

# Det nya normala

*En studie om de förutsättningar chefer inom försäkringsbranschen ger sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete*

Vilma Holmgren  
Alice Nyberg

Ekonomie, kandidat  
2024

Luleå tekniska universitet  
Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle

[Denna sida har avsiktligt lämnats tom]

## FÖRORD

Vi vill börja med att tacka de försäkringsbolag och alla chefer som ställt upp på intervjuer, utan er hade den här studien inte varit möjligt. Vi vill även tacka vår handledare Nerine Mary George på Luleå Tekniska Universitet. Sedan vill vi ge det varmaste tacket till Anna Nyberg som engagerat sig och stöttat oss med utvecklingen av vår studie. Vi vill vi även tacka våra opponenter som kritiskt granskat och gett konstruktiv kritik under hela arbetets gång. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för det goda samarbetet och för tålamodet vi haft med varandras mindre bra sidor, tillsammans är vi ett vinnarlag.

Denna studie vore bristande utan ovan nämna personer. Tack.

Luleå, Maj 2024



Alice Nyberg



Vilma Holmgren

## ABSTRACT

In the past, most office work was done in the workplace, but today, the reality is different. In the aftermath of the COVID-19 pandemic, more and more companies have shifted to a hybrid work model, offering employees a combination of in-office and remote work. The new normal, which never been a problem before, poses new challenges for managers.

The purpose of the study is to investigate whether there is any connection between motivation and the conditions managers give their employees in a hybrid work environment, and what opportunities and risks, managers experience with hybrid work linked to motivation. The study has examined the insurance industry, where the new normal, hybrid work, is well established. Although the concept of hybrid work is well known, there are few studies that deal with the conditions that managers give their employees to maintain motivation related to this. The area was considered relevant to investigate because the conditions for maintaining motivation in hybrid work are something that concerns everyone, including companies, managers, and employees. Work motivation is a prerequisite for success, while a lack of motivation can lead to negative consequences. The theoretical framework consists of self-determination theory and previous research.

To answer the purpose, the study is based on a qualitative method and semi-structured interviews. The results are based on six interviews with managers in the insurance industry, all of whom have at least five years of experience in a managerial position. The interview guide was designed based on the purpose of the study and the Self-Determination Theory. It supported a good structure during the interviews and paved the way for analysis and discussion.

The results show that managers in the insurance industry provide conditions for their employees to maintain motivation for hybrid work. The conditions are given to varying degrees, but the conditions are more numerous than those absent. The results also show several opportunities and risks linked to hybrid work and motivation. If managers in the insurance industry take the results into account, it can be a good support for maintaining their employees' motivation in the new normal.

Keywords: leadership, hybrid work, self-determination theory, motivation, insurance industry.

## SAMMANFATTNING

Tidigare var det mesta kontorsarbetet förlagt på arbetsplatsen men idag ser verkligheten annorlunda ut. I efterdyningarna av Covid-19 pandemin har allt fler företag ändrat strategi till en hybrid arbetsmodell där medarbetarna erbjuds en kombination av arbete på kontoret och på distans. Det nya normala medför utmaningar för chefer som aldrig tidigare varit ett problem.

Syftet med studien är att undersöka om det finns något samband mellan motivation och de förutsättningar chefer ger sina medarbetare i en hybrid arbetsmiljö samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation. Studien har undersökt försäkringsbranschen där det nya normala, hybridarbete, är väletablerat. Trots att begreppet hybridarbete är välkänt finns det få studier som avhandlar förutsättningar som chefer ger sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete. Området ansågs aktuellt att undersöka eftersom förutsättningar för att bibehålla motivation vid hybridarbete är något som angår alla, företagen, chefer samt medarbetare. Motivation är en förutsättning för att lyckas medan avsaknaden av motivation kan leda till negativa konsekvenser. Den teoretiska referensramen består av självbestämmandeteorin samt tidigare forskning.

För att besvara syftet baseras studien på en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer. Resultatet grundar sig i sex intervjuer av chefer inom försäkringsbranschen där alla har minst fem års erfarenhet av en chefsposition. Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i studiens syfte samt Självbestämmandeteorin. Det understödde till en god struktur under intervjuerna samt banade väg för analys och diskussionsarbetet.

Resultatet visar att chefer inom försäkringsbranschen ger förutsättningar till sina medarbetare för att de ska bibehålla motivation vid hybridarbete. Förutsättningarna ges i olika utsträckning men förutsättningarna är fler än de frånvarande. Resultatet visar även på flertalet möjligheter och risker kopplat till hybridarbete och motivation. Om chefer i försäkringsbranschen tar resultatet i beaktning kan det vara ett gott stöd för att bibehålla sina medarbetares motivation i det nya normala.

Nyckelord: ledarskap, hybridarbete, självbestämmandeteorin, motivation, försäkringsbranschen

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	1
1.3 Syfte och frågeställning .....	3
1.4 Avgränsningar .....	3
<b>2. Teoretisk bakgrund</b> .....	<b>4</b>
2.1 Begrepp .....	4
Chefskap och ledarskap .....	4
Motivation .....	4
Lean .....	4
Flextid .....	4
Ståupp-möten .....	4
2.2 Självbestämandeteorin .....	5
Autonomi/delaktighet .....	5
Kompetens .....	5
Samhörighet .....	5
Motivation .....	6
Kritik mot Självbestämandeteorin .....	6
2.3 Tidigare forskning .....	6
2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk .....	7
<b>3. Metod</b> .....	<b>8</b>
3.1 Forskningsansats .....	8
3.2 Forskningsetik .....	8
3.3 Datainsamling .....	9
Urval .....	9
Genomförande .....	10
3.4 Metoddiskussion .....	12
<b>4. Resultat och analys</b> .....	<b>13</b>
4.1 Bakgrund .....	13
4.2 Hybridarbete skapar möjligheter och risker .....	13
4.3 Självbestämandeteorin .....	14
Analysstruktur .....	14
Autonomi .....	15
Kompetens .....	17
Samhörighet .....	19
4.4 Sammanfattning av tematisk analys .....	21
4.5 Implikationer till chefer .....	22
<b>5. Slutsats och avslutande diskussion</b> .....	<b>23</b>
5.1 Slutsats .....	23
5.2 Avslutande diskussion .....	24
<b>Bilagor</b> .....	<b>31</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur 1. Självbestämandeteorins tre huvudkomponenter .....	5
Figur 2. Policy för förläggning av arbetstiden.....	13
Figur 3. Översikt av tematisk analys .....	15
Figur 4. Nyckeln till autonomi enligt försäkringsbranschen .....	17
Figur 5. Hur feedback framförs .....	19
Figur 6. Vägen mot samhörighet .....	21
Figur 7. Tips till en nybliven chef .....	22

## **TABELLFÖRTECKNING**

Tabell 1. Studiens respondenter .....	10
---------------------------------------	----

## 1. INTRODUKTION

*I introduktionsavsnittet läggs först bakgrunden fram för studien. Därefter formuleras studiens problematisering som sedan mynnar ut i studiens syfte. För att besvara studiens syfte formuleras forskningsfrågor.*

### 1.1 Bakgrund

Att företag erbjuder möjligheten till *hybridarbete* är ingen nyhet, redan på 1970-talet introducerades konceptet hybridarbete i USA då stigande oljepriser gjorde det dyrare att pendla till en arbetsplats. Medarbetarna tilläts att arbeta från bibliotek, kontorshotell och kaféer några dagar i veckan och kunde på så sätt minimera sina kostnader (Choudhury, 2020). Hybridarbetet underlättades ytterligare under 2000-talet då internet, bärbara datorer, telefoner och möjligheter till videomöten blev mer vanligt. I många år har det setts som en norm att den huvudsakliga delen av arbetet ska skötas på kontoret (Choudhury, 2020).

Sveriges befolkning uppgår till ca 10,5 miljoner människor 2024. Av dessa individer är det ca 57% av befolkningen som är mellan 20 – 64 år vilket betyder att det finns ca 6 miljoner människor i Sverige som befinner sig i en arbetsför ålder. De övriga 43%, 4,5 miljoner, av befolkningen är barn eller pensionärer (Ekonomifakta, 2023). Av de 6 miljoner individer som befinner sig i den arbetsföra åldern är det ca 82% som är arbetssysselsatta, 5% arbetslösa och 13% som inte befinner sig i arbetskraften (Arbetslöshetsrapporten, 2023).

1994 arbetade endast 6% av den svenska befolkningen hemma regelbundet (TCO, 1995). 2009 arbetade 2% på distans varje dag och 1% av befolkningen på distans några dagar i veckan (Lundqvist, 2013). Det stora genomslaget av distansarbete i Sverige kom däremot under Covid – 19 pandemin då företag rekommenderades att låta sina medarbetare arbeta hemifrån om möjligheten fanns (Folkhälsomyndigheten, 2023). Under den rådande pandemin arbetade 33% av befolkningen i Sverige i åldern 15 – 74 år hybrid (SCB Statistikmyndigheten, 2021). Hybridarbete innebär en kombination av arbete på arbetsplatsen och distansarbete på annat håll (Microsoft, u.d.). Distansarbetet påverkade flera faktorer hos både arbetsgivaren och medarbetaren, exempelvis arbetsmiljö och relationen till kollegor och chef (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Efter pandemin har många gått tillbaka till att arbeta 100% på arbetsplatsen men hybridarbete är fortsatt betydligt vanligare än innan Covid-19 pandemin. Den generella attityden är att hybridarbete är det nya normala (SCB Statistikmyndigheten, 2023). I mars 2023 arbetade fortfarande nästan 15% av befolkningen hemifrån minst 50% av dagarna på en arbetsvecka medan 60% inte arbetade hemifrån (SCB Statistikmyndigheten, 2023).

### 1.2 Problemformulering

Det finns intresse att veta vilka yrken som har högst andel långtidsfriska medarbetare ur ett samhällsperspektiv. Att vara långtidsfrisk innebär att inga längre sjukskrivningar har förekommit under två år (Aronsson & Lindh, 2004). En studie av Aronsson och Lindh (2004) visar att de arbetsgrupper som har högst andel långtidsfriska är ekonomer och övriga kontorsarbetare. För att uppnå hög andel av långtidsfriska behöver medarbetaren ha möjlighet att bestämma sin arbetstakt, låg grad av tidspress, tillräckligt med resurser samt stöd från sin chef (Aronsson & Lindh, 2004).



Att arbeta hemifrån kan upplevas som flexibelt men också orättvist. Flexibiliteten med hybridarbete upplevs vara mer förmånligt för medarbetare som har barn medan medarbetare utan barn inte upplever samma förmåner (Everett, 2021). Däremot upplever anställda med barn även att deras arbetstid värderas lägre och att arbetet blir inträngande på deras familjeliv. Många anser dock att en stor fördel med distansarbete är restiden som sparas in (Brink & Langels, 2022). Att vara ny på ett arbete kan vara en osäkerhet, lägg då till att inte ha möjlighet att ställa frågor till kollegan vid skrivbordet bredvid eller avsaknaden av de spontana mötena vid kaffeautomaten och i fikarummet. Det kan medföra svårigheter för den nya medarbetaren som att bli en del av arbetsgruppen men även ur kompetenssynpunkt, startsträckan att kontakta en okänd medarbetare är större än att fråga en kollega bredvid (Hedström, 2022). Om det är en nackdel för nya medarbetare med hybridarbete så är det en fördel för seniora medarbetare då de redan är införstådda i vad som ska göras, är bekant med sina kollegor och har kompetens inom arbetsområdet. Dessa medarbetare kan i stället gynnas av att arbeta hybrid eftersom det kan jobba ostört, effektivt och på så sätt främja sin *motivation* (Wiman, 2019). Arbete på annan plats kan påverka den anställdes solidaritet till både kollegor och företaget vilket kan leda till minskat engagemang (Everett, 2021). Enligt Myrén (2018) påverkas medarbetares motivation positivt av samhörighet och kompetens. Motivation förstärks även av ökad autonomi (Ekberg & Webermyr, 2023; Myrén, 2018). Det innebär att motivationen blir högre när medarbetaren upplever egenmakt och möjlighet att agera fritt och ta egna beslut (Ryan & Deci, 2000). Upplevelse av egenmakt innebär att individen känner att den har makt nog för att påverka en situation på arbetet (Askheim & Starrin, 2007). Dessa synpunkter, tillsammans med en positiv relation till en chef som uppmuntrar sina medarbetare att tänka självständigt, skapar en miljö som ökar motivationen hos medarbetarna (Tan, Liu, & Ye, 2022).

