



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT21

## **Kollegor, krimskrams eller kaka? - Att locka tillbaka anställda till kontoret**

En kvalitativ fallstudie om motivation på arbetsplatsen i samband med förändringar i arbetsplatssituationens förutsättningar.

### **Författare:**

Nassiri, Nilofar

Olsson, Emma

Stofkoper, Nadine

### **Handledare:**

Blomquist, Christine

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Kollegor, krimskrams eller kaka? -Att locka tillbaka anställda till kontoret: En kvalitativ fallstudie om motivation på arbetsplatsen i samband med förändringar i arbetsplatssituationens förutsättningar.

**Seminariedatum:** 14 januari 2022

**Ämne/kurs:** FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP.

**Författare:** Emma Olsson, Nadine Stofkoper, Nilofar Nassiri

**Handledare:** Christine Blomquist

**Fem nyckelord:** Motivation, pandemi, SDT, distansarbete, hybridorganisation

**Forskningsfrågor:** Vad upplever de anställda som motiverande på arbetsplatsen under pandemin och vilka motivationshöjande aktiviteter önskar de efter pandemin?; Vilka eventuella skillnader finns det i upplevelsorna av vad som är motivationshöjande på arbetsplatsen mellan chef och övriga anställda?

**Syfte:** Studien syftar till att skapa djupare förståelse för medarbetares upplevelser rörande motivation på arbetsplatser som omfattats av plötsliga arbetsplatsförändringar samt skillnader mellan chef och övriga anställdas upplevelser.

**Metod:** För att besvara frågeställningarna samt uppfylla studiens syfte har en kvalitativ intervjustudie utförts med hjälp av semistrukturerad intervjumetod. Studien genomfördes med en abduktiv ansats och ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv.

**Teori:** Teorikapitlet behandlar tidigare forskning inom motivation, distansarbete och hybridorganisationer samt innefattar fokus på kopplingar mellan dessa ämnen och COVID-19 pandemin.

**Resultat:** Empirin har kategoriserats och analyserats utifrån de olika sätt som motivationshöjande aktiviteter uttryckts och upplevts på arbetsplatsen.

**Slutsats:** De anställdas krav på arbetsplatsen för att uppleva motivation har ökat i samband med arbetsplatsomställningen och vad som upplevs som motiverande för de anställda skiljer sig från chefens upplevelser.

## Abstract

**Title:** Colleagues, knick-knacks or cookies? -To attract employees back to the office: A qualitative case study on motivation in the workplace in connection with changes in the work situation conditions.

**Seminar date:** 14th of January 2022

**Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS

**Authors:** Emma Olsson, Nadine Stofkoper, Nilofar Nassiri

**Advisor:** Christine Blomquist

**Key words:** Motivation, pandemic, SDT, remote work, hybrid organization

**Research questions:** What do the employees find motivating at the workplace during the pandemic and what motivating activities do they wish for after the pandemic?; Which possible differences exist between the manager's and the employees' experiences regarding motivating activities?

**Purpose:** The study aims to create a deeper understanding of employees' experiences regarding motivation in workplaces subjected to sudden workplace changes and the differences in the experiences between manager and other employees.

**Methodology:** In order to answer the research questions and fulfill the purpose of the study, qualitative interviews were conducted using a semi-structured interview method. The study was conducted with an abductive approach and a social constructionist perspective.

**Theoretical perspectives:** The theory chapter deals with previous research within motivation, remote working and hybrid organizations with a focus on the topics linked to the COVID-19 pandemic.

**Result:** The empirics are analyzed and categorized into the different ways activities for increasing the motivation have been initiated and experienced in the workplace.

**Conclusions:** The employees' demands on the workplace in order to experience motivation have increased due to the change in the workplace and there are discrepancies regarding what the employees and the manager consider motivating.

## **Förord**

Vi vill rikta ett strålande tack till vår handledare Christine Blomquist. Vi är väldigt tacksamma för ditt såväl kritiska öga som kreativa sinne som hjälpt oss och vår uppsats framåt. Det har varit en fröjd att ha varit på denna resa med dig.

Vi vill även tacka alla de underbara medarbetare som ställt upp på intervjuer samt följdfrågor och tagit sig tiden till både engagerade, intressanta och utförliga svar. Utan er hade det inte blivit någon uppsats alls. Ni är riktiga stjärnor!

Stort tack även till de klasskamrater och lärare som med värdefull feedback, konstruktiva tankar och tankeväckande frågor fått oss att komma på rätt bana. Era tankar och synpunkter har varit synnerligen hjälpsamma i att ge nyanserade och välbehövliga utomstående perspektiv.

Slutligen, vill vi även tacka familj och kompisar som stöttat, peppat och ifrågasatt när vi svävat allt för långt bort i uppsats-rymden. Tack för att ni hjälpt oss ner på jorden men också dragit upp oss ur svarta hål.

Stort tack, vi önskar trevlig läsning!

Emma Olsson, Nadine Stofkoper & Nilofar Nassiri

10 januari, 2022

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställning	10
<b>2. Litteraturgenomgång</b>	<b>11</b>
2.1 Perspektiv på motivation	11
2.1.1 Self-Determination Theory	12
2.1.2 Yttre motivation	13
2.1.3 Inre motivation	14
2.2 Distansarbete	15
2.3 Distansarbete i anknytning till COVID-19	17
2.4 Hybridorganisationer	18
2.5 Brist i rådande teori - sammanfattning och argumentation	19
<b>3. Metod</b>	<b>21</b>
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	21
3.2 Datainsamling	22
3.2.1 Studieobjekt	22
3.2.2 Urval	23
3.2.3 Anonymisering av studieobjekt	23
3.2.4 Intervju som metod	24
3.3 Analysprocessen	25
3.3.1 Sortering	25
3.3.2 Reducering	26
3.3.3 Argumentation	27
3.4 Kvalitetsbedömning och begränsningar	27
3.4.1 Trovärdighet	27
3.4.2 Äkthet	29
<b>4. Empiri och analys</b>	<b>31</b>
4.1 Önskan om krimskrams	31
4.1.1 Önskan om kaka	35
4.2 Uppleva kollegornas drivkraft	37
4.3 Uppleva en ny form av arbetsplats	42
4.4 Uppleva begränsad anställningsperiod	46
4.5 Önskan om makt	48
<b>5. Diskussion</b>	<b>51</b>
5.1 Yttre incitament till motivation	51
5.1.1 Från självklarhet till fri vilja	52
5.2 Inre incitament till motivation	54

5.3 Skifte i definitionen av arbetsplats	55
5.4 Tvåårskontrakt	56
5.5 Självstyre	57
<b>6. Slutsats</b>	<b>59</b>
6.1 Praktiska samt teoretiska implikationer	60
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	61
6.2.1 Begränsningar	61
6.2.2 Förslag på vidare forskning	61
<b>7. Källförteckning</b>	<b>62</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>69</b>
8.1 Intervjuguide	69
8.1.1 Intervjufrågor till nuvarande anställda på organisationen	69
8.1.2 Intervjufrågor till anställd på organisationen innan pandemin	71

# 1. Introduktion

*Denna studie kommer att fokusera på vad anställda upplever som motivationshöjande aktiviteter i samband med plötsliga arbetsplatsomställningar samt om upplevelserna skiljer sig mellan chef och övriga anställda. Följande kapitel redogör för studiens valda ämne genom en bakgrund som senare utmynnar i en problemformulering, ett syfte och två frågeställningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den 16 mars 2020 rekommenderade Folkhälsomyndigheten (2020) för första gången att de anställda som har möjlighet att arbeta på distans bör överväga att göra det för att minska smittspridningen av COVID-19. Denna rekommendation kom att hålla i sig i över ett år och släpptes inte förrän den 29 september år 2021 då Folkhälsomyndigheten (2021) beslutade att börja avveckla de restriktioner som införts i samband med COVID-19 pandemins härjande i Sverige. Även om Folkhälsomyndigheten släppte restriktionerna kring distansarbete har vi förmodligen inte sett slutet på införandet av restriktioner. Övergången till digitalt<sup>1</sup> arbete kan för många ha kommit oväntat och skett tämligen fort. I samband med övergången till den andra fasen av pandemin<sup>2</sup> som för många innebar att återgå, helt eller delvis, till kontoret<sup>3</sup> har de anställdas behov utvecklats och blivit mer omfattande än vad de var innan pandemin (Emmett et al., 2020). Distansarbete har bidragit till en ökad uppskattning av flexibilitet och fritid vilket inte verkar försvinna i takt med pandemins möjliga uttåg (Emmett et al., 2020).

Emmett et al. (2020) har undersökt hur ledare kan ta vara på den situation de befinner sig i med anledning av pandemin och skriver om hur COVID-19 pandemin gett företag en möjlighet att framöver enklare kunna hantera eventuella utmaningar på arbetsplatsen som kommer med att återgå till kontorsarbete. Författarna skriver vidare att de flesta företag gjort ett utmärkt jobb i att förse sina anställda med säkerhet och stabilitet under den första delen av pandemin, men att de anställdas behov nu har utvecklats och blivit mer omfattande. Deras studie visade att de som arbetar digitalt är mer engagerade och mår bättre än de som inte har möjlighet att jobba digitalt.

---

<sup>1</sup> Med "digitalt arbete" impliceras arbete på distans

<sup>2</sup> Med "pandemin" impliceras enbart COVID-19 pandemin

<sup>3</sup> Med "kontor" impliceras en organisations gemensamma fysiska lokal avsedd för arbete

De flesta organisationer med kontor förstod nog att övergången till digitalt arbete kom väldigt plötsligt för de anställda. Vad många organisationer kanske inte förutspådde var att övergången tillbaka till att arbeta fullständigt på ett kontor igen också kan ha haft en stor påverkan på de anställda. De anställda behöver inte tvunget längre vilja arbeta på kontor under samma premisser som innan pandemin. Detta argument stärks av den anställda Venus<sup>4</sup> upplevelse kring att bli starkt uppmanad att gå tillbaka till kontoret:

“Det känns som en ganska så hård övergång [...] i början kändes det ganska lugnt men nu känns det som att det har gått ganska så...Nu är man verkligen tillbaka och har inte riktigt gått med på det kanske, hur blev det så?” - Venus

Motivation som ämne är något som studerats under en längre period. Maslows (1943) behovstrappa kan anses vara något av en pelare inom ämnet och behandlar de olika behov som i tur och ordning måste uppfyllas för att individen ska uppleva motivation. Denna uppsats kommer att fokusera på teorier som utvecklats efter Maslows varav flera av dem varit inspirerade av den forskning Maslow utfört samt täcker upp flera av de gap som identifierats i behovsteorin, vilka kommer att redogöras för i teorikapitlet.

Hur de två påskyndade övergångarna i arbetssätt, först från kontor till digitalt och sedan från digitalt till kontor, och tiden däremellan har påverkat motivationen hos anställda samt vad det kan ha för påverkan på framtiden är vad denna uppsats kommer att behandla. Uppsatsen kommer inte behandla COVID-19 pandemin i sig, utan de följder på motivation hos anställda som uppstått som konsekvens av pandemin.

## 1.2 Problematisering

Distansarbete är inget nytt fenomen som uppkom i samband med pandemin utan det har funnits under en längre period, om än i mindre utsträckning, och det finns flera studier inom ämnet. Redan på 1980-talet jobbade 0,75% av arbetstagarna på distans, en siffra som ökade till 2,4% år 2010 (Mateyka, Rapino & Landivar, 2012). Europakommissionen (2018) rapporterade vidare att samma siffra i Europa år 2017 var 5,0%. Enligt Boiarov et. al. (2019 citerad av Global Workplace Analytics, n.d.) var siffran å andra sidan 3.2 % för USA 2018. Efter att COVID-19 pandemin drabbade världen har det dock skett en drastisk förändring.

---

<sup>4</sup> Fingerat namn på intervjuperson



Enligt Statistiska Centralbyrån (2021) arbetade 62,2 % av svenska arbetstagare på distans under det första kvartalet av år 2021.

Bloom et al. (2015) genomförde en studie som visar att distansarbete bidrar till ökad effektivitet och arbetsnöjdhet. Den ökade effektiviteten berodde på att de som arbetade på distans tog färre sjukdagar och färre raster för att hinna med så mycket arbete som möjligt. Studien visade däremot även att ensamheten i att sitta hemma ledde till att många av de som undersöktes valde att återgå till kontoret när studieperioden var över. Vår studie kommer även att undersöka bland annat effektiviteten och arbetsnöjdheten likt Bloom et al. men vi ämnar snarare att utgå ifrån hur motivationen i sin helhet påverkats av plötsliga och oväntade arbetsplatsomställningar.

Den stora skillnaden mellan distansarbete innan och under pandemin är att innan pandemin blev arbetstagaren erbjuden att arbeta på distans, snarare än tvingad till det (Kniffin et al., 2021). Övergången från kontor till distansarbete och sedan eventuellt tillbaka till kontorsarbete igen skedde, och sker, däremot under pandemin på samhällets villkor, inte på den anställdes (Kniffin et al., 2021). Gartner (2020) genomförde en studie som visade att en stor del av den arbetsföra befolkningen arbetade digitalt under pandemin och att 41% av dessa beräknas arbeta på distans även efter pandemin. Kniffin et al. (2021) skriver om faktumet att eftersom majoriteten av de som arbetat på distans under pandemin blivit tvingade till det kan vi inte förhålla oss till tidigare studier inom distansarbete. Författarna argumenterar för att det beror på att tidigare studier inte täcker upp hur motivation hos anställda påverkats av att under tvingande omständigheter arbeta digitalt. Dessa resultat visar enligt Kniffin et al. på att det finns potential till att studera vidare hur pandemin påverkat medarbetarnas motivation.

Det finns relativt få studier kring hur tvingande arbetsplatsomställningar påverkar motivationen hos anställda. Det finns även få studier som behandlar hur motivationshöjande aktiviteter förändrats under sådana omständigheter. Vi strävar därför efter att bidra till redan existerande forskning inom distansarbete och motivation genom att anamma perspektivet av tvingande arbetsplatsomställningar. Vi vill även ge insyn i nuvarande och framtida eventuella motivationsproblem gällande återgången från digitalt arbete till kontorsarbete.

Baserat på ovan redovisad forskning anser vi att det finns en kunskapslucka utifrån ett kvalitativt perspektiv rörande vad medarbetare uppfattar som motiverande på arbetsplatsen i kontexten av en oväntad arbetsplatsförändring på grund av plötsliga händelser som exempelvis en pandemi.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka huruvida den upplevda motivationen hos anställda på en arbetsplats<sup>5</sup> som omfattats av Folkhälsomyndighetens rekommendationer om distansarbete men med tillgång till kontor har förändrats i anknytning till pandemin. Vi vill också undersöka om, och i så fall hur, kraven från medarbetare förändrats i samband med återgången till kontor. Vidare syftar vi till att identifiera och undersöka eventuella skillnader i upplevelser mellan chef och övriga anställda kring motivationshöjande åtgärder.

För att adressera syftet att undersöka hur arbetet med motivation har förändrats under COVID-19 pandemin och dess effekt på arbetsplatssituationen har vi valt att fokusera på medarbetarnas upplevelser av motivation på arbetsplatsen genom frågeställningen:

- *Vad upplever de anställda som motiverande på arbetsplatsen under pandemin och vilka motivationshöjande aktiviteter önskar de efter pandemin?*

Genom analys av upplevelsena syftar vi vidare till att nyansera och konkretisera den eventuella diskrepans som kan råda mellan chef och övriga anställda. Därmed formulerades den andra frågeställningen:

- *Vilka eventuella skillnader finns det i upplevelsena av vad som är motivationshöjande på arbetsplatsen mellan chef och övriga anställda?*

Förhoppningen är att denna studie ska bidra till att skapa förståelse för de svårigheter som situationen innebär och kasta ett ökat ljus över de möjligheter som finns rörande övergången och tillbakagången till kontorsarbete i syfte att bidra till existerande forskning.

---

<sup>5</sup> Med "arbetsplatsen" menas både kontoret och distansarbete

## 2. Litteraturgenomgång

*I litteraturgenomgången kommer tidigare forskning inom motivation och distansarbete att kartläggas. Kapitlet inleds med en presentation av motivationsteorier och följs sedan av forskning kring distansarbete som sedan kopplas till COVID-19 pandemin. Vidare beskrivs även brister i rådande teori samt argumentation för studiens bidrag till dessa brister.*

---

### 2.1 Perspektiv på motivation

Maslows (1943) behovstrappa gällande hur motivation uppfylls har utstått betydande kritik genom årens gång (Miner & Dachler, 1973). Miner och Dachler ifrågasätter hur Maslows teori kunnat bli accepterad i stor utsträckning av omvärlden när den saknar konkreta bevis på att den är korrekt. Wahba och Bridwell (1976) utvärderar flertalet studier som på senare tid genomförts för att testa Maslows teori och når slutsatsen att teorin fått både bristfälligt samt inkonsekvent stöd från studierna. De konstaterar att det saknas bevis för att den hierarki som Maslow presenterar är relevant. Wofford (1971) ifrågasätter funktionen av en strikt hierarki av behov och anser att vissa högre behovssteg kan uppfyllas oberoende om lägre behov är uppfyllda eller ej. Miner och Dachler (1973) anser trots kritiken att Maslows teori är relevant då den bidrar med en överblick över, och förklaringar kring, innebörden av motivationsteori. Därav har vi valt att presentera Maslows teori för att ge en inblick i motivationsteori men bristerna inom den stöds av senare forskning och andra teorier.

