanstående frågeställning och syfte ämnar vi även undersöka hur motivationsfaktorer påverkas av hybridarbete jämfört med på-platsen respektive under distansarbete.

1.5 Disposition

I kapitel 1 introducerar vi och problematiserar vår forskningsfråga "Hur påverkas motivation av hybridarbete?". Kapitlet beskriver forskningskontexten och förklarar dess relevans. I kapitel 2 introducerar vi vår teoretiska referensram, där vi börjar med motivation, för att sedan applicera forskning kring distansarbete, motivation vid distansarbete, hybridarbetets påverkan på relation och hybridarbetets påverkan på relationen mellan ledare och följare. Till sist presenterar vi vår konceptuella modell. I kapitel 3 presenterar och motiverar vi vår metod. I kapitel 4 presenterar vi vår empiri, där diskuterar vi de relevanta teman vi identifierat i empirin. I kapitel 5 presenterar vi vår analys där vi analyserar och tolkar empirin utifrån den teoretiska referensramen. I kapitel 6 presenterar vi våra slutsatser som dras av analysen och besvarar vår forskningsfråga för att sedan presentera teoretiska och praktiska bidrag. Slutligen presenterar vi brister och behov av framtida forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Motivation

Motivation är ett område som länge intresserat forskare och det finns mängder med studier på ämnet som försöker förklara vad motivation är och hur det uppstår (t.ex.Herzberg 1966; Hackman & Oldham, 1976;Ryan & Deci, 2000). En definition av motivation är "system av motiv för handlande" (Svenska Akademins Ordlista, 2015). Vidare anses en individ som känner sig inspirerad och benägen att agera på ett visst sätt vara motiverad (Ryan & Deci, 2000). På samma sätt anses en individ som inte känner någon inspiration eller drivkraft att agera vara omotiverad.

2.1.1 Motivation eller hygienfaktorer

Det finns olika faktorer som motiverar individer att handla på ett visst sätt (Ryan & Deci, 2000). Studier visar att faktorer som måluppfyllelse, karriär, erkännande, arbetet i sig själv eller att växa som individ är exempel som motiverar arbetare (ibid). Herzberg (1966) frånskiljer några närliggande faktorer från motivation. Övervakning, relationer eller lön innebär inte att arbetarna blir mer motiverade, men vid oacceptabla nivåer påverkar de arbetsnöjdheten (Herzberg, 1966). Dessa benämns i studien som hygienfaktorer och kan vid otillräckliga nivåer enligt författaren göra att de anställda blir missnöjda och slutar sina jobb, men de kan inte ses som en källa till motivation (ibid).

En senare studie pekar på att de faktorer som 1966 ansågs motivera arbetare även gäller för personer som arbetade på distans år 1999 (Knight & Westbrook, 1999). Vidare fann de att flexibilitet och kontroll har övergått från en hygienfaktor till att vara en faktor som motiverar arbetare och detta är något arbetsgivare behöver ta i beaktning för att attrahera arbetare.

2.1.2 Inre och Yttre motivation

Den mest grundläggande uppdelning man gör för att förstå motivation är inre och yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). Inre motivation innebär att man gör saker antingen för att man tycker det är intressant eller roligt etc. eller så gör man det på grund av yttre faktorer som belöningar eller att man slipper straff (ibid). Vidare framhåller författarna att göra saker för att man tycker det är roligt eller intressant hör ihop med flexibilitet och och möjligheten att välja. Detta korrelerar även med ålder och man ser att studenter i början av sin skoltid motiveras till stor del av inre motivation och kunna göra vad man vill, men ju äldre man blir desto mer motiverad blir man av att få bra betyg etc. (ibid). Man ser också att genom att motivera med externa faktorer underminerar man den interna motivationen hos människor. Att exempelvis hota med straff, övervaka i för hög grad eller erbjuda belöningar leder till lägre inre motivation. Tvärtom kan man stimulera denna genom att erbjuda sina anställda möjligheten att välja, ge positiv feedback och ge deras ideer ett erkännande (Ryan & Deci, 2015). Vidare har människan ett grundläggande behov av att vara aktiv, nyfiken, lekfull och oberoende av yttre belöningar (Ryan & Deci, 2000). Detta ger stöd för att den interna motivationen är den primära motivationsformen. Kompetens, autonomi och tillhörighet är alla nycklar för att skapa högre motivation (Ibid).

2.2 Arbetets karaktär

Enligt studier av motivation (Ryan & Deci, 2017) är arbetets karaktär central för arbetstagarens motivation och arbetsprestation. Denna tes stöds av Hackman och Oldham (1976) som identifierar ett antal aspekter som påverkar arbetsmotivation, jobbnöjdhet och effektivitet.

Färdighetsvariation innefattar till vilken grad arbetet kräver varierande färdigheter för genomförande. Anställda med arbeten som är ensidiga och repetitiva uppger oftare att de är omotiverade än de med varierande arbetsuppgifter.

Uppgiftssignifikans handlar om hur meningsfull en arbetsuppgift upplevs vara. En arbetsuppgift med stor påverkan på andra i omgivningen, i organisationen eller samhället tenderar att ge den anställde högre motivation jämfört med ifall det inte påverkar någon annan.

Uppgiftsidentifiering syftar till hur väl arbetaren ser produkten av sitt arbete. Att se hela produktionskedjan och se vad arbetet leder till bidrar till högre motivation.

Feedback innebär graden av information den anställde erhåller om resultatet genom själva genomförandet. Får man tydlig feedback på hur väl en arbetsuppgift är genomförd förstärker det utfallet.

Autonomi förklaras genom medbestämmande och oberoende, till vilken grad de anställda själva styr när, var och hur de genomför sitt arbete. När man har stor påverkan på sitt arbete ökar det personliga ansvaret för framgång.

Att själv kunna styra sitt arbete ger oss en direkt koppling till på-platsen, distans och hybridarbete. Vidare kan feedback påverkas av var medarbetarna arbetar, beroende på organisationens struktur för feedback, vilket har implikationer för hur organisationer bör konstruera feedback för arbetstagare på distans (Hackman & Oldham, 1976).

2.3 Distansarbetes fördelar och nackdelar

Det finns viss utmaning med att definiera distansarbete. Definitionen varierar mellan studier och graden av hur mycket tid som spenderas hemma respektive på kontoret varierar även det mellan studier. Det finns studier som baseras på en arbetstid på en timme hemifrån medan andra baseras på enbart hemarbete vilket gör att området är svårnavigerat (Harpaz, 2002). Det som är gemensamt för begreppet är att man använder elektronisk kommunikation som huvudkälla för att utföra så kallat E-arbete för sin organisation (Cooper, 1996). Författarna i detta arbete använder definitionen att distansarbete utförs utanför företagets lokaler.

Att arbeta hemifrån är inte ett nytt fenomen utan det har varit ett långsamt ökande fenomen även innan Covid 19 (Hultén, 2005). Teknologiska framsteg har lett till ökat utbud av billiga datorer, snabbt internet och möjligheten att komma åt jobbfiler hemifrån, vilket förenklat och gjort distansarbete lättillgängligt (Belanger, 1999).

Harpaz (2002) samt Lippe och Lippènyi (2020) framhåller fördelar för individen med distansarbete som exempelvis autonomi och självständighet. Att inte ständigt vara övervakad av chefen och möjligheten till att styra saker som arbetstider och var man utför arbetet kan få individen att uppleva högre grad av eget arbetsansvar gentemot organisationen. Vidare lyfter författaren poänger som att slippa pendla till jobbet och möjlighet till att kunna ta hand om sin familj bättre, än om man tvingas vara låst till en kontorslokal (Harpaz, 2002). Däremot riskerar den som arbetar hemifrån att känna sig isolerad, att man saknar teamkänsla och att man får sämre möjligheter att göra karriär inom organisationen (ibid). Svårigheter att skilja på jobb och familjesituation samt stress över att alltid vara tillgänglig är ytterligare faktorer enligt författaren, något som stöds av (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015).

På organisationsnivå varierar de positiva och negativa utfallen mellan studierna. Studierna av Harpaz (2002) och Bloom, Liang, Roberts och Ying (2015) drog bägge positiva slutsatser för organisationen sett till effektivitet men lyfter även negativa aspekter som dyr startinvestering för bolaget och svårigheter att sköta management samt övervakning. Vidare finns det även fördelar för samhället i form av mindre trafik, bättre miljö och att man kan inkludera de som har svårt att lämna hemmet i arbetsstyrkan bättre än tidigare (Harpaz, 2002).

2.4 Motivation och distansarbete

Studier som kombinerar områdena motivation och distans har lite olika utfall. Dubrin (1991) menar att eftersom distansarbetare upplever högre grad av autonomi kan detta leda till ökad motivation. Detta stöds av Rupietta och Beckmann (2018) som visar att distansarbete även ökar den inre motivationen och arbetshastigheten. Vidare verkar distansarbete leda till ökad arbetsnöjdhet (Dubin, 1991). Pang och Lu (2018) pekar på ett positivt samband mellan ökad

arbetsnöjdhet och motivation, vilket indikerar att distansarbete kan påverka motivationen. Golden (2006) visar också att distansarbete leder till ökad arbetsnöjdhet, dock att distansarbete också påverkar relationen med kollegor och chefer, allra främst tycks det påverka relationen med kollegor. Han menar att distansarbete kan ha en negativ påverkan på kvaliteten på relationer och dessutom arbetsnöjdhet om det blir för långa perioder. Distansarbete bör begränsas och runt två dagars arbete på distans per vecka rekommenderas för att nyttja fördelarna av distansarbete, utan att skapa nackdelarna av separation med kollegor och chefer (Golden, 2006).

Som nämnt tidigare finns det även risker för den som arbetar hemifrån att känna sig isolerad och att man får svårt att skilja på jobb och fritid. Att byta kläder och komma till en ny miljö är för många ett sätt att ställa om från jobb till arbete och tvärtom och detta ihop med att man inte vet när man skall stänga av kan ha negativa effekter på motivationen (Harpaz, 2002).

2.5 Hybridarbetes påverkan på relationer

Att en viss del av arbetet sker på distans innebär en förändring för arbetsrelationerna, då kollegor inte kommer träffas lika ofta. Watson (2007) kommer i sin studie fram till slutsatser som att det finns mycket pengar att spara på distansarbete för företaget och öka effektiviteten för anställda, men ser eventuella problemområden som hot mot företagskulturen, färre informella samtal och svårigheter med övervakning. Enligt teorier påverkar dock arbetsrelationer inte motivationen, men däremot arbetsnöjdheten (Herzberg, 1966).