Det nya normala sättet att arbeta på distans, det hybrida arbetssättet, kommer med andra utmaningar som aldrig tidigare varit ett problem. Chefer möter nya utmaningar som inte handlar om gruppprocesser, beslutsfattande och arbetsledning. De nya utmaningarna med hybridarbete handlar om att det finns osäkerheter i hur organisationen ska hantera frågan samt hur chefer motiverar sina medarbetare (Everett, 2021; Haas, 2022). Det nya hybrida arbetssättet kräver mer engagemang av chefer och många organisationer har ännu inte hittat rätt sätt att stödja chefer i de nya utmaningarna (Detjen & Webber Simsarian, 2023). Det nya arbetssättet kan vara extra utmanande för individer som föredrar hög social kontakt på sitt arbete (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Risken finns att dessa individer upplever en känsla av isolering vilket kan leda till reducerad känsla av motivation (Caillier, 2012). Andra individer anser att distansarbete medför en känsla av ökad arbetstillfredsställelse då flexibiliteten är högre, vilket i sin tur leder till en ökad känsla av motivation (Harpaz, 2002). För att en hybrid organisation ska fungera är chefer och medarbetare beroende av kommunikation, då medarbetarna inte befinner sig på samma arbetsplats och saknar fysisk interaktion med varandra (Blomquist & Åkersson Röding, 2010). I forskning som är gjord på hybridarbete och motivation framkommer det både möjligheter och risker (Jensen et al., 2024). Chefer behöver ge sina medarbetare de förutsättningar som krävs för att bibehålla motivation vid hybridarbete. Den hybrida arbetsmiljön riskerar att vara en hindrande faktor för att främja motivation hos medarbetare. Forskning finns på hur medarbetare motiveras, men det finns ett kunskapsgap om chefer ger sina anställda de förutsättningar som krävs för att de ska bibehålla motivation vid hybridarbete. Den bransch vi ämnar undersöka är försäkringsbranschen. Vår studie kommer därmed undersöka vilka förutsättningar chefer inom försäkringsbranschen ger sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur chefer skapar förutsättningar till sina medarbetare för att bibehålla sin motivation i hybridarbete samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation. För att besvara syftet har vi formulerat forskningsfrågorna enligt nedan:

Vilka förutsättningar ger chefer inom försäkringsbranschen sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete?

Vilka möjligheter och risker upplever chefer inom försäkringsbranschen att det finns kopplat till bibehållandet av medarbetarnas motivation vid hybridarbete?

### **1.4 Avgränsningar**

Det är flertalet avgränsningar som har gjorts i studien. Det är endast chefers perspektiv som undersökts och inte medarbetarnas perspektiv, detta för att få ett mer djupgående resultat då det råder tidsbegränsning. Vidare så har en avgränsning skett genom att endast undersöka chefers perspektiv och inte ledares. Detta för att få ett så tydligt resultat som möjligt. En avgränsning som gjorts är att endast undersöka kvinnliga chefer, på grund av bekvämlighetsurval. Då studien ämnar undersöka arbetsplatser där det finns möjlighet att arbeta både på arbetsplatsen och andra platser har en avgränsning gjorts att enbart undersöka hybridarbete. På grund av tidsbegränsning har vi valt att endast undersöka försäkringsbranschen.

## 2. TEORETISK BAKGRUND

*I avsnittet presenteras befintlig forskning som ligger till grund för den teoretiska referensramen till studien. Den inleds med en redogörelse för begrepp för att sedan mynna ut i självbestämmandeteorin då den betraktas som lämplig för att kunna besvara studiens frågeställning. Vidare presenteras tidigare forskning följt av en sammanfattning.*

### 2.1 Begrepp

Nedan presenteras definitioner av studiens använda begrepp.

#### *Chefskap och ledarskap*

I dagligt tal skiljs sällan begreppet chefskap och begreppet *ledarskap* åt, det används ofta likvärdigt (Yukl, 2012). Skillnaden beskrivs enligt Yukl (2012) som att en person kan leda utan att vara chef och vice versa. Vidare så beskrivs chefskap som en roll med ansvar över personal, ekonomi och måluppfyllnad, rollen är tillsatt av en arbetsgivare som utsett personen till chef. Ledarskapsrollen handlar mer om att influera och involvera sina medmänniskor. Ledarskapet kan beskrivas som ett ömsesidigt utbyte med målet att få människor att växa och prestera enligt de uppsatta målen (Yukl, 2012). Enligt Algahtanis (2014) bör en optimal ledare inneha både chefs- och ledaregenskaper. I studien kommer respondenterna benämnas med formuleringen chef utifrån Algahtanis (2014) definition av chefskap, *ledarskap* och vilka egenskaper en optimal chef ska inneha.

#### *Motivation*

*Motivation* innebär viljan att agera för att uppnå ett mål (Ryan & Deci, 2017). Motivationen är den viktigaste delen i att planera och genomföra uppsatta mål (Psychologytoday, u.d.). Begreppet motivation definieras som en term inom psykologin som beskriver vilka handlingar som främjar motivationen hos en individ för att nå måluppfyllnad (Nationalencyklopedin, u.d.).

#### *Lean*

Lean är ett arbetssätt som används för att underlätta verksamheters arbetsflöde och för att göra information tillgänglig för alla. Arbetssättet bygger på att företag ska uppnå större lönsamhet, effektivare beslutsfattningar samt bättre internt samarbete (Mevisio, 2024). Begreppet Lean kommer att förekomma under resultatdelen i studien och det är digitalt Lean respondenterna använder sig av. Digitalt Lean innebär att all information som är synlig för alla finns på molnet vilket möjliggör att alla kan följa informationen i realtid (Mevisio, 2024).

#### *Flexitid*

Flexitid innebär att om en medarbetare arbetar längre än full arbetsdag kan de spara sin tid och samla ett så kallat flexitidssaldo som de sedan kan disponera för att styra sin arbetstid (Unionen, u.d.).

#### *Ståupp-möten*

Ståupp-möten är ett kort möte med syftet att diskutera dagen samt att ta upp möjliga problem (Radigan, u.å.).

## 2.2 Självbestämandeteorin

*Självbestämandeteorin*, kommer härfter att benämnas som SDT, är empiriskt baserad, organismisk teori som handlar om mänskliga beteenden och personlighetsutveckling. SDT är grundad i experimentella studier och fältobservationer för att undersöka vilka behov en individ behöver för att trivas och fungera felfritt. Enligt SDT har en individ tre grundläggande psykologiska behov oavsett uppgift, *autonomi, kompetens och samhörighet* (Ryan & Deci, 2017). Teorins huvudkomponenter illustreras i figur ett med inspiration från Ryan och Deci (2017). SDT fokuserar på konsekvenserna av i vilken utsträckning individer kan tillfredsställa behoven i sociala miljöer och bortser från eventuella konsekvenser av hur starka dessa behov är för individerna (Gagne & Deci, 2005).

Enligt SDT anses behoven av autonomi, kompetens och samhörighet vara viktiga komponenter för att individer ska uppleva motivation. Om de tre behoven uppfylls kan medarbetaren utvecklas samt mår bra både fysiskt och psykiskt (Gagne & Deci, 2005). Teorin bygger på att om dessa behov inte uppfylls så kommer det påverka individen på ett negativt sätt genom att individen inte kommer uppleva motivation (Self-Determination Theory, 2024).

### *Autonomi/delaktighet*

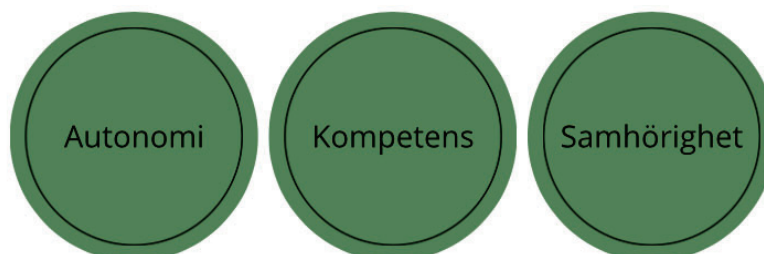
Begreppet *autonomi/delaktighet*, fortsättningsvis benämnt som autonomi, är ett centralt begrepp inom självbestämmandeteorin. Autonomi kan förklaras som handlingar som upplevs vara självvalda av personen. Det kan handla om att utföra en aktivitet som personen tycker om alternativt att genomföra en tråkig uppgift på jobbet som ger mycket uppskattning. Aktiviteten ska upplevas vara vald av egen fri vilja med incitamentet att det ger personlig vinning av något slag (Ryan & Deci, 2017).

### *Kompetens*

Begreppet *kompetens* handlar om individens behov att känna sig bildad. För att uppleva kompetens ska det finnas ett mål att uppnå samt att det ger utrymme att växa som individ. Vid rätt förutsättningar kommer individer som känner sig kompetenta våga ta mer risker och sträva mot högre mål (Ryan & Deci, 2017).

### *Samhörighet*

Begreppet *samhörighet* handlar om behovet av att bygga relationer med sina medmänniskor för att uppleva känsla av trygghet och likvärdiga värderingar. Målet med samhörighet är att öka individens känsla av meningsfullhet (Ryan & Deci, 2017).



Figur 1. Självbestämandeteorins tre huvudkomponenter

## *Motivation*

I SDT finns det två olika former av motivation, inre motivation och amotivation (Gagne & Deci, 2005). Inre motivation handlar om den inre drivkraften som människor besitter som påverkar hur individerna använder sin kompetens för att uppfylla sina mål. De psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet ligger till grund för att inre motivation ska uppfyllas (Ryan & Deci, 2000). Hädanefter kommer inre motivation benämnas som motivation. Amotivation betyder att en individ inte förstår syftet med uppgiften och har därför avsaknad på motivation. Det är vanligt när individer saknar en känsla av effektivitet eller kontroll i förhållande till ett önskat resultat, alltså när en individ inte kan reglera sig själv i förhållande till ett beteende (Ryan & Deci, 2000).

## *Kritik mot Själbestämmandeteorin*

SDT har mottagit kritik för att vara allt för generaliserbar, att det inte går att kategorisera individer endast utefter de tre kategorierna; autonomi, kompetens och samhörighet. Kritiker menar att det finns andra faktorer som också bör undersökas för att förstå vad som motiverar individer samt att alla individer motiveras olika. Däremot menar Ryan och Deci (2000) att det inte är möjligt att studera fenomenet utifrån fler faktorer då forskare som provat detta inte fått något resultat eftersom det varit för stor mängd data att analysera. Ryan och Deci (2000) menar att huvudkomponenterna som SDT bygger på är framtagna med hjälp av forskning om individer och deras motivation, vilket gör att komponenterna är mest användbara med tanke på de förutsättningar som finns. Kritikerna menar att begreppet autonomi endast är konstruerat av den västerländska kulturen. De menar även på att kulturella skillnader gör att autonomi inte är en sådan motiverande faktor som SDT påstår (Jang et al., 2009). Deci och Ryan (2000) menar i sin tur att begreppet autonomi går att se på olika sätt, men deras synsätt handlar om autonomi ur ett holistiskt perspektiv där individens fria vilja är det som granskas. Holistiskt perspektiv innebär att utöver de fysiska tas även de mentala, sociala och existentiella dimensionen i beaktning (Psykologiguiden, u.d.). Det finns även kritiker som menar att för mycket autonomi leder till att medarbetarna utnyttjar situationen för egen vinning och att detta kan innebära att medarbetare kan ha svårt att avgöra hur de ska agera (Rockmann & Langfred, 2016).

## **2.3 Tidigare forskning**

Reis et al. (2000) undersökte graden av tillfredsställelse av de tre grundläggande psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet i människors pågående liv. Med hjälp av individuella skillnader samt dagliga dagboksanteckningar förutspådde de välbefinnande från tillfredsställelsen av alla tre behov. Resultatet visade att de tre psykologiska behoven gav bidrag till välbefinnande oberoende av varandra, vilket bekräftade sambanden på personnivå. Efter att variansen mellan individerna hade tagits bort förutspådde negativa variationer i tillfredsställelsen av de tre behoven oberoende av dagliga variationer i välbefinnande.

Flera laboratorieexperiment och fältforskningar visar att organisationer som har ett arbetsklimat som främjar autonomi, kompetens och samhörighet förbättrar medarbetares inre motivation. Det främjar även ett fullständigt införlivande av yttre motivation som i sin tur leder till goda arbetsresultat som uthållighet, effektivitet, positiva attityder och välbefinnande (Gagne & Deci, 2005; Baard et al., 2004; Blais & Brie're, 1992). En studie genomförd av Deci et al. (2001) i USA och Bulgarien utvärderade medarbetares tillfredsställelse av behoven autonomi, kompetens och samhörighet på arbetet.

Resultatet visade på positiva samband i båda länderna mellan graden av behovstillfredsställelse och ökat engagemang och välbefinnande på arbetet. En undersökning gjord av Deckop och Cirka (2000) där en ideell organisation införde ett meritprogram visade på en indikation på att belöningar har förmåga att försvaga inre motivation i arbetsförhållanden. Vidare visar en studie genomförd av Bono och Judge (2003) på att medarbetare till transformativa eller visionära ledare är mer välvilliga till att ta på sig autonoma projekt än projekt som är kontrollerade. De medarbetare som tog på sig autonoma projekt var mer tillfredsställda till sitt arbete och känslomässigt engagerade än de andra medarbetarna.

En undersökning genomförd av Deci et al. (1989) visar på samband mellan chefers stöd för autonomi och positiva arbetsresultat. Studiens resultat visar på att det finns stöd för autonomi, fastställt som att ledningen erkänner medarbetarnas perspektiv, erbjuder valmöjligheter och uppmuntrar egeninitiativ i stället för att pressa medarbetarna till ett visst uppförande. Det har samband med att medarbetarna känner välbefinnande i sitt arbete och större förtroende för ledningen. I undersökningen erbjöds även sex chefer på arbetsplatsen att genomgå en utbildning som innehöll gruppdiskussioner och rollspel. Utbildningen hade fokus på att maximera möjligheterna för medarbetarna att ta initiativ, ge icke kontrollerande informativ feedback samt erkänna och acceptera medarbetarnas perspektiv. Utöver det så medverkade kursledaren på varje chefs arbetsgruppsmöte för att observera deras beteende för att sedan ge feedback. Resultatet visar att chefer som gått utbildningen ökade sitt stöd för autonomi. Det visar även att chefers synsätt spred sig till deras medarbetare vilket resulterade i att medarbetarna fick ökade uppfattningar om kvalitén på övervakningen, högre förtroende för ledningen samt en högre arbetsrelaterad tillfredsställelse (Deci et al., 1989).