Herzberg var influerad av Maslows behovsteori och tog fram en tvåfaktormodell rörande motivation (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017). Teorin innehåller två kategorier som i sin tur består av diverse olika faktorer, dessa kategorier är motivations- och hygienfaktorer (Herzberg, 1966). Motivationsfaktorerna berör behovet av att utvecklas och inkluderar prestation, erkännande, arbetet i sig, ansvar, befordran, och möjligheten att utvecklas. Hygienfaktorerna handlar om behovet att undvika obehag och inkluderar företagspolicys, relationer med chefer, relationer inom arbetsgruppen, arbetsförhållanden och lön. Motivationsfaktorerna leder till en positiv attityd gentemot att arbeta medan hygienfaktorerna berör det faktiska utförandet av arbetet. Motivation ses som inre faktorer medan hygien ses som yttre faktorer. Nyckeln till Herzbergs teori är skillnaden mellan motivation- och hygienfaktorerna. Motivationsfaktorerna fungerar enbart som höjande av

arbetstillfredsställelse<sup>6</sup> och hygienfaktorerna fungerar enbart som reducerande av jobbmisnöje<sup>7</sup>. Herzberg (1966) förklarar att motsatsen till arbetstillfredsställelse är ingen arbetstillfredsställelse. Samma gäller jobbmisnöje vars motsats är inget jobbmisnöje. Herzbergs teori är en av de mest betydelsefulla inom arbetstillfredsställelse och har använts febrilt inom flertalet studier för att undersöka vilka faktorer som påverkar motivation (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017). Herzbergs (1966) teori är lik Maslows (1943) i aspekten att motivation- och hygienfaktorerna måste uppfyllas var för sig för att uppnå motivation. Till skillnad från Maslows teori kan dock den ena kategorin vara uppfylld även om den andra inte är det. Motivation och hygien är självständiga från varandra och inte beroende av att den andra uppfylls (Herzberg, 1966).

Begreppet motivation kan sammanfattningsvis innefatta flera olika definitioner. Vi har valt att definiera det i linje med Deci och Ryans (2017) definition att motivation utgörs av de olika faktorer som bidrar till och gör att den enskilda individen faktiskt presterar.

### 2.1.1 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory<sup>8</sup> är en motivationsteori som betonar vikten av att uppfylla psykologiska behov för att uppnå optimalt välmående och prestation (Deci & Ryan, 2017). Teorin utgår ifrån att individen ständigt vill utvecklas och strävar efter att uppnå sina mål. SDT har utvecklats under lång tid och har tagit hänsyn till, samt utvärderat, Maslows behovsteori för att presentera nya inblickar inom exakt vilka behov som behöver uppfyllas för att motivation ska uppnås (Deci & Ryan, 1985). Deci och Ryan (2017) beskriver hur SDT antar att individer har tre olika psykologiska behov som, till skillnad från andra teorier inom samma område, är applicerbara oavsett kulturella skillnader. Dessa tre grundläggande behov är autonomi<sup>9</sup>, behovet av att känna sin egen kompetens, samt behovet av att känna sig socialt förenad med andra. När de grundläggande behoven kompromissas kommer individerna att agera förutsägbart, om än på komplicerade och dynamiska sätt. Vissa individer kommer att agera passivt. Andra individer kommer att kompensera för det som saknas genom aggressioner, girighet eller maktutövande. Deci och Ryan (2017) argumenterar för att SDT skiljer sig från andra motivationsteorier då SDT fokuserar på olika typer, samt olika källor, av motivation som påverkar kvalitet och beteende snarare än att se motivation som ett enhetligt

<sup>6</sup> Översatt från engelskans "job satisfaction"

<sup>7</sup> Översatt från engelskans "job dissatisfaction"

<sup>8</sup> Förkortning SDT

<sup>9</sup> Översättning från engelskans autonomy

fenomen. Det finns flertalet teorier inom SDT som fokuserar på olika aspekter av motivation, däribland Cognitive Evaluation Theory och Organismic Integration Theory som beskrivs närmare senare i avsnittet.

Det har riktats kritik mot de tre basbehoven som beskrivs i SDT (Pyszczynski et al., 2000). Pyszczynski et al. anser att basbehoven utelämnar andra behov som även de anses vara av vikt, exempelvis känslan av säkerhet, trygghet och självkänsla. Vidare har kopplingen mellan tillfredsställelse av individers behov och arbetsmiljön betvivlas (Vallerand, 2008). Enligt Vallerand (2008) kan individuella personer på arbetsplatsen påverka andra personers möjligheter att få sina basbehov uppfyllda. Exempelvis kan en chef på en arbetsplats agera mer kontrollerande än en annan chef på en annan arbetsplats, vilket resulterar i olika påverkan på olika individers basbehov vilket resulterar i olika påverkan på olika individers basbehov. Detta har det dock inte skett omfattande forskning på (Vallerand, 2008). Deci och Ryan (2000) noterar vidare att SDT inte fullt har möjligheten att identifiera individuella skillnader i de basala psykologiska behoven. Broeck et al. (2016) påpekar att fastän de tre behovskategorierna kan representera de huvudsakliga kriterierna för de basala psykologiska behoven så kom deras studie fram till att fortsatt och omfattande forskning behöver göras i organisatoriska miljöer då de hävdar att det saknas existerande studier som förstärker teorins relevans. Behovsteoretiker är delade i sin syn på SDT. Bland annat diskuteras det huruvida behoven är interna eller externa (Levensen et al., 2012). Inom SDT finns det ett antagande om att den fundamentala strukturen av mänskliga behov kan ses genom processen av den mänskliga utvecklingen (Deci & Ryan, 2008). Emellertid finns det oenigheter bland forskare om mänskliga behov är antingen få eller oräkneligt många i antal (Sheldon, Ryan & Reis, 1996). Vidare frågar sig Sheldon och Shuler (2011) huruvida behov erhålls genom lärandeprocesser eller ifall de snarare ärvs.

### **2.1.2 Yttre motivation**

Organismic Integration Theory<sup>10</sup> fokuserar på olika former av yttre motivation (Deci & Ryan, 2017). Koncepten internalisering och integration är centrala inom OIT och kan leda till olika typer av motivationsregleringar. Internalisering beskrivs som processen där individen tar in värderingar, övertygelser eller beteenderegleringar från externa källor och gör dem till sina egna. Fokus i teorin är vad som motiverar individer att engagera sig i beteenden som inte är intressanta för individen. Mer specifikt vad som motiverar individer att uppnå mål som

---

<sup>10</sup> Förkortning OIT

exempelvis arbetsgivare eller samhället anser är värdefulla men som inte är njutbara för individen. OIT menar att internalisering är en process som integreras i individen i relation till den sociala världen (Deci & Ryan, 2017). Individer efterfrågar aktivt sociala handlingar att integrera vilket teorin förklaras med att individer har ett behov av tillhörighet. Hädanefter kommer teorin OIT vara inkluderad vid användning av SDT eftersom teorin ingår i SDT.

Herzberg (1987) antar en motsatt infallsvinkel när det kommer till yttre motivation genom att presentera och förklara konceptet KITA<sup>11</sup>. Positiv KITA ämnar att “dra” istället för att “knuffa” enligt författaren. En aspekt av konceptet innebär införande av belöningar som skapar incitament som leder till handling. Majoriteten av chefer anser att positiv KITA, att belöna sina anställda, är jämlikt med att motivera de anställda. Författaren förklarar däremot att konceptet inte ska anses som motivation då det är den som utför handlingen som är motiverad och den som tar emot endast gör vad den blir tillsagd. Författaren anser att KITA inte är motivation då chefer ständigt måste applicera konceptet varje gång de vill åstadkomma handling från sina anställda. Enligt författaren är motivation inte en extern generator som ska ladda anställdas batterier utan det är snarare en intern generator hos anställda som ska åstadkomma att anställda *vill* arbeta.

Vi har valt att se begreppet yttre motivation enligt Deci och Ryans (2017) definition som sådan motivation där individen utför ett beteende för att uppnå ett visst mål, för att tillfredsställa ett behov, för att undvika bestraffning eller för att belönas.

### 2.1.3 Inre motivation

White (1959) publicerade en artikel som nu kan anses vara klassisk om ett för dåtiden annorlunda motivationskoncept, nämligen det som idag kallas inre motivation. White kallar konceptet för “competence” och det är ett motivationskoncept som kompletterar de inre drivkrafterna hos individen. Whites koncept gav förklaring till en mängd beteenden hos individer som inte kräver någon form av förstärkning eller belöning för att uppstå. Författaren hävdar att känslan av att ha effekt på omgivningen genom kompetenta interaktioner är belöningen för beteendet. Inre motivation kan tolkas som att det baserar sig i individens strävan efter att vara kompetent och självuppfyllande (White, 1959), något som stämmer överens med SDT (Deci & Ryan, 1985).

---

<sup>11</sup> Förkortning för “Kick in the pants”

Cognitive Evaluation Theory<sup>12</sup> fokuserar på inre motivation och teorins primära fokus är hur händelser i individers sociala omgivning påverkar deras inre motivation (Deci & Ryan, 2017). CET visar att händelser som utvärderingar och återkopplingar har speciell betydelse och är vitala för inre motivation. Det innebär främst de effekter som sådana händelser kan ha på ens autonomi och kompetens. Teorin fastslår att den sociala kontext individerna befinner sig i påverkar den inre motivationen då den sociala kontexten kan, beroende på var individen befinner sig, hämma eller framhäva individens motivation enligt författarna. De skriver vidare att externa faktorer såsom deadlines, övervakning och utvärderingar tenderar att minska den inre motivationen men att faktorer som bidrar med individuella val i arbetet tenderar att höja den inre motivationen. Teorin argumenterar för att både kompetens och autonomi måste uppfyllas för att inre motivation ska bibehållas. Hädanefter kommer teorin CET vara inkluderad vid användning av SDT eftersom teorin ingår i SDT.

Både White (1959) och Deci och Ryan (2017) har liknande tankar kring inre motivation. Vi har även i detta fall valt att definiera i linje med Deci och Ryan (2017) som definierar inre motivation som de drivkrafter som, genom fri vilja och den inre tillfredsställelsen, får individer att utföra ett beteende utan påverkan av yttre faktorer.

## 2.2 Distansarbete

Distansarbete definieras av Cederblad (2021) som ett fenomen där den anställde utför sina ordinarie arbetsuppgifter på en plats som är geografiskt skild från organisationens gemensamma kontor. Bloom et al. (2015) genomförde en studie där det framgick att distansarbete blev allt vanligare i utvecklingsländer i takt med digitaliseringen. Författarna skriver att 50% av alla chefer i USA uppgivit att de har möjligheten att arbeta digitalt. En problematik som studien belyser är den försämrade balansen mellan jobb och privatliv som distansarbete kan medföra då det kan vara svårare att sluta arbeta för dagen när arbetsplatsen kan vara i den anställdes egna hem. Distansarbete studerades av Blom et al. (2015) i en teletjänstcentral i Kina med 249 deltagande som alla hade samma förutsättningar givna från organisationen, den enda skillnaden var den geografiska plats där de genomförde sitt dagliga arbete. Det första resultatet var att aktivitetsnivån ökade med 13% hos de anställda som arbetade på distans jämfört med de som arbetade på kontoret (Bloom et al. 2015). Studien påvisade även att 50% färre arbetare blev utslitna av distansarbete samt att de upplevde högre

---

<sup>12</sup> Förkortning CET

arbetstillfredsställelse. En negativ effekt som presenteras är att distansarbete associerades med att möjligheter till befordran upplevdes av de anställda nästan ha halverats. När studien hade avslutats gav organisationen alla sina anställda möjligheten att arbeta digitalt. Över två tredjedelar av de anställda som initialt erbjudit sig att arbeta på distans, varav alla inte fick möjligheten, valde att stanna på kontoret på grund av rädsla för ensamhet. Hälften av de som faktiskt arbetade på distans återgick till kontoret då de saknade det sociala umgänget.

Thompson (2020) tar upp den geografiska aspekten med distansarbete och påpekar att en stor andel av alla kontorsjobb är placerade i stora städer vilket innebär att arbetsgivare inte kommer åt kompetens som befinner sig utanför städerna. Att talangfulla individer bosätter sig utanför stora städer förklaras som en konsekvens av rådande bostadsbrist. En lösning på problemet är att organisationer måste vara flexibla i skapandet av en digital arbetsplats för att kunna nå kompetens som befinner sig geografiskt längre bort. Shah (2020 citerad av Thompson, 2020) som är som är en entreprenör och rådgivare för distansarbete uttrycker att distansarbete inte fungerar för de flesta företag i dagsläget. Shah poängterar att vi spenderat de senaste 120 åren med att lära oss hur vi kan öka produktiviteten på ett kontor vilket innebär att organisationer först och främst måste lära sig att distansarbete är en annan typ av arbete och anpassa sig därefter.

Clagett och Karahanna (2018) redogör för hur kollegorna på en arbetsplats samspelar i en digital miljö. Medarbetare som arbetar digitalt möter utmaningar som är annorlunda från de problem som kontorsarbetande medarbetare möter, främst inom informationsutbyte och kommunikation. Kayworth och Leidner (2002) redogör vidare för de huvudsakliga utmaningarna som virtuella team<sup>13</sup> står inför. Utmaningarna berör enligt Kayworth och Leidner bland annat teknologi, företagskultur, kommunikation och logistik. Författarna klargör att kommunikationen tidigare i huvudsak har skett genom ansikte- mot ansikte<sup>14</sup> interaktioner, vilka på den digitala arbetsplatsen ersatts av virtuella kommunikationssätt. Kayworth och Leidner skriver att den digitala arbetsplatsen lett till att vissa delar av kommunikationen försvunnit. Enligt författarna är exempelvis kroppsspråk, tonlägen och ansiktsuttryck svåra att uppfatta virtuellt. Författarna påpekar även att arbetet med att bygga upp tillit i teamen och individuellt mellan medarbetarna är svårare vid digitalt arbete.

---

<sup>13</sup> Team åsyftar samma betydelse som det engelska order team

<sup>14</sup> Översättning av Face-to-Face Communication



## 2.3 Distansarbete i anknytning till COVID-19

Dubey och Tripathi (2020) undersökte den arbetsföra befolkningens initiala inställning till att arbeta digitalt efter WHO:s rekommendationer kring distansarbete.

Undersökningen genomfördes genom att sammanställa 100 000 inlägg, så kallade "tweets", från den digitala sociala medie-plattformen Twitter. Samtliga inlägg var relaterade till digitalt arbete och författarna nådde slutsatsen att 73.10% av dem var positiva gentemot att arbeta på distans. Författarna insåg att majoriteten av åsikterna gällande digitalt arbete på twitter präglades av känslorna tillit, förväntan och glädje kring att arbeta digitalt då människorna var exalterade över att få testa på och uppleva konceptet distansarbete.

Thompson (2020) skriver att pandemin utformat en ångestfylld och storskalig testmiljö för distansarbete som med tiden kommer att påverka sättet vi arbetar på även framöver. Författaren förklarar att det största hotet för företag gällande distansarbete är avsaknaden av sociala interaktioner för de anställda som i sin tur är kritiskt för ett produktivt arbete i team. Författaren hänvisar till en tidigare studie som Google utfört bland sina mest produktiva medarbetare där resultatet påvisade att psykologisk säkerhet, att inte bli straffade eller generade när de uttrycker sina åsikter, var den viktigaste faktorn vid arbete oavsett distans eller kontorsarbete. Thompson påpekar att distansarbete och den digitala arbetsplatsen är ett minfält för psykologisk säkerhet då det är lätt att exempelvis sarkasm och skämt inte framkommer över digitala textmeddelanden och istället misstolkas vilket kan skapa en negativ arbetsmiljö.

Kniffin et al. (2021) skriver om vikten av en distinktion mellan distansarbete innan COVID-19 och distansarbete under COVID-19. Eftersom majoriteten av de som arbetade på distans innan pandemin kom överens med arbetsgivaren om det och hade kontroll över situationen snarare än att de blev tvingade till att jobba på distans argumenterar författarna för att den forskning som tidigare gjorts gällande distansarbete och dess påverkan på motivation inte längre är aktuell. Författarna menar att det krävs ytterligare forskning kring hur motivationen har påverkats av distansarbete till följd av pandemin. De skriver vidare att forskning i ämnet även blir viktigt när arbetsplatsen eventuellt övergår till kontorsarbete igen för att kunna förutspå de möjliga implikationer som kan uppdagas. En annan anledning till att Kniffin et al. (2021) anser att tidigare

forskning om distansarbete är irrelevant i relation till COVID-19 är för att mycket socialt i privatlivet också försvann under pandemin vilket bidrog till ensamhet. Författarna anser att denna avsaknad kan ha haft stor påverkan på motivationen även inom arbetet. De skriver vidare att chefens ledarskap spelade en stor roll under perioden för distansarbete för att ge trygghet och säkerställa att medarbetarna har alla medel tillgängliga för att kunna och vilja genomföra sitt arbete.

Donati et al. (2021) undersökte hur individer anammat distansarbete under den andra vågen av COVID-19 pandemin. I studien grupperades respondenterna enligt organisationsstorlek, tidigare erfarenhet av distansarbete, arbete i team, mängd distansarbete per vecka och om individerna hade barn eller inte. Resultaten mellan grupperna varierade. Särskild kontrast framgick av en grupp, den som utgörs av stor organisation och tidigare erfarenhet av distansarbete, som var betydligt mer positivt inställd gentemot distansarbete jämfört med resterande grupper. I studien framgick det även att chefer bör anpassa implementationen av distansarbete utefter vilken grupp de anställda tillhör. En liknande studie rörande vad anställda tyckte om att arbeta digitalt under pandemin utfördes av Finnegan (2021). Resultaten av en enkät som skickades ut till 109 anställda visade att över 50% kände att de kan arbeta digitalt under en längre tidsperiod eller till och med för alltid. Det framgick även att 88% av de som svarade på enkäten ansåg att inga initiativ tagits från arbetsplatsen för att bibehålla organisationskulturen på distans. Majoriteten av respondenterna tyckte även att det sociala umgänget bland kollegorna minskat. Ett orosmoment bland respondenterna var även de svårigheter till innovation och nytänkande som uppstått till följd av distansarbete.