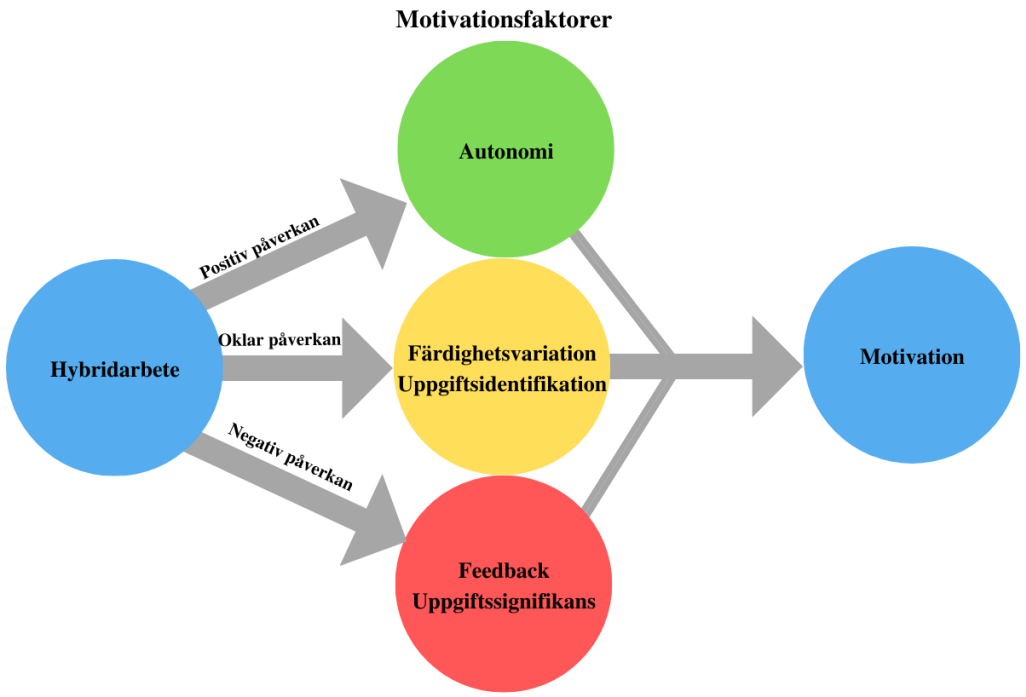
2.5.1 Hybridarbetes påverkan på relationen mellan ledare och följare

I studier om utbyte mellan ledare och följare Howell och Hall-Merenda (1999) skriver i sin studie om “leader-member-exchange” (LMX) och hur distans påverkar denna teori. Studien stämmer överens med Sveningssons och Alvessons (2010) kritik om att ledaren får för stort fokus för att förklara begreppet ledarskap och poängterar att olika följare får olika resultat även om de har samma ledare. LMX går ut på att förklara vad som sker i vad dom kallar “svarta lådan” mellan observerat ledarbeteende och uppmätt output av följaren. Dessutom betonar de att ledares relationer skiljer sig till olika följare. Här vill de alltså undersöka vilken påverkan organisatorisk omgivning, i detta fall där ledaren och följaren är på olika ställen, har på relationen mellan ledare och följare. De skiljer likt Sveningsson och Alvesson (2010) på transaktionellt och transformativt ledarskap och menar att LMX ofta börjar som transaktionellt, dvs man har en formell relation med sin ledare och gör det som står i kontraktet och får tillbaka ersättning överenskommen i förväg, för att sedan övergå i transformativt ledarskap där man istället inspireras att ta mer ansvar än att bara göra vad kontraktet säger. Det man fann var att fysisk distans inte hade någon negativ påverkan på relationen mellan ledare och följare utan att distans i denna studie snarare förstärkte den output som de kunde uppmäta från följaren. De sammanfattar med att ledarskap på distans går i många fall hur bra som helst och kan till och med vara mer effektivt (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Neufeld, Wan, & Fang (2008) stämmer med resultatet i sin artikel in i tesen angående fysisk distans påverkan. De menar att det viktigaste för en ledare är att kunna kommunicera med sina följare. Transaktionella ledare behöver kunna kommunicera ut sina mål och belöningar för dessa medan transformativa behöver visa sin karisma och intellektuella stimulans och individuella hänsyn till sina följare. Det räcker inte med att cheferna har starka övertygelser, de måste också agera utifrån dessa övertygelser genom effektiv kommunikation. Resultatet av denna studie visar inte att vare sig kommunikation eller ledarens effektivitet skulle påverkas av fysisk distans.

2.6 Konceptuell modell

I detta avsnitt presenterar vi vår konceptuella modell som används för att öka förståelsen för läsaren. Modellen utgår ifrån på-platsen arbete som normaltillstånd, t.ex. menar vi att vid en övergång från arbete enbart på plats till hybridarbete antas en positiv påverkan av autonomi. Modellen ger en överblick över de huvudsakliga teman som studien behandlar och den illustrerar sambanden mellan de huvudsakliga motivationsfaktorer som vår teoretiska referensram behandlar och hybridarbete.



Figur 1: Konceptuell modell, version 1. Skapad av författarna

För att förstå hur motivation påverkas av hybridarbete bör vi förstå vilka motivationsfaktorer som påverkas av var vi arbetar. Därför börjar modellen sortera vilken påverkan hybridarbete har på olika motivationsfaktorer, de första pilarna leder till de faktorer som faller under respektive kategori; påverkas positivt av hybridarbete, oklar påverkan, eller negativ påverkan.

Motivationsfaktorerna är de huvudsakliga faktorerna som teorin visar påverkar motivation, pilarna efter motivationsfaktorerna illustrerar att de tre kategorierna (de motivationsfaktorer som påverkas av hybridarbete positivt, oklar påverkan och negativ påverkan. Den sammanfogade pilen efter motivationsfaktorerna visar att alla motivationsfaktorer har en påverkan på motivation. Teorin ger stöd för att autonomi påverkas av att arbeta helt eller delvis på distans och att autonomin påverkar motivationen (Harpaz, 2002;Dubrin, 1991;Lippe & Lippènyi, 2020).

Feedback påverkas också av vart man arbetar, men i detta fall negativt. Feedback på prestation är begränsad och icke-verbal kommunikation (exempelvis kroppsspråk) elimineras (Dubrin, 1991). Uppgiftssignifikans påverkas också av var man arbetar genom minskad kontakt med kollegor och ökat avstånd till kollegor genom minskad möjlighet att se kollegor på arbetet och minskad informell kommunikation (Dubrin, 1991). Färdighetsvariation och uppgiftsidentifikation påverkar motivationen (Hackman and Oldham, 1976) men har i vår teoretiska referensram inte kunnat hitta en korrelation mellan dessa motivationsfaktorer och hybridarbete. Modellen förklarar dels vilka faktorer som påverkar motivationen och dels vilka utav dessa motivationsfaktorer som enligt teori påverkas av hybridarbete.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

3.1.1 Ontologiska och epistemologiska överväganden

Vi är influerade av en tolkande tanketradition med en epistemologisk utgångspunkt baserat på definitionerna i Lind (2019). Vi argumenterar för att vi kan analysera och utveckla kunskap om vårt fenomen, däremot inser vi att det inte finns några helt neutrala eller teorioberoende observationer. Vi som forskare kan inte genomföra helt neutrala observationer, och både vi och våra respondenter är formade av vår kultur, de teorier vi tagit del av och våra erfarenheter. Vi har tidigt i vårt arbete blivit influerade av teoribildningen på området, vilket har påverkat oss till vår forskningsfråga och bör ha påverkat våra tolkningar av empirin. För att motverka detta och ändå kunna bidra till ökad förståelse för vår forskningsfråga söker vi vara så transparenta som möjligt. Vi skriver dessutom med citat för att förmedla vad respondenterna sagt.

3.1.2 Kvalitativ undersökningsform

Vi valde att fokusera på en kvalitativ undersökningsform eftersom vår forskningsfråga undersöker motivation vid hybridarbete. Baserat på definitionen “system av motiv för handlande” (Svenska Akademins Ordlista, 2021) argumenterar vi för att motivation är ett komplext begrepp som påverkas av individers uppfattningar, känslor och åsikter. Detta gör en kvantitativ forskningsansats opraktisk, då den har begränsningar i att beskriva komplexa förhållanden och synliggöra dolda betydelser (Bell Bryman & Harley, 2019). Kvalitativa undersökningar möjliggör att få detaljerade beskrivningar och förklaringar av motivation,

beteende och attityder av individer (Hakim, 2000), vilket hjälper oss besvara vår forskningsfråga som rör motivation och beteende av individer. De djupgående svaren och de detaljerade beskrivningarna passar väl för att skapa nya koncept, testa befintliga teorier och utveckla befintliga teorier. (Doz, 2011). Detta passar vår undersökning väl, då vi integrerar och testar befintliga teorier under förändrade förutsättningar.

3.1.3 Abduktion

Vi har valt att inspireras av en abduktiv forskningsansats då detta enligt (Bell Bryman & Harley, 2019) är att föredra när man utvecklar en ny teori. Abduktion ses som en blandning av induktion och deduktion där den man inom induktion först samlar in data, gör hypoteser och bygger sedan sin referensram utifrån detta. Deduktion fungerar motsatt där man bygger referensram först sedan hypoteser och sedan testar dessa mot den producerade datan. Under datainsamlingen upptäckte vi nya, men relaterade dimensioner som påverkade vår forskningsfråga, varpå vi tillät vår teoretiska referensram och vårt resultat utvecklas parallellt. Vi tror att kunskap kan utvecklas i gränssnittet mellan sökande och upptäckande i enlighet med Dubois och Gadde (2002) vilket rimmar väl med fördelarna av en abduktiv forskningsansats. Den teoretiska referensramen har styrt forskningsprocessen, men har också anpassats utifrån resultaten i undersökningen.

3.1.4 Forskningsprocess

Först undersökte vi litteratur kring motivation, sedan formulerade vi en frågeställning; “Hur påverkas motivation av hybridarbete?”. Därefter började vi med att samla in teorier kring ämnet. Samtliga teorier samlades in genom att författarna använde sökmotorer för akademiskt material, Göteborgs universitets “Supersök” och Google Scholar. Författarna läste och kategoriserade sedan materialet utifrån vilka ämnen som artiklarna berörde. Därefter började intervjuer genomföras med båda författarna på plats hos tre olika företag, varav två intervjuer genomfördes via Zoom. Intervjun leddes av en av författarna, medan den andra förde anteckningar och ställde följdfrågor. Intervjuerna spelades också in och transkriberades i efterhand. När alla intervjuer var klara började resultaten formuleras och samband och teman identifierades och kategoriserades. Parallellt ändrades den teoretiska referensramen genom att exkludera teorier som inte ansågs spegla eller förklara resultaten, samt lades till teorier som bättre förklarade vårt resultat exempelvis minskades fokuset på ledarskap och fokuset på arbetsrelationer ökade. Därefter analyserades resultatet med hjälp av vald teori. Slutligen formulerades slutsatser utifrån likheter och skillnader mellan resultat och teorin.

3.2 Utveckling av teoretisk referensram

Undersökningen började i en genomgång av litteratur på motivation inom organisationsforskningen och motivation i förhållande till distansarbete. Vi samlade relevant litteratur och summerade sen en lista för att försöka skapa en bred överblick över relevant teoribildning och gick igenom listan systematiskt. Vi kategoriserade potentiellt relevanta artiklar och böcker i “distansarbete”, “motivation”, “arbetsnöjdhet” och “autonomi”. Processen gav oss en övergripande kunskap om tidigare forskning och innebar att vi hittade ny litteratur som var intressant för vår teoretiska referensram. Målsättningen var att skapa en

grundläggande förståelse av forskningsområdet för att kunna skapa en relevant forskningsfråga (Bell Bryman & Harley, 2019). I enlighet med ett abduktivt arbetssätt, skapades den teoretiska referensramen i en dynamisk process, där vi rört oss mellan den teoretiska referensramen och empirin (Patel & Davidsson, 2019). För att stärka trovärdigheten i vår teoretiska referensram har vi använt artiklar som är peer-reviewed eller citerade och publicerade tillräckligt många gånger för att bedömas som trovärdiga. Artiklarna hittades genom att söka i sökmotorer, primärt "supersök" som tillhandahålls av Göteborgs Universitet samt Google Scholar. Artiklarna hittades genom sökord som "Hybrid work", "secluded work", "distance work", "telecommute", "motivation" och "job characteristics model", samt via referenser hittade i relevanta artiklar.