#### **2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk**

Sammanfattningsvis handlar motivation, som är definierat inom psykologin, om viljan att handla för att uppnå ett mål. Enligt SDT kan motivation delas i motivation och amotivation. Inre motivation handlar om en inre drivkraft för att uppnå mål. Amotivation innebär att en individ inte förstår syftet med uppgiften och saknar motivation på grund av det, vilket är vanligt när en individ känner brist på effektivitet och kontroll över önskade resultat.

*Självbestämmandeteorin* är en teori som härstammar från empirin, den handlar om mänskliga beteenden, personlighetsutveckling och motivation. Teorin menar på att varje individ har tre grundläggande psykologiska behov, oberoende av vilken uppgift individen har. Dessa behov är indelade i tre kategorier, autonomi, kompetens och samhörighet. Om dessa grundläggande behov hos individer inte uppnås kan det innebära negativ inverkan på individens motivation. Studier visar att ledningsgrupper som ger stöd till sina medarbetare för de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet resulterar i att medarbetarna upplever högre motivation, längre uthållighet, organisatoriskt engagemang och psykologiskt välbefinnande på arbetet. Teorin som nämnts tidigare samt den data som samlats in genom intervjuer kommer att analyseras och förklaras. Teoretiska ramverket är sedan en grundpelare i studiens resultat och analysarbete.

### 3. METOD

*I metodavsnittet presenteras val av forskningsansats, forskningsetik, datainsamlingsmetod, urval av respondenter samt genomförande av datainsamling. Som avslutning av kapitlet förs diskussion gällande metodvalets styrkor och svagheter.*

#### 3.1 Forskningsansats

Studien har en kvalitativ metod då det är en lämplig metod för att skapa djupare förståelse för individens upplevelse av en situation eller ett händelseförlopp. Kvalitativa studier har ofta sin grund i det hermeneutiska synsättet som utgår från att det inte finns någon objektiv verklighet vilket ger utrymme för att analysera och diskutera ämnet som undersöks (Lind, 2014). Studien ämnade att undersöka vilka förutsättningar chefer inom *försäkringsbranschen* ger till sina medarbetare för att bibehålla *motivation i hybridarbete*. Den kvalitativa ansatsen gav utrymme till författarna att analysera och diskutera den aktuella frågan. Vidare har studien använt en abduktiv analysstrategi, eftersom både teori och empiri varit viktiga delar av genomförandet. Den abduktiva analysstrategin har möjliggjort att användning av teorin som stöd för att intuitivt arbeta fram empirin (Lind, 2014). Studiens undersökningsmodell har i sin tur haft en tematiserad struktur, vilket innebär att teorin som ligger till grund för studien har använts som hjälpmedel för analysen (Klang ai, 2024). SDT har varit den teoretiska grunden för studien i både uppbyggnaden av intervjuguiden och för den tematiska analysen. SDT:s huvudkomponenter autonomi, kompetens och samhörighet har därmed varit utgångspunkten för den tematiska analysen. Inom dessa ramar har sedan teman tagits fram utifrån det transkriberade materialet från intervjuerna. De teman som framkommit har sedan bildat underkategorier till SDT:s huvudkomponenter, vilka är illustrerade i figur 3. Underkategorierna i resultatet och analysen benämns med rubriker som härrör från de teman som framkommit under studien.

#### 3.2 Forskningsetik

Forskningsetiska frågor behandlas av en särskild etikprövningslag i Sverige, där de krav som ställs bygger på samhällets vanliga normer och värderingar. Det finns fyra etiska krav som benämns: frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Integritet handlar om att ens personliga sfär ska respekteras, konfidentialitet menas med att information ska hållas hemlig för obehöriga och anonymitet garanterar att respondenterna ska vara oidentifierbara (Nationalencyklopedin, u.å). Vidare ska uppgifter i vetenskapliga undersökningar redovisas som sanningsenliga och redovisas öppet samt att respondenterna ska få ta del av studiens syfte (Lind, 2014). I den här studien fick respondenterna intervjuförfrågan genom ett mejlutskick där de även fick information om studiens syfte. Respondenterna godkände sin medverkan genom att svara på mejlutsickket. I mejlet som skickades till respondenterna framkom det att genomförandet var anonymt samt att de kunde avbryta intervjun när som helst under intervjuns gång. Innan intervjustarten godkände respondenterna att inspelning av intervjun var okej. Intervjumaterialet har behandlats respektfullt genom att raderas direkt efter användning och konfidentiellt vilket Lind (2014) betonar är viktigt för att samspeja med forskningsetiken. För att uppfylla kravet konfidentialitet har vi enbart delat intervjumaterialet med varandra samt att de har raderats efter genomförd studie. Studien har genomförts vid Luleå Tekniska Universitet vilket innebär att vi har tagit speciell hänsyn till deras etiska riktlinjer som innebär falsifiering eller fabrikation av resultat, plagiering och vilseledande uppgifter (Luleå Tekniska Universitet, 2023).

### 3.3 Datainsamling

Studien har följt en metod som syftar till att fånga en djup förståelse. För att uppnå det genomförde vi semistrukturerade intervjuer för att samla in relevant information utifrån våra forskningsfrågor. Enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) är metoden intervjuer mångsidig och bedöms ha stor vikt i en kvalitativ studie. Vi valde metoden då den erbjuder möjligheten att på kort tid samla in flera individers reflektioner vilket Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) betonar är bra. Vid intervjuerna hade vi även möjlighet att fånga upp respondenternas språkbruk, emotioner och normer. För att kunna undersöka sociala fenomen djupare valdes semistrukturerade intervjuer som metod för datainsamling. Eriksson-Zetterqvist & Ahrne menar på att fördelen med semistrukturerade intervjuer är att författarna till studien har chansen att få en djupare inblick i respondenternas sociala miljö (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Intervjufrågorna formulerades utifrån ett flexibelt intervjuupplägg eftersom det enligt Kallenmyr (2018) skapar möjlighet till djupare förståelse för respondenters erfarenheter och möjligheter till välgrundade upptäckter. Det skapade också utrymme för följdfrågor, vilket gav respondenterna möjlighet att utveckla sitt resonemang, och bidrog till en rikare och mer nyanserad bild av ämnet. Intervjufrågorna presenteras i bilaga två. Alla respondenter godkände inspelning av intervjun. De sex intervjuerna genomfördes fysiskt på respondenternas olika arbetsplatser. Intervjuerna resulterade i ca 5 timmar inspelning och 65 sidor transkriberat material som sedan har använts som grund för studiens resultat och analys. Intervjufrågorna formulerades utifrån ett flexibelt intervjuupplägg eftersom det enligt Kallenmyr (2018) skapar möjlighet till djupare förståelse för respondenters erfarenheter och möjligheter till välgrundade upptäckter. Det skapade också utrymme för följdfrågor, vilket gav respondenterna möjlighet att utveckla sitt resonemang, och bidrog till en rikare och mer nyanserad bild av ämnet. Intervjufrågorna presenteras i bilaga två. Alla respondenter godkände inspelning av intervjun. De sex intervjuerna genomfördes fysiskt på respondenternas olika arbetsplatser. Intervjuerna resulterade i ca 5 timmar inspelning och 65 sidor transkriberat material som sedan har använts som grund för studiens resultat och analys.

#### *Urval*

Ett noggrant urval av respondenter har gjorts för att få ett väsentligt resultat i förhållande till forskningsfrågorna och rikt på information såsom Lind (2014) förordar. Vi har valt att göra ett bekvämlighetsurval som innebär att undersöka individer som är enklast att nå för författarna och som vill delta i studien (Denscombe, 2018). Därför är studien genomförd på försäkringsbranschen dit författarna har koppling. Valet gav oss möjligheten att få ett mer djupgående resultat inom en viss bransch. För att kunna besvara forskningsfrågorna sorterades sex lämpliga kandidater ut från olika företag inom branschen. Deras kön och antal år av chefserfarenhet syns i tabell ett. Alla respondenter som valdes ut har arbetat som chef i minst fem år. Det innebär att de har erfarenhet både före och efter Covid – 19 pandemin, de har alltså alla upplevt en förändring inom yrket. De berörda individerna kontaktades via mejl och intervjuförfrågan accepterades av alla. Mejlutskicket presenteras i bilaga ett. Respondenter har titeln chef och hade varierande åldrar, från 33 till 54. Alla respondenter fullföljde alla intervjufrågor.



Tabell 1. Studiens respondenter

Respondent	Kön	Antal år chefs- erfarenhet
1	Kvinna	10
2	Kvinna	10
3	Kvinna	12
4	Kvinna	11
5	Kvinna	11
6	Kvinna	5

### *Genomförande*

Studiens genomförande delades upp i tre steg och genomfördes i ordningen: tidigare forskning, intervjuguidens utformning samt resultat och analys av studien. I det första stadiet av genomförandet av studien tog författarna del av tidigare forskning för att få bredare samt djupare kunskap inom området som skulle studeras. För att ta del av tidigare forskning användes två databaser, Google Scholar och Scopus. I steget att undersöka tidigare forskning valdes relevant teori ut som studien sedan baserades på. De sökord som har använts är: motivation, hybridarbete, ledarskap, självbestämmandeteorin, försäkringsbranschen, covid – 19, distansarbete. Alla sökord har använts både på svenska och engelska för att få ett så brett sökresultat som möjligt. Eftersom studiens huvudämne är motivation undersökte författarna vedertagna motivationsteorier för att sedan sortera ut den som ansågs mest relevant till studiens syfte.

### *Intervjuguide*

Intervjuguiden som användes vid de semistrukturerade intervjuerna delades upp i sex kategorier för att på ett enklare sätt avgränsa och rama in specifika delar som varit avgörande för studiens genomförande. Indelningen av kategorier förenklade analysen av materialet samt att intervjuerna fick en tydlig struktur under genomförandets gång.

#### Kategori 1 – Inledande frågor

Inledningsvis fick respondenterna svara på frågor som var relaterade till deras yrkesbakgrund, exempelvis hur deras karriär sett ut fram till idag och hur länge de har befunnit sig på arbetsplatsen. Vidare fick de beskriva hur många medarbetare de är chef över samt beskriva den chefsroll de besitter idag och vad den innebär.

#### Kategori 2 – Hybridarbete

För att få en bild kring respondenternas relation till hybridarbete ställdes frågor kopplat till det. Frågorna som ställdes till respondenterna var om de hade någon erfarenhet om begreppet hybridarbete innan Covid – 19 samt hur deras arbetssituation ser ut idag kopplat till hybridarbete. Därefter ställdes frågor om hybridarbete kopplat till deras chefsroll för att få en tydlig bild av deras inställning till hybridarbete. Frågorna som ställdes var om de upplevde att de får stöd från sin chef i sitt ledarskap kopplat till

hybridarbete samt om de upplevt några utmaningar i att motivera sina medarbetare vid hybridarbete. Respondenterna fick även frågan om de anser att det finns risker med hybridarbete.

### Kategori 3 - Autonomi

I kategori tre ställdes frågor kopplat till SDT:s huvudkomponent autonomi. Den första frågan som ställdes var om respondentens medarbete får påverka sin arbetsdag på något sätt och i så fall hur följt av om medarbetarna får påverka sina arbetsuppgifter på något sätt och i så fall hur. Avslutningsvis fick respondenten frågan om hen efterfrågar feedback från sina medarbetare.

### Kategori 4 – Kompetens

I kategori fyra av intervjun ställdes frågor kopplat till kompetens. Först fick respondenten frågan om alla medarbetare genomförde alla olika arbetsuppgifter eller om det var uppdelat på något sätt och i så fall hur. Om svaret var ja frågades även respondenten om hur urvalet ser ut angående de medarbetare som får arbeta med mer avancerade uppgifter. Därefter ställdes frågan om chefer arbetade med kompetensutveckling i arbetsgruppen. Om svaret var ja ställdes frågan om chefen arbetade med kompetensutveckling aktivt eller om medarbetarna själva fick ta initiativ till detta. Vidare ställdes frågan om chefer ger feedback till sina medarbetare. Om respondenterna svarade ja ställdes frågan om vilket sätt feedback ges på. Sista frågan som ställdes om kompetens var om chefer säkerhetsställer att arbetet av medarbetarna utförs effektivt enligt uppsatta mål. Om svaret var ja ställdes även frågan i vilken utsträckning kontroller sker.

### Kategori 5 – Samhörighet

I femte kategorin ställdes frågor kopplat till samhörighet. De tre frågor som ställdes var om respondenterna har någon daglig incheckning med medarbetarna och om svaret var ja, frågades även om den skiljde sig mellan de medarbetare som arbetar på plats och de som arbetar på distans. Därefter ställdes frågan om chefers medarbetare kommunicerar med varandra under arbetsdagen och om svaret var ja ställdes även frågan hur den kommunikationen ser ut. Avslutningsvis frågades respondenten om arbetsgruppen träffas tillsammans och om svaret var ja ställdes även frågan om det skedde på arbetsplatsen, distans eller hybrid. Frågan ställdes även om hur ofta arbetsgruppen möts samt i vilka sammanhang.