## 2.4 Hybridorganisationer

Hybridorganisation som begrepp besitter flertalet varierande definitioner. Vi har valt att definiera begreppet i linje med Halford (2005) som en organisation där arbetsplatsen innefattar både distansarbete samt kontorsarbete. I samband med framväxandet av hybridorganisationer och i anknytning till pandemin har det framkommit undersökningar som inte är akademiska men trots det bidrar med intressanta infallsvinklar. Zapier (2019) publicerade en rapport som belyser olika faktorer till varför anställda vill arbeta på distans, vilka inte är kopplade till pandemin. Rapporten poängterar att konceptet distansarbete numera har normaliserats. En enkät skickades till 880 kunskapsarbetare i USA för att klargöra vad

som driver anställdas motivation till att arbeta på distans. Det framkom att 74% av respondenterna hade varit villiga att säga upp sig eller leta nytt arbete om deras arbetsplats inte erbjöd en flexibel hybridlösning, 31% ville arbeta på distans men blev inte erbjudna det och 26% hade bytt jobb till ett där distansarbete var möjligt. De tre vanligaste faktorerna till att anställda vill arbeta på distans enligt studien var att spara pengar, möjligheten att arbeta oavsett geografisk plats och mer tid till familj. Två tredjedelar av respondenterna uttryckte även att de tror att det traditionella kontoret kommer vara obsolet innan år 2030. Även Digital (2021) sammanställde en enkät som besvarades av 1000 arbetare gällande varför de föredrog att arbeta på distans. Det framgick att 72% av respondenterna ville ha möjligheten att ta en tupplur eller att träna under arbetsdagen.

Alexander et al. (2021) utförde en liknande studie där det framkom att anställda efterfrågar flexibilitet efter pandemin. Enkäten skickades ut till över 5000 anställda i USA. Författarna skriver att mer än hälften av respondenterna önskade en hybridlösning varav totalt 30% hade valt att byta jobb om det inte erbjuds, i likhet med rapporten av Zapier (2019). Mitra (2021) refererar till enkäter som skickats ut under pandemin till 5000 anställda i USA med resultatet att 40% av respondenterna hade bytt arbetsplats ifall deras nuvarande inte erbjöd en hybridlösning. Siffran är i linje med resultaten hos både Alexander et al. (2021) och Zapier (2019). Mitra (2021) skriver vidare om företag som försökt få sina anställda att återgå till kontor på heltid och som därmed sett bakslag i form av missnöje från sina anställda. Mitra (2021) förklarar att arbetsplatser som inte erbjuder sina anställda en hybridlösning kommer att förhindra rekryteringar, särskilt berörd är den yngre målgruppen av arbetare. Enligt författaren har arbetare vant sig vid att slippa pendling och vid att arbeta från bekväma hemmakontor vilket innebär att arbetsgivare måste anpassa sig efter det nya normala för att inte riskera att gå miste om talang.

## **2.5 Brist i rådande teori - sammanfattning och argumentation**

Sammanfattningsvis avser vi att bidra till existerande forskning genom att öka förståelsen för den påverkan som arbetsplatsomställningen haft, och kommer ha, på anställdas motivation. Motivationsteorier utgår från att diverse olika behov hos individer måste uppfyllas (Deci & Ryan, 2017; Herzberg, 1966; Herzberg, 1987; Maslow, 1943). Teoretikerna är däremot oeniga om vilka behoven är, samt vilka eller hur många som måste vara uppfyllda för att uppnå motivation. Vi ämnar att se över hur dessa behov kan ha förändrats på grund av tvingande

och plötsliga arbetsplatsomställningar, samt bidra med nya insikter till existerande motivationsteorier. Herzberg (1966;1987) samt Deci och Ryan (2017) har olika åsikter gällande ifall belöningar kan klassificerats som yttre motivation eller inte. Dessa skillnader i åsikter mellan teoretikerna tror vi kan bidra till en nyanserad diskussion kring de upplevelser som studerats. Deci och Ryan (2017) påvisar genom SDT att bland annat sociala sammanhang, som kan antas ha minskat under distansarbete, är vitala för motivation. Vi ämnar att se över hur avsaknaden av sociala sammanhang har påverkat motivationen samt bidra med alternativa infallsvinklar till SDT. Forskningen som lyfts fram gällande distansarbete, både innan och efter pandemin, kan anses småskalig men visar trots det på intressanta aspekter att utforska vidare. Det är relevant att lyfta frågan om hur upplevelserna kring motivation kopplat till arbete på distans och vid kontor kan ha påverkats av COVID-19 då forskningen som genomförts rörande distansarbete innan pandemin inte beaktat en situation då de anställda *tvingats* till arbete på distans. Studier som har genomförts rörande distansarbete indikerar i stor mån att distansarbete har positiva effekter på motivation och effektivitet (Bloom et al., 2015; Dubey & Tripathi, 2020). De tvingande arbetsplatsomställningarna kan resultera i andra utfall än tidigare forskning och indikerar även på ett existerande forskningsgap som behöver fyllas. Vi ämnar till att bidra till det tämligen utforskade området kring pandemins påverkan på motivation genom att införa ytterligare en aspekt, vilken är distansarbetets påverkan på motivation även vid återgång till kontorsarbete.

### 3. Metod

*Följande kapitel presenterar och beskriver de tillvägagångssätt och urval som gjorts i studien för att fullgöra det formulerade syftet. Beskrivningarna har skett för att ge läsaren en inblick i hur arbetet genomförts, de val som gjorts, de förutsättningar som legat till grund för studien samt för att öka reliabiliteten. Initialt presenteras studiens kunskapsteoretiska utgångspunkt, därefter beskrivs den datainsamling som skett för att sammanställa empirin och hur analysprocessen implementerats. Avslutningsvis görs en kvalitetsbedömning av studiens trovärdighet och studiens begränsningar presenteras.*

---

#### 3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Studien använder sig av kvalitativ metod som forskningsstrategi. Kvalitativa forskningsmetoder fokuserar enligt Bryman och Bell (2019) på att hitta kontextuella anknytningar, betydelser och innebörder. Kvantitativa studier å andra sidan är enligt författarna knutna till möjligheten att dra mer generella slutsatser som utgår från empirisk data, ofta i form av siffror eller statistiska beräkningar. Då syftet med denna studie är att undersöka upplevelser rörande motivation på arbetsplatsen är den kvalitativa forskningsmetoden lämpligast då den framtagna problemformuleringen karaktäriseras av perspektiv som är djupgående och reflekterande, vilket är i linje med Bell, Bryman & Harley (2019).

Frågeställningarna hade eventuellt kunnat besvaras kvantitativt genom exempelvis en enkätundersökning. Vi anser dock att intervjuer bidrar med en djupare förståelse för arbetet med motivation på arbetsplatsen. Vidare har användandet av semistrukturerade intervjuer inneburit nyanserade och utvecklade svar från respondenterna på ett sätt som hade varit svårare att uppnå med en kvantitativ utgångspunkt. Bryman och Bell (2019) skriver att i kvalitativa studier läggs vikten på individers förståelse och upplevelse av den sociala verkligheten i en särskild miljö. Den kvalitativa forskningsstudien är konstruktionistisk, det vill säga att samverkan mellan individer även innebär sociala egenskaper, vilket också är användbart i studien i enlighet med Bryman och Bell (2019). Konstruktionism är användbart eftersom studien undersöker individers upplevelser och i viss mån önskan på arbetsplatsen. När frågor ställdes om arbetsplatssituationens utformning efter pandemin är

respondenternas svar att betrakta som önskningar eller förhoppningar om framtiden och kan därför inte ses som upplevelser då de ännu inte har inträffat.

Uppsatsen utgår ifrån den ontologiska ståndpunkten socialkonstruktionism. Bryman och Bell (2019) förklarar socialkonstruktionism som att världen är socialt konstruerad och ständigt föränderlig på grund av de aktörer som verkar inom den. Författarna skriver vidare om hur socialkonstruktionism skapas utifrån individers sociala interaktioner och resultaten av dessa. Den ontologiska ståndpunkten är relevant för denna studie eftersom den undersöker hur de olika aktörerna på en arbetsplats samspelar och påverkas av motivation. Detta är intressant då motivationen kan anses vara i ständig förändring beroende på om de anställda befinner sig på ett kontor eller på distans.

Vidare förhåller sig studien till en abduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att studiens teori är baserad på det resultat som tagits fram av det empiriska material som framkommit genom att data reducerats och sorterats (Bryman & Bell, 2019). Detta arbetssätt används i syfte att kunna dra generaliserbara slutsatser utifrån materialet som har analyserats. Genom att förhålla sig till en abduktiv ansats skriver Ahrne och Svensson (2015) att det möjliggörs en mer öppen tolkning av det material som samlats in vilket potentiellt innebär en mer fördjupad analys. Vidare har det abduktiva tillvägagångssättet i studien utformats på ett sådant sätt att det empiriska materialet ömsevis och fortlöpande har analyserats och användandet av relevanta teorier justerats under studiens gång (Ahrne & Svensson, 2015). Utifrån detta arbetssätt har vi under kunnat revidera teoridelen utefter arbetet med den insamlade empirin för att lyfta fram de delar som är viktiga för att uppfylla studiens syfte.

## **3.2 Datainsamling**

### **3.2.1 Studieobjekt**

Vintergatan<sup>15</sup> är en organisation med kontor som utgångspunkt och som bedrivit verksamhet under pandemin. I startskedet av pandemin valde organisationen efter beslut från universitetet som organisationen tillhör att förmå medarbetarna att i nästan fullständig omfattning arbeta på distans. Cirka ett år senare tillkom nya rekommendationer från Folkhälsomyndigheten vilka ledde till att universitetet ställde om igen och mer eller mindre tvingade de anställda att

---

<sup>15</sup> "Vintergatan" är en pseudonym.

återgå till kontoret på heltid. Vintergatan är en organisation som arbetar med innovation och entreprenörskap med studenter och forskare som huvudmålgrupp.

### **3.2.2 Urval**

Vintergatan har genomfört en anmärkningsvärd förändring i sin arbetsplatsmiljö från ett kontor till en virtuell miljö samt användande av så kallade hybrid-versioner med både kontors- och distansarbete, och därav anses organisationen vara lämplig att studera närmare för att undersöka syftet.

Studiens frågeställning är relevant att besvara då det finns samhällsindikationer på att det varken är första eller sista gången samhället på olika sätt kan tvingas genomföra arbetsplatsomställningar. Det är därför av vikt att ha kunskap om vilka motiverande åtgärder som faktiskt upplevs som framgångsrika och vilka som inte gör det ifall en liknande situation skulle uppstå i framtiden.

Intervjupersonerna är både nuvarande anställda samt en tidigare anställd vid organisationen Vintergatan. Den tidigare anställda benämns som "Gaia" i uppsatsen och intervjuades i kompletterande syfte för att få insyn i hur arbetsplatsen arbetade med motivation innan pandemin. Den anställda som benämns som "Saturnus" är chef i organisationen, vilket påpekas i analysen då det är av signifikans för studien. Sju av de åtta anställda på organisationen har intervjuats, den åttonde intervjuades inte med anledning av brist på tillgänglighet hos intervjupersonen. Att majoriteten av organisationen intervjuats bidrar till studiens trovärdighet då ett helhetsperspektiv med flera infallsvinklar kunnat insamlas. Det har även bidragit till möjligheten att kunna se mönster och dra generella slutsatser.

### **3.2.3 Anonymisering av studieobjekt**

Studieobjektet har anonymiserats för att inte avslöja var studien har utförts. Detta för att möjliggöra en kritisk analys som inte är beroende av organisationens godkännande av vad som kan, eller inte kan, publiceras. Även intervjupersonerna har anonymiserats för att dölja deras verkliga identitet så att Vintergatans intressenter inte ska kunna identifiera individer och dess individuella uttalanden. Anonymisering av individerna utfördes med förhoppningen om att förmedla en trygghetskänsla hos intervjupersonerna för att underlätta för dem att vara ärliga och transparenta i sina svar. Vidare genomfördes en anonymisering av intervjupersonernas kön för att ytterligare förstärka studiens anonymitet eftersom fokuset ska vara på intervjupersonernas upplevelser utan att könstillhörighet tas i beaktning. Vår

förhoppning är att anonymiseringen av kön även ska minska risken för att de fördomar som en läsare eventuellt kan ha gällande kön ska påverka synen på den presenterade empirin. Det överensstämmer även med hur studiens analys genomfördes i vilken könstillhörighet inte analyserades då kön inte anses tillföra något i förhållande till studiens syfte.

Anonymiseringen av kön bidrar därav även till högre nivå av anonymitet.

Det anonymiserade namnet på den studerade organisationen är Vintergatan. De anonymiserade namnen på de individer som intervjuades utgörs av; Saturnus, Jupiter, Uranus, Venus, Mars, Neptunus, Gaia och Merkurius.

### **3.2.4 Intervju som metod**

Det material som är skapat för studiens syfte är data som har samlats in genom intervjuer. Intervjuer med nuvarande anställda på organisationen kompletterades senare med en intervju med en tidigare anställd. Totalt har 8 semistrukturerade intervjuer med nuvarande och före detta anställda genomförts för att undersöka studiens frågeställning. Semistrukturerad intervjumetod användes då grunden för fokusområdet och frågeställningarna är det empiriska materialet. Vald intervjumetod är vidare lämplig då den öppnade upp för spontanitet, vilket kan innebära oväntade upptäckter och i slutändan ett rikare och mer djupgående material enligt Bryman och Bell (2019).

Intervjuerna som genomfördes varade i cirka 30-60 minuter, se tabell 1. Under intervjuerna adderades och justerades ibland frågor för att få ett djupare och mer fullständigt material. Vid behov kontaktades intervjupersonerna efteråt via mail för att komplettera eller förtydliga enskilda svar. Det erhöles tillstånd från samtliga respondenter att spela in intervjuerna. Transkriberingarna skickades sedan till intervjupersonerna för att få deras godkännande på att svaren både hörts och uppfattats rätt under intervjuerna för att underlätta för en mer korrekt tolkning och analys av materialet. Transkribering beskrivs av Bryman och Bell (2019) som vitalt för att redogöra för materialet på ett transparent och korrekt sätt. Mer än en gruppmedlem deltog vid varje intervju för att möjliggöra en så rättvis skildring av intervjuerna som möjligt. Då samtliga åtta intervjuer genomförts identifierades återkommande mönster i respondenternas svar vilket möjliggjorde för kategorisering av empirin.



<b>Namn (Alias)</b>	<b>Organisation</b>	<b>Intervjutid</b>	<b>Inspelad</b>	<b>Transkriberade sidor</b>
<b>Saturnus</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>47:22</b>	<b>Ja</b>	<b>14 sidor</b>
<b>Jupiter</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>45:32</b>	<b>Ja</b>	<b>16 sidor</b>
<b>Uranus</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>37:33</b>	<b>Ja</b>	<b>16 sidor</b>
<b>Venus</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>32:17</b>	<b>Ja</b>	<b>13 sidor</b>
<b>Mars</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>45:32</b>	<b>Ja</b>	<b>23 sidor</b>
<b>Neptunus</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>41:25</b>	<b>Ja</b>	<b>14 sidor</b>
<b>Gaia</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>29:38</b>	<b>Ja</b>	<b>9 sidor</b>
<b>Merkurius</b>	<b>Vintergatan</b>	<b>54:08</b>	<b>Ja</b>	<b>20 sidor</b>

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner

### 3.3 Analysprocessen

Rennstam och Wästerfors (citerad i Ahrne & Svensson, 2015) skriver att tre grundstenar i samhällsvetenskapliga analysers arbetssätt är sortering, reducering och argumentering. Arbetssättet applicerades på studien för att organisera, strukturera, kategorisera samt bidra till en helhetssyn av den insamlade datan. Nedan följer argumentation för hur studien applicerat respektive arbetssätt.

#### 3.3.1 Sortering

Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att analysprocessens första del innebär en sortering av det insamlade materialet. Författarna argumenterar för att det finns flera anledningar att bekanta sig med materialet. Ett av argumenten som framförs av författarna är att lära känna den insamlade datan görs för att enklare navigera bland det omfattande materialet, samt få en ökad förståelse för unika detaljer och mönster i det. I studien tillämpades sortering för att i arbetet göra en meningsfull kategorisering. Arbetet med sortering och att bli familjära med det insamlade materialet är en viktig beståndsdel då kvalitativ forskningsmetod generellt präglas av rikligt med material och data att analysera (Rennstam & Wästerfors, 2015). När

intervjuerna hade genomförts och transkriberats samt kontrollerats av intervjupersonerna påbörjades en översiktlig sortering och kategorisering av materialet. Några av de mer signifikanta kategorierna som urskiljts är; yttre incitament till motivation, inre incitament till motivation, skifte i definitionen av en arbetsplats, tvåårskontrakt, samt självstyre. Kategorierna valdes aktivt ut för att inte vara upprepande eller bekräftande bilder av varandra. Istället bestod kategorierna av diskrepanser och motsättningar vilket bidrog till en nyansering av kategoriseringen. Det var essentiellt för oss att aktivt sortera det insamlade materialet för att kunna analysera, hitta variationer samt djupare innebörder, vilket är i linje med vad Rennstam och Wästerfors skriver (2015). När materialet sorterades togs både återkommande och avvikande innehåll i beaktning. Vi har även arbetat för att försöka ha ett öppet förhållningssätt som varit så fritt från tidigare antagna förväntningar på materialet som möjligt. Det öppna förhållningssättet har antagits för att avstå från att kopiera de kategoriseringar som använts under intervjuerna och som kan återfinnas i intervjuguiden. Genom användning av detta förhållningssätt har vi haft möjligheten att hålla ett öppet sinne och kunnat upptäcka unika och fascinerande fenomen i materialet som samlats in.