3.3 Urval och material

3.3.1 Urval

Då studien undersöker motivation hos arbetare som jobbar både på distans och på plats, innehåller det empiriska materialet uteslutande primärdata från intervjuer av arbetare som jobbat både på distans och på plats. Vi har genomfört 14 intervjuer med 14 respondenter på tre mindre västsvenska företag. Givet vår forskningsfråga och den begränsade tid vi haft för att genomföra undersökningen, argumenterar vi för att 14 intervjuer är tillräckligt för ett tillförlitligt resultat. Nio av respondenterna arbetar operativt inom företagen och har inte en chefsroll, nedan benämnd medarbetare. De fem resterande har chefsroller på företagen, nedan benämnd ledare. Valet av respondenter baserades delvis på bekvämlighet och access, men också utifrån vårt syfte och förväntas kunna bidra med relevanta perspektiv till vår frågeställning då de uppfyller våra kriterier:

1. Har möjlighet att arbeta hemifrån
2. Har erfarenhet av att arbeta både hemifrån och på en arbetsplats
3. Har arbetat på arbetsplatsen minst 6 månader
4. Minst en tredjedel av respondenterna ska inneha ledarroll.
5. Ledare har personalansvar

Dessa kriterier fastställdes för att se till att respondenterna hade relevant erfarenhet för att bidra till vår frågeställning. Företagen är verksamma i olika branscher men har geografiska och storleksmässiga likheter, vilket kan ha betydelse för generaliserbarheten av studien.

Respondenterna valdes i viss utsträckning genom kedjeurval, att de initiala respondenterna föreslog ytterligare respondenter som de ansåg vara lämpliga att medverka i studien, vilket kan vara lämpligt vid kvalitativa undersökningar tillsammans med bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017).

3.3.2 Datainsamling

Intervjuerna genomfördes i första hand på plats hos respondenten men även via Zoom när detta efterfrågades med hänsyn till den pågående covid-19-pandemin. Samtalen är inspelade och transkriberade för att i efterhand kunna ta del av och analysera intervjusvaren.

Respondenterna fick inte tillgång till frågorna i förväg, då vi inte ville riskera att få inövade svar. De fick däremot en beskrivning av vilka ämnen vi skulle beröra, intervjuernas form och andra praktiska detaljer. Intervjuerna gjordes i semi-strukturerad form, för att kunna skapa ett flyt i samtalet, samt kunna ställa följdfrågor och kunna gräva djupare i frågeställningarna. Intervjupersonerna har anonymiserats för att skapa förutsättningar för intervjupersonerna att tala fritt (Bryman & Bell, 2017;Patel & Davidsson, 2019).

Tabell 1: Översikt av medverkande i studien

Respondent	**Kön**	**Intervjuns längd (min)**	**Datum**
Medarbetare 1	K	21:18	2021-12-08
Medarbetare 2	K	19:13	2021-12-08
Medarbetare 3	M	20:31	2021-12-08
Chef 1	K	25:10	2021-12-08
Chef 2	M	36:01	2021-12-08
Chef 3	K	25:55	2021-12-10
Medarbetare 4	M	15:30	2021-12-10
Medarbetare 5	M	29:13	2021-12-10
Medarbetare 6	M	29:40	2021-12-10
Chef 4	M	60:48	2021-12-13
Chef 5	M	40:49	2021-12-15
Medarbetare 7	M	23:39	2021-12-15
Medarbetare 8	M	23:06	2021-12-15
Medarbetare 9	M	22:20	2021-12-15

Intervjufrågorna (se Bilaga 1) är skrivna som öppna frågor, där respondenterna får svara och resonera relativt fritt. Beroende på hur respondenterna svarade anpassades också intervjun för att följa rapportens syfte och följdfrågor ställdes för att ge respondenterna möjlighet att utveckla relevanta områden. Formatet uppmanade respondenterna att svara fritt, utan att bli för låst av svarsalternativ. Intervjuformatet bedömer vi enligt kriterier från Patel och Davidsson (2019) bidra till hög grad av standardisering och en låg grad av strukturering.

3.3.3 Dataanalys

Vi har skapat en konceptuell modell utifrån den teoretiska referensramen (*Figur 1 s.12)* för att sedan fördjupa oss i 14 kvalitativa intervjuer. Intervjuerna bearbetades genom tematisk analys genom att hämta teman dels ur de områden som berördes i intervjuerna såväl som ur teorin. Angreppssättet passar vår studie då vi vill undersöka olika perspektiv i en speciell kontext och peka på mönster eller avvikelser för att komma fram till oförutsedda insikter

(King, 2004). Vidare passar tematisk analys för att bedöma helhetsbilden från respondenterna och se hur olika teman passar ihop (Nowell, Norris, White & Moules, 2017).

Vi valde att blanda teoristyrd och empiristyrd tematisk analys på grund av de spridda svaren som vi fick som en följd av att vi valt semistrukturerade intervjuer. Skillnaden i svaren man får beror på dels respondenternas perspektiv, men också intervjuarnas följdfrågor, något som gör det problematiskt att komma fram till teman innan samtliga intervjuer är färdigställda (Langemar, 2008).

Tematiseringen började genom att hitta likheter och nyanser i svaren vi fått under intervjuerna (Se exempel på kategorisering i bilaga 2). Vi såg exempelvis hur samtliga respondenter lyfte att det blev mindre spontan feedback vid arbete som inte var på-platsen. Detta tematiserades under temat feedback. På liknande vis svarade respondenterna om att välja själv, självständighet och självstyre, vilket samlades under temat autonomi. Exempel på tema från teorin är uppgiftsignifikans som enligt teori påverkar motivation.

Då teorin till stor del influerade våra frågor till respondenterna såg vi tidigt att svaren berörde liknande områden som teorierna, men också identifierade nya. I ett tidigt stadie märkte vi exempelvis att samtliga tillfrågade lyfte vikten av relationer och det sociala, vilket ledde till en ny tematisering.

3.4 Studiens kvalitet

Undersökningen söker att skapa en analytisk generaliserbarhet kring sina vetenskapliga resultat, för att stärka generaliserbarheten har vi använt en triangulerande metod (Yin, 2013). Kritiken som man kan göra mot kvalitativa studier handlar i första hand om huruvida det är möjligt att göra objektiva studier. Att forskarna är färgade genom sina respektive bakgrunder sätter i stor grad prägel på studien (Bell Bryman & Harley, 2019). För att motverka detta har vi t.ex. använt oss av citat i studien. Vårt mål i denna studie är att vara så öppna och transparenta som möjligt med detta och peka på de begränsningar studien har. För att kunna mäta en studies kvalitet så finns det olika metoder att utvärdera (Bell Bryman & Harley, 2019). Det råder viss debatt kring kvalitativ forskning och vilka mått som är användbara, och det som passar bäst är enligt Bell, Bryman & Harley (2019) att titta på trovärdighet. Lincoln & Guba (1986) beskriver trovärdighet genom kriterierna giltighet, överförbarhet, stabilitet och neutralitet.

Giltigheten (Credibility) i studien har vi försökt stärka genom triangulering. De vill säga vi har frågat flera olika personer, med olika befattningar och arbetsplatser för att öka antalet perspektiv samt analyserat med olika teorier och använt olika datakällor. Genom mängden intervjuer och spridningen bedömer vi att möjligheten att bedöma trovärdigheten i studien ökar i kontrast till ifall man endast gjort en eller ett par stycken. Vidare kan man genom att bygga sin referensram på trovärdiga teorier och analysera datan flera gånger öka studiens giltighet.

Överförbarheten (Transferability) för en studie handlar i vilken grad man kan applicera det man kommer fram till i andra situationer (Bell Bryman & Harley, 2019). Genom en frågeställning som sträcker sig utanför just de tre organisationerna vi studerar, och genom att vara tydliga med genomförandet av vår undersökning i detta metodkapitel så ger vi tidigt läsare möjligheten att bedöma överförbarheten. Vidare har intervjuer gjorts med personer i olika befattningar och från olika organisationer vilket ökar överförbarheten. Då studien är av kvalitativ karaktär så är inte målet att uppnå statistisk överförbarhet utan istället analytisk generaliserbarhet. Vår konceptuella modell kan överföras och testas i andra studier under andra förutsättningar, exempelvis andra länder, tider eller på andra företag.

Stabiliteten (Dependability) i rapporter syftar till hur väl resultatet står sig över tid. Det vill säga ifall studien genomförts i en annan tid, hur likt hade resultatet varit. För att hantera detta har vi dokumenterat vår process grundligt, spelat in intervjuer, transkriberat och sparat ner frågorna vi använt så att andra kan följa arbetsgången och replikera en liknande studie.
Då hybridarbete inte är ett nytt fenomen utan har funnits en längre period så bedömer vi att de anställda har hunnit bilda sig en uppfattning inom fältet, snarare än ifall vi hade studerat ett helt nytt fenomen. Även detta ökar möjligheten att resultatet hade blivit samma om någon hade gjort samma undersökning igen. Vidare är vi transparenta med vilka teorier vi valt, vilka metodval vi gjort och hur analysen har gått till, detta för att läsaren skall kunna följa vår analytiska process och förstå upptäckterna vi gör (Guba & Lincoln, 1994).

Neutraliteten (Conformability) i studien handlar om huruvida studien är objektiv (Bell Bryman & Harley, 2019; xGuba & Lincoln, 1994). Då vi använder oss av triangulering och dessutom anonymiserar de olika personerna och bolagen så minimerar vi risken för att svaren blir påverkade av någon vinkling etc (Lincoln & Guba, 1985). Exempel på en sådan vinkling skulle vara att man i ett bolag svarar att här är alla otroligt motiverade och stämningen är på topp eftersom de via undersökningen får en möjlighet att synas och ser det som en möjlighet att marknadsföra sig själva. Vad gäller författarnas neutralitet har vi i största mån möjligt försökt vara neutrala. Vi har ingen relation till majoriteten av respondenterna och de vi har varit i kontakt med tidigare bedöms inte utgöra någon intressekonflikt.

3.5 Etiska ställningstaganden

Det finns ett antal etiska ställningstaganden forskare behöver i samband med datainsamlingen för att uppnå hög kvalite (Bryman & Bell, 2017). Genom att ställa följdfrågor kunde vi minska risken för missuppfattningar och för att säkerställa att vi förstått varandra fick de intervjuade, om vi upplevde risk för missuppfattning, ta del av resultaten innan publicering så att de kunde korrigera eventuella tolkningsfel. Ingen av intervjupersonerna hade något att anmärka på (ibid).

Samtyckeskravet & Informationskravet

För att säkerställa kvalité har vi valt att utgå från Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Respondenterna var frivilliga och informerade om att de när som helst fick avbryta sin medverkan. Vidare har de varit väl förberedda på vilka ämnen som frågorna gällde, men inte fått frågorna i förtid. De har också informerats om att det skulle spelas in, och när inspelningarna startats och avslutats för att uppnå transparens (Vetenskapsrådet, 2002).

Konfidentialitetskravet & Nyttjandekravet

För att skydda respondenterna från negativa effekter av att vara med i undersökningen har vi anonymiserat dem i enlighet med Patel och Davidson (2019) samt Vetenskapsrådet (2002). Deras personuppgifter lagras eller syns inte i arbetet. Däremot är vi medvetna om att någon skulle kunna ta reda på vilka respondenterna är, med tanke på detta har vi valt att stryka citat som kan riskera att påverka respondenten negativt. Vi har också i de fall de bedöms som en risk att uppfattas som känsligt, skickat en skriftlig bekräftelse till citerade respondenter och fått bekräftat att de önskar bli citerade innan publikation (ibid). Författarna har också varit transparenta med undersökningens syfte och hur undersökningen kommer publiceras samt att den inte kommer användas i något annat syfte (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Empiri

För att presentera och diskutera vår empiri återkopplar vi till den konceptuella modellen (Figur 1, s. 12). Baserat på de teman som uppkommit ur intervjuerna och teorin undersöker vi respondenternas erfarenhet av motivation utifrån autonomi, feedback, identifikation med uppgiften, färdighetsvariation och uppgiftssignifikans i distans-, på-plats- och hybridkontext. Vi lyfter även andra aspekter till hybridarbete som framkom som viktiga under intervjuerna, svårigheter att skilja på arbete och fritid, effektivitet, informella möten, relationer och individuell utveckling.