### Kategori 6 – Avslutande frågor

För att avsluta intervjun på ett lättsamt sätt tillfrågades chefer om vilka tre råd de hade till en nybliven chef samt hur de skulle rekommendera en nybliven chef att motivera sina medarbetare. Vidare tillfrågades respondenten om något övrigt som personen ville tillägga eller dela med sig av. Detta frågades i syfte att respondenten skulle få möjlighet att komplettera något av svaren till frågorna. Avslutningsvis ställdes frågan om vi skulle få återkomma till respondenten om vi skulle behöva komplettera något svar. Detta för att kunna komplettera resultatet vid behov.

### *Resultat och analys*

Så fort intervjuerna genomförts bearbetades och transkriberades det inspelade materialet för att viktiga detaljer från intervjuerna skulle vara aktualiserade i minnet.

Efter genomförd transkribering analyserades materialet i tre steg: sortering, reducering och argumentation. Sorteringen skedde utifrån Rennstams och Wästerfors (2015) idéer kring att analysera kvalitativt material. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att om författarna kan sortera sitt insamlade material ordentligt underlättar det sedan reducering av materialet. Reducering är viktigt eftersom ingen någonsin kan visa allt. Reduceringen sker med syftet att ta fram information som är relevant för underlätta analys och resultatarbetet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Utifrån det transkriberade och reducerade materialet analyserades materialet mot autonomi, samhörighet och kompetens för att undersöka om chefer inom försäkringsbranschen ger förutsättningar för att motivera sina medarbetare vid hybridarbete.

### **3.4 Metoddiskussion**

En kvalitativ metod ansågs mest lämpad för att pröva de valda forskningsfrågorna. En kvalitativ metod kan användas för att betrakta och analysera sociala fenomen på ett djupare sätt än en kvantitativ studie hade haft möjligheten till. Kvantitativa studier har fördelen att kunna mäta empirin genom reliabilitet, validitet och överförbarhet vilket innebär att det enklare går att säkerställa att de mått som används går att lita på (Lind, 2014). I en kvalitativ studie är det viktigt att förankra empirin genom autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet. Lind (2014) menar att den kvalitativa undersökningen bör ha ett underlag som tyder på att studien genomförts på ett konsekvent sätt och att det som undersöks relateras till problemet. För att leva upp till kraven på autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet har intervjuguiden arbetats fram genom inspiration från SDT vilket gör materialet träffsäkert. I resultatet har citat från intervjuerna använts för att styrka studiens autenticitet.

Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) menar att användning av semistrukturerade intervjuer är positivt ur den aspekt att det fångar nyanser hos respondenterna. Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att det finns en risk att intervjuerna fångar upp de känslor som respondenterna har i stunden. De menar även att det finns en risk att intervjuerna speglar den känsla och de diskussioner som tog plats under tillfället för intervjun. För att undvika den risken planerades intervjutillfällena in på sådant sätt att respondenterna kände sig trygga och kunde tala fritt. Antalet individer som har blivit intervjuade är sex chefer vilket kan anses vara för litet för att ge en generaliserbarhet. Resultatet kan dock visa på tendenser som en utökad studie kan ge generaliserande svar på.

Lind (2014) påtalar även vikten att vara transparent vid genomförandet av en studie. För att kunna granska studiens trovärdighet behöver den vara transparent. I studien är både företagen och respondenterna som intervjuas anonymiserade vilket kan försvåra transparensen. Däremot är det transparent vad studien ämnar undersöka, hur det är genomfört samt att det finns citat med i resultatet. Detta kan anses väga upp att respondenterna är anonymiserade. Sammanfattningsvis anser vi att den använda metoden för studiens genomförande är tillfredställande med tanke på studiens omfång.

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

*Avsnittet består av ett reducerat resultat från semistrukturerade intervjuer i form av citat. Citaten analyseras utifrån tematisk analys.*

### 4.1 Bakgrund

Samtliga sex respondenter har lång erfarenhet inom *försäkringsbranschen* och har fått axla olika roller innan de slutligen landat som gruppchef. Alla respondenter har haft en chefsposition innan Covid-19 pandemin. Det innebär att de har mycket erfarenhet av att leda både i en organisation där arbetet är förlagt på kontoret och i det nya normala hybrida arbetssättet där delar av arbetet sker på andra platser. Respondenterna har ansvar över 10–18 medarbetare vardera. Samtliga respondenter talade om att deras chefsroll innebär till största del personalansvar men även vidimering av utförda arbetsuppgifter, kontroll över lagar och regler samt medarbetarnas leveranser. Deras chefsuppgifter skiljer sig inte åt på något signifikant sätt. Respondenterna är anonyma och därför presenteras ingen djupare beskrivning av deras bakgrund.

### 4.2 Hybridarbete skapar möjligheter och risker

Innan Covid-19 var hybridarbete inte ett vedertaget begrepp inom försäkringsbranschen, endast några hade erfarenhet av *hybridarbete*. De som hade erfarenheter av hybridarbete hade fått jobba hemma i specialfall medan majoriteten saknade den möjligheten före covid-19. Efter pandemin har däremot försäkringsbranschen övergått till att arbeta hybrid. Övergången till hybridarbete har lett till att chefer inom branschen upplever att det är av stor vikt att förlägga större del av arbetstiden på arbetsplatsen för att kunna vara till stöd för medarbetarna. Förklararingen till detta är att dem tycker det är enklare att läsa av en individs mående fysiskt än genom en datorskärm. Det nya hybrida arbetssättet har inte fört med sig några utmaningar i att motivera medarbetarna. Medarbetarna är motiverade trots avsaknaden av den fysiska interaktionen. Företagen som respondenterna arbetar på reglerar arbetssättet med hjälp av en policy där både medarbetare och chefer förväntas tillbringa 60% av sin arbetstid på arbetsplatsen och 40% på distans, vilket också återspeglas i figur två. Policyn är fastställd från respektive företags ledningsgrupp och respondenterna förklarade att de inte kan påverka policyn.



Figur 2. Policy för förläggning av arbetstiden.

De aspekter som framkommer som positivt med hybridarbete är att det underlättar vardagen, minimerar medarbetarnas restid, möjliggör att göra snabba ärenden på lunchen. Försäkringsbranschen har positiv inställning till hybridarbete. I intervjuerna framkommer en positiv aspekt av hybridarbete: ”Jag tror att det är en jättestor vinst för deras välmående också och att man får bestämma själv”. Citatet jämfört med Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) påstående att relationer försämras vid distansarbete säger emot varandra då välmående rimligtvis inte kommer från försämrade relationer. Den vinst som respondenterna påtalar stärker däremot Everetts (2021) argument om att flexibilitet upplevs som positivt vilket kan tyda på ökat välmående och i sin tur bibehållen

motivation. Flexibiliteten med hybridarbete gör även att restiden sparas in (j fr. Brink & Langels, 2022).

De risker som har uppkommit till följd av hybridarbete är att det blir svårare som chef att bedöma hur medarbetarna mår både psykiskt och fysiskt vilket Everett (2021) även påstår. Det hybrida arbetssättet medför även svårigheten av att kontrollera medarbetarnas arbetsmiljö utanför kontoret. I intervjuerna framkommer det att det blir svårare att hantera problem kring sina medarbetare i form av konflikthantering, missbruk och psykisk ohälsa. Svårigheterna i att hantera missbruk och psykisk ohälsa visade sig bland annat i:

*En person undvek att komma in till kontoret när vi började införa det igen. Det var ursäkter det ena och det andra. Ursäkter som exempelvis nu är den här personen sjuk och där har jag ont, jag har utslag i pannan så jag vill inte visa mig. Det var alla möjliga ursäkter. Då kände man ju att det är något som inte stämmer. Det känns inte bra och så fick jag även signaler från en annan medarbetare att den var också orolig för kollegan. Jag trodde att det var lite alkoholproblem. Jaha, hur gör vi det här? Och sådant samtal vill man ju som inte ta via Teams men personen ville ju aldrig komma in på kontoret. Så det blev som utdraget innan det gick att ta tag i det.*

Myren (2018) menar att samhörighet stärker medarbetares välmående och bibehåller deras motivation vilket även riskerna som respondenterna belyser. Hade arbetet varit förlagt på kontoret hade dessa medarbetare kunnat fångas upp snabbare alternativt hade sammanhanget som finns på arbetsplatsen minimerat riskerna för psykisk ohälsa och missbruk vilket även stärker Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) påstående om försämrade relationer vid distansarbete. Hade det funnits en möjlighet att se sina medarbetare fysiskt varje dag, läsa av deras hälsa och ta svåra samtal hade riskerna minimerats. Empirin visar tydligt på att hybridarbete kan förlänga en process jämfört med om alla befunnit sig på arbetsplatsen. Förlängning av processer kan innebära en förvärring av en situation och i värsta scenario en eskalering. Det kan i sin tur innebära att medarbetaren inte kan prestera enligt uppsatta mål eller i värsta fall en sjukskrivning av medarbetaren om inte situationen hanteras omedelbart. Detta bekräftar Everett (2021) och Haas (2022) påstående om att det nya normala arbetssättet medför nya utmaningar som tidigare inte uppstått. Medarbetares missbruksproblematik eller psykiska ohälsa riskerar att gå ut över på kollegor och öka deras arbetsbelastning på ett negativt sätt. Det riskerar att påverka andelen långtidsfriska vilket stärker Aronssons och Lindhs (2004) påstående om att medarbetare behöver tillräckligt med resurser för att inte riskera sjukskrivning. Empirin visar att antalet risker är fler än antalet möjligheter kopplat till motivation och hybridarbete. Däremot visar resultatet att möjligheterna är mer betydelsefulla för medarbetarna och deras motivation.

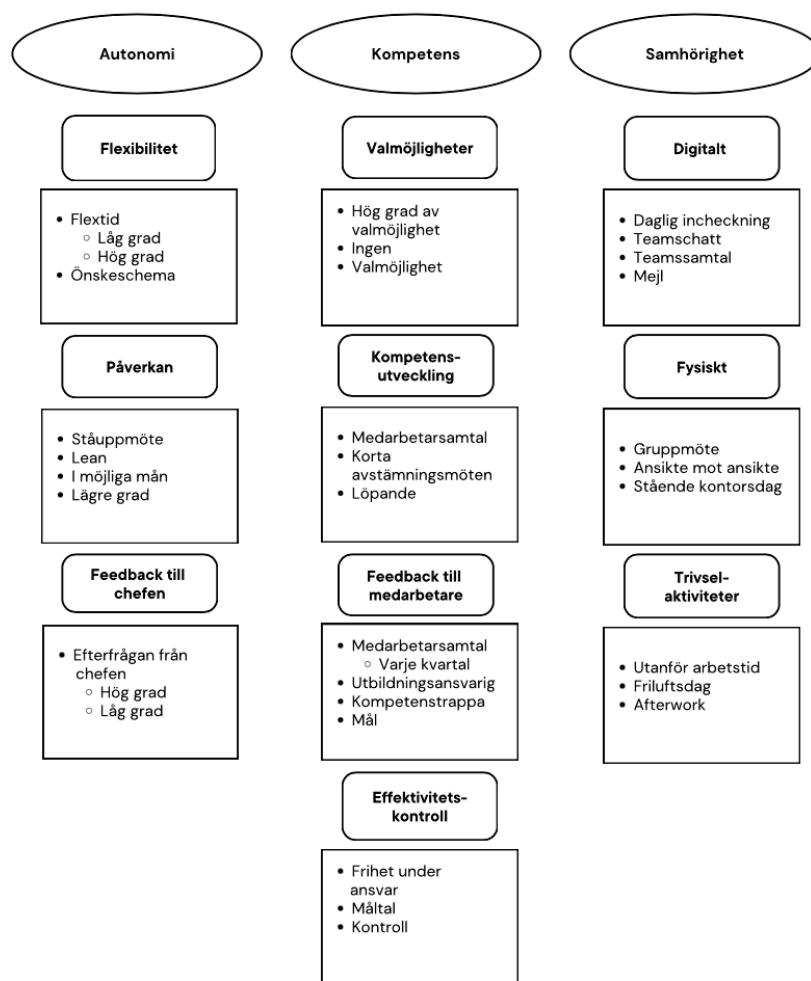
### 4.3 Självbestämandeteorin

Nedan presenteras och analyseras de tre behoven autonomi, kompetens och samhörighet.

#### *Analysstruktur*

I figur tre presenteras den tematiska analysen av försäkringsbranschen översiktligt. De olika temana som presenteras är identifierade utifrån respondenternas svar.

# Hybridarbete



Figur 3. Översikt av tematisk analys

## *Autonomi*

Att arbeta hybrid ger medarbetare inom försäkringsbranschen möjlighet att balansera arbete och fritid på ett enklare sätt vilket Harpaz (2002) menar ger medarbetare en högre grad av självbestämmande.