### **3.3.2 Reducering**

Genom reducering av det insamlade materialet har teman som är applicerbara på frågeställningarna och som besvarar syftet identifierats. De teman som identifierats var i sin tur representativa för Vintergatan. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) ska reducering generera en fullgod representation av det utvalda materialet. Materialet bearbetades och sorterades för att sedan reduceras med avsikt att enbart inkludera det material som är vitalt för att bemöta och besvara studiens frågeställning och syfte. Detta genomfördes då alla infallsvinklar, teman och perspektiv inte kan behandlas och tas upp i studien, i enlighet med vad Rennstam & Wästerfors skriver (2015). Målet med att arbeta med reducering var att skildra en representativ bild av medarbetarnas upplevelser på Vintergatan. En utmanande aspekt var att försöka sammanfatta det insamlade materialet på ett sätt som bevarar materialets djup och riklighet. Studien har centrerats kring att finna upptäckter i materialet som varit intresseväckande genom att vara överraskande, beskrivande, upplysande, motsägelsefulla eller på annat sätt anmärkningsvärda. De empiriska valen har baserats på avgöranden om det insamlade materialets vikt för att berättiga och nyansera den skildring som studien påvisar i resultatet.

### 3.3.3 Argumentation

Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att analysens sista steg utgörs av att argumentera för de upptäckter som gjorts i syfte att påvisa oberoende slutsatser i relation till förekommande studier och teorier. Detta gjordes för att hitta mönster av motivation i olika former på arbetsplatsen som kan hävdas bidra med andra förklaringar än de som ges av rådande forskning och teorier. Olika motivationshöjande aktiviteter som identifierades var bland annat betydelsen av team och medarbetarna, känslan av självbestämmande och frihet samt fysiska belöningar i form av exempelvis gratis mat och betald friskvård.

## 3.4 Kvalitetsbedömning och begränsningar

För att tillförsäkra studiens kvalitet beaktades de två grundläggande kriterierna för kvalitativa studiers bedömning i den genomförda studien; trovärdighet och äkthet. För att nya studier ska tillföras legitimitet är det vitalt att de är trovärdiga för att locka läsare och följare av studien (Ahrne & Svensson, 2015). Bryman och Bell (2019) skriver att trovärdighet i sin tur består av fyra delkriterier i form av överförbarhet, pålitlighet, konfirmering och tillförlitlighet som kommer att redogöras för mer ingående nedan.

### 3.4.1 Trovärdighet

Kriteriet om **överförbarhet** syftar till att det resultat som presenteras ska kunna appliceras i andra kontexter än den som studerats i studien (Lincoln & Guba, 1985, citerad i Bryman & Bell, 2019). Studiens överförbarhet är svår att fullständigt bedöma då materialet härstammar från ett mindre antal individers upplevelser inom en enskild organisation. Då varje team i sin ihopsättning av individer är unikt och då medarbetarna på Vintergatan tvångsmässigt byts ut på två-årsbasis bedömer vi det som svårt att utföra en exakt replika av studien och få ett identiskt resultat. För att handskas med detta har vi i studien, i den mån det varit möjligt, arbetat med att vara transparenta vid beskrivning av organisationen och den sociala konstruktion som medarbetarna utgör och skildrar. Vi har arbetat utefter målsättningen att skildra det tillvägagångssätt som använts i studien för att överförbarheten till snarlika kontexter och fortsatta studier i så stor utsträckning som möjligt ska kunna genomföras. Bryman och Bell (2019) skriver att hög överförbarhet inom kvalitativa studier generellt är svårt att uppnå, vilket har tagits i beaktning i studien. Studiens mål har därför istället varit att beskriva Vintergatans situation i syfte att kartlägga de områden där studien har möjligheter att vara överförbar.

Det andra kriteriet är **pålitlighet**. För att pålitlighet ska förhöjas i forskning krävs det att alla processer i studien behandlas med ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2019). Detta granskande synsätt applicerades genom att skapa en fullständig och distinkt beskrivning av forskningsprocessens samtliga delar, vilken Bryman och Bell (2019) framför ökar pålitligheten i en studie. Det utfördes i form av bland annat, men ej uteslutande i, problemformulering, val av intervjupersoner, val av organisation, transkriberingsprocessen samt analys av insamlat material som gjorts. Vidare har pålitligheten i studien stärkts genom kontinuerlig kontroll från handledare och studiekamrater. Kontrollerna har skett i form av inlämning av arbetet för att få ett utbyte av återkoppling samt diskussioner kring materialet i både skriftlig och muntlig form. Först skedde ett sådant kontrolltillfälle vid inlämnande av studiens tilltänkta utformning av metod, studieobjekt och valda teorier. Dessa utformningar granskades, behandlades och kompletterades senare med en opponering. Efter opponeringen justerades bland annat syftet för att tydligare påvisa de mönster som hittats i det insamlade materialet. Det går även att diskutera huruvida intervjuemetoden har skett på ett identiskt vis. Intervjuerna genomfördes med samma grundfrågor men följdfrågor anpassades efter respondenternas individuella svar. Bryman och Bell (2019) argumenterar att eftersom intervjuerna utformats på samma sätt ökas graden av pålitlighet då förutsättningarna varit samma för samtliga intervjupersoner att uttrycka sig om sina upplevelser.

**Konfirmering** är en aspekt av kvalitetsbedömning som enligt Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2019) avser att bedöma huruvida författarnas egna värderingar och synpunkter kan påverka resultatet och därigenom medföra en förvrängning av det. Vi har medvetet arbetat utifrån att det i socialkonstruktionistiska studier är nära omöjligt att uppnå fullständig objektivitet, i förhållande till detta har vi dock reflekterat över och uppmärksammat att våra förutfattade meningar och tidigare värderingar kan ha påverkat neutraliteten i studiens resultat. Vi har arbetat för ökad konfirmering genom att transkriberingarna utfördes gemensamt i gruppen och genom att samtliga medlemmar lyssnade på de inspelade intervjuerna för att få en kollektiv syn på materialet. Vi har även gemensamt framställt analysen genom kontinuerlig dialog och genomgående samarbete. Detta gjordes för att säkerställa att en förvrängd bild baserat i exempelvis en förutfattad mening inte ska avspeglas i materialet. Materialet har även kontinuerligt diskuterats mellan gruppens medlemmar för att förhindra möjligheten för personliga värderingar att ge avtryck och styra materialet. Studiens konfirmering har även stärkts av de tidigare nämnda opponeringar som studien genomgått från kurskamrater. Genom dessa opponeringar har

utomstående personer haft möjlighet att bedöma studien och se om det insamlade materialet och studien i stort präglats av våra egna värderingar. Här har även konstruktiva möten med handledaren spelat en stor roll.

Det sista kriteriet utgörs av **tillförlitlighet**. Tillförlitlighet har tagits hänsyn till i form av att resultatet framställts med målet att i så stor omfattning som möjligt transparent återge en bild av hela materialet och inte utesluta delar som kan anses vara centrala. För att tillförlitligheten ska anses ha tillgodosetts har även en respondentvalidering genomförts i linje med vad Bryman och Bell (2019) skriver är korrekt. Detta har skett genom ett utskick av det transkriberade materialet till respektive respondent, vilket enligt Bryman och Bell (2019) verkar för att betrygga att respondenternas verklighetssyn och upplevelser tolkats på ett sanningsenligt och korrekt sätt av oss.

### 3.4.2 Äkthet

Kriteriet om äkthet har också tagits i beaktning. Organisationen som analyserats är liten i storlek rörande antalet anställda. De anställda på organisationen har tät och frekvent kontakt med varandra på olika sätt, vilket enligt Bryman och Bell (2019) innebär en risk för att de tankar och åsikter som uttrycks snarare är ett resultat av grupptänkande än individuella uppfattningar och skildringar. Grupptänkande är svårt att fullständigt kringgå. Vi har hanterat det genom att använda djupgående utforskande frågor i intervjuerna i syfte att få intervjupersonernas individuella upplevelser och förhoppningar. Grupptänk har även motverkats genom att såväl individernas namn, kön och organisationens namn har anonymiserats för att låta intervjupersonerna skildra en transparent och riktig bild av de upplevelser de varit med om. Användandet av semi-strukturerad intervjumetod har också bidragit till att studien kunnat analysera materialet mer djupgående. Det behöver inte nödvändigtvis vara negativt ifall medarbetarna skildrar en gemensam uppfattning av organisationen utan det kan visa på en socialkonstruktionistisk verklighet som delas så pass mycket att individerna kollektivt uppfattar den lika. Majoriteten av organisationens anställda har intervjuats i studien vilket har bidragit till att skapa en äkta helhetsbild. Vi anser därför att kriteriet om äkthet i enlighet med Bryman och Bells beskrivning (2019) har tillgodosetts.

Sammanfattningsvis används kvalitativa studier i form av intervjuer som forskningsstrategi med syfte att upptäcka djupgående och reflekterande betydelser och innebörder i det insamlade materialet. Användandet av semistrukturerade intervjuer med möjlighet till

följdfrågor hjälper oss att på ett socialkonstruktionistiskt sätt undersöka samverkan mellan individer, dess upplevelser och önskningar om framtiden på arbetsplatsen. Den abduktiva ansats som tillämpas har inneburit att det empiriska materialet varit studiens fokus. Datan som analyserats har behandlats genom ett noga urval. Studieobjektets individer samt organisationens namn har anonymiserats för att säkerhetsställa trygghet och transparens gentemot intervjupersonerna. Analysprocessen har slutligen präglats av användandet av sortering, reducering och argumentering i syfte att det insamlade materialet ska organiseras, struktureras och kategoriseras, vilket bidragit till att den insamlade empirin kunnat ge en helhetsbild av individernas upplevelser och förhoppningar. Studiens kvalitet har slutligen kritiskt beaktats utifrån kriterierna om trovärdighet och äkthet.

## 4. Empiri och analys

*I följande kapitel ämnar vi att presentera och analysera den insamlade empirin. Vi börjar med att belysa de anställdas upplevelser av vad som motiverar dem både på distans samt när de återgår till kontoret för att sedan tolka dessa upplevelser och därefter beskriva de aktiviteter som upplevs vara motivationshöjande. Vi har identifierat en motsättning i empirin som grundar sig i att de anställda upplever högre motivation av att vara på kontoret samtidigt som de efter arbetsperioden på distans inte upplever att de behöver den sociala aspekten som en arbetsplats kan bidra med i lika stor utsträckning som tidigare. I avsnitt 4.1 samt 4.2 beskrivs och analyseras upplevd inre och yttre motivation. Vidare i avsnitt 4.3, 4.4 samt 4.5 presenteras och analyseras motivationshöjande aktiviteter som vi anser vara utmärkande.*

---

### 4.1 Önskan om kriskrams

*Den första kategorin av motivation som identifierats ur det empiriska materialet är hur den yttre motivationen påverkats av distansarbetet samt hur det förändrats efter återgången till kontor. Till synes ökade incitamenten för yttre motivation under tiden de anställda arbetade på distans, incitament som inträffar naturligt när de anställda befinner sig på ett kontor.*

De incitament till belöningar på kontoret i syfte att motivera de anställda i sitt dagliga arbete som existerade innan COVID-19 kan antas ha minskat på distans. Incitamenten antas ha minskat eftersom organisationen inte kan kontrollera den digitala hemmiljön på samma sätt som när de anställda arbetade på ett kontor. Yttre incitament såsom fysiska fikastunder, en trevlig kaffebar eller en fruktkorg är svåra för arbetsplatsen att bistå med på distans, men har istället ersatts av diverse olika yttre incitament anpassade för distansarbete. Bland annat berättar Neptunus om hur digitala Zoom<sup>16</sup>-kontor bidrog till ökad arbetsglädje under distansarbetet:

“Vi har haft öppna Zoom kontor där man bara kan sitta och jobba i Zoom [...] Det har varit väldigt, väldigt skönt också att man fått mycket socialt fortfarande.” - Neptunus

---

<sup>16</sup> Zoom är en digital mötestjänst som brukas av Vintergatan

Neptunus uttalande pekar på att de öppna Zoom-kontoren bidrog till att de anställda kände att de fick socialt umgänge även när de arbetade på distans. De digitala kontoren och de sociala aspekter som de bidragit med tolkas ha påverkat de anställda positivt under distansarbetet. Initiativet med Zoom-kontor kan tolkas som ett incitament för att öka den yttre motivationen hos de anställda eftersom akten tillfredsställer det sociala behovet. Venus berättar om hur det var kollegorna och inte chefen eller organisationen som initierade de virtuella kontoren:

“Jag tror inte det var cheferna utan jag tror att det var någon [anställd] som började med det.” - Venus

I Venus uttalande kan det tolkas som att de anställda motiverat varandra under tiden de arbetade på distans. De anställda identifierade ett behov av ökad motivation och initierade Zoom-kontor som en lösning vilket kan tolkas som brist på motivationshöjande initiativ från chefen eftersom behovet inte identifierades av chefen utan av de anställda. Det förekom dock andra initiativ till yttre motivation ifrån organisationen och chefen under distansarbetet. Respondenterna nämnde bland annat digitala incheckningar. Dessa påpekade både Uranus och chefen Saturnus när de blev tillfrågade gällande vad som var motiverande under distansarbetet:

“Vår arbetsplats har varit grymt duktiga tycker jag på att ha check in varje morgon så att man säger hej så att man känner att man är en del av teamet även som ny.” - Uranus

“Ganska tidigt så tog vi tag i att vi skulle träffas digitalt åtminstone 3 gånger i veckan, så att jag hade check-ins med alla i en timme på måndagar, en halvtimme på onsdagar och sen fri tid på fredag. Där det successivt blev mindre och mindre seriösa möten men måndagarna var verkligen ordentligt uppstrukturerat. Fredagarna, det var såhär, vad ska du göra i helgen? Och folk fick ta en öl eller så samtidigt om de ville.” - Saturnus

Majoriteten av respondenterna framhävde digitala incheckningar som ett positivt och motiverande incitament. Initiativet gav de anställda möjlighet att lära känna varandra, vara sociala och kommunicera enkelt med varandra på distans, vilket är något som i övrigt kan ske mer naturligt på ett kontor. Det framkommer i citaten att det funnits ett behov av både formell



och informell kommunikation mellan de anställda i organisationen. Digitala incheckningar kan tyda på att kommunikationsbehoven hos de anställda tillfredsställs, till den grad att de valde att behålla incheckningarna även när de återgick till kontoret. Vidare möjliggör bibehållandet av digitala incheckningar att de anställda kan tillfredsställa sina behov utan att ta sig till kontoret. Utöver digitala incheckningar fanns det andra digitala initiativ från arbetsplatsen för att hålla uppe motivationen och uppfylla det sociala behovet hos anställda:

“Vi har ju fått mycket stöttning uppifrån också, mandat att testa på digitala evenemang och köpa in och testa olika verktyg. Mycket mandat också att göra mycket sociala grejer, även i digitalt format. Just för att hålla upp sociala integrationen och motivation och energi.” - Neptunus

Neptunus förklarade att arbetsplatsen erbjudit de anställda mandat att testa olika digitala verktyg under tiden de arbetade på distans för att främja den sociala aspekten och öka arbetsglädjen. Dessa mandat tolkas som att arbetsplatsen vill öka tillfredsställelsen hos de anställda samt uppfylla ett socialt behov, vilket tyder på incitament för ökad yttre motivation hos de anställda. Vidare berättade Merkurius om hälsofrämjande initiativ från arbetsplatsen under tiden de anställda arbetat på distans:

“Vi har faktiskt via jobbet en app [...] så var tredje timme får jag upp på skärmen att nu är det dags att göra gymnastikövningar. [...] Och det har hjälpt.” - Merkurius

Majoriteten av respondenterna betonade att de upplevde en förbättrad hälsa när de arbetade på distans vilket tyder på ett behov om initiativ för att förbättra hälsan när de anställda arbetar på kontoret. Appen med gymnastikövningar tolkas som ett initiativ från organisationen för att tillfredsställa behovet att uppnå en bättre hälsa på distans. Merkurius är den enda av respondenterna som nämnde appen vilket kan tyda på att initiativet glömts bort, inte anammats eller inte ökat motivationen hos de andra anställda. Fler hälsofrämjande incitament för att öka både effektivitet och motivation framhövdes av chefen Saturnus:

“Jag jobbade hårt och det har gått vägen skulle jag säga i att folk skulle ta sina friskvårdstimmar och att man fick förlängd lunch utan att behöva reglera det i sitt flexitid, det var inga problem med att ta extra promenader eller gå ut och springa och

sånt. Det fick man göra på arbetstid utan att behöva flexa, tog jag som beslut för jag märkte att det ökade motivationen och effektiviteten.” - Saturnus

Ur Saturnus perspektiv kan initiativet tolkas som uppfyllande av ett mål, att öka effektivitet och motivation hos de anställda, vilket tolkas som ökad yttre motivation. Ur de anställdas perspektiv kan initiativet tolkas som en belöning och tillfredsställande av behov vilket även tyder på ökad yttre motivation. Initiativet går i linje med att de anställda upplevde en förbättrad hälsa under tiden de arbetade på distans. När de anställda började återgå till kontoret märkte Saturnus stor skillnad gällande deras hälsa:

“Den viktigaste [skillnaden mellan nu och under distansarbete] är att folk har tränat mindre, en utav de bästa grejerna med att sitta hemma är att det var mycket lättare att ha ett friare schema. [...] Det har flera av mina teammedlemmar sagt att de saknar, hälsobiten som de ändå fick under pandemin.” - Saturnus

Det tolkas som att chefen är medveten om avsaknaden av hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen efter återgång till kontoret samt att det finns ett behov av fler initiativ för att motivera och främja hälsan hos anställda. Chefen tolkas även vara medveten om att de anställda efterfrågar mer hälsofrämjande åtgärder vid kontorsarbete och att det påverkar deras motivation. Bland annat Merkurius betonade avsaknaden av hälsofrämjande initiativ och ger ett konkret exempel på hur Försvarsmakten hanterar hälsa på arbetsplatsen:

“De har 3 timmar arbetstid-träning i varje vecka, alltså inte friskvård att du får göra det om du vill utan de ska träna 3 timmar per vecka och då är det att de håller koll på att deras medarbetare mår bra. [...] För att träningen är ju bevisat, att vi mår bättre av att röra på oss. [...] att man kollar mer på att det inte heter friskvård kanske... Utan att det heter liksom arbetstid. ” - Merkurius

Det framkommer att både chef och anställda ser ett behov av hälsofrämjande incitament. De anställda upplever bättre hälsa när de arbetar digitalt eftersom de anser att de har ett mer flexibelt schema och tid till att ta hand om sin hälsa. Anställda har en högre yttre motivation för att arbeta på distans när det gäller hälsa vilket innebär utrymme för att öka motivationen på kontoret. Merkurius citat kan tolkas som en önskan om att Vintergatan ska införa liknande initiativ som Försvarsmakten för att öka den yttre motivationen hos de anställda. Ökning av

yttre motivation kan sammankopplas med viljan att ta sig till kontoret. Majoriteten av respondenterna önskar hälsofrämjande åtgärder för att vilja ta sig till kontoret. Det kan tolkas som en önskan om ökad yttre motivation när det gäller kontorsarbete.