4.1 Ökad autonomi vid hybridarbete

Autonomi kan innebära både att få välja hur, var och när arbetsuppgifter genomförs. Alla respondenterna uttryckte en hög grad av självständighet vad gäller hur de antar en uppgift. Vad gäller när upplevde de att de hade en rimlig nivå av frihet, men att den påverkas av kollegors kalendrar när det gäller uppgifter som kräver samarbete. De flesta av respondenterna lyfter fram att man inte blir lika störd av kollegor när man arbetar på distans, att scheman och ens egna planering respekteras, vilket möjliggör fokus. En respondents erfarenhet är att man i högre utsträckning vågar ta egna beslut när man inte behöver arbeta på plats. Många frågor till kollegor uppkommer på grund av att man vill skapa en trygghet innan man agerar, fastän man egentligen vet svaret. Detta kan leda till ökad utveckling och effektivitet när man inte arbetar på-plats.
Respondenterna i studien beskrev sin självständighet på liknande vis, de upplevde sig till hög grad självständiga och många värderade detta högt. Flera av respondenterna lyfte värdet i att kunna arbeta hemifrån, att vara flexibel med arbetsplats, arbetstider och att slippa pendla. Att inte behöva resa till och från jobbet menade många möjliggör både mer arbete och mer tid till fritid. Några av respondenterna lyfte fram hämtning och lämning av barn på förskola och att

kunna stanna hemma på fredagar för att snabbare kunna resa iväg för helgen. En av respondenterna kommer att nyttja sin autonomi till att arbeta tre månader på annan ort. Flera respondenter menar att det är motiverande och inspirerande att kunna välja arbetsplats, några menade t.o.m. att det var en förutsättning för deras anställning. Medarbetare 5 sa om autonomi:

"...påverkar mig personligen det mesta av alla de faktorerna. Det är just själva ägandeskapet i det att jag kan se att jag har mina arbetsuppgifter som jag äger och har ett ansvar för och som jag behöver få gjort och det kan göra mig stolt i av det jag gör…det blir mycket mer tydligt vad jag gör och vad som förväntas av mig när jag är hemma"

Vilket tydliggör hur autonomin kan leda till en ökad motivation att genomföra sina arbetsuppgifter.

Några av respondenterna lyfter ett samband mellan var de vill jobba och var deras kollegor arbetar. Flera respondenter lyfter att de vill arbeta så mycket med sina kollegor som möjligt, medarbetare nio sa:

"...har väl en halvt fri roll på mittfältet…om någon skulle säga att jag inte får jobba hemma, hade jag inte haft jättemycket problem med det…men däremot om jag hade blivit tvingad att sitta hemma…"

Detta exemplifierar det vi ser i empirin, att några av respondenterna helst vill vara på plats och inte prioriterar möjligheten att arbeta på distans speciellt högt. Några respondenter lyfter dels att de vill arbeta på kontoret om många av deras kollegor också gör det, dels att de skulle få dåligt samvete av att arbeta för mycket på distans om majoriteten arbetar på plats. Majoriteten av respondenterna tycker dock inte att detta är något som företaget ska detaljstyra. Autonomi ökningen vid hybridarbete innebär alltså fördelar gentemot vardagslivet, såsom familjeliv och fritid, det kan också öka medarbetarnas beslutsfattning och öka känslan av eget ansvar.

4.1.1 Svårt att skilja på arbete och fritid

De flesta av respondenterna uttryckte att de upplevde en skillnad i gränsen mellan arbete och fritid när de arbetar hemma. De som upplevde skillnad menade att gränsen blir diffus när de jobbar hemifrån, att de tenderar att i högre utsträckning börjar arbeta igen efter arbetstid eller när de har rast, ett fåtal respondenter menade att detta inte skiljer sig och att de också har blivit bättre över tid (med delvis distansarbete) på att skilja på arbete och fritid. De flesta av respondenterna lyfter här samband mellan sina förutsättningar hemma vad gäller arbetsplats. De som inte har ett arbetsrum eller kontor lyfter svårigheten i att stänga in sig eller skärma av det privata från det professionella, de upplever också i högre utsträckning att det är lättare att återgå till jobbet efter arbetstid, att gränserna mellan jobb och fritid suddas ut. Många lyfter också möjligheten till att spendera mer tid med familj, dels på grund av mindre restid men också för att man kan styra sin tid så man arbetar senare på kvällen. Man kan vara med barnen innan de ska sova och plockar sedan upp datorn igen efter det. Till exempel Chef 5s erfarenhet är att man ofta jobbar lite till senare på kvällen:

"Det tredje arbetspasset, dvs. att man har ett arbetspass på kontorstid, man har ett med familjen sen och ett tredje när man plockar upp datorn och jobbar igen."

Detta citat visar hur distansarbete kan innebära att arbetsdagen blir längre, respondenten menar att detta också sker oavsett om man jobbat hemma eller inte, t.ex. för att man har varit iväg och rest och därmed hamnat efter med annat arbete. Sammantaget visar resultatet att hybridarbete bidrar till att respondenterna får svårare att skilja på fritid och arbete, samt ofta återgår till arbetet även under fritid eller rast.

4.2 Feedback formaliseras

Merparten av respondenterna uttryckte initialt att man upplevde sig få lika mycket feedback på distans som på plats, några uttryckte t.o.m. att feedbacken ökat genom att den systematiseras på grund av distansarbetet, i form av individuella samtal med ansvarig chef och NPS (Net promoter score) undersökningar som ger feedback från medarbetare och kunder. Nästan alla respondenter lyfter sedan att vardaglig, spontan feedback försvinner på distans och att den feedback man ger och tar ofta blir resultatinriktad. Många menar att det är svårare att ge viss typ av feedback på distans för att man är rädd att missuppfattas. Man lyfter fram att man gärna har både bild och ljud när man ger feedback på distans för att få med så mycket av kroppsspråk och tonalitet, men att en del oavsett faller bort jämfört med att ses fysiskt.

En av respondenterna menar att det som gör störst skillnad på feedbacken är vilken typ av chef eller kollegor man har, inte ifall man jobbar på plats eller på distans. Några har erfarenhet av att den feedback som blir, blir av hårdare karaktär, att man levererat en bra rapport exempelvis, men att det mjuka försvinner exempelvis hur kollegor mår. Olika nyckeltal får mer fokus vid distansarbete, exempelvis Key Performance Indicators. Samtliga av respondenterna lyfter en skillnad i spontan feedback. Medarbetare 8 sa:

"...spontan feedback faller bort i högre grad…man kan få feedback från kollegor som överhör någonting på kontoret…"

Vilket illustrerar hur viss feedback uteblir vid distansarbete, dels för att ens kollegor/chefer inte får ta del av innehållet och dels för att man upplever det svårare att ge feedback på distans, många av respondenterna uttrycker en oro för att bli missuppfattad t.ex. för att tonalitet och kroppsspråk försvinner i text. Majoriteten av respondenterna säger att det blir mindre feedback på distans och att det inte finns någon uttalad strategi för att hantera feedback på plats, de lyfter också fram feedback på distans som ett utvecklingsområde, där man kan utveckla sina processer. De flesta av respondenterna menar att distansarbete kräver ett mer strukturerat arbetssätt för att ge och få tillräckligt med feedback.

En respondent påpekade att man får höra mer om man är på kontoret, att man får ta del av mer information som kanske inte har en direkt påverkan på ens dagliga arbete, men som skapar ett sammanhang och en förståelse för verksamheten i stort. Sammanfattningsvis sker det alltså en förändring i typen av feedback som ges vid hybridarbete, den tenderar att bli mer resultatinriktad och det blir svårare för kollegor att ge feedback på varandras praktiska handlande.

4.2.1 Informella möten minskar

Merparten av respondenterna lyfter avsaknaden av informella möten och småprat på kontoret när de arbetar på distans. Många lyfter att de småpratar lite efter eller innan mötet där en ökad förståelse för varandra eller fenomenet uppnås. Dessutom ges och tas spontan feedback ofta under dessa informella möten, Medarbetare 8 berättar:

"Det är sånt som man kan reflektera över, att det blir inte så mycket spontan feedback [vid distansarbete] eller spontan respons från kollegor, utan det blir mer feedback från den som granskar det [arbetet]."

Citatet visar hur föremålet för feedback förändras när arbetet inte sker fysiskt tillsammans, den tenderar att ges på något producerat, exempelvis en rapport, snarare än sådant som inte explicit granskas på företaget exempelvis kundsamtal eller interna diskussioner. Under informella möten, exempelvis småprat med kollegor vid kaffemaskinen ges feedback och diskuteras arbetet på ett sätt som det inte gör när man arbetar på distans. Medarbetare 7 om feedback när man arbetar på plats:

"Får feedback från fler personer…du får fler inblickar för att det kanske är fler involverade"

Respondenten resonerar att man kan få både mer och bättre feedback genom att arbeta i en miljö där flera personer samarbetar och att distansarbetet alltså har en isolerande effekt på frågor. Sammantaget visar intervjuerna på en avsaknad av informella möten, vilket gör att spontan feedback, småprat och kollegor som väger in i frågor minskar vid hybridarbete.

4.3 Identifikation med uppgiften oavsett plats

Att identifiera sig med uppgiften handlar om att förstå vad ens arbete leder till och kunna koppla det till ett sammanhang och en helhet. Merparten av respondenterna svarade att de ibland kunde identifiera sig med arbetsuppgiften genom att se och förstå vad arbetet leder till, men att de ibland saknade denna koppling. En medarbetare 3 sa:

"Förstår att det leder till beslut…ser inte alltid vad besluten är…kan vara mer motiverande om man ser vad det ledde till"

Denna känsla finns hos flera av respondenterna, att en del av deras arbete görs, utan att de är säkra på vad effekten av arbetet blir. Detta menar de dock inte är kopplat till hybrid eller distansarbete utan snarare vilken feedback de får av organisationen. De flesta av respondenterna menade att de inte upplevde skillnad om de var på plats eller på distans förutom vad gäller ledarskapsfrågor. Anledningen som gavs var att återkopplingen som man får på sitt arbete i huvudsak handlar om måluppfyllelse. Resultatet om hur bra man nått sina mål når en oavsett var man arbetar. Däremot är det svårt att bedöma hur bra jobb man gör som ledare då det är svårare att fånga upp mående, arbetsmiljörelaterade frågor och individers utveckling. Utmaningen menar man blir att lyckas fånga upp medarbetare och se till att personalen mår bra, utan att boka in massa check-in möten. Vidare uppgav en respondent att den fysiska överlämningen av arbetsuppgifter uteblir på distans, vilket gör det svårare att se slutprodukten. Resultatet kan inte påvisa någon säker påverkan av identifikationen med uppgiften vid hybridarbete men stärker sambandet mellan identifikation med uppgiften och motivation.

4.3.1 Fokus på egna arbetsuppgifter och minskad färdighetsvariation

Samtliga respondenter uppgav att de har samma arbetsuppgifter oavsett ifall de arbetar på distans eller inte, vilket vi tolkar innebär liknande färdighetsvariation. Samtidigt är majoriteten överens om att man gör betydligt mer arbete där man rycker in och hjälper andra när man är på samma plats och att det leder till ytterligare färdighetsvariation. Av intervjuerna framgår att de under distansarbete blir mer varje individ och varje avdelning för sig, lite "stuprörsaktigt". Man arbetar på sin grej och riskerar inte att antingen överhöra eller småprata med någon om vad andra avdelningar eller personer arbetar på vilket medför att överblicken i företaget minskar. På samma sätt har man mer ansvar över en fråga på distans medan på kontoret blir det lätt en diskussion mellan bordsgrannar och man får fler perspektiv på en lösning.

Flera respondenter menar att det som sker informellt på en arbetsplats formaliseras och leder till fler helhetsavstämningar digitalt då den naturliga möjligheten till småprat försvunnit. Majoriteten är också överens om att antalet möten ökar på distans, arbetet blir mer styrt av kalendern och man bokar ofta en halvtimme även om någon bara vill göra en avstämning som tar fem minuter. Detta har medfört att kalendrarna fylls upp och respekten för att inte störa någon som har grejer planerade har ökat. Sammantaget visar resultatet att hybridarbete minskar färdighetsvariationen.