## *Frihet bibehåller medarbetarnas motivation*

För att öka medarbetarnas känsla av flexibilitet använder försäkringsbranschen sig av flexitid. Däremot finns det skillnader i hur flextiden utnyttjas. Hälften av försäkringsbranschen har total frihet i att utnyttja flextiden. Friheten framkommer under en av intervjuerna ”Ja det är väldigt fritt med flexen på avdelningen. Vi frångår ju till och med bolagets regelverk”. Det tyder på cheferna ger möjligheten till frihet för att medarbetarna ska uppleva en känsla av autonomi vilket i sin tur kan öka motivationen som i sin tur leder till goda arbetsresultat som uthållighet, effektivitet, positiva attityder

och välbefinnande vilket är i linje med tidigare genomförda studier (Gagne & Deci, 2005; Baard et al., 2004; Blais & Brie’re, 1992). Resterande hälften av branschen reglerar flextiden hårdare genom att kräva att deras medarbetare ansöker om flexitid i förtid då de har fasta scheman. Den hårdare regleringen av flextiden går emot Ryan och Deci (2017) idéer om att en självvald handling likt att spontant kunna använda sig av flexitid är viktigt

för att uppnå motivation. De respondenter som angav att deras grupper har en hårdare reglering av flextid nämnde även att medarbetarna funnit kryphål i ansökan om flextid. Den hårdare styrningen har resulterat i problem med flexidsmodellen:

*Och då var det ju folk som när det släpptes en ny schemaperiod så var det vissa som gick in och la in flex alla klockan 17-dagar. Alltså alla dagar var de tvungna att jobba sent. Så la de in flex direkt för att då godkände ju systemet det i och med att det var en ny period så hade inte alla andra hunnit söka. Och då fick man godkänt och så att man la in då i stället att man började tidigt. Men problemet blev ju att de som inte hade den taktiken fick ju aldrig flexa.*

Citatet visar på låg grad av självbestämmande som minskar motivationen hos medarbetarna vilket stärker Ryan och Deci (2017) argument om att en låg grad självbestämmande är negativt för motivationen. Delar av branschen erbjuder sina medarbetare möjlighet att ansöka om önskeschema. Det stärker Deci et al. (1989) påstående om att erbjuda medarbetarna valmöjligheter leder till högre välbefinnande hos medarbetarna.

#### *Påverkan ökar graden av upplevt självbestämmande*

På frågan i vilken utsträckning medarbetarna har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter råder det delade meningar inom branschen. Det framkommer att flera chefer ger sina medarbetare möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter genom ståuppmöten och Leanmöten där medarbetarna får välja arbetsuppgifter inför morgondagen. Den höga graden av påverkande inom försäkringsbranschen blir uppenbarad under en intervju: "Om möjlighet finns kanske man får påverka eller i den möjliga mån. Man kan påverka, man kan påverka i ganska stor utsträckning". De medarbetare som kan påverka sina arbetsuppgifter har högre möjlighet att bibehålla sin motivation och därmed må bra fysiskt och psykiskt vilken även leder till ökat engagemang för arbetet enligt tidigare studier (Deci et al., 2001; Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017). Däremot finns det medarbetare inom försäkringsbranschen som saknar möjligheten till självbestämmande i och med att dem inte har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. De tyder enligt Reis et al. (2000) på en risk, att medarbetarna kommer uppleva lägre grad av autonomi eftersom de har låg grad av självbestämmande. Dessa medarbetare riskerar även amotivation då de har avsaknad på egen kontroll vid val av arbetsuppgifter (j fr. Ryan & Deci, 2000; Self-Determination, 2024).

#### *Medarbetare har svårigheter med att ge feedback till sina chefer*

Branschen efterfrågar feedback från sina medarbetare men i olika stor utsträckning. I likhet med tidigare studier (Deci et al., 2001; Ryan & Deci, 2017) tyder vårt resultat på att feedback som efterfrågas av chefer är positivt eftersom det ökar graden av autonomi. Resultatet visar även på att feedback kan vara menad mer som kritik medan annan feedback kommer från hjärtat och kan hjälpa chefen att utvecklas vidare. Den generella attityden i branschen som framkommer är att feedback utvecklar dem som chefer och ger tillfälle för att reflektera och fundera på hur de ska handla för att bli bättre.

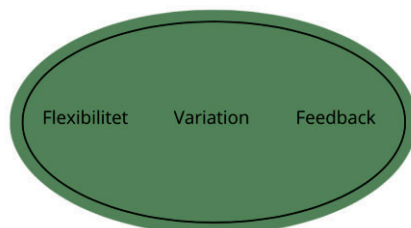
Chefernas beteende tyder på engagemang och delaktighet i medarbetarnas arbete vilket leder till högre välbefinnande hos medarbetarna samt större förtroende för ledningen (j fr. Deci et al., 1989). Försäkringsbranschen är eniga om att det kan vara svårt att få feedback från sina medarbetare trots att det efterfrågas. Svårigheterna med feedback visar sig i citatet: "Jag försöker ta till mig den men oftast har folk väldigt svårt att ge feedback.

... man vill ju verkligen få för annars är det sjukt svårt att förbättra mig också”. En annan reaktion på feedback från medarbetarna var:

*Jag tar ställning till det funderar reflekterar och är det någonting som jag behöver verkligen jobba på eller någonting som kanske annat så oftast eller jag tar alltid ställning och det är jättesvårt att anpassa sig till allt och alla.*

Att respondenterna är villiga att ta till sig feedback kan tyda på att de är visionära ledare vilket enligt Bono och Judge (2003) innebär större möjlighet att medarbetarna tar på sig autonoma projekt

I figur fyra syns SDT:s huvudkomponent autonomi baserat på försäkringsbranschen.



Figur 4. Nyckeln till autonomi enligt försäkringsbranschen

### *Kompetens*

Förutsättningar för att uppnå kompetens ger chefer till sina medarbetare, däremot i olika utsträckning. Detta innebär att medarbetarna kommer vara mer benägna att sätta upp höga mål samt att arbeta för de (Ryan & Deci, 2017).

*Låg grad av valmöjlighet riskerar att vara negativt för bibehållandet av motivationen*

Försäkringsbranschen fick frågan om deras medarbetare arbetar med alla olika arbetsuppgifter eller om det är uppdelat på något sätt och i så fall hur och varför. Det finns en tydlig skillnad i branschen där en del medarbetare får bestämma över vilka arbetsuppgifter de ska arbeta med utifrån den kompetens de besitter. Det är i enlighet med tidigare studier som påstår att det innebär utrymme för medarbetarna att växa individuellt samt att chefer uppmuntrar eget initiativ hos medarbetarna (Deci et al., 1989; Ryan & Deci, 2017). En respondent liknar valfriheten med fångarna på fortet:

*Nej men det är lite uppdelat och vi arbetar med Lean så varje dag får varje person välja vad den ska arbeta med utifrån vad den kan och vem som kan vad har att göra med behörigheter egentligen. En del arbetsuppgifter får inte samma person utföra och det har att göra säkerheten för bolaget. Det handlar även om okej, här behöver vi en person med lite som fångarna på fortet, vem ska in i den här cellen? Lite grann. Ja, vem är bäst lämpad? Så det kan bero på det också.*

Medan andra medarbetare inom försäkringsbranschen inte får välja vilka arbetsuppgifter de ska utföra. Vilket förklaras nedan

*Det är väldigt tydligt utsatt med schema vem som ska göra vilken arbetsuppgift under vilka tider men alla gör samma arbetsuppgifter. Det finns egentligen bara två olika, sitta på telefonslinga eller att sitta med administration. På den här arbetsgruppen är det väldigt tydligt, det här är ditt uppdrag.*



Citatet visar på att delar av försäkringsbranschen har en lägre möjlighet till självbestämmande vilket kan leda till att motivationen inte bibehålls hos dessa medarbetare och i värsta scenario amotivation (j fr. Reis et al., 2000; Ryan & Deci, 2000).

#### *Kompetensutveckling stärker motivationen*

I likhet med tidigare studier (Bono & Judge, 2003) visar vårt resultat på att försäkringsbranschen arbetar med kompetensutveckling på olika sätt samt i olika omfattning. Resultatet visar att branschen stödjer kompetensutveckling, vilket går i linje med vad tidigare studier påvisar (Gagne & Deci, 2005; Baard et al., 2004; Blais & Briere, 1992). Delar har samtal med sina medarbetare varje kvartal där de kommunicerar om hur medarbetaren ska utvecklas samt att de sätter upp personliga mål som sedan följs upp. Kommunikationen kring kompetensutveckling framkommer:

*... sen har vi ju också utbildningar med våra medicinska rådgivare och där utbildas hela arbetsgruppen om diagnoser och skador. Vi har även specialister som är utbildningsansvariga. Vi har även så att om vi ser att en och samma person gör samma misstag upprepade gånger försöker vi fånga upp där bristen finns och utbilda personen lite extra där.*

Andra inom försäkringsbranschen har utsett medarbetare där deras roll innehåller utbildningsansvar vilket innebär att de utbildar övriga medarbetare där kunskapsbrister finns. De inom försäkringsbranschen som har styrd arbetsfördelning har även en kompetenstrappa. Detta visar att den styrda arbetsfördelningen också är kopplad till medarbetarnas kompetensutveckling. Det finns medarbetare inom försäkringsbranschen som har hög grad av självbestämmande vilket innebär att deras motivation samt gruppens behov styr kompetensutvecklingen i arbetsgruppen vilket är i likhet med tidigare studier (Ryan & Deci, 2017). Kompetensutvecklingen beskrivs enligt nedan:

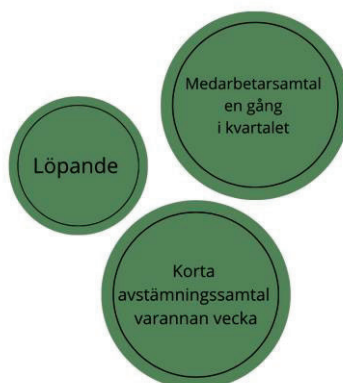
*Ja vi har ju en plan, Vi har ju sådana här kompetenstrappor där man först har fått uppskatta sin kompetens och den tittar vi på en gång per år. För att man ska få det med på pränt vad du faktiskt har utvecklats inom och där kan man också lätt ganska snabbt se vart ligger jag här och vad är nästa steg för mig.*

Empirin visar på att delar av branschen arbetar med mål där medarbetarna följs upp på avstämningsamtalen som sker flera gånger per år ”Och där följer vi upp vad vi satt för mål”. I intervjuer framkom även att vissa chefer låter sina medarbetare sätta upp egna mål som utvärderas varje vecka. Att försäkringsbranschen arbetar med målsättningar är gynnsamt för medarbetarnas motivation (j fr. Ryan & Deci, 2017).

#### *Feedback är viktigt för att bibehålla medarbetarnas motivation*

Branschens chefer arbetar med feedback men även här varierar det i omfattning vilket syns i figur fem. Det är i linje med tidigare studier där Deci et al. (1989) studie visar att icke kontrollerande feedback ökar medarbetares känsla av kompetens och motivation. Feedback ges till medarbetare under medarbetarsamtal som genomförs med olika intervall beroende på chef. I intervjuerna framkommer det att vissa medarbetare får feedback fyra gånger per år medan andra får feedback under korta möten som äger rum varannan vecka, medan några får löpande feedback. Denna typ av kommunikation mellan medarbetare och chef är viktig enligt Blomquist och Åkersson Röding (2010) för att det nya normala ska fungera. Graden av feedback kan härledas till i hur stor utsträckning medarbetaren har självbestämmande av sina arbetsuppgifter, att de medarbetare som har lägre grad av självbestämmande har fler medarbetarsamtal och att medarbetarna därmed

får mer feedback av chefen. Det stärker Deci et al. (2001) påstående om att högre grad av feedback ökar medarbetarnas motivation trots bristen på självbestämmande. Enligt Aronsson och Lindh (2004) innebär hög grad av feedback fler långtidsfriska medarbetare. Grupper med hög grad av självbestämmande är inte i lika stort behov av feedback eftersom det inte ökar motivationen ytterligare utan snarare kan leda till en känsla av amotivation (j fr. Rockman & Langfred 2016).



Figur 5. Hur feedback framförs

### *Frihet under ansvar är en viktig pusselbit för motivation*

Försäkringsbranschen fick frågan om de säkerhetsställer att medarbetarnas arbete utfördes effektivt och enligt de mål som finns och i så fall hur. Resultatet visar att många värdesätter frihet under ansvar och har tillit till sina medarbetare. Det visas i citatet nedan: ”Jag har alltid tillit till mina medarbetare tills motsatsen visas och det gör det ju ganska snabbt eftersom vi har flera interna kontroller så som kontoavstämningar, revisioner samt interna rapportkontroller”. Bono och Judge (2003) menar att projekt som präglas av autonomi medför mer motiverade individer. Andra chefer inom försäkringsbranschen styr sina medarbetare på ett hårdare sätt:

*Vi har även måltal som jag kan följa upp för varje medarbetare. Efter att en kund varit i kontakt med en av min medarbetare i telefon kan den ibland få besvara några frågor kopplat till samtalet. Det är kundnöjdhet och hjälpsamhet. Kunden får då trycka i 1 – 5 om handläggare på hur väl de tyckte de var bemötta och där ska varje medarbetare ha väldigt högt, 88%. Vi har även hjälpsamhet, om kunden tycker de blir hjälpa med sitt ärende och där ska varje medarbetare ligga på 86%.*

Det framkommer även i resultatet att det förekommer att chefer har en hög närvaro bland sina medarbetare för att se till att arbetet blir utfört. ”Det ställer mer krav på mig att vara nyfiken och fråga vad man gör och vad man sitter med”. En hög grad av kontroll går emot Bono och Judge (2003) idéer om att främja autonomi vilket innebär att dessa medarbetare har mindre chans att bibehålla motivationen vid hybridarbete (j fr. Ryan & Deci, 2000). Hög grad kontroll främjar dessutom inte långtidsfriskhet hos medarbetarna utan riskerar snarare att göra medarbetarna sjuka, vilket är i linje med Aronsson och Lindh (2004) argument.