Sammanfattningsvis framkommer det att det fanns yttre incitament till motivationshöjande aktiviteter under distansarbetsperioden som var initierade både från de anställda och från chefen samt organisationen. Det var de anställda som initierade Zoom-kontor i syfte att kunna umgås, om än på distans, medan chefen och organisationen bistod med incheckningar och hälsofrämjande åtgärder. Chefen lade specifikt stor vikt vid de hälsofrämjande åtgärderna under distansarbetet som minskat under återgången till kontorsarbete. Denna avsaknad av hälsofrämjande åtgärder vid kontorsarbete är både chef och medarbetare medvetna om.

#### **4.1.1 Önskan om kaka**

*Nästa mönster som framkommer i det empiriska materialet är att de anställda ställer högre krav på arbetsplatsen i form av motivationsfrämjande åtgärder efter pandemin. De anställda uttrycker att motivationsnivån har varit varierande hos de olika anställda i anknytning till övergången från distansarbete till kontorsarbete. Den gemensamma nämnaren som identifierats är att de anställda önskar ökad yttre motivation för att de ska vilja arbeta på kontoret.*

Avsnittet kommer att analysera de anställdas syn på att övergå från distansarbete till kontorsarbete samt vad de anser som motiverande till att arbeta på kontor. Fokuset i avsnittet är faktorer kopplade till yttre motivation samt vad de anställda *vill* att arbetsplatsen ska erbjuda för att de ska känna sig motiverade till att arbeta på kontoret. Bland annat Uranus och Mars poängterade att det krävs att anställda ska vilja arbeta på kontoret efter pandemin:

“Kanske att man kommer behöva jobba hårdare för att få folk att vilja vara på plats. Både för de anställda men också våra studenter. Det kommer att krävas mer. Vi har högre krav på arbetsplatsen.” - Uranus

“Men att nu är det som att “the tables have turned” att det är så här; “Ja, men ni måste ju få mig att vilja komma till jobbet”. [...] De anställda har typ mer makt nu [...] Och att de måste ge oss någonting för att vi ska komma till jobbet.” - Mars

Det Uranus och Mars berättade påvisar en medvetenhet hos de anställda angående högre krav på arbetsplatsen. Båda citaten belyser ett behov av ökad motivation i samband med återgång till kontoret. Mars påpekade att de anställda nu förväntar sig någon form av belöning för att ta sig till kontoret, vilket påvisar ett behov av åtgärder från arbetsplatsen för att öka den yttre motivationen. Uranus berättade vidare om problematiken:

“När man jobbar hemma och man är van vid att ha den friheten så det blir helt plötsligt för arbetsplatsen högre krav att få folk att vilja vara där. Alltså av egen vilja att man inte känner så “Fan, jag måste dit” utan att man bara “Ja, gud vad roligt”. Så vi pratar mycket om så här alltså smågrejer att vara motiverad att komma dit för att det finns frukt och kaffe och god stämning och ja, till att möten och sånt blir roligare när man är på plats.” - Uranus

“Vissa är nog så här bara, “men klart det ska vara på kontoret varje dag”, och andra “men det vore skönt att vara hemma 3 dagar i veckan” [...] Men det är ganska svårt ju eller så, man har ju olika saker varför man vill komma till jobbet. För vissa är det jobbigt att pendla för andra är det sjukt skönt att lämna hemmet.” - Uranus

Det framkommer av citaten att det har skett ett skifte efter pandemin. Tidigare var det en självklarhet att gå till kontoret men nu har anställda börjat förvänta sig någon form av belöning för att arbeta på kontoret. Uranus bidrog med konkreta exempel för att öka motivationen till kontorsarbete; kaffe, god stämning och frukt. Exemplena kan tolkas som belöningar som ämnar att öka den yttre motivationen hos de anställda för att i sin tur locka dem till arbete på kontoret. Uranus betonade även faktumet att individer motiveras av olika saker och att alla har olika anledningar till att ta sig till kontoret. Vidare berättar Mars om en enkät som skickats ut av arbetsplatsen och Venus berättar att hen inte upplevt några åtgärder från arbetsplatsen för att motivera de anställda till att vilja komma till kontoret:

“Den här enkäten då som vi svarade på om vad vi tyckte om hemmakontor [...] alla hade nästan sagt att de upplevde att de hade bättre hälsa när de hade jobbat hemma.” - Mars

“Nej, du skulle inte säga nej, tyvärr. Jag önskar. Man hade ju kunnat få frukost varje dag eller något sådant.” - Venus

Flera respondenter påpekade att de upplevde bättre hälsa vid distansarbete vilket kan tolkas som en motiverande faktor till att fortsätta arbeta på distans. Det identifieras ett behov av att arbetsplatsen ska tydliggöra varför de anställda ska vilja ta sig till kontoret eftersom de upplever att de mår bättre när de arbetar digitalt. Därmed konkretiseras en diskrepans mellan att ta sig till kontoret för att de anställda *måste* och för att de anställda *vill*, vilket lämnar utrymme för ökad motivation för att få anställda att vilja ta sig till kontoret. Venus upplevelse kan tolkas som en önskan om fler incitament från arbetsplatsen och som att en belöning för att åka till kontoret efterfrågas. Många respondenter uttryckte olika typer av belöningar de efterfrågar som exempelvis gratis lunch, frukost och möjlighet till träning under arbetstid. Mars berättade hur arbetsplatsen kan belöna de anställda som tar sig till kontoret:

“Jag föreslog i den här enkäten då att man skulle få mer friskvård om man kom till kontoret, för att det hade man ju hemma att man tog en lunchpromenad.” - Mars

Mars påpekade att en anledning till att den upplevda hälsan varit högre under tiden de anställda arbetat på distans kan vara det faktum att de har haft mer tid för träning. Det tolkas att sådant som lunchpromenader inte hinns med eller uppmuntras på samma sätt vid kontorsarbete. Mars förslag tolkas som att det är en belöning som efterfrågas vilket tyder på en önskan om ökad yttre motivation. Ökad friskvård för de anställda som arbetar på kontoret tolkas som en belöning just för att de tagit sig till kontoret då de som väljer att arbeta på distans inte får ta del av belöningen.

Sammanfattningsvis är det tydligt att de anställda har högre krav gällande yttre incitament för att återkomma till kontorsarbete än vad de hade innan de arbetade på distans. De anställda tolkas känna att de kan använda sig av denna upplevda makt för att förhandla sig till bättre arbetsplatsförhållanden om det skulle bli så att organisationen skulle kräva att de återgår helt till kontoret.

## 4.2 Uppleva kollegornas drivkraft

*Den andra kategorin av motivation som identifieras ur det empiriska materialet är hur den inre motivationen påverkats av distansarbetet samt hur den förändrats under fysiska arbetsförhållanden. Den inre motivationen har minskat drastiskt under distansarbete för de anställda. Situationer där de anställda tidigare drevs av att genomföra lyckosamma*

*evenemang med studenter har reducerats under pandemin och det resulterar i att de känner sig mindre motiverade vid distansarbete.*

Avsnittet kommer att djupdyka i hur skiftet av kontext påverkar den inre motivationen hos kollegor och chef. Det kommer både att analysera hur den inre motivationen påverkas under digitala förhållanden samt vid helt eller delvis återgång till kontor. De svar som framkommit från respondenterna har skiljt sig åt mellan den som arbetade på Vintergatan innan COVID-19 och de som började sin anställning i anknytning till pandemin. När Gaia blev tillfrågad om vad som drev de anställda till att utföra sina arbetsuppgifter innan pandemin svarade hen följande:

“Vi försökte ju sen efter pandemin och testa lite såhär digitala fikor och så, men det var inte alls samma sak. Det gick liksom inte och vi var så dåliga i början också, ovana. Men det var ju det som motiverade, att vara på plats, att träffa studenterna.” - Gaia

Gaias uttalande kan både tolkas som inre och yttre motivation men fokuset i uttalandet är att de motiverades av energin av att utföra evenemang och vara på kontoret. Avsaknaden av fysiska utföranden bidrog till att de inte trivdes med att arbeta digitalt. De som arbetade på Vintergatan innan pandemin upplevde hur det var att faktiskt arbeta på kontoret och genomföra diverse fysiska evenemang vilket tolkas ha påverkat hur de hanterade övergången till digitalt arbete. Det är stor skillnad på hur Gaia såg på arbetet i anknytning till pandemin och hur nuvarande anställda vittnade om distansarbetet. Majoriteten av de som arbetar på Vintergatan idag kom in i organisationen i början av pandemin eller under distansarbetet vilket gör att många av dem inte upplevt de fysiska aspekterna av arbetet tidigare. Neptunus förklarade snarare att det var enklare för hen att arbeta tillsammans med teamet på distans än vad det är att arbeta tillsammans på kontor:

“Det har blivit svårare för att vi är lite mer utspridda. [...] På ett vis så var det enklare i digitalt format för då hade ju alla samma forum att förhålla sig till vilket var Zoom [...] nu kan det vara så att tre ses på kontoret, två ses på en annan plats, en sitter ensam.” - Neptunus

Uttalandet från Neptunus tyder på att de som kommit in som nya på arbetsplatsen enklare anpassade sig till att arbeta på distans än sina föregångare. Det tolkas på samtliga respondenter som började på Vintergatan i anknytning till pandemin som att den nyfikenhet och det intresse som kan vara kopplat till att vara ny på en arbetsplats har gjort att de lättare anpassat sig efter de förhållanden som finns snarare än att jämföra med vad som tidigare fanns då de inte upplevt det. De nyare anställda tolkas ha haft en annan mentalitet gällande distansarbete och snarare motiverats av att faktiskt utföra ett bra jobb än av i vilka former som jobbet uttrycker sig i. Det vittnades dock även av nuvarande anställda om negativa aspekter som COVID-19 medfört. Jupiter berättade om rädslan att inte få uppleva det hen förväntade sig när hen accepterade jobbet:

“Men det finns en rädsla att [...] förlora ett jättestort värde av till varför jag sökte den här tjänsten. [...] jag vill inte missa vad det här jobbet faktiskt erbjuder.” - Jupiter

I takt med att distansarbetet fortsatte utan någon klar sluttid och utan besked om när de skulle få återvända till kontorsarbete vittnade medarbetarna om att de saknade de fysiska aspekterna av nätverkande och personlig utveckling som deras tjänster egentligen skulle innebära. Det kan tolkas på många av respondenterna som att de längtade efter att träffa studenter och kollegor igen, speciellt efter att de hade arbetat på distans under en längre period. Ifall de anställda känner en hopplöshet i att inte få genomföra det arbete som de avtalat om kan det tolkas leda till minskad motivation inom organisationen. Medarbetarnas inre motivation till att utföra sitt arbete kan minska av att de inte känner driv och belöning kring att utföra sina arbetsuppgifter då det tolkas som en diskrepans mellan förväntat arbete och faktiskt arbete. Flera av medarbetarna uttryckte att det tråkiga med distansarbete var att inte få uppleva fysiska evenemang på Vintergatan och att motivationen till att faktiskt jobba minskade. Det tyder på att den inre motivationen försämrades av distansarbete. Samtidigt som den rädslan som Jupiter uttryckte existerade och medarbetarna upplevde lägre motivation på distans så tolkas det trots det som att majoriteten av de anställda kände att de fick ta del av mycket av deras personliga intressen inom entreprenörskap och innovation vid digitalt arbete. Majoriteten är även nöjda med att de lyckats lösa digitalt arbete inom organisationen på ett njutbart sätt. Detta säger Neptunus när hen blir tillfrågad om vad som motiverade hen under distansarbete:

“Jag brinner väldigt mycket för entreprenörskap. Alltså det finns så otroligt mycket drivkraft, energi, motivation på universitetet bland studenter och som verkligen vill göra någonting, vill komma och skapa skillnad.” - Neptunus

Neptunus vittnande gällande att studenterna och deras drivkraft motiverar hen stämmer överens med flera andra respondenter. Det är tydligt att samtliga respondenter blir motiverade av den energi som omgivningen bidrar med oavsett digitalt eller kontorsarbete. Energin från andra människor kan antas reduceras vid digitalt arbete eftersom de vardagliga interaktionerna på jobbet reduceras och det kan vara svårare att överföra energi via Zoom eller andra digitala verktyg än i verkligheten. Det tolkas vara en av anledningarna till att många anställda uttrycker att de gärna arbetar på kontoret igen då kontorsarbete ger dem mer energi och mer drivkraft till att utföra sitt arbete vilket bidrar till ökad motivation. När Neptunus, Venus och Mercurius fick frågan om vad som motiverar dem vid arbete på kontoret svarade de:

“Träffa människor och att hjälpa till, stötta, coacha. [...] Det är sjukt kul och väldigt motiverande [...] kollegorna är de viktigaste som motiverar snarare än arbetsplatsen i sig.” - Neptunus

“Kollegorna har varit vitala, speciellt för mig som var ny och som hoppade in i ett pandemi-år.” - Mercurius

“Även man kan vara trött för att man har längre dag så har man ofta mer energi när man kommer hem [...] det är mycket kollegorna.” - Venus

Dessa åsikter kan tolkas som att de anställda blir allra mest motiverade av varandras närhet och energi snarare än vad organisationen erbjuder. När respondenterna tillfrågades om vad som motiverar dem både digitalt och på kontoret till att utföra sitt arbete är det vid ytterst få tillfällen som de svarade annat än kollegorna eller andra intressenter. Det tolkas av respondenternas svar att kollegorna fyller en viktig funktion i att motivera varandra, därför kan det tolkas vara naturligt att flera av medarbetarna vill återgå till kontorsarbete i viss mån. Denna gemenskap och energi har trots goda försök visat sig vara svår att återskapa digitalt vilket tolkas öka motivationen för återgång till kontorsarbete. Det kan även tolkas av ovan citat som att organisationen utgör en sammanhörande känsla för de anställda som verkar



trivas bra i varandras sällskap. Denna bild stämmer dock inte överens med chefens åsikter. Detta sa Saturnus om motivationssvårigheter på kontoret:

“Nu kommer alla de här dagliga irritationerna fram väldigt snabbt. [...] hur man går tillbaka till en fysisk arbetsplats inte på grund av jobbdelen utan av hur man jobbar tillsammans som människor har varit jätteutmanande. [...] Motivationen nu när vi kom tillbaka har varit någonting som jag fått jobba jättemycket med och som vi fortfarande inte har något svar på.”- Saturnus

“Att motivation är en helt annan sak nu när vi är fysiska mot när vi är digitala och [...] det här med att bara ses hela tiden och göra saker utanför jobbet är inte riktigt svaret längre utan det är någonting mer, vi måste hitta varandra som ett team.” - Saturnus

Chefen tolkas inte ha uppfattat hur stor del av motivationen hos de anställda som utgår från kollegorna och tror snarare att de sociala interaktionerna på kontoret blivit ett problem medan medarbetarna tycker att de fysiska sociala interaktionerna är det som faktiskt motiverar dem mest med kontorsarbete. Övriga respondenter nämnde inget om att motivationen var låg på arbetsplatsen på grund av irriterade sociala interaktioner utan snarare tvärtom.

Respondenterna har uttryckt flertalet negativa aspekter med kontorsarbete men ingen av dessa aspekter har berört sociala interaktioner utan de tolkas tycka att det är motiverande att träffas. Det tyder på en diskrepans mellan vad medarbetarna faktiskt upplever och vad chefen tror motiverar medarbetarna att arbeta på kontor. Chefen uttrycker de sociala interaktionerna som att de har varit en utmaning både för hen att hantera men även för hela gruppen vid återgången till kontoret samtidigt som att de anställda snarare upplevt de sociala interaktionerna som positiva. Det kan delvis tolkas bero på att medarbetarna kan ha en annan syn mellan varandra än vad de uttrycker för chefen. Det kan även tolkas bero på att chefen eventuellt vill överkompensera för den tid de förlorat tillsammans genom digitalt arbete och vill hitta nya och fler sätt för att de anställda ska vilja återgå till kontoret ännu mer. Chefen uttrycker genomgående att hen vill se till att skapa en så god teamkänsla som möjligt. Detta kan bidra till att hen lägger mycket fokus på att försöka hitta nya sätt att motivera vid återgången till kontorsarbete men kanske samtidigt missar vad som är mest motiverande enligt de anställda.

Sammanfattningsvis är det tydligt att det var stor skillnad mellan hur de nuvarande och tidigare anställda på Vintergatan upplevde distansarbetet. De nyare anställda kunde identifiera fördelarna med distansarbete och motiverades snarare av den inre drivkraften att utföra ett bra jobb än av att genomföra fysiska evenemang. Det är tydligt att respondenterna blev som mest motiverade av kollegorna och deras energi vilket är till förmån för kontorsarbete. Chefen upplevde snarare att de fysiska interaktionerna blev hinder för en trivsamt arbetsplats medan de anställda inte tolkas uttrycka samma upplevelse.