4.4 Uppgiftssignifikans påverkar motivation, oavsett var du arbetar

Det framkommer ur intervjuerna att samtliga tillfrågade anser att de har meningsfulla arbetsuppgifter. Många av de tillfrågade uppger att deras arbete leder till att uppnå företagets mål och att det i sig känns stimulerande. Andra utvecklar med att de tycker det känns motiverande att arbetet de utför bidrar till något större utanför bolaget som att sätta andra personer i arbete, hjälpa unga personer, ge en bra lösning för skattefinansierade bolag och att utveckla fastigheter eller städer. Att det man arbetar med är roligt och utmanande lyfts även det som viktiga faktorer för arbetsmotivationen.

Vidare uppger majoriteten att detta inte skiljer sig vare sig man arbetar på distans eller på kontoret, utan de uppger att det snarare är vad man arbetar med som avgör huruvida det är meningsfullt eller inte. Ren administration, IT hantering eller kvittoredovisning anges som exempel på uppgifter som upplevs betydelselösa. Resultatet kan inte påvisa någon säker påverkan av uppgiftssignifikans vid hybridarbete men stärker sambandet med motivation.

4.4 Upplevd effektivitet vid hybridarbete

När det gäller upplevd effektivitet på distans kontra på kontoret så upplever samtliga respondent att det finns arbetsuppgifter som är effektivare på distans och vissa uppgifter som fungerar bättre på kontor. Flera av respondenterna lyfter exempelvis upplärningsprocessen för nya medarbetare som ett moment som helst skall göras på plats. Saker som att kunna bolla och ställa många frågor upplevs svårare på distans och att visa något i praktiken går fortare än att förklara något över länk. Likaså framkommer ur intervjuerna att kroppsspråk och nyanser går förlorade vilket leder till att service och kundbemötande etc. bara blir ord istället för att

man upplever det på platsen. Det påtalas däremot att ifall det handlar om erfarna medarbetare som exempelvis behöver lära sig en ny roll så ser de inte distansen som ett problem på samma sätt utan kan vara en fördel då man idag har funktioner som att dela skärm, spara screenshots och skärminspelning jämfört med att sitta ihopkrupna runt en gemensam skärm i ett konferensrum. I samma anda uppger flertalet respondenter att ta digitala möten istället för att resa över landet både är tidseffektivt och har lett till fler potentiella kunder som vill ta ett möte.

Vidare framkommer det att möjligheten att på distans själv kunna välja när man svarar på en fråga är något som bidrar till effektiviteten för cheferna. Chef 4 sa:

"Istället för en direkt fråga i kontorslandskapet kan jag planera in att besvara den mellan två möten när jag har tid, snarare än att behöva lösa den i realtid. Mitt arbete blir effektivare eftersom det är mindre uppgifter jag måste lösa akut".

Flera chefer uppger även att medarbetarna de har under sig tar fler egna beslut när möjligheten att ställa snabba frågor minskar, något de ser som positivt.

På andra sidan spektrumet uppger medarbetare att just det faktum att det tar tid längre tid att få svar på frågor man vill bolla med personer på distans minskar effektiviteten.

Konsensus i denna studie är att självständiga arbetsuppgifter såsom att fördjupa sig i texter eller analysera siffror där man helst vill vara ostörd är mer effektiva på distans. Anledningen till detta är att det blir mindre småprat om andra saker än arbete. Däremot samarbete, kreativitet, diskussion och uppföljningar lämpar sig bättre för kontoret. . Sammanfattningsvis visar resultatet att hybridarbete påverkar effektiviteten, då resultatet visar både för-och nackdelar med att arbeta både på på-platsen och på distans.

4.5 Upplevd motivation på distans respektive arbetsplatsen

Respondenterna är överens om att det är svårt att generalisera kring motivation på distans. Flertalet respondenter nämner att huruvida man är mer eller mindre motiverad på distans respektive kontoret beror till stor del på hur man är som person och även vilka arbetsuppgifter man utför. Det som framkommer ur intervjuerna är dock att motivationen svänger mer på distans. Den varierar dag till dag och många upplevde att det var speciellt tufft under pandemin. Att inte få välja och att mötena ofta startades med att beklaga sig över hur besvärlig situationen blivit angavs som faktorer som påverkade negativt. Ibland känner man sig motiverad att bara stänga in sig och djupdyka i en fråga medan man andra dagar behöver prata med andra vilket man i större utsträckning får till på kontoret. Flera respondenter upplever att de tenderar att skjuta upp fler saker på distans. De flyttar jobbiga eller energikrävande uppgifter till en tid då de känner sig redo. Exempel kan vara att ta kontakt med kund/återförsäljare eller att vara proaktiv.

Vidare upplever majoriteten av respondenterna att det är en större teamkänsla på kontor och att de drivs av att vara en del av ett team. Du får motivation av att träffa en motiverad kollega och sprider sedan energin vidare. Flertalet respondenter vittnar om att det ställs högre krav på

inre motivation, att de har ett eget ansvar för att inspirera sig själva på distans i och med att de blir mer isolerade. Chef 4 uttryckte:

"Väldigt mycket mer utmanande att försöka hitta inre motivation på distans, jag kan inte piggyback på kollegornas motivation…krävs mer av mig själv hemma för att motivera mig själv… måste komma tillbaka till varför jag gör saker… utmaning för mig som gillar lag och sammanhang.

Att ha bra arbetsmiljö hemma, att kunna stänga in sig från resten av familjen och ha bra utrustning uppges av flera vara saker som ökar motivationen när man sitter på distans. Intervjuerna visar att motivation svänger mer under hybridarbete, dels mellan personer men även under veckor eller arbetsdagar. Vidare uppges mindre motivation från kollegor och större krav på att motivera sig på egen hand.

4.6 Relation till kollegor

Majoriteten av respondenterna i studien anger att det enskilt största skälet till att man vill arbeta på ett kontor är det sociala samspelet med kollegor. Många uppger att de under pandemin insett hur viktigt det faktiskt är med kollegor för att trivas på jobbet och man uppskattar de än mer nu efter en period hemifrån. Respondenterna uppger att det blir mindre sociala interaktioner när man arbetar hemifrån, kontakten man har med arbetskollegorna är till stor del affärsmässig. Många uppger att det i början av pandemin gjordes försök till digitala afterworks och digitalfika etcetera, men samtliga har upphört då det inte varit samma sak som de fysiska kontakterna.

Att arbeta i ett team och lösa uppgifter tillsammans snarare än själv på egen kammare uppgavs även det som en motiverande faktor.

Flertalet respondenter vittnar också om att det sociala kontakterna ger en välkommen kaffepaus där man laddar om, att pausen blir längre och bättre än hemifrån och att de kommer tillbaka mer utvilade. Sammantaget visar resultatet att relationen till kollegor har en stor påverkan på motivationen.

4.7 Individuell utveckling

Flertalet respondenter gör reflektionen att de bedömer att det går rätt bra att göra många uppgifter hemifrån och att en del till och med är mer effektiva. Däremot påtalar ett par av cheferna att just former för erfarenhetsutbyte, individuell utveckling och lärande blir lidande. De upplever att man gör sina arbetsuppgifter och vad som förväntas av en, men man pushar inte gränserna längre i samma utsträckning som man gjorde på kontoret vilket hämmar utvecklingen.

5. Analys

Samtliga respondenter arbetar på västsvenska företag med tjänster och har sen pandemin eller tidigare arbetat delvis på distans. Respondenterna hade delade uppfattningar om för-och nackdelar med hybridarbete men många erfarenheter var liknande gällande motivation.

Empirin visar att flera av kriterierna för motivation som hittas i den teoretiska referensramen (s.8) påverkas av hybridarbetet. För analys av vårt empiriska resultat, återgår vi till vår konceptuella modell (Figur 1, s. 12) baserat på respondenternas erfarenheter utforskar vi hur motivationsfaktorerna autonomi, feedback, identifikation med uppgiften, uppgiftssignifikans, färdighetsvariation påverkas av hybridarbete. I resultatet upptäcktes samband mellan chefernas svar kring effektivitet av ledarskap och erfarenheter kring individuell utveckling. Vi introducerar också en sjätte faktor till den konceptuella modellen som visat sig ha en central roll i empirin; relationer till kollegor.

5.1 Autonomi påverkas positivt vid hybridarbete

Autonomi dvs. medbestämmande och oberoende, till vilken grad de anställda själva styr när, var och hur de genomför sitt arbete. Betydelsen av autonomi lyfts fram av respondenterna som mycket stor. Vår studie går i linje med vad vår teoretiska referensram säger; att autonomi påverkar motivationen. Enligt Deci och Ryan (1985) och Hackman och Oldham (1976) är arbetets karaktär central för arbetstagarens motivation och arbetsprestation och en av de parametrarna som lyfts fram som påverkar detta är autonomi. Möjligheten att välja var de utför sina arbetsuppgifter ökar respondenternas känsla av autonomi och dessutom motivation enligt vår studie. Dubrin (1991) menar att eftersom distansarbetare upplever högre grad av autonomi så kan detta leda till ökad motivation. Vår empiri stödjer att denna teori även går att applicera på hybridarbete. De flesta respondenterna lyfter fram möjligheten att arbeta hemifrån, medan några värderar att kunna arbeta från annan ort och några lyfter fram möjligheten att kunna arbeta på kontoret. Det som är entydigt i både empiri och teori är (oavsett vilken arbetsplats som föredras) att kunna välja är centralt. Detta går i linje med Knight och Westbrooks (1999) utveckling av Herzbergs (1966) teorier kring att autonomi inte är en hygienfaktor längre utan i högsta grad påverkar de anställdas motivation. Vidare stödjer vår studie tidigare forskning av Harpaz (2002) som pekar på ett ökat arbetsansvar vid arbete på distans, vilket påverkar motivationen positivt. Ökningen av autonomi som ges av hybridarbete har en tydlig koppling till motivation och kan vara en stark bidragande faktor till att öka motivationen. Vi tolkar dessutom autonomi som den motivationsfaktor som påverkas i störst utsträckning av hybridarbete, då hybridarbete möjliggör självstyre vad gäller arbetsplats och arbetstid. Vi tolkar teori och empiri till att autonomi är en central faktor för att öka motivation.

5.1.1 Svårt att skilja på arbete och fritid

Empirin visar att respondenterna upplever en diffusare linje mellan arbete och fritid när de arbetar hemifrån, vilket vi också hittat stöd för i teorin (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Med diffusare linje mellan arbete och fritid menar vi att det uppkommer svårigheter att skilja på jobb och familjesituation samt stress över att alltid vara tillgänglig. Empirin visar också att respondenterna är mer benägna att jobba senare och längre vid distansarbete, vilket skulle kunna förklara den produktivitetsökning som exempelvis studien Bloom, Liang, Roberts, och Ying (2015) visar.

Vidare framgår det ur intervjuerna att när man sparar restiden till och från jobbet och arbetar på distans så blir det mer tid över till familjen. Möjligheten att plocka upp datorn efter barnen lagt sig, istället för att jobba över på kontoret, är ytterligare en faktor som framgår ur empirin. Att man genom att arbeta på distans kan frigöra mer tid för familjen går i linjen med teorin av Harpaz (2002). Hybridarbete bidrar alltså till att respondenterna får svårare att skilja på fritid och arbete, samt återgå till arbetet även under fritid eller rast vilket även har stöd i teori (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Vi tolkar fenomenet som att det kan under perioder öka produktiviteten, men kan också se potentiella risker för ökad stress och utbrändhet.