### *Samhörighet*

Chefer inom försäkringsbranschen arbetar med samhörighet på olika sätt samt i olika utsträckning vilket stärker Ryan och Deci (2017) påstående om att det kan göras på olika sätt. I figur fem syns de olika aktiviteter som respondenterna förklarade att de gör för att skapa samhörighet i deras arbetsgrupp.

### *Digitala hjälpmedel främjar kommunikation inom försäkringsbranschen*

Resultatet visar att det förekommer daglig incheckning inom försäkringsbranschen vilket innebär att chefen har kontakt med sina medarbetare i ett möte som sker dagligen via Teams för att även alla medarbetare ska ha möjligheten att närvara. De dagliga incheckningarna främjar kommunikation och samhörighet på gruppen vilket stärker Blomquist och Åkersson Röding (2010) argument om att kommunikation är en viktig aspekt för att en hybrid organisation ska fungera. Hälften av branschen saknar daglig incheckning med sina medarbetare vilket är negativt enligt Ryan och Deci (2017) då det kan leda till amotivation. Försäkringsbranschen håller kontakt med varandra under arbetsdagen på olika sätt Teamschatt, Teamssamtal och mejl. Att försäkringsbranschen kommunicerar digitalt ökar samhörigheten vilket stärker Ryan och Deci (2017) idéer om att samhörighet är en viktig pusselbit för att motivera sina medarbetare (Ryan & Deci, 2000).

### *Fysiska möten ökar graden av välbefinnande*

När vi ställde frågan om i vilka sammanhang arbetsgruppen träffas så framkom det att försäkringsbranschen har gruppmöten. Vissa har gruppmöten med sina arbetsgrupper varje arbetsvecka medan andra har varannan vecka. Gruppmöten inom försäkringsbranschen är fysiska vilket ger medarbetarna tillfället att träffas och bygga på gemenskapen. Medarbetarna kommunicerar ansikte mot ansikte om det befinner sig på arbetsplatsen samtidigt. Detta visar på delaktiga chefer vilket i sin tur innebär högre välbefinnande för medarbetarna (j fr. Deci et al., 1989). Den ökade graden av välbefinnande vid fysiska möten visar sig i citatet: ”ibland är det lite väl högljutt skulle jag säga”. Delar av branschen har stående kontorsdagar en gång i veckan. Dessa dagar ger medarbetarna möjlighet att få det bästa av två världar, friheten av att få arbeta hybrid men gemenskapen av att möta sina kollegor på fikarasterna och öka känslan av samhörighet (j fr. Reis et al., 2000; Selt-Determination Theory, 2024; Hedström, 2022). Försäkringsbranschens främjande av samhörighet fysiskt är positivt för att bibehålla medarbetarnas motivation vilket i sin tur leder till goda arbetsresultat och ett högt välbefinnande vilket stärker tidigare studiers argument (Gagne & Deci, 2005; Baard et al., 2004; Blais & Brie're, 1992).

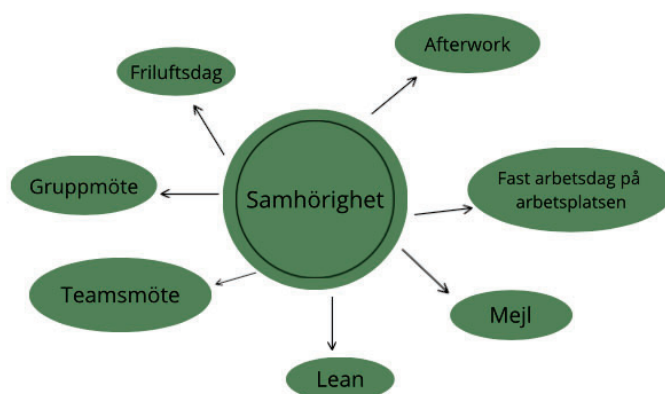
### *Trivselaktiviteter kräver engagemang från chefer*

Resultatet visar att större delen av försäkringsbranschen träffas utanför arbetstid. I likhet med tidigare studier (Deci et al., 2001; Deci et al., 1989) tyder vårt resultat på engagerade chefer som i sin tur leder till engagerade medarbetare. Chefers engagemang framkommer i en intervju:

*Jag är ju en person som tycker om att hitta på saker så någon aktivitet utanför arbetet försöker vi få till ibland men där kan jag känna ibland när jag har rollen som chef att det blir så himla uppstyrt att det är jag som ska dra i det här. Så där har jag försökt få folk från gruppen att göra det.*

Empirin visar på att försäkringsbranschen genomför trivselaktiviteter. Detta ger indikationer på att branschen ger fler förutsättningar till medarbetarna för bibehållandet av motivation vid hybridarbete vilket styrker tidigare studier (Gagne & Deci, 2005; Baard et al., 2004; Blais & Brie're, 1992). Delar av branschen gör inga aktiviteter utanför arbetstid vilket kan anses negativt eftersom avsaknaden av trivselaktiviteter utanför arbetstid påverkar medarbetarnas motivation negativt (Ryan & Deci, 2000; Self-Determination Theory, 2024). Medan trivselaktiviteter som utförs är goda för

medarbetarnas motivation och stödjer Deckop och Cirka (2000) argument om att belöningar inte stärker motivation (Ryan & Deci, 2000).



Figur 6. Vägen mot samhörighet

#### 4.4 Sammanfattning av tematisk analys

Sammanfattningsvis visar den tematiska analysen tydligt att chefer inom försäkringsbranschen ger flertalet förutsättningar kopplat till SDT. Kopplat till SDT:s huvudkomponent autonomi så erbjuder cheferna medarbetarna flextid vilket enligt analysen sannolikt ökar välbefinnande och motivation hos medarbetarna. Däremot visar analysen även på att flextid som regleras hårt och låg grad av valmöjlighet riskerar att leda till amotivation. Empirin tyder även på att chefer inom försäkringsbranschen som skapar ett klimat präglat av feedback och som har regelbundna ståupp-möten skapar en engagerande arbetsmiljö.

Kopplat till kompetens påvisar analysen även att hög grad av valmöjlighet av arbetsuppgifter är väsentligt för att medarbetarna ska uppleva sitt arbete utvecklande. Alla chefer i försäkringsbranschen erbjuder inte valmöjligheter i arbetsuppgifter vilket analysen tyder på är negativt för bibehållandet av motivation. Regelbundna samtal med chefen som innehåller feedback verkar vara en viktig aspekt för att medarbetarna ska utvecklas och uppleva sig kompetenta. Empirin pekar även på att chefer som visar tillit till sina medarbetare sannolikt främjar självgående arbetsstyrka, medan överdriven kontroll minskar motivationen. Vidare påvisar analysen att hög grad av valmöjlighet kopplat till arbetsuppgifter är väsentligt för att medarbetarna ska uppleva sitt arbete utvecklande. Alla chefer i försäkringsbranschen erbjuder inte valmöjligheter i arbetsuppgifter vilket tyder på är negativt för bibehållandet av motivation.

Regelbundna samtal med chefen som innehåller feedback tyder antagligen på en viktig aspekt för att medarbetarna ska utvecklas och uppleva sig kompetenta. Empirin konstaterar att chefer som visar tillit till sina medarbetare vilket sannolikt främjar självgående arbetsstyrka, medan överdriven kontroll minskar motivationen. Analysen visar även på att balans mellan självbestämmande, kompetensutveckling och frihet under ansvar skapar en motiverande och hälsosam arbetsmiljö, där chefernas förutsättningar är centrala för medarbetarnas prestation. Analysen tyder däremot på att de chefer som ger färre förutsättningar för att bibehålla kompetens riskerar amotiverade medarbetare vilket tidigare forskning även bekräftar. Empirin presenterar att balans mellan självbestämmande, kompetensutveckling och frihet under ansvar skapar en motiverande och hälsosam arbetsmiljö, där chefernas förutsättningar är centrala för medarbetarnas prestation. Analysen tyder däremot på att de chefer som ger färre förutsättningar för att

bibehålla kompetens riskerar amotiverade medarbetare vilket tidigare forskning även bekräftar.

Kopplat till samhörighet visar analysen tydligt att regelbundna fysiska gruppmöten är en förutsättning för effektiv kommunikation och bibehållandet av en god sammanhållning. Personliga kontakter ansikte mot ansikte men även digitalt visar sannolikt på att gruppdynamiken samt relationerna i arbetsgruppen stärks. Troligen bidrar dessa metoder till en arbetsmiljö där medarbetarna känner samhörighet till sina kollegor. Av analysen verkar fysiska och digitala möten vara en nyckel för att stärka gemenskapen i arbetsgruppen. En stark gemenskap i arbetsgruppen leder i sin tur till en hög känsla av samhörighet vilket är en viktig faktor för att medarbetarna ska bibehålla sin motivation.

#### 4.5 Implikationer till chefer

I slutet av varje intervju ställdes frågan vilka tips respondenterna skulle ge till en nybliven chef för hur de ska motivera sina anställda. I empirin framkommer det att nyckeln för att motivera sina medarbetare ligger i att lyssna på sina medarbetare, skapa en relation, vara sig själv, visa nyfikenhet gentemot medarbetarna samt att fokusera på att bygga laget. Attityden till vilken roll chefen har för motivation var däremot varierande. En chef menade: ”Ja den är klurig. Jag tror att *motivation* kommer inifrån. Jag tror att jag kan peppa men jag tror motivationen kommer från personen i fråga”. Det stärker Deci och Ryans (2000) argument om att autonomi handlar om individens inre känsloliv, men att det går att påverka i en positiv riktning. Att lyssna på sina medarbetare var ett tips som hela branschen tog upp vilket går att sammankoppla med SDT:s fokus på samhörighet (Ryan & Deci, 2017). Det framkommer även att målsättning är viktigt för att motivera medarbetarna vilket visar sig i citatet: ”Alltså det viktigaste tycker jag är att säkerställa att alla i gruppen vet vad målet är”. Påståendet visar på att kompetens i SDT är en viktig byggsten när det gäller att motivera sina medarbetare (j fr. Ryan & Deci, 2017). En respondent avslutade med några goda råd till framtida chefer: ”Var dig själv och sitt inte på några höga stolar, vi jobbar alla med lika viktiga arbetsuppgifter, vi har bara olika titlar” när frågan ställdes om hon hade något annat att tillägga.



Figur 7. Tips till en nybliven chef

Analysen visar att nyckeln till motivation ligger i att lyssna på medarbetarna, skapa en relation, vara sig själv, visa nyfikenhet och fokusera på lagbyggandet. Lyckas en nybliven chef med tipsen är det sannolikt att medarbetarnas motivation bibehålls vid hybridarbete.

## 5. SLUTSATS OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

*I detta avsnitt presenteras slutsatsen av studien med hjälp av olika teman. Avsnittet avslutas med en diskussion samt förslag på vidare forskning.*

### 5.1 Slutsats

Syftet med studien är att undersöka hur chefer skapar förutsättningar till sina medarbetare för att bibehålla sin motivation i hybridarbete samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation. Nedan besvaras studiens frågeställningar:

#### **Vilka förutsättningar ger chefer inom försäkringsbranschen sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete?**

Studien har genererat olika teman kopplat till SDT:s huvudkomponenter autonomi, delaktighet och samhörighet. Analysen visar att chefer inom försäkringsbranschen ger förutsättningar för att deras medarbetare ska bibehålla sin motivation vid hybridarbete. Vidare visar analysen även att nyckeln till att bibehålla medarbetarnas motivation ligger i att först och främst erbjuda hybridarbete eftersom hybridarbete är gynnsamt för medarbetarnas känsla av självbestämmande. Analysen visar även att bibehållandet av motivation uppnås genom att medarbetarna erbjuds möjlighet till flextid, att påverka sina arbetsuppgifter och att feedback används som ett hjälpmedel för utveckling av chef och medarbetare. En gemensam nämnare för branschen är att alla respondenter ansåg att feedback var något som var positivt både för deras arbetsprestation som chef och för medarbetarnas utveckling. Det stora intresset som respondenterna visade för feedback kan rimligen tolkas som att det finns en strävan efter visionära ledaregenskaper, egenskaper som tidigare forskning slagit fast är gynnsamt för att bibehålla sina medarbetares motivation. Analysen visar däremot även på att en försvårande faktor för att bibehålla medarbetarnas motivation är den hårda styrning som vissa medarbetare inom försäkringsbranschen har, bland annat kopplat till flextid, schema och arbetsuppgifter. Den rimligaste tolkningen av resultatet är att de medarbetare som blir hårdare styrda riskerar att känna känsla av amotivation samt lägre arbetsprestationen vilket även tidigare forskning bekräftar. Ett tydligt mönster i empirin är att de chefer som har högre styrning försöker arbeta med andra områden som kan gynna motivationen, exempelvis kan en chef med hög grad styrning av flex och schema arbeta mer med feedback till sina medarbetare. Tolkningen av detta är att de chefer som ger färre förutsättningar på en av SDT:s huvudkomponenter kompenserar upp detta genom fler förutsättningar på de andra huvudkomponenterna inom SDT. Dessutom går det att tolka resultatet som att ett en balans mellan självbestämmande, kompetensutveckling och samhörighet är det som gör att medarbetarnas motivation bibehålls vid hybridarbete.