### 4.3 Uppleva en ny form av arbetsplats

*Ett ytterligare mönster som identifierats i empirin är medarbetarnas motsägelser kring att vara eller inte vara på kontoret. De anställda uttrycker sig positivt kring att motivationen och energin ökar när de är på kontoret men samtidigt har många andra aspekter blivit viktigare för dem som konsekvens av pandemin. Flexibilitet, fritid och privatliv upplevs ha blivit ännu mer betydelsefullt än innan.*

Avsnittet kommer att analysera vad de anställda anser är deras arbetsplats just nu och hur, samt varför, deras syn på kontorsarbete har förändrats. Respondenterna är överens om att de har en annan syn på sin arbetsplats idag än innan pandemin. Dessa syner kommer analyseras och deras resonemang kring distansarbete även när pandemin inte längre är en påverkande faktor kommer identifieras. Majoriteten anser att de lagt mer tid på att arbeta när samhället öppnade upp för kontorsarbete igen än vad de gjorde vid distansarbete. Bland annat Saturnus och Merkurius vittnade om högre arbetsbörda:

“Jag har jobbat 7 helger den här terminen. [...] Vi gick från att ha noll i flex till att jag nu på standard ligger kanske på 40-50 timmar av flextid.” - Saturnus

“Vi har haft en så otroligt stressig höst. Det har varit väldigt mycket att göra. Lite för mycket att göra.” - Merkurius

Det kan tolkas att medarbetarna inte var beredda på den stora omställning det skulle bli i arbetsbörda från att ha arbetat på distans till att återgå till kontoret. Då flera av respondenterna vittnade om att de arbetat väldigt mycket samt obekväma arbetstider under hösten, när de återgick till kontoret, implicerar det att normen vid kontorsarbete på

Vintergatan är att de anställda ska lägga mycket av både vardagar och helger på att jobba. Problemet kan tolkas grundas i att respondenterna som arbetar på organisationen nu började på Vintergatan i anknytning till distansarbete och aldrig fick uppleva arbetsbördan innan COVID-19. Detta tolkas ha påverkat synen på kontorsarbete och kan även i efterhand ha ändrat deras åsikter om distansarbete. Gaia berättade om hur deras arbetsbörda såg ut innan COVID-19 när hen arbetade på kontoret:

“Jag jobbade jättemycket. [...] Balansen var ju absolut inte 40 timmars veckor. [...] Det var inte så bra balans.” - Gaia

De som arbetade på Vintergatan innan COVID-19 pandemin verkar ha varit medvetna om arbetsbördan och Gaia berättade även att de frivilligt jobbade så mycket som de gjorde, delvis för att det var det som krävdes för jobbet. Hen berättade om hur alla var väldigt engagerade i arbetet och frivilligt kunde välja att stanna kvar och jobba extra på grund av detta. De tidigare anställda tolkas inte ha ansett att en hög arbetsbörda vara ett lika allvarligt problem som de nuvarande anställda tolkas uppfatta det som. Efter återgången till kontorsarbete anmärkte flertalet anställda att balansen mellan jobbet och privatlivet förändrades:

“Det känns som att jobbet tar mer tid nu. Jag tycker nog att jag hade bättre balans när jag jobbade hemma.” - Venus

“Positiv bemärkelse (att jobba på distans) är att man har fått en större flexibilitet [...] det var så här, stänga ner datorn och sedan är man klar för dagen.” - Neptunus

Det tolkas av Venus och Neptunus att de håller med om att de lägger mer tid på arbetet på kontoret men det behöver inte tvunget betyda att den tiden läggs på att utföra arbetsuppgifter. De berättade vidare att pendlingen upplevs sluka stora delar av deras fritid och att det upplevs som betungande att inte redan vara hemma när arbetet är avslutat. Venus och Neptunus upplevelser tyder på att de anställda värderar sitt privatliv och sin fritid i större utsträckning än de som arbetade på organisationen innan pandemin. Bekvämligheten av att slippa planera exempelvis matlådor, handling och träningstid nämns ytterligare av flertalet respondenter som incitament till att de uppskattar distansarbete. Majoriteten av respondenterna har haft andra former av anställningar innan de började på Vintergatan där de arbetade på kontoret men då tolkas det ha varit givet för dem att pendling och annat måste genomföras för att få

arbete på organisationerna. Det är först när medarbetarna fått uppleva distansarbete som deras åsikter tolkas ha förändrats. Efterfrågan på flexibilitet nämndes mest frekvent av respondenterna gällande vad de uppskattade med distansarbete. Samtliga respondenter tolkas önska att flexibiliteten de upplevde under distansarbete inte ska försvinna vid övergången till kontor. De talade även om att de upplevde ökad effektivitet av att arbeta digitalt och att det var enklare att hålla koncentrationen utan yttre störningar från omgivningen:

“I många fall blir jag mer effektiv hemma för att man får mindre störmoment. [...] har man inte ljudet på datorn så hör man ju inte när någon skriver i chatten.” - Uranus

“Det är så mycket mer energigivande och motiverande på kontoret. [...] det blir mer problematiskt kanske för att man inte hinner med lika mycket som man hann med tidigare.” - Neptunus

Uranus och Neptunus uttalande kan tolkas som att det är enklare att fokusera på sitt egna arbete på distans än när kollegorna sitter bredvid på kontoret. Respondenterna indikerar att kollegorna ofta vill tala med varandra och att det både kan hjälpa i form av att det är enklare att lösa arbetsfrågor men även stjälpa i form av att det tar tid från arbetet som det inte gjorde i samma utsträckning på distans. Det tolkas som motsägande att medarbetarna får mer energi och motivation av att vara på kontoret när flera av dem uttrycker att det var bekvämare att arbeta på distans. Flera medarbetare nämnde att motivationen var mycket lägre vid distansarbete och att det påverkade deras arbetsvilja samt resultatet av arbetet, trots att de ansåg sig få mer arbete utfört på distans än på kontoret. Alla respondenter är överens om att någon form av förändring i arbetssätt framöver är nödvändigt för att bibehålla den inre motivationen till att arbeta men att de fortfarande vill behålla den fysiska aspekten av kontoret. Merkurius och Venus vittnade om hur det trots allt är mest värdefullt att arbeta på kontoret:

“Den tappade arbetstiden i effektivitet får man snarare i motivation [av att arbeta på kontoret], det är väl den bästa beskrivningen.” - Merkurius

“Kanske på ett sätt fick jag mer gjort när jag satt hemma. Eller så blir det samma i och med att man kanske är lite mer motiverad, jag vet inte jag kanske jobbar lite mer effektivt när jag är mer motiverad på kontoret kanske.” - Venus

Det tolkas av medarbetarna som att de blir mer motiverade av kontorsarbete och det impliceras att de behöver få energin från att fysiskt träffas för att vara motiverade i sina arbeten men att de inte längre har ett behov av att få energin dagligen. Medarbetarna tolkas tycka om att arbeta i en miljö omgiven av andra människor men behovet av att låta privatlivet ta mer plats tolkas motivera dem ännu mer än kontoret. Kanske är det den inre bekvämlighet hos de anställda som gör att de uppskattar att arbeta på distans och bestämma över disponeringen av sin tid. Det kan även tolkas bero på att respondenterna vill åstadkomma mer i sitt arbete vilket de antas få göra när de har mer tid över till att utveckla och förbättra sina arbetssätt vid distansarbete utan diverse olika störningsmoment som hade uppstått på ett kontor. Chefen bygger på det sistnämnda argumentet och vittnade om hur distansarbete bidrog med positiva inslag på organisationsutvecklingen:

“Vi har också gjort ett enormt arbete att bara bygga om organisationen från grunden för att den ska vara stabilare. Det har funnits tid för [...] att se hur funkar organisationen? Hur gör vi den effektivare? [...] Vi såg pandemin som en möjlighet och jag är väldigt tacksam för det i slutändan.” - Saturnus

Chefens citat stämmer överens med medarbetarnas syn på att distansarbete bidrar till organisationsutveckling och att medarbetarna får mer tid över till att se över processer och förbättra sina arbetssätt och resultat. Saturnus implicerade vidare att den arbetsbörda som varit i tidigare generationer av organisationen varit ohållbar då den gjort att de anställda inte haft någon tid över till organisationsutveckling. Därav tolkas det som att distansarbetet som pandemin bidrog med varit positivt även för hela organisationen då den kunnat utvecklas på en högre nivå. Den generella tolkningen i frågan om distans eller kontorsarbete som kan göras från alla respondenter är att de uppskattar att få mer arbete utfört vid distansarbete men att de samtidigt blir betydligt mer motiverade på kontoret vilket ger dem större glädje att enskilt och tillsammans uppfylla diverse olika mål inom arbetet.

Sammanfattningsvis upplevdes balansen mellan jobbet och privatlivet vara bättre för de anställda under distansarbetet. Lägre arbetsbelastning tolkas ha gynnat organisationen då de anställda upplevde ökat välmående och fick tid till att utveckla sina roller samt organisationen i stort. Effektiviteten upplevdes även vara högre vid distansarbete än vid kontorsarbete på grund av att de anställda får arbeta ostört vid distansarbete.

#### 4.4 Uppleva begränsad anställningsperiod

*Ett mönster som har identifierats i empirin är att en stor del av den motivation som respondenterna upplever är relaterad till den anställningsform som de innehar. På Vintergatan får de anställda enbart arbeta i två år. Denna organisationsform har bidragit till att flertalet anställda blivit utbytta både i början av, men även under, pandemin. Nedan analyseras de konsekvenser på motivationen som anställningsformen har gett.*

Stora delar av motivationen hos de anställda på Vintergatan tycks vara grundad i de anställda sinsemellan då de upplever att kollegorna motiverar dem väldigt mycket. Detta upplevs ha varit i högsta grad påverkat av att nyanställda kommit in i organisationen med hög motivation och en positiv attityd gentemot arbetet under en tuff pandemi-period. Uranus berättade om sin egna upplevelse gällande att vara ny på jobbet under pandemin:

“Ja, ett så var jag ny på jobbet. Det är motivation i sig. Att det var väldigt roligt, alltså väldigt roligt och lärorikt och sjukt trevliga kollegor.” - Uranus

Uranus resonemang tyder på ett positivt synsätt rörande den påverkan på digitalt arbete det haft att hen var ny på jobbet på en organisation som kretsar kring fysisk interaktion. De nyanställda hade inte upplevt hur det var på organisationen innan COVID-19 pandemin och verkar ha anpassat sig väl och kommit in med ny energi även under de månader då pandemin hade som allra mest påverkan på samhället. Den generella uppfattningen bland de anställda överensstämmer med Uranus vittnande gällande att de nykomna bidrog med positiv energi och underlättade perioden av distansarbete. Respondenterna har uttryckt hur uppskattat det var att få lära känna nya personer och hur motiverande det var att få bidra till att skapa en positiv arbetsmiljö även för den nyanställda trots att arbetsmiljön var på distans. Saturnus adderar till denna argumentation genom att lyfta hur tvåårskontrakten påverkat hen positivt:

“Där var faktiskt de här tvåårskontrakten ganska givande [...] det fanns någonting väldigt positivt i att få in nyanställda under loppet av pandemin. Det är folk som är kommer in och är taggade och har sökt den här tjänsten för att de tycker den är riktigt kul. Det var väldigt skönt för oss som hade suttit igenom hela pandemin redan [...]. Det hjälpte jättemycket.” - Saturnus

Saturnus svar indikerar att motivationen var låg för de som arbetat på distans en längre period men att de nyanställda gav energin och glädjen tillbaka till dem. Det kan tolkas som att de som började på arbetsplatsen under pandemin fann sig i situationen smidigare samtidigt som deras energi varit motivationshöjande för de tidigare anställda som kanske hade börjat tappa motivationen efter en längre period av distansarbete. Det tolkas av respondenternas svar att tvåårskontrakten generellt sett haft en positiv påverkan på arbetsmoralen. Att få in nyanställda i organisationen kan tolkas vara en av lösningarna till motivationsproblem under tuffa perioder. Denna argumentation stärks ytterligare av Gaia som vittnade om hur negativt påverkade hen och de tidigare anställda blev när COVID-19 slog till:

“I början så trodde man ju att det här kommer att hålla i sig i 2 veckor. Men sen där i mars när det verkligen började stänga ner, då började jag söka jobb på riktigt. Vad ska jag göra här nu? [...] och så kom det in nya som inte hade haft någon annan bild och så skulle man försöka vara en god förebild och så bara kände jag så här, nej, jag vill inte.” - Gaia

Gaias uttalande visar att de som var anställda på organisationen innan pandemin hade svårare för att anpassa sig till det nya normala i anknytning till pandemin medan de som blev anställda i ett senare skede anpassade sig till situationen bättre. I denna aspekt tolkas det som att distansarbetet hanterades betydligt bättre av de nyare anställda för att de kom in i anknytning till pandemin till skillnad från de som var tvungna att anpassa sig. Samtidigt finns det generella baksidor av tvåårskontrakten även för de som anställdes i anknytning till pandemin. Saturnus berättade vidare om hens motivation i slutet av hens kontrakt:

“När man har sådana här typer av kontrakt så är det en väldigt naturlig del som jag har sett i alla medarbetare jag har tackat hejdå till [...] Man vet att de sista 3 månaderna kommer folk att börja tappa kontrollen, fokus och motivation och de det är svårt att få tillbaka den. Alltså folk gör ett bra jobb för att de är duktiga och lojala människor och jag tror att min motivation... Eller jag upplever att den finns. Jag ska göra ett bra jobb och jag ska avsluta 2021, så jag har tydliga deadlines. Det här vill jag få gjort innan jag slutar. Det är väldigt svårt att tänka framåt.” - Saturnus

Saturnus belyser problematiken med tvåårskontrakt som inte behöver vara kopplad till COVID-19 och distansarbete. Även om tvåårskontrakt kan agera som motiverande kan de

även, när de lider mot sitt slut, tolkas påverka motivationen negativt eftersom de som slutar kan ha svårt att agera ur ett framtidsperspektiv för att se till organisationens bästa. Det kan dock anses vara ett problem när varje kontrakt avslutas, oavsett längden på kontraktet. Den huvudsakliga aspekt som tvåårskontrakten generellt tolkas ha bidragit med är högre arbetsmoral och motivation hos samtliga anställda. Detta, i en pandemi-period, tolkas ha varit ovärderligt för de anställda på Vintergatan.

Sammanfattningsvis har anställningsformen på Vintergatan tydligt påverkat de anställdas anpassning till att arbeta på distans. De som anställdes i anknytning till pandemin hade betydligt enklare för att se det positiva i distansarbete. Det tolkas ha varit motiverande för alla inom organisationen att ständigt få in nya, energifulla anställda som lättade upp stämningen. Oberoende av pandemin tolkas motivationen minska hos den enskilda anställda vid kontraktsslut.

#### 4.5 Önskan om makt

*Ett sista mönster som identifieras i det empiriska materialet är viljan att ha ett flexibelt arbete där de anställda själva kan bestämma till vilken grad de vill arbeta på ett kontor. Det framkommer även i materialet att många anställda betonar vikten av fri vilja även om de själva hade valt att arbeta på kontoret. Det egna ansvaret samt den fria viljan kan tolkas som faktorer som bidrar till högre motivation för de anställda.*

Avsnittet fokuserar på hur de anställda önskar att arbeta i framtiden när pandemin inte längre är en påverkande faktor. Många respondenter belyser behovet av att ha valfrihet gällande att vara eller inte vara på kontoret trots att de föredrar kontorsarbete framför distansarbete. Uranus och Jupiter berättade om distansarbete och kontorsarbete på Vintergatan:

“Vi önskas vara på plats full tid av vår chef. Däremot har vi tillåtelse att jobba hemma om vi frågar om lov.” - Uranus

“Det är väldigt mycket olika sorters information som kommer på den korta tiden. [...] Nu har jag förstått det att ja vi ska vara på kontoret, det är meningen, men om du vill vara hemma så får du gärna förklara typ några dagar i förväg att du tänker vara hemma den dagen och få godkännande.” - Jupiter



Enligt Uranus och Jupiter krävs det att de anställda frågar om lov när de vill arbeta på distans vilket övriga respondenter gett varierande svar kring. Vissa respondenter nämnde att det är en informell regel eller att de inte behöver fråga om lov alls. Varierande svar tolkas vara en konsekvens av bristfällig kommunikation av riktlinjer från organisationen trots att flera respondenter nämnde att det existerar ett universitetsbeslut. Att olika respondenter besitter olika information angående vad som gäller tolkas leda till varierande åsikter om de nuvarande riktlinjerna. Vidare berättade Uranus och Venus om sina tankar angående att fråga om lov när de vill arbeta på distans:

“Ja i teorin tycker jag inte att det är konstigt för att jag tycker att man bör ha en dialog med sin chef om det. Men i praktiken tycker jag är ganska jobbigt [...] Det är ju skönare när det är flexibelt och [...] även när jag hade flexibelt så hade jag nog ändå varit inne de flesta dagarna, men det är en skillnad mentalt att veta att man måste fråga.” - Uranus

“Jag märker ju att jag blir lite så tvär nu när man ska säga “är det okej om jag jobbar hemma den här dagen?” De delarna. Så att det är väl även att fortfarande ha friheten också som motiverar mig.” - Venus

Det framkommer i citaten att det har uppstått en viss irritation hos de anställda som tolkat riktlinjerna som att de behöver be om lov. Citaten tolkas som att respondenterna saknar valfrihet. Det tolkas av Uranus och Venus att de inte vill behöva förklara varför de vill arbeta digitalt och citaten tyder på att de vill ha mer frihet under ansvar. Uranus påpekar även att hen hade varit inne på kontoret de flesta dagarna även om hen hade haft ett flexibelt arbete. Uranus påpekande visar att det är valfriheten som är kritisk och inte den faktiska önskan om att arbeta på distans. Venus poängterar även i sitt citat att det är valfriheten som är en motivationsfaktor i sig och inte specifikt distansarbete eller kontorsarbete. Irritation som uppkommer i samband med att fråga om lov tyder på att de anställda känner sig omotiverade oavsett geografisk plats för arbetet. Citaten tolkas som en klar avsaknad av fri vilja och därmed en avsaknad av inre motivation hos de anställda som känner irritation i samband med att behöva fråga om lov. Neptunus och Venus berättade hur många dagar de önskar att arbeta på distans per vecka:

“[...] men att det inte ska vara liksom så tvingande att man måste vara på kontoret. Sen så föredrar jag personligen att vara på kontoret, det gör jag, men jag vill ju ändå ha den möjligheten och friheten att kunna bestämma själv.” - Neptunus

“Lite hybrid skulle jag säga. Kanske hemma 1-2 dagar i veckan i alla fall och sen mer eller mindre om man så här vill. Det hade ju också varit väldigt skönt om man [...] hade kunnat göra så ibland också att man kan jobba helt på distans i en vecka också om man hade velat det.” - Venus

Neptunus påpekade att det är viktigt att ha ett flexibelt arbete där hen kan styra själv om hen vill arbeta på distans eller på kontoret. Venus påpekade ännu en gång att de anställda ska kunna styra själva när och om de vill arbeta på distans. Majoriteten av alla respondenter har uttryckt att de vill kombinera distansarbete och kontorsarbete även när pandemin inte längre är en påverkande faktor. Det framkommer att fri vilja är en drivkraft hos respondenterna och att detta behov har ökat markant i anknytning till pandemin. Resterande respondenter instämmer att de önskar ett flexibelt arbete samt att de individuellt vill styra till vilken grad de arbetar på distans och på kontoret. Det tolkas som att de anställda anser att flexibelt arbete ska vara en självklarhet efter pandemin. Den fria viljan tolkas vara en motiverande faktor för alla respondenter även om flertalet inte trivdes när de arbetade på distans och föredrar att arbeta på ett kontor.