5.2 Feedback formaliseras

Av intervjuerna framgår att mängden feedback är på samma nivåer oavsett om du arbetar på kontor eller på distans, men att formatet eller typen av feedback ändras. Empirin visar på en högre grad av formaliserad, resultatinriktad feedback medan mjuka värden som mående etc försvinner. Att chefer ger feedback på medarbetarnas prestationer, och att detta motiverar arbetarna är något som går i linje med studierna av Ryan och Deci (2000) samt Hackman och Oldham (1976).

Intervjuerna pekar på att viss feedback uteblir på distans till följd av kommunikationssvårigheter och färre spontana möten. Distansarbetare överhör inte saker i samma grad som arbetare i ett kontorslandskap där bordsgrannar ofta väger in med perspektiv och åsikter. Empirin pekar på ett motstånd mot att ge viss feedback på distans, detta på grund av en oro över risken för missuppfattningar då kroppsspråk och tonläge etc. till viss del går förlorat i text. I detta avseende var våra tillfrågade eniga om att feedback påverkas medan tidigare rapporter av Neufeld, Wan, & Fang (2008) & Dubrin (1991) visat på olika utfall.

Empirin pekar även på en avsaknad av ramar och uttalad strategi för feedback på distans och att det är något som efterfrågas. Vikten av ramar och processer för implementering går i linje med en studie av Fujii (2020) som menar att företag behöver en policy kring distansarbete och den skall beröra bland annat teknisk support, kommunikationstekniker och virtuell närvaro. Sammantaget visar empirin och teorin båda på att feedback påverkar motivationen hos de anställda, men det framgår ur empirin att typen av feedback fokuseras till att bli resultatinriktad.

5.3 Informella möten minskar

Intervjuerna visar på en avsaknad av informella möten på distans. Småprat i lunchrummet eller vid kaffeautomaten handlar dels om privata saker men även arbetsrelaterade aspekter tas upp. Spontan feedback innan och efter formella gruppmöten sker inte i samma utsträckning och man tappar viss övergripande förståelse för varandra eller fenomenet behandlat på mötet. Detta bekräftar tidigare forskning på området som också finner att oplanerade möten minskar vid distansarbete (Horwitz, Bravington & Silvis, 2006)

Vidare framgår det av empirin att det som tidigare varit informellt på kontor försöker formaliseras genom bokade check-in möten och one to one etc. men huruvida detta är ett

effektivt sätt eller inte råder de delade meningar om. Minskade informella möten bör också påverka det sociala och relationer till kollegor.

5.4 Identifikation med uppgiften oavsett plats

Ur empirin framgår att de tillfrågade oftast, men inte alltid ser produkten av sitt arbete. Medarbetare 3 uttryckte likt många andra att man förstår att de leder till något inom bolaget men inte alltid vad det är och att de skulle vara mer motiverande att se slutprodukten vilket går i linje med Hackman & Oldham (1976). Däremot upplevdes ingen skillnad mellan distans och på-platsen-arbete, förutom ledarskapsfrågor. Här var det framförallt cheferna som lyfte att de behöver ändra i sitt sätt att leda när detta sker på distans, och att det är svårare för dem. Detta går emot tidigare studier Howell och Hall-Merenda (1999) och Neufeld, Wan och Fang (2008) som bägge fann att det inte påverkade ledarskap negativt att vara fysiskt ifrån varandra. Vi ser ingen tydlig förändring på identifikation med uppgiften vid hybridarbete förutom var gäller ledarskapsfrågor och ser kopplingen som oklar. Den oklara kopplingen skulle kunna bero på att genom rätt processer vid hybridarbete kan man identifiera sig med arbetsuppgiften oavsett arbetsplats, alternativt att genom att arbeta delvis på kontoret så minskar frånkopplingen mellan arbetaren och identifikationen med uppgiften.

5.5 Fokus på egna arbetsuppgifter och minskad färdighetsvariation

Respondenterna lyfter fram att även om de har samma arbetsuppgifter i sin arbetsbeskrivning så uppkommer det fler situationer på kontoret där de får rycka in, hjälpa till och lösa saker som egentligen inte finns med i deras arbetsbeskrivning. Färdighetsvariationen tolkas som samma vad gäller deras fasta arbetsuppgifter vid hybridarbete, men majoriteten av respondenterna uttrycker att de arbetsuppgifterna som kan tillkomma på plats, ofta är stimulerande och kräver färdighetsvariation. På distans blir arbetet mer “stuprörsaktigt” och avdelningar och individer blir mer isolerade. Vidare blir arbetet mer kalenderstyrt när majoriteten sitter på distans och respekten för att ta kontakt med någon som är uppbokad ökar. En studie av Hackman och Oldham (1976) lyfter att varierande arbetsuppgifter i större grad än monotona, repetitiva har positiva effekter på de anställdas motivation. Denna typ av arbetsuppgifter stämmer väl in på de som i empirin beskrivs som effektiva och därför ofta genomförs på distans.

Det framgår ur empirin att arbetsuppgifterna man faktiskt utför till viss del skiljer sig beroende på ifall du är på plats eller inte. En del av respondenterna anser att detta mest stör deras arbete, men majoriteten ser detta som en del av arbetet och välkomnar variationen eller “avbrottet”. Empirin går alltså i linje med teorin kring att färdighetsvariation leder till högre motivation (Hackman & Oldham, 1976) och att hybridarbete minskar färdighetsvariationen.

5.6 Uppgiftssignifikans påverkar motivation, oavsett var du arbetar

Samtliga tillfrågade respondenter anser att de har meningsfulla arbetsuppgifter och att detta inte skiljer sig om man arbetar på distans eller på kontoret. Dubrin (1991) menar att uppgiftssignifikansen minskar på distans, på grund av minskad kontakt med kollegor och ökat avstånd till kollegor, vilket leder till minskad möjlighet att se kollegor och minskar

informell kommunikation. Vår empiri skiljer sig här från Dubrin (1991). Denna diskrepans skulle kunna förklaras av att känslan av uppgiftssignifikans kan uppnås på distans under rätt förutsättningar. Detta skulle kräva mer efterforskningar. Vår förståelse av motivationsfaktorn uppgiftssignifikans är alltså för att den kan uppfyllas under hybridarbete till samma nivå som vid arbete på-plats.

5.7 Upplevd effektivitet vid hybridarbete

Teorin och tidigare forskning är tvetydig vad gäller effektivitet på kontoret och distansarbete, det finns resultat på bägge sidor på vilket som skulle vara mest effektivt (Lippe & Lippènyi, 2020;Harpaz, 2002) vilket även vår empiri visar. Däremot är de tillfrågade överens om att det finns uppgifter som är mer effektiva att utföra på kontor respektive på distans, där möjligheten att arbeta ostörd ses som den största fördelen för distansarbete medan samarbete och kreativitet passar bättre för kontoret.

Flera av cheferna i empirin pekar på svårigheter för nyanställda utan erfarenhet att genomgå en onboarding på distans. Det framkom ur intervjuerna att möjligheten att ställa frågor minskar på distans och saker som kultur eller hur man genomför ett möte är svårt att förklara och blir bättre på platsen. Detta går i linje med studien av Neufeld, Wan och Fang (2008) som menar att kommunikation vid distansarbete är beroende av hur länge organisationen och de anställda har haft på sig att lära sig de tekniska aspekterna av kommunikation. Vidare visar empirin att när det gäller nyanställda som har viss erfarenhet från samma bransch sågs de snarare som en fördel och mer effektivt att “onboarda” på distans då tekniken möjliggör inspelningar och skärmdelning. Sammanfattningsvis finns det stöd i empirin och teorin för att hybridarbete skulle vara både mer effektivt än de andra. Det vi kan slå fast utifrån empirin är att det finns arbetsuppgifter som är effektivare på respektive plats. Nyansen vi får från empirin är att tillkommer det nya kollegor med erfarenhet så kan hybridarbete skapa fördelar av tekniska anledningar.

5.8 Individuell utveckling

Ytterligare en skillnad är att flera av cheferna lyfter individuell utveckling som en utmaning att få till på distans, de upplever att alla sköter sina arbetsuppgifter, men inte strävar efter utveckling och förbättring i samma utsträckning. Förutom effektivisering framgår det ur empirin att de handlar även om att utveckla samarbeten och påverka sin arbetssituation till de bättre, något som prioriteras ned när man hybridarbetar. Denna koppling är inte alls lika tydlig hos medarbetarna där bara någon enstaka är inne och berör området utveckling. Forskning visar på en tendens att individer på kontor syns mer än de som arbetar hemifrån vilket förbättrar karriärmöjligheter (Harpaz, 2002). Här skulle vi kunna ha en koppling där de anställda som sköter sina arbetsuppgifter, når sina mål ändå upplevs utvecklas mindre då dessa aspekter blir svårt för chefen att uppfatta på distans. En möjlig tolkning av skillnaden mellan medarbetare och chefers syn på utvecklingen skulle kunna vara att cheferna har svårare att identifiera utveckling när de inte fysiskt träffar medarbetarna och att utvecklingen inte är så påverkad som den upplevs av cheferna.

5.7 Upplevd motivation på distans respektive arbetsplatsen

Empirin visar på att de anställdas motivation påverkades under pandemin. Att beordras till distansarbete och dessutom inte kunna ägna sig åt de fritidsaktiviteter man önskar påverkade de anställda negativt. Möjligheten att välja är starkt kopplad till autonomi vilket vi behandlat högre upp, se 5.1.

Vidare är den samlade upplevelsen att man på kontoret blir motiverad av kollegor i större utsträckning än hemma vilket går i linje med teorin av Lippe och Lippènyi (2020).

Respondenterna lyfter att de på distans blir mer isolerade och behöver ta ett eget ansvar för att motivera sig själva, att de ställs högre krav på inre motivation och drivkraft snarare än externa saker som övervakning eller måluppfyllelse. Detta stöds av resultatet av Rupietta och Beckmann (2018) som drar parallellen mellan hemarbete och ökad inre motivation. Respondenterna uttryckte även att motivation är något som varierar mellan personer och dina arbetsuppgifter. För personer som drivs av externa belöningar eller behöver övervakning för att prestera finns risk att distansarbete blir problematiskt.

Flertalet tillfrågade uppger också att deras motivation svänger mer när de arbetar hemifrån jämförelsevis med kontoret där motivationen upplevs jämnare. Förklaringen till detta ansågs vara att man på kontoret kunde välja lite mer hur social man skulle vara med sina kollegor medan du hemifrån är isolerad och endast kan fokusera på arbete. Sammantaget stödjer vår studie teorin i den mening att man på-platsen blir mer motiverad av sina kollegor. Vidare indikerar både teorin och empirin att det blir mer upp till de anställda att motivera sig själva och anställda som drivs av inre faktorer kan ha lättare att motivera sig än de som drivs av yttre belöningar. Tillägget vi vill göra till teorin är att motivationen tenderar att svänga mer när man hybridarbetar. Hybridarbete ökar motivationen, men bör analyseras ur ett individuellt perspektiv, spridningen i svaren från respondenterna visar att hur ofta och hur länge man arbetar på annan plats än på-platsen vittnar om att behoven är till relativt hög grad skiljer sig på individnivå.