I analysen framkommer det även att det är individuellt hur chefen väljer att arbeta för att bibehålla motivationen, vissa chefer menar på att det är medarbetarens inställning som avgör hur motiverade medarbetarna är. Tolkningen av detta är att det är chefens ledarstil som avgör om medarbetaren bibehåller sin motivation. Kopplat till hybridarbete visar analysen på att chefer som strävar efter en balans mellan digitalt och fysiskt arbete är nyckeln till bibehållandet av motivation. Interpretationen av det är att arbetsgruppen mår bra av att mötas fysiskt men att det inte är ett krav att det behöver ske varje dag eftersom medarbetarna har möjlighet att kommunicera med varandra genom digitala hjälpmedel. Dessutom visar analysen att de chefer som främjar en positiv och engagerande arbetsmiljö både under och efter arbetstid ger fler förutsättningar för att bibehålla motivation hos medarbetarna. Det kan tolkas som att chefer som engagerar sig i sina medarbetare skapar

en positiv arbetsmiljö vilket i sin tur leder till bättre arbetsprestationer och i slutändan bibehållandet av motivation. Vidare visar analysen även på att chefer som har lång erfarenhet av chefsroller och som har fått öva på sin ledarstil erbjuder fler möjligheter för att bibehålla medarbetarnas motivation vid hybridarbete. Med beaktning av chefers erfarenhet är en rimlig slutsats att ju längre erfarenhet av en chefsroll ju fler förutsättningar ger chefen sina medarbetare för att bibehålla motivation vid hybridarbete. Detta då chefer haft flera år på sig att bli självsäkra i chefsrollen samt identifiera vilka förutsättningar som behövs för att medarbetarna ska bibehålla sin motivation. Sammanfattningsvis är slutsatsen att trots att det finns chefer som erbjuder begränsade förutsättningar så finns det chefer som aktivt tillhandahåller förutsättningar till sina medarbetare för att de ska bibehålla motivation vid hybridarbete.

### **Vilka möjligheter och risker upplever chefer inom försäkringsbranschen att det finns kopplat till bibehållandet av medarbetarnas motivation vid hybridarbete?**

Det framkommer i resultatanalysen att det finns möjligheter och risker kopplat till hybridarbete. Möjligheterna med hybridarbete är att medarbetarna får en hög grad av flexibilitet genom att kunna styra vart arbetet utförs. Möjligheterna talar för främjandet av medarbetarnas autonomi eftersom det ökar medarbetarnas inflytande och självbestämmande vilket även tidigare forskning bekräftar. Däremot framkommer det att riskerna med hybridarbete är flera och att de är svåra att hantera för chefer. Resultatet visar att de risker kopplat till hybridarbete är att det blir svårt att som chef identifiera sina medarbetares psykiska och fysiska hälsa vidare ökar även risker kopplat till arbetsmiljön som är svåra att påverka. Att chefer lyckats identifiera risker är inte bara negativt utan det tyder på ett intresse för medarbetarnas hälsa. Resultatet visar på att om riskerna ska kunna hanteras behöver chefer stöd samt kunskap från organisationen. Den rimligaste tolkningen är att det nya normala inte bara är positivt utan att det också för med sig risker, vilket är en utmaning. Resultatet visar på att möjligheterna som hybridarbete för med sig väger tyngre än riskerna vilket gör att hybridarbete anses vara positivt för medarbetarnas välmående och motivation. Slutsatsen är att om riskerna minimeras leder hybridarbete till bibehållandet av medarbetarnas motivation.

## **5.2 Avslutande diskussion**

Studien grundar sig i tidigare forskning om effekterna av distansarbete och motivation. Tidigare studier har belyst hur distansarbete har påverkat olika aspekter av arbetslivet samt hur motivationen hos anställda har påverkats. Utifrån tidigare studier upptäcktes ett kunskapsgap kring vilka förutsättningar chefer inom försäkringsbranschen ger sina medarbetare för att bibehålla motivationen vid hybridarbete samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation. Därför har studien fokuserat på att finna vilka förutsättningar som chefer för att bibehålla sina medarbetares motivation vid hybridarbete samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation.

Studiens bidrag är att skapa en djupare förståelse för vad som påverkar motivationen vid hybridarbete samt vilka möjligheter och risker det nya normala arbetssättet för med sig inom försäkringsbranschen. Studiens teoretiska ramverk bygger på *självbestämmandeteorin*, vilken även har varit en inspiration vid studiens tematiska analys. Resultatet visar på att chefer ger förutsättningar i stor utsträckning för motivation i det hybrida arbetet men det medför även utmaningar och risker. Det finns skillnader i hur förutsättningarna ser ut mellan de olika chefer. Studiens bidrag till litteraturen bekräftar det teoretiska ramverket samt tidigare forskning. Dessutom bidrar studien med nya öppningar för vidare forskning, så som att undersöka vidare vilka de individuella

skillnaderna kan vara i vilka förutsättningar chefer kan ge samt möjligheter och risker. En brist i studien är att företagen och respondenterna är anonymiserade vilket minskar transparensen enligt tidigare studier. Tidigare forskning menar även på att anonymiserade respondenter försvårar möjligheten att se om informationen som framkommit är korrekt. Anonymiserade respondenter var däremot nödvändigt för genomförandet av studien då det är svårt att finna villiga individer som vill ställa upp. Tidsbegränsningarna har gjort att endast sex respondenter intervjuades vilket kan ses som en svaghet då resultatet riskerar att bli mindre generaliserbart men det har kompenseras med tidigare studier.

Slutsatsen är att det går att argumentera för att hybridarbete kan främja arbetsmotivationen om riskerna undanröjs och rätt förutsättningar ges. Ytterligare en viktig aspekt i framgången att arbeta hybrid är att chefer får det stöd som krävs för att ge förutsättningar till sina medarbetare vid hybridarbete. Förhoppningen är att resultatet ska vara till hjälp i framtida beslutsfattande kopplat till hybridarbete samt vid skapandet av riktlinjer för chefer som verkar i en hybridarbetsmiljö.

### *Begränsningar och förslag till framtida forskning*

Studien kommer att bidra till framtida forskning då möjligheten finns till att hitta vidare förklaringar till om chefer inom försäkringsbranschen ger de förutsättningar som krävs för att motivera sina medarbetare. En begränsning i studien är att medarbetarperspektivet inte tas i beaktning. Lämpligt är att framtida forskning gör en liknande studie som denna men tar medarbetarnas perspektiv i beaktning. Vi anser att en sådan studie med fördel kan genomföras med både chefers och medarbetarnas perspektiv. Det skulle även finnas en vinning i att genomföra en liknande studie på chefer som är män eller en studie med båda könen eftersom resultatet potentiellt skulle kunna skilja sig åt. Ytterligare en begränsning är att studien är genomförd på chefer som har erfarenhet. För att få ett annat perspektiv kan en god idé vara att undersöka nyblivna chefer och vilka deras förutsättningar för att bibehålla motivation är. Ett annat alternativ är att göra en kvantitativ studie för att undersöka om det finns några korrelationer mellan faktorer som har identifierats i studien och graden av medarbetarmotivation. Studien baseras endast på försäkringsbranschen. Det hade varit intressant att genomföra en liknande studie som denna fast på en annan bransch. Den studien hade med fördel även kunnat jämföras med denna studie för att identifiera likheter och skillnader mellan de olika branscherna. Denna studie visar endast på om chefer ger de förutsättningar som krävs för att uppnå motivation. Framtida forskning kan med fördel undersöka vilka effekter motivation ger ett företag/bransch. Detta för att se om det finns några skillnader på exempelvis det finansiella resultatet, kundnöjdheten eller personalomsättning. Ytterligare en begränsning till studien är att det teoretiska perspektivet kopplat till ledarstilar inte tagits med vilken även är ett förslag till framtida forskning.



## 6. REFERENSER

- Algahtani, A. (september 2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.  
<http://dx.doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Arbetsloshetsrapporten. (2023). *De flesta arbetar*.  
<https://arbetsloshetsrapporten.se/arbetsmarknaden/>
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbetsvillkor - En populationsstudie. *Arbete och hälsa | vetenskaplig skriftserie*. <http://hdl.handle.net/2077/4332>
- Askheim, O. P., & Starrin, B. (den 1 juli 2007). Empowerment - ett modeord? *Empowerment: I teori och praktik*, (s 9–17.) <http://hdl.handle.net/2077/4332>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and Well-Being in two work settings I. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Blais, M. R., & Brie're , N. (1992). The mediational role of feelings of self determination in the workplace: further evidence and generalization. *CIRANO*.  
<https://depot.erudit.org/id/000160dd>
- Blomquist, C., & Åkersson Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal the Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.  
<https://doi.org/10.5465/30040649>
- Brink, V., & Langels, M. (2022). *Det moderna arbetssättet - En kvalitativ studie om interaktionen mellan hybridarbete och motivation*. [Examensarbete, Uppsala universitet]. urn:nbn:se:uu:diva-478995
- Caillier, J. G. (den 4 juli 2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Choudhury, P. (november-december 2020). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*, 98(6).
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The Risk and Reward of a Double-Edgedsword: Effects of a merit payprogram on Intrinsic Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 400–418. <https://doi.org/10.1177/0899764000293003>

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB.

Detjen, J., & Webber Simsarian, S. (2023). Leading hybrid teams in a transition to the future knowledge workplace. *Strategy & leadership*, 51(5), 16-21. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2023-0065>

Ekberg, C., & Webermyr, J. (2023). *Egenmaktens påverkan på arbetsmotivation: En kvantitativ enkätundersökning*. Skövde: Högskolan i Skövde. urn:nbn:se:his:diva-22663

Ekonomifakta. (den 12 juni 2023). *Befolkningsstruktur*. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/arbetsmarknad/ovrigt-arbetsmarknad/Befolkningsstruktur/>

Eriksson-Zetterqvist, U., & Ahrne, G. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Everett, C. (2021). Ensuring hybrid work works in the new normal. *Computer Weekly*. Ensuring hybrid work works in the new normal. *Computer Weekly*.

Folkhälsomyndigheten. (den 13 juni 2023). *När hände vad under pandemin?* <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Haas, M. (den 15 februari 2022). *5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them*. <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Emerald*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

Hedström, K. (den 24 augusti 2022). *Nyanställd på hybridkontoret – så lyckas du*. <https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap/2022/nyanstalld-pa-hybridkontoret--sa-lyckas-du/>

- Jang, H., Reeve, J., Ryan, R., & Kim, A. (2009). Can Self-Determination Theory Explain What Underlies the Productive, Satisfying Learning Experiences of Collectivistically Oriented Korean Students? *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 644-661. <https://doi.org/10.1037/a0014241>
- Jensen, I., Tinnerholm Ljungberg, H., Aboagye, E., Wallberg, M., Bergström, G., Björklund, C., Toivanen, S. (2024). *Framtidens arbetsplats - Slutrapportering av uppföljningen av övergången till hybridarbete för verksamhetsstödet på Karolinska institutet*. Institutet för miljömedicin. Karolinska Institutet.
- Kallemeyn, L., Evenson, A., Scott Heller, S., Taylor, C., Gilkerson, L., & Moran, T. (2018). *Local adaptation during implementation: A case study of the Fussy Baby Network*. New Orleans and Gulf Coast initiative. Elsevier. <https://doi.org/j.ecresq.2017.08.007>
- Klang ai. (den 5 mars 2023). *Tematisk Analys - en metod för djupare inblickar*. <https://klang.ai/blog>
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Luleå Tekniska Universitet. (den 16 december 2023). *Fusk och plagiat*. <https://www.ltu.se/studentwebben/dina-studier/studentens-rattigheter-och-skyldigheter/fusk-och-plagiat>
- Lundqvist, T. (2013). *Flexibelt arbetsliv – hinder och möjligheter med distansarbete*. Stockholm: Ratio Institute.
- Mevisio. (2024). *Lean-modellen – vad betyder Lean?* <https://www.mevisio.se/blogg/vad-ar-Lean-metodik-och-principer>
- Microsoft. (u.d.). *Vad är hybridarbete?* <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-teams/hybrid-work-from-home>
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022). *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. urn:nbn:se:su:diva-202975
- Myrén, K. (den 19 december 2018). *Tre faktorer som stärker medarbetares motivation*. Svenskt Näringsliv.
- Nationalencyklopedin. (u.d.). *Motivation*. [https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation#:~:text=motivati on%20\(av%20motiv\)%2C%20psykologisk,vissa%20handlingar%20\(se%20vilja\)](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation#:~:text=motivati on%20(av%20motiv)%2C%20psykologisk,vissa%20handlingar%20(se%20vilja)).
- Nationalencyklopedin. (u.å). *Konfidentiell*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/konfidentiell>
- Nationalencyklopedin. (u.å). *Sök i Uppslagsverket*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/>

Psychologytoday. (u.d.). *Motivation*.

<https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation>

Psykologiguident. (u.d.). *Psykologilexikon*.

<https://www.psykologiguident.se/psykologilexikon/?Lookup=holism>

Radigan, D. (u.å). *What is a stand up meeting & tips to run one*.