Sammanfattningsvis kan det hävdas att den högsta efterfrågan hos de anställda framöver tolkas vara flexibilitet i sitt arbete. Samtliga respondenter tolkas sträva efter mer självbestämmanderätt och egen disponering av kontors- eller distansarbete. Det viktigaste hos medarbetarna tolkas inte vara exakt hur mycket de arbetar på distans eller på kontoret utan att få friheten att bestämma det själv.

## 5. Diskussion

*I följande kapitel kommer de empiriska fynden ställas i relation till existerande forskning. 5.1 behandlar de anställdas upplevelser av yttre motivation, 5.2 behandlar de anställdas upplevelser om inre motivation. 5.3, 5.4 och 5.5 behandlar de aspekter av ovan nämnda områden vi identifierat som utmärkande motivationshöjande aktiviteter.*

---

### 5.1 Yttre incitament till motivation

Under tiden de anställda på Vintergatan arbetade på distans fanns det en avsaknad av socialt umgänge samt formella och informella diskussioner mellan kollegorna vilket ledde till att de anställda initierade Zoom-kontor. I studien som utfördes av Finnegan (2021) framgick det att majoriteten av respondenterna upplevde minskat socialt umgänge mellan kollegorna vilket även var en stor rädsla bland de anställda som deltog i studien som utfördes av Bloom et al. (2015). Resultaten i tidigare forskning är i linje med vad de anställda på Vintergatan upplevde angående den sociala aspekten under tiden de arbetade på distans. Det förtydligas i det empiriska materialet att Zoom-kontor var en bidragande faktor till att fylla det sociala behovet, vilket är ett av de psykologiska behoven i SDT (Deci & Ryan, 2017). De digitala incheckningarna behölls även efter återgång till kontoret vilket möjliggör för anställda att tillfredsställa det sociala behovet beskrivet av Deci och Ryan (2017) utan att faktiskt behöva arbeta på kontoret, därmed är den yttre motivationen relaterad till det sociala behovet förhöjd. Trots de motivationshöjande sociala åtgärderna vid distansarbete kände de anställda sig mindre socialt interaktiva samtidigt som de inte längre anser sig behöva fysiska interaktioner till samma grad. Det innebär att det sociala behovet ur den kontext Deci och Ryan (2017) menar har skiftat då det inte längre tvunget behöver innebära fysiska sociala interaktioner och inte i samma utsträckning som tidigare eftersom respondenterna nöjer sig med kontorsarbete några dagar i veckan och inte alla fem arbetsdagar.

Det fanns flertalet initiativ från chefen och arbetsplatsen för att de anställda skulle få tid till träning vid distansarbete vilket enligt Deci och Ryan (2017) kan anses vara belöningar, därav framkommer det att de anställda upplever en ökad yttre motivation till att arbeta på distans då de belönades med utrymme för träning. De anställda förklarade även att de fann mer tid för träning då pendlingsstiden minskade samt att de fick möjlighet till lunchpromenader vilket är i linje med det resultat som presenterades av Digital (2021). Därmed tydliggörs det att behovet

av förbättrad hälsa var mer tillfredsställt under distansarbete än efter att de anställda började återgå till kontoret. Behovet av förbättrad hälsa är i linje med Herzberg (1966) eftersom det kan liknas vid att undvika obehag som exempelvis försämrade hälsa. Hygienfaktorer är enligt Herzberg inte motivationshöjande vilket motsätter sig vad de anställda på Vintergatan ansåg vara motiverande för dem. De anställda poängterade även att de inte upplevde några hälsofrämjande incitament från organisationen eller chefen efter återgången till kontorsarbete, vilket kan agera både som motivation till distansarbete samtidigt som det kan minska motivation till kontorsarbete. Chefen uttryckte att hen är medveten om behovet av hälsofrämjande incitament efter återgången till kontor, däremot framkommer det inte om hen har planer på nya initiativ gällande hälsa.

Majoriteten av respondenterna föredrar ett flexibelt arbete där de själva kan styra hur många dagar i veckan de vill arbeta på distans, vilket kan anses vara en konsekvens av att de upplevde tillfredsställning av det sociala behovet samt att de upplevde en bättre hälsa när de arbetade på distans. Det är ett resultat som stämmer överens med studierna som utfördes av Alexander et al. (2021) samt Mitra (2021). Studien som utfördes av Finnegan (2021) visade att över 50% av de som deltog i studien kunde tänka sig att arbeta på distans under en längre tidsperiod eller till och med för alltid, vilket till viss del motsätter sig hur de anställda på Vintergatan ser på distansarbete. I avsnitt 4.5 tydliggörs det att de anställda på Vintergatan kan tänka sig en hybrid lösning där de kan styra när de vill arbeta på distans samtidigt som de poängterar att de inte vill ha distansarbete på heltid.

Sammanfattningsvis framkommer det att det sociala behovet delvis tillfredsställdes när de anställda arbetade på distans. Det tydliggörs även att de anställda upplevde fler incitament till förbättrad hälsa under tiden de arbetade på distans samt att det uppkommit ett behov av hälsofrämjande aktiviteter efter återgången till kontor.

### **5.1.1 Från självklarhet till fri vilja**

Under hösten 2021 återgick Vintergatan till kontorsarbete och det framkommer indikationer på att det gått från att vara en självklarhet till att de anställda ska *vilja* ta sig till kontoret. Ett skifte har skett där makten nu ligger i de anställdas händer och det är arbetsplatsens ansvar att locka dem till kontoret, vilket påpekas av respondenterna. Mitra (2021) poängterar i sin artikel att arbetsplatser bör anpassa sig efter det nya normala som i artikeln anses vara hybridorganisationer för att inte gå miste om talang, vilket till viss del är i linje med att de

anställda på Vintergatan anser att makten ligger i deras händer. Kontorsarbete kan anses vara ett beteende som inte är njutbart för den anställde men har ett värde för arbetsplatsen, därmed kräver de anställda ökad yttre motivation i form av belöningar för att engagera sig i beteendet i enighet med Deci och Ryan (2017). Alla exempel på motivationshöjande aktiviteter som gavs av respondenterna framkommer som belöningar vilket är i linje med Deci och Ryan (2017) men enligt Herzbergs (1987) koncept KITA klassificeras dem inte som motivation. Herzberg (1987) påpekar att incitament som belöningar endast är en extern generator med motivation. Det innebär att arbetsplatsen måste fortsätta belöna sina anställda för att behålla motivationen samt att belöningar inte får de anställda att faktiskt vilja utföra ett beteende (Herzberg, 1987). Det motsätter sig den respons som framkommer i det empiriska materialet eftersom de anställda själva anser att belöningar är den motivationshöjande aktivitet de är i behov av. Anledningar till kontradiktionen kan vara att anställda vill bli belönade eller att de söker en tillfällig motivation under återgången till kontoret. Respondenternas svar betraktas som önskemål och det är svårt att avgöra ifall dessa är bevis på motivationshöjande aktiviteter.

Det tydliggörs att de anställda motiveras av olika saker. Det kan i sin tur innebära att ett incitament för att öka motivationen från arbetsplatsen troligtvis inte kommer ha samma påverkan på alla anställda. Det kan liknas vid Donati et al. (2021) som klargjorde att implementationen av distansarbete bör anpassas utefter vilken grupp de anställda tillhör. Eftersom de anställda på Vintergatan arbetat på distans under en längre tidsperiod kan återgången till kontoret vara i behov av en utförlig implementationsprocess (Donati et al., 2021). En anledning till att de anställda har varierande svar på vad som kan motivera dem till att återgå till kontoret kan vara att teamkänslan har minskat bland de anställda under tiden de arbetat på distans. Det är till viss del i linje med den problematik som Kayworth och Leidner (2002) påpekar kan uppstå i samband med distansarbete. Kommunikation, organisationskultur och sociala distinktioner mellan anställda kan minska enligt Kayworth och Leidner (2002) vilket i sin tur kan leda till att de anställda blir mer benägna att uppleva individuella behov snarare än kollektiva.

Sammanfattningsvis framkommer ett behov och önskemål av yttre incitament som fika, lunch och tid till hälsa för att höja motivationen och få anställda till att *vilja* arbeta på kontoret. Det klargörs även att de anställda på Vintergatan inte nödvändigtvis vill arbeta på distans utan att de ser valfrihet och flexibilitet som en motivationshöjande aktivitet.

## 5.2 Inre incitament till motivation

När Vintergatan övergick till digitala arbetsformer i början av pandemin vittnar den tidigare anställda om hur de tappade all motivation till att arbeta då möjligheterna att genomföra fysiska evenemang och att nätverka helt försvann. Den motivation som försvann hos de tidigare anställda går att liknas vid Whites (1959) beskrivning av inre motivation då drivkrafterna till att utföra ett bra jobb minskade. Den tidigare anställda vittnar om en svår övergång för de som arbetat på organisationen under en längre period innan pandemin och redan upplevt allt vad jobbet innebar innan digitalt arbete blev verklighet. Trots att de nyare anställda på Vintergatan vittnar om lägre motivation vid distansarbete verkar de ha anpassat sig betydligt bättre till distansarbete än vad de tidigare anställda gjorde. De lyckades snarare hitta Whites (1959) drivkrafter för inre motivation i kärnan av vad de brinner för, vilket är innovation och entreprenörskap. De nuvarande anställda blir motiverade av allt de lyckas åstadkomma trots diverse digitala hinder snarare än vad de fysiskt ser att de åstadkommer genom fysiska interaktioner.

I linje med vad Thompson (2020) skrev gällande att avsaknaden av socialt umgänge är det största hotet för de anställda under digitalt arbete uttryckte samtliga nuvarande anställda respondenter att de blir betydligt mer motiverade av energin som de får av att träffa kollegorna på kontoret än vid digitalt arbete. Denna aspekt var dock inte chefen lika övertygad om utan hen tror att det krävs mer än enbart socialt umgänge för att motivera anställda. Chefens syn kan vara korrekt i sig men frångår både Thompsons (2020) och de anställdas åsikter gällande sociala interaktioner. Flera av respondenterna nämnde även fördelen med distansarbete att kunna jobba oavsett geografisk plats då det anses vara bekvämt, en poäng även Thompson (2020) påpekade med distansarbete. Bloom et al. (2015) skriver om hur balansen mellan jobbet och privatlivet försämras av distansarbete, vilket inte stämmer överens med respondenterna i vår studie. Majoriteten av de anställda på Vintergatan upplevde att balansen mellan jobb och privatliv istället försämrades vid återgången till kontor jämfört med hur den var vid helt digitalt arbete. De anställda efterfrågar den flexibilitet de hade under distansarbetet. Kniffin et al. (2021) skriver också om hur minskat socialt umgänge kan ha påverkat motivationen hos anställda till att utföra sitt arbete, speciellt under pandemin då även privata sociala interaktioner minskat. Kniffin et al. (2021) poängterar att det är ett område som måste undersökas vidare då pandemin inte hade avancerat så långt under tiden de skrev sin artikel, men de var tydliga med att de tror att det påverkat anställda negativt. Det

skulle kunna stämman att färre sociala interaktioner i privatlivet påverkar motivationen i det digitala arbetet, men i vår studie har det inte påverkat individernas motivation så pass negativt att de helt vill återgå till kontorsarbete. De kan tänka sig att fortsätta arbeta på distans trots att motivationen för att utföra sina arbetsuppgifter är lägre på distans än på ett kontor.

Sammanfattningsvis tydliggörs det att trots en hårdare övergång för de tidigare anställda där den inre motivationen minskade markant har de nyare anställda anpassat sig efter omständigheterna och funnit alternativa drivkrafter för inre motivation. De anställda på Vintergatan uttryckte högre motivation när de arbetar på kontoret än på distans även om balansen mellan jobb och privatliv visade sig vara försämrad efter återgång till kontoret.

### **5.3 Skifte i definitionen av arbetsplats**

I linje med vad som diskuterats ovan upplevde medarbetarna hög motivation av att omringa sig med kollegorna och träffa diverse intressenter på kontoret, men uppskattade även att arbeta på distans. De uttryckte att det dels berodde på att de kände sig mer effektiva och fick mer arbete gjort när de arbetade digitalt, och dels på att de fick mer tid över till privatlivet vid distansarbete. Faktumet att de kunde bygga om och utveckla organisationen under distansarbetet visar på att de haft mer tid över för utveckling och annat till följd av distansarbetet jämfört med tidigare. Innan pandemin föreställde sig förmodligen många att kontoret var ens arbetsplats men nu kan arbetsplats för många även innefatta distansarbete. Det kan delvis förklaras av Herzbergs (1966) tvåfaktormodell, vilket utvecklas i stycket nedan.

De anställda på Vintergatan upplevde sig vara mer motiverade när de arbetade på kontoret än när de arbetade på distans, till allra största del beroende på att de får träffa och umgås med sina kollegor vid arbete på kontoret. Herzbergs motivationsfaktorer (1966) innefattar bland annat prestation, erkännande och arbetet i sig. När de anställda vid Vintergatan arbetar på kontoret får de möjlighet att enklare visa uppskattning för varandra och arbeta tillsammans som ett team. Även om de anställda både kan få erkännande och tillåts prestera på distans upplevs det inte lika motiverande som när de exempelvis genomför lyckosamma evenemang fysiskt. I linje med Herzbergs (1966) teori gällande motivationsfaktorer är därmed motivationen högre för de anställda vid kontorsarbete än digitalt då motivationsfaktorerna

enklare uppfylls. Trots det skaver tanken att återgå helt till kontorsarbete hos de anställda. Det argumenterar Herzberg (1966) beror på att hygienfaktorerna inte behöver vara uppfyllda av kontorsarbete bara för att motivationsfaktorerna är det. I Vintergatans situation ansåg de anställda bland annat att pendlingstid och lägre effektivitet på kontoret påverkar dem negativt. Herzberg (1966) argumenterar för att dessa negativa aspekter ingår i arbetsförhållanden men författaren anser samtidigt inte det vara motivationshöjande att slippa dessa arbetsförhållanden utan ser det enbart som reducerande av klagomål. Även om vi inte kan konstatera ifall det faktiskt är motivationshöjande eller ej för de anställda på Vintergatan att slippa pendling och annan planering för kontorsarbete går det att utläsa av deras upplevelser att de blir mer motiverade av att arbeta på distans just av anledningen att de slipper de nämnda hygienfaktorerna vid distansarbete.

Upplevelserna kring definitionen av motivation skiljer sig gentemot tidigare forskning. Det är faktumet att de slipper hygienfaktorer såsom pendling och förlorad effektivitet av att arbeta på distans som motiverar de anställda att arbeta på distans trots att den upplevda inre motivationen är högre vid kontorsarbete. Herzberg (1966) tolkar inte någon av hygienfaktorerna som motivation utan ser dem snarare som nödvändigheter som inte alls påverkar motivation. Herzbergs syn på hygienfaktorerna skiljer sig gentemot de anställda på Vintergatans upplevelser då de ser negativt laddade hygienfaktorer kopplade till kontorsarbete som motiverande att arbeta på distans och inte på kontoret. Denna upplevda motivation till att slippa hygienfaktorer kan antas vara en av anledningarna till att det förväntas mer distansarbete även framöver.

Sammanfattningsvis var effektiviteten högre när de anställda arbetade på distans samtidigt som motivationen upplevdes vara högre när de fick vara på kontoret, träffa sina kollegor och visa uppskattning för varandra. Vidare tydliggörs att en arbetsplats för många även innefattar distansarbete snarare än endast ett kontor samt att de anställda upplever det som motivationshöjande att slippa pendla och planera inför kontorsarbete.