5.8 Relation till kollegor

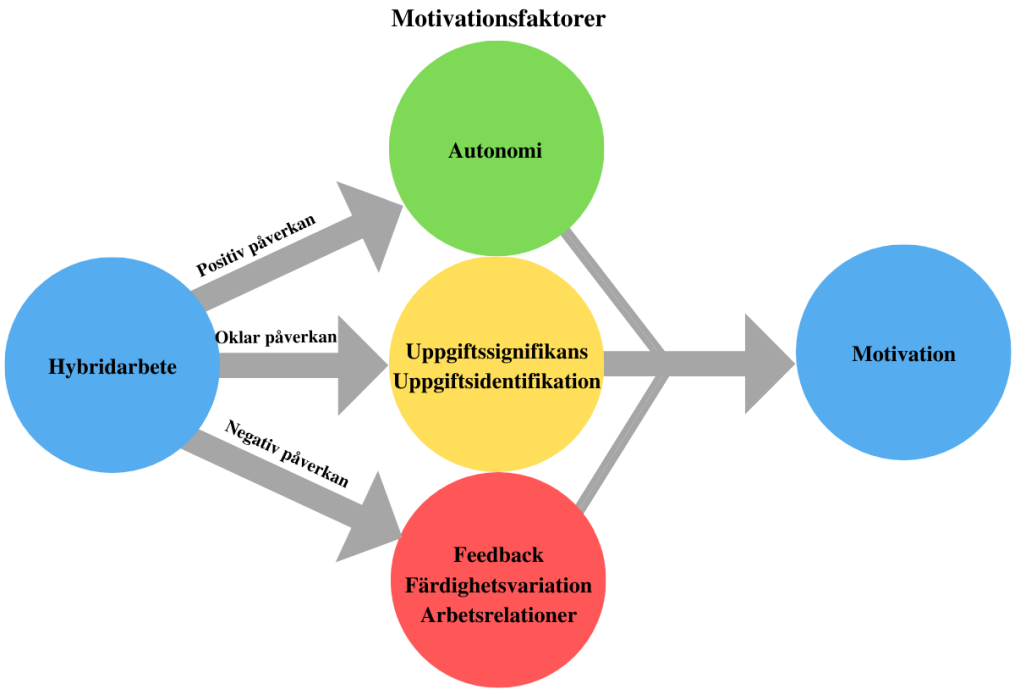
Att de anställda blivit mer isolerade och att de sociala kontakterna med kollegor minskar vid distansarbete framgår tydligt ur empirin. Samtliga respondenter lyfter sociala relationer som en stor faktor för motivationen under intervjuerna. Detta stöds i rapporten av Golden (2006) som framhåller att relationen till kollegor påverkas i högre grad än relationen mellan medarbetaren och dennes chef. Just detta fenomen diskuterades inte i intervjuerna, men en förklaring kan vara att kommunikationen mellan kollegor i högre utsträckning är informell eller social jämförelsevis med kommunikation de anställda har med sin chef. Även om begreppet nämns och behandlas i teorin så pekar vår empiri på att sociala relationer förtjänar en större roll när man försöker förstå motivation. En möjlig förklaring till svaren vi fått kan eventuellt härledas till samhällssituationen där de sociala kontakterna begränsas även utanför arbetet, varav de tillfrågade möjligtvis än mer efterfrågar sociala relationer på arbetet. Oavsett förklaring kan vi i detta arbete endast konstatera att vikten våra respondenter lägger vid

sociala relationer som en faktor till motivation till skillnad från teori som utesluter relationer som motivationsfaktor (t.ex.Herzberg 1966). Vi ser i resultatet ett tydligt samband med arbetsrelationer och motivation, vilket tidigare forskning inte speglar i samma utsträckning. Vi tolkar det som att sociala faktorer motiverar och relationen till kollegor bör få ett stort utrymme när hybridarbete planeras och får också utrymme i vår utvecklade modell nedan.

6. Slutsats

Kopplat till vår forskningsfråga; Hur påverkas motivation av hybridarbete? Ser vi att motivationen kan öka vi hybridarbete. Som vi angivit i vår forskningsfråga anser vi att vi också måste undersöka enskilda motivationsfaktorer för att förstå påverkan av motivationen. Vår slutsats är att den negativa effekt hybridarbete har på vissa motivationsfaktorer kan hanteras och mildras och att den totala motivationen därmed kan öka vid hybridarbete. Genom analysen konstateras att det finns en skillnad när man arbetar i en hybrid miljö inom ett par områden, medan andra har oklar påverkan av var du utför dem. Vi ser att några av de negativa effekterna (feedback, färdighetsvariation och arbetsrelationer) på motivation av distansarbete förmildras vid hybridarbete. Arbetsrelationerna kan upprätthållas bättre, feedback kan ges på olika dimensioner, mående hos medarbetare och kollegor kan upptäckas och färdighetsvariationen får en mindre negativ påverkan än vid enbart distansarbete.

För att presentera våra insikter har vi vidareutvecklat vår konceptuella modell för att illustrera vår förståelse av hur motivationen påverkas av hybridarbete när vi kombinerar vår empiri med vår teoretiska referensram. Modellen används för att hjälpa läsaren få översikt och förstå våra slutsatser. Modellen ger en överblick över de huvudsakliga teman som studien behandlar och den förståelse författarna fått av fenomenet genom både teori och empiri.



Figur 2: Konceptuell modell, version 2. Skapad av författarna

Modellen utgår ifrån på-platsen arbete som normaltillstånd, t.ex. menar vi att vid en övergång från arbete enbart på plats till hybridarbete har en positiv påverkan av autonomi. Modellen skiljer sig mot den första modellen (Figur 1, s. 12) i att uppgiftssignifikans har flyttats till oklar påverkan (från negativ påverkan), färdighetsvariation har flyttats till negativ påverkan (från oklar påverkan) och arbetsrelationer har tillkommit (under negativ påverkan).

Modellen skiljer på faktorer som påverkas av hybridarbete och faktorer som inte påverkas av hybridarbete. De är också fördelade på om motivationsfaktorerna påverkar motivationen positivt eller negativt vid hybridarbete. Pilarna visar vilken påverkan hybridarbete har på de motivationfaktorer som står i cirkeln de pekar på. Motivationsfaktorerna är de huvudsakliga faktorerna som teorin och empirin visar påverkar motivation, vår slutsats är att samtliga motivationsfaktorer som illustreras i modellen (Autonomi, uppgifssignifikans, uppgiftsidentifikation, feedback, färdighetsvariation och arbetsrelationer) påverkar motivationen. Vid hybridarbete ökas autonomin vilket höjer motivationen, feedback, färdighetsvariation och arbetsrelationer försämras (men till en mindre grad än den gör vid distansarbete) motivationen.

Slutsats 1: Hybridarbetes påverkan på motivation

Hydbridarbete medför en ökning i autonomi för det anställda i den mening att de kan styra sin tid och plats i högre utsträckning än enbart på-platsen arbete. Denna ökning i autonomi leder enligt både teorin och vår empiri till högre motivation.

Feedback påverkas negativt av hybridarbete, där dels avsaknaden av tonalitet och kroppsspråk försvårar kommunikationen kring feedback, dels att mängden uppges vara samma som tidigare, men vad som sägs blir mer affärsrelaterat och kopplat till målsättningar än tidigare. Vår slutsats av detta är att det som mäts, lämnar spår och därmed syns i en digital kontext är det som genererar mer feedback snarare än att man spontant ser eller praktiskt upplever hur någon hanterar en arbetssituation. Detta innebär att en del av feedbacken försvinner och saknas.

Vidare påverkas färdighetsvariationen där arbete på kontor medför mer variation i arbetsuppgifter i den mening att man hoppar in i andras arbeten, hjälper till och arbetar mellan avdelningar med fler färdigheter i högre grad än man gör hemifrån vilket påverkar motivationen positivt. Omvänt påverkar alltså hybridarbete färdighetsvariationen negativt.

Områden som i vår studie med oklar påverkan av hybridarbete är uppgiftsidentifikation och uppgiftssignifikans, det vill säga huruvida arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla och hur väl man ser produkten av sitt arbete. Däremot stödjer vårt resultat att det är faktorer som påverkar motivation. Att vi inte kan fastställa några förändringar vid dessa faktorer tror vi till stor del beror på respondenternas typ av tjänster (tjänstemän inom tjänstesektorn). Faktorerna skulle kunna påverkas av hybridarbete i större uträckning om arbetet hade en annan beskaffenhet eller en hög grad av frånvaro från på-plasten arbete.

Slutsats 2: Starkare samband mellan arbetsrelationer och motivation

Vi fann i vår studie att den faktor som samtliga respondenter anger har en stark koppling till motivationen är de sociala relationerna till kollegor. Tanken introducerades redan i teorikapitlet, men ur empirin och analysen framgår att betydelsen är större än vad vår teoretiska referensram tidigare antytt. Det blir en skillnad när man arbetar på distans, framförallt mellan kollegor men skillnaden finns även mellan arbetaren och chef. Bortfallet av sociala relationer är något som företagen har försökt hantera genom att digitalisera tidigare informella situationer som afterworks, fika eller mingel, men detta har sedan upphört. Respondenterna vittnar om att det inte fungerar lika bra och belyser svårigheten med att formalisera möten som annars sker informellt. Vi är medvetna om att den centrala roll relationer med kollegor har fått i vårt resultat kan vara en effekt av den sociala distansering som Covid-19 inneburit, det är möjligt att relationer med kollegor hade fått mindre utrymme om respondenterna i övrigt hade haft mer sociala kontakter med relationer utanför arbetsplatsen, mer efterforskningar efterfrågas.

Slutsats 3: Organisera för ökad motivation

Genom att identifiera och hantera faktorer som har en negativ påverkan på motivationen vid hybridarbete, (Feedback, färdighetsvariation och arbetsrelationer) går det att begränsa nedsidan. När man styr visst arbete till kontoret i lagom nivåer, där lagom är högst personligt, kan det räcka för att individen skall få tillräcklig mängd varierande uppgifter eller tillräckligt goda arbetsrelationer för att de inte skall påverka i någon hög utsträckning. Om man lyckas mildra nedsidorna av hybridarbete och samtidigt göra motivationsvinsten i form av ökad autonomi kan den totala motivationen hos individen påverkas positivt.

6.1.1 Teoretiska bidrag

Tidigare forskning på motivation har fokuserat antingen på arbetare på kontor eller på distans, men vårt bidrag blir att belysa effekter på motivation när man blandar de två. Som vi pekat på tidigare i arbetet så finns det framförallt mycket att vinna i flexibilitet och autonomi men att man behöver hitta ett sätt att förbättra relationsfaktorn. Resultatet vi kommer fram till angående relationer mellan kollegor under hybrida arbetsformer kräver större plats än de fått i tidigare teorier. Vi kan också bidra till att ytterligare styrka tidigare teoriers stabilitet vad gäller de motivationsfaktorer som tagits från tidigare studier samt stärka att de gäller även vid hybridarbete.

Vi fann en diskrepans i svar mellan chefer och anställda framförallt vad gäller ledarskap. Inte ett nytt fenomen och vi har inte heller svaret på skillnaden, men kan konstatera att den finns i vår studie och därmed bidra till forskningsfältet. Vi har bidragit med vår konceptuella modell för att illustrera och förklara motivation vid hybridarbete. Modellen som kombinerar just hybridarbete och motivationsfaktorer har vi inte sett i tidigare forskning utan bidrar till fältet och möjliggör vidareutveckling av teorin.

6.1.2 Praktiska bidrag

Att utföra visst arbete på kontoret gör att man kan bibehålla arbetsrelationer även om man arbetar viss tid på distans. Att vara på kontoret ibland kan vara tillräckligt för att inte tappa alltför mycket motivation. Arbetet som väl utförs på kontor kan organiseras på ett sätt som möjliggör feedback och samarbete över avdelningar. Praktiska exempel på detta från författarnas sida skulle kunna vara att man hanterar kundsamtal i en öppen miljö för att lära av varandra, att man får göra praktik hos sina kollegor eller utveckla hjälptrådar där kollegor får väga in med åsikter i olika frågor. Vi konkluderar att organisationer så långt det går bör undvika att styra sina anställda kring när de får arbete på distans, då detta minskar den positiva effekten på motivationen som ges av den ökade autonomin. Vår rekommendation är att organisationer att förhåller sig till de praktiska bidragen nedan.

Praktiskt bidrag 1: Utmanande för nyanställda

Distansarbete, och att kollegor ibland arbetar på distans (hybridarbete) blir problem framförallt för nyanställda som går miste om praktiska erfarenheter som att få uppleva företagskulturen och se hur andra hanterar sina arbetsuppgifter. Vidare försvinner tonalitet och kroppsspråk vilket gör det svårare att lära känna nya personer när man kommunicerar elektroniskt, vilket också påverkar feedback även för de som inte är nyanställda.