<https://www.atlassian.com/agile/scrum/standups#:~:text=The%20daily%20stand%20Dup%20is,like%20a%20sports%20team's%20huddle>.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000b). Daily Well-Being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Att analysera kvalitativt material*. Liber AB .

Rockmann, K., & Langfred, C. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & Organization Management*, 41(5), ss. 629-657.

<https://doi.org/10.1177/1059601116668971>

Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and Work—Life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. (2017). In *Guilford Press eBooks*. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the Self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01)

Ryan, R., & Deci, E. (2000). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), ss. 319-338. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03)

SCB Statistikmyndigheten. (den 28 september 2021). *Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin*. <https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/>

SCB Statistikmyndigheten. (den 10 maj 2023). *Sex av tio jobbar inte alls hemifrån*. <https://www.scb.se/pressmeddelande/new-pagsex-av-tio-jobbar-inte-alls-hemifran/>

Self-Determination Theory. (2024). *The Theory*. <https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

Tan, J., Liu, L., & Ye, P. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>

TCO. (1995). *Hemmet som arbetsplats*. Stockholm: TCO.

Unionen. (u.d.). *Flexibel arbetstid*. <https://www.unionen.se/rad-och-stod/flexibel-arbetstid>

Wiman, E. (september 2019). *Många fördelar med distansarbete*. <https://www.motivation.se/innehall/manga-fordelar-med-distansarbete/>

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

## BILAGOR

### Bilaga 1. Intervjuförfrågan

Hej,

Vi heter Vilma Holmgren och Alice Nyberg och studerar sista året på Ekonomie kandidatprogrammet vid Luleå tekniska universitet. Vi står nu inför vårt examensarbete som innebär att genomföra en egen forskningsstudie samt skriva en C-uppsats. Syftet med studien är att undersöka hur chefer skapar förutsättningar till sina medarbetare för att bibehålla sin motivation i hybridarbete samt vilka möjligheter och risker chefer upplever med hybridarbete kopplat till motivation.

För att skapa oss den förståelsen och kunna genomföra vår studie önskar vi att tillsammans med dig som chef genomföra en intervju under torsdag vecka 15 eller vecka 16 genomföra en intervju som beräknas ta ca 60 minuter. Vi föredrar att träffas fysiskt men kan såklart i stället träffas digitalt beroende på dina förutsättningar. Intervjun kommer att spelas in för att underlätta analyseringen av materialet. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och din anonymitet kommer att vara garanterad. Både lärare, studenter och opponenter omfattas av konfidentialitetskravet vilket innebär att material och personliga uppgifter inte har tillåtelse att delas. Efter avslutade studier kommer inspelningen att raderas. Syftet med studien avser endast forskningsändamål och kommer att publiceras på högskolans DIVA-portal, där du som chef gratis kommer kunna ladda ner och läsa studien. Din medverkan är frivillig och du kan utan någon vidare förklaring välja att avbryta studien.

Känns det här som något som du hade kunnat tänka dig att ställa upp på? I sådana fall hade vi varit mycket tacksamma!

Har du några frågor hör av dig till oss nedan:

Alice Nyberg 072-7026305

Vilma Holmgren 073-8224485

Vi ser fram emot att få höras vidare och planera in en eventuell intervju.

Ha en fin dag!

/Vilma Holmgren & Alice Nyberg

## Bilaga 2. Intervjufrågor

### Kategori 1: Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
2. Hur har din karriär sett ut?
3. Hur många är du chef över?
4. Vad innebär den chefsroll du har idag?

### Kategori 2: Hybridarbete

1. Hade du innan Covid-19 någon erfarenhet av hybridarbete?
  - a. Om ja, på vilket sätt?
2. Hur ser din arbetssituation ut idag kopplat till hybridarbete?
  - a. Om ja, regleras hybridarbetet på något sätt?
3. Arbetar du hybrid?
  - a. Om ja, i vilken utsträckning arbetar ni hemifrån?
4. Upplever du som chef att du får stöd i hur du ska hantera ditt ledarskap i en hybrid arbetsmiljö?
5. Har du upplevt några risker med att arbeta hybrid?
  - a. Om ja, vilka? Och hur har du hanterat de/den risken?
6. Har hybridarbetet lett till utmaningar? Hur har du tacklat de utmaningarna?
  - a. Om nej, vad tror du är orsaken till att det inte varit en utmaning för dig?
7. Har du upplevt att det funnits utmaningar i att motivera dina medarbetare? Hur har du tacklat de utmaningarna?
  - a. Om nej, vad tror du är orsaken till att det inte varit en utmaning för dig?

### Kategori 3: Autonomi

1. Får dina medarbetare påverka sin arbetsdag på något sätt?
  - a. Om ja, hur?
2. Får dina medarbetare påverka sina arbetsuppgifter på något sätt?
  - a. Om ja, hur?
3. Efterfrågar du feedback från dina medarbetare?
  - a. Om ja, hur hanterar du den?

### Kategori 4: Kompetens

1. Gör alla dina medarbetare alla olika arbetsuppgifter eller är det uppdelat på något sätt?
  - a. Om ja, hur och varför?
  - b. Om ja, hur sker urvalet av vilka som får arbeta med mer avancerade uppgifter?
2. Hur arbetar ni med kompetensutveckling i din grupp?
  - a. Om ja, är det något du arbetar med aktivt eller är det medarbetarna som får ta initiativ till att utvecklas vidare?
3. Arbetar du med feedback till dina medarbetare?
  - a. Om ja, på vilket sätt?
4. Säkerställer du på något sätt att arbetet av dina medarbetare utförs effektivt och enligt de mål som finns?
  - a. Om ja, i vilken utsträckning?

### Kategori 5: Samhörighet

1. Har du någon daglig incheckning med dina medarbetare?
  - a. Om ja, skiljer den sig mellan de som arbetar på plats och den som arbetar på distans?
5. Kommunicerar dina medarbetare med varandra under arbetsdagen?
  - a. Om ja, hur ser kommunikationen ut?
6. Träffas hela din arbetsgrupp tillsammans?

- a. Om ja, sker det på plats eller på distans eller som hybrid?
- b. Om ja, hur ofta? I vilket sammanhang?

Kategori 6: Avslutande frågor

1. Vilka tre råd har du till en nybliven chef i hur de ska motivera sina medarbetare?
2. Har du något övrigt du vill dela med dig av?
3. Får vi återkomma om något svar skulle behöva kompletteras?



### Bilaga 3. Citat från intervjuer

Nedan presenteras utvalda citat från intervjuerna som inte presenteras under resultat och analyskapitlet.

<b>Respondent ett</b>	
<b>Kompetens</b> - Valmöjligheter	<i>Vi arbetar efter Lean och varje person får välja vad den ska göra varje dag men alla arbetar inte med samma arbetsuppgifter, det finns ansvarsområden och det beror på viljan motivationen liksom vart den personen vill. Jag tror det är mycket personlighet som spelar in om vilka arbetsuppgifter man kan.</i>
<b>Respondent två</b>	
<b>Hybridarbete</b> - Möjligheter med hybridarbete	<i>Jag tycker att många av mina medarbetare har varit väldigt positivt inställda till hybriddistansarbete just därför att det kanske underlättar ens vardag. Man skippar restid och man kan göra något litet ärende på lunchen snabbt så där hemma. Det kan ju vara positivt.</i>
<b>Hybridarbete</b> - Risker med hybridarbete	<i>Ja, jag skulle vilja understryka det där att det verkligen finns en risk med distansarbete. Det är superbra men det finns också risker med människors mående, både fysiskt och psykiskt och det är någonting som är viktigt att ta med.                      Man vinner mycket på att studera och vara i närheten av människor. Jag tycker också att en del av problematiken kan vara att om man har en schism eller att man är oense om någonting, medarbetare till medarbetare eller chef till medarbetare, så är det svårare. Det tar längre tid för att man behöver vara där och mötas för att reda ut sådana här konflikter.</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Flexibilitet	<i>”Ja det man kan göra är att utnyttja sin flexitid. Morgon, eftermiddag och lunch. Under vissa timmar” .</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Feedback till chefen	<i>”Jag tänker så här all feedback ska komma utifrån att man ska bli bättre. Och när jag får feedback som stärker mig för att bli bättre tar jag till mig den” .</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Fysiskt	<i>”Vi har ju de här stående dagarna då vi alla ska vara på kontoret. Det är en sådan dag vi alla träffas” .</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Trivselaktiviteter	<i>”Vi har ju lite roliga aktiviteter också, vi kan ju ha afterwork efter jobbet ibland och ibland lite halva friluftsdagar och sådana saker” .</i>
<b>Respondent tre</b>	
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Flexibilitet	<i>”Att någon behöver fara med sin gamla mamma till sjukhuset mellan 10 och 12, mitt på dagen så har vi en verksamhet där det går att lösa” .</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b>	<i>”Jag vill gärna ha att man säger till . . . låt ingenting ligga och gnaga är det något som sticker så säg till” .</i>

- Feedback till chefen	
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> Feedback till chefen	<i>Ibland tar det ju ont det är ju ibland man inte vill höra sanningen men jag försöker faktiskt och de är väl en lärdom för man har tagit med sig genom åren att säga tack för att du säger det . . . naturligtvis måste jag fundera på det.</i>
<b>SDT</b> <b>Kompetens</b> - Valmöjligheter	<i>Där ser det lite olika ut utifrån vilken kompetens personen har, alla gör inte allt och det är jag som är ansvarig och delar ut arbetsuppgifterna till alla medarbetarna för varje vecka så jag bestämmer vem som gör vilken arbetsuppgift men de får bestämma själv när de ska göra dom.</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Trivselaktiviteter	<i>”Ibland gör man någon trivselaktivitet och så” .</i>
<b>Respondent fyra</b>	
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Flexibilitet	<i>”Utan man får ansöka om flex innan via det här schemasystemet. Där kan man skicka in så här den här dagen vill jag flexa och så kan systemet se om det fanns bemanning”.</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Fysiskt	<i>”Varje tisdag har vi obligatorisk kontorsnärvaro” .</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Trivselaktiviteter	<i>”Vi har någon afterwork, då och då” .</i>
<b>Respondent fem</b>	
<b>Hybridarbete</b> - Risker med hybridarbete	<i>Jag försöker fånga folk och försöker se hela gruppen. Vissa pratar väldigt mycket som jag ser varje dag men då kanske det räcker. Medan andra kanske glider undan och inte sitter så mycket med gruppen på kontoret. Även om de är på kontoret då kanske jag skriver lite på chatten och fånga in dem på annat sätt.</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Feedback till chefen	<i>Apropå de här med att vara på kontoret och det har jag fått feedback på man tycker att jag varit för hård om det. Och där tycker jag att det har varit svårt hur jag skulle ta mig till den feedbacken. För jag förstår ju att det för att de vill vara mer hemma och tycker det är onödigt att jag säger som jag säger. Och liksom förklara varför jag gör detta. För det finns ju ett syfte att jag säger på det sättet. Det är inte för att vara jävlig utan för att vi ska följa bolagets riktlinjer och här känner jag att det inte riktigt är så. Men samtidigt har jag tagit till mig av den feedbacken.</i>
<b>SDT</b> <b>Kompetens</b> - Valmöjligheter	<i>Alltså vi har ju en Leantavla med typ 80 olika arbetsuppgifter varav kanske hälften är dagliga och vissa andra är lite nu och då uppgifter och sen så är det ju så att vissa personer kan ju ha samma arbetsuppgifter med</i>

	<i>jag tror inte att någon på gruppen har exakt samma uppställning av arbetsuppgifter som någon annan. De olika konstellationerna om vilka arbetsuppgifter varje person kan beror på var vi har brist helt enkelt men även på vad folk vill så när vi ska utbilda någon ny i en arbetsuppgift kollar vi helt enkelt vilken person som har luft eller någon som uttryckt att den vill lära sig nya grejer.</i>
<b>Respondent sex</b>	
<b>Hybridarbete</b> - Risker med hybridarbete	<i>”Det som är svårt är ju det här med arbetsmiljöfrågor. Att jag inte kanske alltid har koll på hur arbetsmiljön hemma när man sitter och jobbar”.</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Flexibilitet	<i>Men flexen, det är ju det som man kan styra om man vill gå tidigare eller så där ... Har man telefon måste du ju planera för då kan det vara så att det behövs att någon annan sätter sig på telefonen den tiden. Men är det så att man till exempel är en sådan som bara har handläggning, då räcker det med att man meddelar mig. Alla har ju rätt att skicka in ett önskemålsschema. Och så länge det funkar i gruppen, att man kanske jobbar 45 minuter extra en dag för att kunna gå 45 minuter en dag, så är det ju möjligt. Men ibland kan det vara så att alla vill börja halv åtta och sluta sexton, och då är det ju inte riktigt möjligt. Då har det varit lite först i kvarn.</i>
<b>SDT</b> <b>Autonomi</b> - Feedback till chefen	<i>Ja, men jag tar väl till mig av den och så försöker jag se vad skulle vi kunna göra med det. Det kanske inte blir en åtgärdsplan på det sättet. Det är ju ändå alltid någonting som ligger mig i bakhuvudet.</i>
<b>SDT</b> <b>Samhörighet</b> - Fysiskt	<i>”Varje onsdag så är alla i arbetsgruppen på kontoret”.</i>