Praktiskt bidrag 2: Problematiskt att formalisera det som på kontor sker informellt

Att formalisera informella möten genom check-ins är utmanande. Att boka ett möte och ställa frågan om hur man mår kan inte fullt ersätta att se hur en person faktiskt mår på jobbet. Saker som hur man hanterar sina arbetsuppgifter, skämtar med kollegor eller hanterar stress faller bort.

Praktiskt bidrag 3: Hybridarbete ställer nya krav på individuell utveckling

Ur vår studie framgår att individuell utveckling kan påverkas av att arbeta på distans. En del växer genom att ta egna beslut och större ansvar som en följd av mindre spontan kommunikation med sina kollegor eller chefer medan andra gör vad som förväntas av en men inte strävar efter utveckling. Att utfallen skiljer mellan individer kan förklaras genom att de motiveras olika mycket av olika saker, en del motiveras av inre faktorer såsom individuell utveckling eller att man finner arbetsuppgifterna givande medan andra behöver yttre stimulans som övervakning eller belöningar. Personer som motiveras av yttre faktorer riskerar att i en hybridmiljö, där dessa begränsas, få problem med att bibehålla motivationen i högre grad än de som motiveras av inre faktorer.

Praktiskt bidrag 4: Individanpassa för att maximera motivation

Vårt resultat visar att runt två dagar hemifrån och tre på kontoret varje vecka är optimalt för de flesta, vilket också stärks i teori (Golden, 2006). Däremot är vår slutsats att detta bör styras av individen så långt det går, och inte detaljstyras av företaget vilka dagar, eller vilket antal, då det medför negativa effekter för de anställdas motivation. Vårt resultat visar spridning i individuella behov och preferenser och de individuella behoven bör i så hög grad som praktiskt möjligt styra vid hybridarbete för maximal motivation.

6.1.3 Brister och framtida forskning

Denna studie bidrar med en djupare förståelse av motivation vid hybridarbete. Studien har däremot potentiella begränsningar som kan påverka dess resultat. En av bristerna i denna studie är att de tillfrågade personerna och företagen är förhållandevis lika sett till yrke, geografi och könsfördelning. Hade vi exempelvis inkluderat även lärare huruvida de upplever sitt arbete meningsfullt, eller att de ser produkten av sitt arbete så är det möjligt att vi hade fått andra och mer nyanserade svar. Vi har baserat vår studie på 6,5 timmars intervjuer med 14 olika respondenter, vilket vi anser vara tillräckligt för att skapa ökad förståelse av hybridarbetes påverkan på motivation. Däremot finns en brist i urvalet, då den uteslutande består av respondenter som arbetar i hybridform, vilket kan bidra till en positivitet till hybridarbete. Framtida forskning skulle kunna fördjupas genom att inkludera urval som inte arbetar i hybridform. Vårt urval består dessutom endast av tjänstemän som arbetar i västsvenska små/medelstora företag. Kulturella och andra externa faktorer kan ha en påverkan på motivation i hybridform. En jämförande studie mellan olika kulturer, organisationer med olika normer och värderingar om hybridarbetes påverkan på motivation hade kunnat bidra med intressanta resultat.

En möjlig brist i denna studie är att gör vi en stor poäng av att lägga större vikt vid relationer trots en pågående pandemi. En trolig faktor och förklaring till svaren vi fått kan vara att respondenterna blivit begränsade vad gäller relationsutbyte även utanför arbetet vilket kan påverka deras behov även på arbetsplatsen. Därför är det intressant för framtida forskning att genomföra en liknande studie när pandemin är över för att utesluta denna faktor.

Vidare har vår studie behandlat ett antal faktorer som påverkar motivationen och identifierat vilka av dessa som påverkas när man hybridarbetar, men vidare forskning behövs för att visa hur parametrarna relaterar och påverkar varandra för den totala motivationen.

7. Referenser

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3*(3), 185-201.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition Emma Bell, Alan Bryman, Bill Harley ed.).

Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management, 35*(3), 139-153.

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.).

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165-218.

Cooper, R.C (1996). Telecommuting: the good, the bad, and the particulars. *Supervision*, vol 57. pp 10-12.

Dubrin, A. J. (1991) Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters versus in-House Employees: A Research Note on Work in Progress' . *Psychological Reports,* 68(3 suppl), pp. 1223–1234.

Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research,* 55(7), pp. 553–560.

Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies,* 42(5), pp. 582-590.

Fackförbundet ST (2020) *Jobba hemifrån – är distansarbete här för att stanna?*. Hämtad 2021-11-14 från https://st.org/jobba-hemifran-ar-distansarbete-har-att-stanna

Folkhälsomyndigheten (2020) *Fortsätt arbeta hemma om det finns möjlighet* Hämtad 2021-11-02 från https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/

Fujii, K. (2020) Workplace Motivation: Addressing Telework as a Mechanism for Maintaining Employee Productivity. *University Honors Theses.* Paper 891.

Golden, T.D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of organizational behavior,* 27(3), pp.319–340.

Guba, E. G., & Lincoln, Y.S., 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research, in Denzin, N.K., & Lincoln, Y. S. (eds), Handbook of qualitative research. *Thousand Oaks,* CA: Sage, pp. 105-117.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance,* 16(2), pp.250–279.

Hakim, C. (2000). *Research design. Successful designs for social and economic research* (2.nd ed., Social research today). London: Routledge.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study,* 51(2), pp.74–80.

Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man.* (2. pr. ed.). Cleveland.

Horwitz, F., Bravington, D., & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training, 30*(6), 472-494.

Howell, J., & Hall-Merenda, K. (1999). The Ties That Bind. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680-694.

Hultén, K. (2005). Leva och arbeta i hemmet : Effekter av distansarbete i hemmet för privatliv och arbetsliv. *ARBETSMARKNAD & ARBETSLIV,* (2), 123-136.

Knight, P., & Westbrook, J. (1999). Comparing Employees in Traditional Job Structures vs Telecommuting Jobs Using Herzberg's Hygienes & Motivators. *Engineering Management Journal, 11*(1), 15-20.

King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London, UK: Sage. pp. 257–270. ISBN: 9781412931601

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.

Lind, Rolf (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (Andra upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for Program evaluation, 1986(30), 73-84.*

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publishing.

Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2008). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation, 19*(3), 227-246

Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic Analysis. International *Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1-13.

Office Management. (2020). *En undersökning om distansarbete under pandemin ur både anställda och chefers perspektiv.* Hämtad 2021-11-15 från https://www.officemanagement.se/globalassets/web.2.0/artiklar/undersokning---distansarbete/o.m.20201130_distansarbete-undersokning-web.pdf

Pang, K. & Lu, C.-S., (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review, 3*(1), pp.36–52.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Femte upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.

Rupietta, K. & Beckmann, M., (2017). Working from Home. *Schmalenbach business review, 70*(1), pp.25–55.

Ryan, R. & Deci, L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Wel-Being. *The American Psychologist, 55*,ss. 68-78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2015), 'Self-determination theory', *International Ency- clopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd ed.)* **21**, 486–491.

Statistiska Central Byrån, (2021) *Allt fler arbetar hemifrån.* Hämtad 2021-11-12 från https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/

Stefan Sveningsson, Mats Alvesson (2010). *Ledarskap*. (Första upplagan ed., Begreppbart) Lund: Liber

Svenska Akademins Ordlista. (2015). Hämtad 2021-11-13 från https://svenska.se/saol/?id=1959970&pz=7

Van der Lippe, T. and Lippényi, Z. (2020), Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment,* 35(1), 60-79.
Watson, K. D. (2007). Remote management: traditional leadership behaviors in a contemporary work environment.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (1. uppl.) Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yin, R.K., 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation (London, England. 1995), 19*(3), pp.321–332.

8. Bilaga 1 Intervjuguide

Introducerande frågor

1. Du får självklart välja att inte svara på frågor som du inte vill svara på. Vi planerar att spela in intervjun, är det okej?
2. A) Vad har du för roll på företaget?
   B) Hur skulle du vilja beskriva ditt arbete? (Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?)
   C) Hybridarbetar du?

Motivationsfrågor

3. A) Skiljer sig dina arbetsuppgifter om du är på kontoret eller om du är hemma?
   B) I vilken utsträckning dyker det upp nya uppgifter/samarbeten om du är på plats?
4. A) Ser du produkten av ditt arbete? (Alltså får du en stark känsla av vad ditt arbete leder till?)
   B) Ser du det på samma sätt hemma och på kontoret?
5. A) Känns dina arbetsuppgifter betydelsefulla? (Alltså känns de meningsfulla?) I så fall på vilket sätt?
   B) Hur skiljer sig känslan mellan hemma och på kontoret?
6. A) Känner du dig självständig/självstyrande?
   B) Hur skiljer det sig hemma och på kontoret?
7. A) Ser du någon skillnad i feedbacken du får om du är på plats eller på distans?
   B) Skiljer det sig mellan kollegor och chef?
8. Hur ser du till att ge och få feedback i en distanskontext?
9. Har förändras relationen mellan arbetet, familj och fritid av att arbeta på distans?
10. Hur ofta skulle du vilja jobba på kontoret respektive hemma om du kunde välja helt fritt?
11. A) Har du några arbetsuppgifter som blir mer effektiva för dig på distans? Varför/varför inte?
    B) Några som blir mindre? Varför/varför inte?
12. Skiljer sig motivationen du har på distans respektive påplats?

Summerande frågor

13. Av de olika faktorerna som vi har diskuterat under intervjun, är det någon av dem som du uppfattar påverkas extra mycket av hybridarbete?
14. Har du några fler tankar?

9. Bilaga 2 Tematisering

Exempel på tematisering

När respondent talar om hur arbetet genomförs på platsen kontra distans, och hur kontoret medför en ökning i arbetsuppgiftsvariation, så tolkar vi in det under färdighetsvariation:

"Det blir ett annat fokus, det blir ju mycket mer social såklart och det är mer störningsmoment. Störning kan jag ju tycka är lite negativt laddat, Men det är ju mer man blir mer avbruten och man har med andra typer av samtal kollegor emellan som egentligen är mycket positivt så sätt…har man tydligt vad man har för arbetsuppgifter, Vad man ska leverera så kan man vara effektivare hemma skulle jag säga… För att det inte blir något kaffesnack man överhör inte saker och kommer in... Alltså man fokuserar på en sak."

"Klart man får hjälpa andra uppdrag bättre eller mer än sitt huvuduppdrag…Det händer väl att man får bättre kontakt med någon annan som man kanske inte alltså hade fått på distans…och att då får man uppgifter av varandra ..men också att det kan bli bättre samarbete."

Följande citat härleder vi till individuell utveckling:

"Vi pratar inte bara effektivisering, men vi kan ju liksom utveckla våra samarbeten med kunderna…liksom var våran vardag, utbyten och så vidare. Det tycker jag var extremt svårt att göra så att sin arbetssituation kanske blir roligare och bättre. De de projekten går väldigt mycket bort…Väldigt mycket fokus på måsten, det som ska göras, men att motivera sig för att förbättra sig själv tycker jag går ner…"

Vidare uttrycker en respondent följande kring möjligheten att välja vilket vi kopplar till autonomi:

"…Framförallt tilltalas jag av möjligheten att välja min tid, och att inte känna sig tvingad till var någonstans man utför en arbetsuppgift är ju väldigt inspirerande…en stor anledning till varför jag tycker detta jobbet."

Exempel på vad vi tolkar in under feedback:

"Feedbacken blir mycket mer resultatfokuserad…väldigt svårt att feedbacka på mjuka saker för de är saker man bara ser hur medarbetare hanteras eller hur situationer sköts. Detta syns på plats men missas vid distans… Tydligare fokus på KPI och mätbarhet… Vi mäter massor och det är det vi pratar om, fokus på det som syns."