## **5.4 Tvåårskontrakt**

Deci och Ryan (2017) menar att den sociala kontext som en individ befinner sig i har hög påverkan på den inre motivationen då den påverkas av individerna i ens omgivning. När de nyanställda på Vintergatan började arbeta bidrog det med glädje och nyfikenhet. Det har



ökade den inre motivationen hos de redan arbetande individerna även mitt under pandemins allra mörkaste stunder vilket stämmer överens med Deci och Ryans (2017) teori då de menar att sociala interaktioner är vitala för att uppnå inre motivation. Något varken Deci och Ryan (2017) eller Herzberg (1966;1987) tagit höjd för är hur faktumet att ständigt anställa nya påverkar motivationen hos de tidigare anställda vilket framkommer som en stor del av motivationen hos de anställda på Vintergatan. De anställda har blivit positivt påverkade av att få in nya människor löpande i organisationen och det kan vara en av anledningarna till att de hanterade distansarbetet så pass väl som de upplever att de gjorde. Den sociala kontexten var vital för att bibehålla motivationen trots motgångar, i enlighet med Deci och Ryan (2017).

Trots den motiverande sociala kontexten de befinner sig i visar det sig att motivationen minskar för de flesta som är i slutet av sina kontrakt. Det är i motsägelse till Deci och Ryan (2017) som argumenterar för att den inre motivationen ska och bör vara lika hög som tidigare med allt annat lika. Deci och Ryan (2017) nämner inget om hur kontraktslängd påverkar motivationen att arbeta utan de poängterar enbart att om behoven är uppfyllda är individen motiverad. Det är inte fallet i vår studie vid kontraktsslut. Däremot kan den korta längden på kontrakten i sig vara motiverande för de anställda då de är medvetna om att deras tid på organisationen är kort och de vill göra det bästa av tiden de har oavsett resterande motivationsfaktorer och kategorier. Det kan eventuellt vara enklare att bli motiverad i tuffa perioder när de anställda vet att anställningen inte varar för evigt vilket kan vara en motiverande hygienfaktor då kontrakten kan ses som en form av företagspolicy, trots att Herzberg (1966) inte anser att hygienfaktorer är motiverande.

Sammanfattningsvis klargörs en ökad inre motivation i samband med att nyanställda börjar arbeta på arbetsplatsen då det bidrar med glädje och energi. Detta fenomen och dess påverkan på motivationen hos anställda är inte undersökt i existerande teorier. Det framgår även att den inre motivationen individuellt minskar i slutet på varje anställds arbetskontrakt. Trots det tydliggörs en positiv inverkan på motivationsnivån av den korta kontraktslängden.

## 5.5 Självstyre

SDT betonar tre psykologiska behov som måste uppfyllas för att uppnå välmående och prestation varav ett av dem är autonomi (Deci & Ryan, 2017). Det framkommer i avsnitt 4.5 att de anställda vill styra själva om de ska arbeta på distans och till vilken grad. Det är i linje

med SDTs psykologiska behov autonomi (Deci & Ryan, 2017). Vidare påpekades det av flertalet respondenter att de vill undvika att be om lov att arbeta på distans vilket styrker behovet av autonomi (Deci & Ryan, 2017). Några av respondenterna poängterade att de föredrar att arbeta på kontoret men att det just är valfriheten och självstyre som är en stor motivationshöjande aktivitet. Det styrker ytterligare behovet av autonomi enligt SDT (Deci & Ryan, 2017).

Vid frågor om vilken balans respondenterna vill ha mellan distans- och kontorsarbete svarade majoriteten att de vill ha en hybridorganisation vilket är i linje med resultaten framtagna av Zapier (2019), Digital (2021) samt Alexander et al. (2021). De anställda på Vintergatan la stor betoning vid att de själva vill styra balansen mellan distansarbete och arbete på kontoret vilket enligt Deci och Ryan (2017) är något som kan bidra till att höja den inre motivationen. Det är tydligt av respondenternas svar att behovet av autonomi ökade markant i samband med distansarbetet vilket tyder på att vikten av detta behov är större nu än tidigare. Enligt Deci och Ryan (2017) ska behovet av autonomi vara uppfyllt för att den inre motivationen ska bibehållas, däremot tydliggörs det att behovet av autonomi inte är uppfyllt hos de anställda på Vintergatan. I analysen framkommer det till viss del att de anställda förväntar sig att en hybridorganisation ska vara en självklarhet i framtiden vilket är något som Mitra (2021) poängterar att arbetsgivare bör ha i åtanke. Det framkommer inte i det empiriska materialet om de anställda på Vintergatan hade sökt sig till nya arbetsplatser om de inte blir erbjudna en hybridlösning. Däremot framkommer missnöje från de anställda på Vintergatan som upplever att de behöver be om lov, vilket till viss del är i linje med det missnöje som organisationer som ber sina anställda att återgå till kontoret på heltid möter (Mitra, 2021).

Sammanfattningsvis framkommer det ett tydligt behov av autonomi då de anställda vill styra själva om och när de vill arbeta på distans. Det klargörs att de anställda på Vintergatan inte nödvändigtvis vill arbeta på distans utan snarare att de vill ha *möjligheten* att kunna arbeta på distans om de vill. En hybridlösning är en önskan av majoriteten av anställda efter att pandemin inte längre är en påverkande faktor.

## 6. Slutsats

*I följande kapitel kommer studiens slutsatser att presenteras, följt av de praktiska samt teoretiska implikationer som de kan anses ha. Vidare kommer även de begränsningar som studien förhållit sig till att redogöras för. Kapitlet avslutas med att visa på de fortsatta studier som föreslås.*

---

Studien har undersökt hur den upplevda motivationen hos anställda på en arbetsplats har förändrats i anknytning till pandemin samt skillnader mellan chef och övriga anställdas upplevelser. Detta eftersom vi funnit ett kunskapsgap gällande hur motivationen hos anställda påverkats av tvingande arbetsplatsomställningar. Studien bidrar till forskningsdebatten genom att nyansera hur befintliga motivationsteorier kan användas i kontexten av plötsliga och eventuellt tvingande arbetsplatsomställningar. Utöver detta belyser och konkretiserar studien problematiken gällande skillnader i chefers och anställdas syn på motivationshöjande aktiviteter.

Med förankring i analysen uppenbaras det att de anställda i allmänhet upplevde lägre motivation till att utföra sitt arbete vid distansarbete trots att de upplevde högre effektivitet. Vidare upplevde de bättre hälsa vid distansarbete än vid kontorsarbete tack vare hälsofrämjande incitament från organisationen samt bättre balans mellan jobb och privatliv. Fortsatt framkom det att chefen upplevde motivationsproblemet med att återgå till kontoret att vara de sociala interaktionerna mellan medarbetare vilket inte stämmer överens med de övriga anställdas upplevelser. Diskrepansen mellan chefen och övriga anställda kan i sin tur leda till felprioriteringar från chefen gällande motivationshöjande aktiviteter. Vidare har vi identifierat tre behov av motivationshöjande aktiviteter som resultat av den tvingande arbetsplatsomställningen att addera till debatten om motivationsteorier; högre krav på arbetsplatsen, kontraktslängd och självstyre.

De anställda har numera högre krav på arbetsplatsen än vad de hade innan de tvingades arbeta på distans. De anställda uttryckte att det är de som har makten och att det skett ett skifte till att arbetsplatsen nu måste få anställda till att *vilja* komma till kontoret, det är inte längre en självklarhet. De anställda uttryckte att de vill ha belöningar i form av fika, gratis lunch eller tid till träning för att vilja ta sig till kontoret. Det framkommer även att de anställda eftertraktar olika typer av belöningar vilket innebär att vissa motivationshöjande

aktiviteter inte nödvändigtvis kommer att höja motivationen för alla anställda. Vi såg även att kontraktslängden haft stor påverkan på motivationen vid distansarbete dels för att medarbetarna anställdes i anknytning till pandemin och därav anpassade sig bättre till distansarbetet, dels för att de nyanställda bidrog med arbetsglädje till hela organisationen då de gav och hade mycket energi. Vidare är det tydligt att de anställda efterfrågar autonomi i form av att själva få styra balansen mellan distans- och kontorsarbete. Majoriteten av medarbetarna önskar en hybridlösning framöver, inte nödvändigtvis för att de vill arbeta på distans utan för att de vill uppleva att de innefattar en högre nivå av självstyre.

Medarbetarna uttryckte att det är betydligt mer motiverande att arbeta på ett kontor med kollegor, studenter samt andra intressenter då det är dessa interaktionerna som är den högst motiverande aktiviteten, men vill trots det ha kvar distansarbete i viss mån. Denna vilja indikerar att det sociala behovet har minskat då tröskeln för att behovet ska tillfredsställas numera är lägre än tidigare. Det är tydligt att arbetet innan pandemin skedde på organisationens villkor, men för att citera Mars "The tables have turned".

## **6.1 Praktiska samt teoretiska implikationer**

Praktisk relevans av den utförda studien kan anses vara att ge organisationer mer insikt i hur medarbetarna motiveras under både distans- och kontorsarbete. Resultatet av studien kan även vara av praktiskt intresse genom att bidra till ökad kunskap om, samt förståelse för, både de svårigheter men även möjligheter som en omställning i arbetsmiljön kan innebära.

Teoretiskt har denna studie lett till att det framkommit tydligare distinktioner mellan motivation i samband med frivilligt distansarbete och motivation i anknytning till tvingat distansarbete. COVID-19 pandemin är ett nytt fenomen och de anställda har inte tidigare behövt uppleva varken ett tvingat distansarbete eller en tvingad återgång till kontorsarbete i denna omfattning. Studiens resultat indikerar att behov inom existerande motivationsteorier delvis har skiftat i samband med förändringen i arbetssätt och att behoven inte nödvändigtvis kommer att falla tillbaka vid det nya normala.

## **6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning**

### **6.2.1 Begränsningar**

Studien är baserad på kvalitativa intervjuer med medarbetare på en utvald organisation där intervjupersonernas upplevelser utgör studiens empiriska material. Studiens empiri samlades in under en period då rekommendationerna rörande distansarbete hade tagits bort.

Återinförande av rekommendationer har inte tagits i beaktning vid framtagandet av studiens resultat. Det är intervjupersonernas subjektiva upplevelser av deras sociala verklighet som ligger till grund för empirin. Det är därför möjligt att upplevelserna kan ha påverkats av olika aspekter som exempelvis tidigare erfarenheter, socio-ekonomisk ställning, bakgrund, utbildningsnivå och ålder. Alla dessa faktorer kan ha påverkat hur intervjupersonerna uppfattar sin sociala verklighet, men med anledning av studiens omfattning och begränsningar har dessa faktorer inte kunnat undersökas eller tas i beaktning.

### **6.2.2 Förslag på vidare forskning**

Under studiens utförande har vi identifierat flertalet intresseväckande fokusområden. Dessa är digitala omställningar av tvingande art, dess påverkan på motivationen på arbetsplatsen och den miljö som uppkommit därefter. I beaktning av det fåtal studier som utförts inom ämnet anser vi att det kan vara värdefullt och intressant att analysera likartade studieobjekt för att påvisa skillnader och likheter med vår studies resultat. Detta kan i sin tur förstärka vår utförda studies relevans. Det kan även vara intressant att i framtida forskning studera liknande studieobjekt under en längre tidsperiod med syfte att identifiera möjliga skillnader och/eller likheter i förhållande till vår studies framtagna resultat. Detta är intressant för att den pandemi som refererats till under studien inte kan anses vara fullständigt över när studien avslutats. Vi föreslår att framtida forskning bör undersöka ytterligare motivationshöjande aktiviteter som kan utföras digitalt eftersom det finns indikationer på att framtida arbetsplatser kan förväntas ha inslag av digitala arbetsformer. Vi tror även det är relevant att se över kontraktslängdens påverkan på motivationen hos anställda då detta fortfarande är ett tämligen outforskat ämne.

## 7. Källförteckning

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i Kvalitativa Metoder*, uppl. 2, Stockholm: Liber

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work, McKinsey & Company, Tillgänglig genom:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work> [Hämtad 2 januari 2022]

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory, *Life Science Journal*, vol. 14, no. 5, pp. 12-16, Tillgänglig genom: <https://scholar.google.se>

[Hämtad 10 december 2021]

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying Zhichun, J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1, pp. 165-218, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library)

[Hämtad 2 december 2021]

Broeck, A. V., Ferris, D.L., Chang, C.H., & Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, vol. 42, no. 5, pp. 1195-1229, Tillgänglig genom LUSEM Biblioteks hemsida

[www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

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

Bryman, A. & Bell, E. (2019) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, uppl. 3, Malmö: Liber

Cederblad, P. (2021). *Distansarbete*, Tillgänglig genom:

<https://tillvaxtverket.se/medarbetarsidor/min-anstallning/arbetstid-och-pension/distansarbete.html> [Hämtad 22 december 2021]

Claggett, J. I., Karahanna, E. (2018). Unpacking the structure of coordination mechanisms

and the role of relational coordination in an era of digitally mediated work processes, *Academy of Management Review*, vol. 43, no. 4, pp. 704–722, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Deci, E.L., & Ryan, R. M (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, [e-bok] Plenum Press: New York, Tillgänglig genom: Google Books: <https://books.google.com/> [Hämtad 2 december 2021]

Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R.Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation*, Vol. 38, pp. 237-288, Lincoln: University of Nebraska Press. Tillgänglig genom: [https://www.researchgate.net/publication/21026291\\_A\\_Motivational\\_Approach\\_to\\_Self\\_Integration\\_in\\_Personality](https://www.researchgate.net/publication/21026291_A_Motivational_Approach_to_Self_Integration_in_Personality) [Hämtad 2 januari 2022]

Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227–268, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, vol. 49, no. 1, pp. 14–23, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Deci, E.L., & Ryan, M. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, [e-book] New York : Guilford Press, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 29 november 2021]

Digital. (2021). The Real Reasons People Want to Work From Home: It’s Not All About Productivity, 29 september, Tillgänglig genom: <https://digital.com/the-real-reasons-people-want-to-keep-working-from-home/> [Hämtad 2 januari 2022]

Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not All Remote Workers Are

Similar: Technology Acceptance, Remote Work Beliefs, and Wellbeing of Remote Workers during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, no. 12095, pp. 12095, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 1 december 2021]

Dubey, A. & Tripathi, S. (2020). Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic, *Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 1, pp. 13-19, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 16 december 2021]

Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment, Tillgänglig genom: [www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment](http://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment) [Hämtad 18 november 2021]

Europakommissionen. (2018). Working from home in the EU. Tillgänglig genom: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> [Hämtad 15 december 2021]

Finnegan, R. (2021). COVID-19 and remote work: Is it sustainable?. *Issues in Information Systems*, vol. 22, no. 3, pp. 173-183, Tillgänglig genom: [https://doi.org/10.48009/3\\_iis\\_2021\\_189-199](https://doi.org/10.48009/3_iis_2021_189-199) [Hämtad 4 december 2021]

Folkhälsomyndigheten. (2020). Personer över 70 bör begränsa sociala kontakter tills vidare, Tillgänglig genom: [www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/](http://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/) [Hämtad 1 december 2021]

Folkhälsomyndigheten. (2021). Många restriktioner tas bort den 29 september, Tillgänglig genom: [www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/september/manga-restriktioner-tas-bort-den-29-september/](http://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/september/manga-restriktioner-tas-bort-den-29-september/) [Hämtad 1 december 2021]



Gartner. (2020). Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic. Newsroom. Tillgänglig genom: [www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employeeslikely-to](http://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employeeslikely-to) [Hämtad 2 december 2021]

Global Workplace Analytics (n.d) Telecommuting-statistics. Tillgänglig genom: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> [Hämtad 15 december 2021]

Halford, S. (2005) Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management, *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, no. 1, pp. 19-33, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 6 januari 2022]

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*, uppl. 1. New York: World Publishing.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, Tillgänglig genom: <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf> [Hämtad 13 december 2021]

Kayworth, T.R & Leidner D.E (2002), "Leadership effectiveness in global virtual teams", *Journal of management information systems*, vol. 18, no. 3, pp. 10, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S., & Ozelik, H. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action, *American Psychologist*, vol. 76, no. 1, pp. 63–77. Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 20 december 2021]

Leveresen, I., Danielsen, A., Birkeland, M., & Samdal, O. (2012). Basic psychological need satisfaction in leisure activities and adolescents' life satisfaction, *Journal of Youth*

*Adolescence*, vol. 41, no. 12, pp. 1588–1599, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Maslow, A. H., (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, vol 50, pp.370-396, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Mateyka, P., Rapino, M., & Landivar, L. (2012). ‘Home-Based Workers in the United States: 2010, Tillgänglig genom: [www.census.gov/prod/2012pubs/p70-132.pdf](http://www.census.gov/prod/2012pubs/p70-132.pdf) [Hämtad 2 december 2021]

Miner, J., & Dachler, P. (1973). Personnel attitudes and motivation, vol. 24, no. 1, pp. 379-402, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 10 december 2021]

Mitra, M. (2021). 40% of Workers Say They'd Quit or Look for a New Job if Forced to Return to the Office Full Time, Tillgänglig genom: <https://money.com/work-from-home-employee-survey/> [Hämtad 2 januari 2022]

Pyszczynski, T., Greenberg, J. & Solomon, S. 2000. ”Toward a dialectical analysis of growth and defensive motives”, *Psychological inquiry*, 11(4). Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 januari 2022]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning, uppl. 1. Studentlitteratur: Lund

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. R. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, no. 12, pp. 1270–1279, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Sheldon, K. M. & Schuler, J. (2011). Wanting, having, and needing: Integrating motive disposition theory and self-determination theory. *Journal of Personality and Social*

*Psychology*, vol. 101, no. 5, pp. 1106–1123, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida [www.lusem.lu.se/library](http://www.lusem.lu.se/library) [Hämtad 2 januari 2022]

Statistiska Centralbyrån. (2021). Ny statistik: Så många har jobbat hemifrån under pandemin. Tillgänglig genom: [www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/](http://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pandemin/) [Hämtad 15 december 2021].

Thompson, D. (2020). The Coronavirus Is Creating a Huge, Stressful Experiment in Working From Home. *The Atlantic*. 13 mars. Tillgänglig genom: [www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/03/coronavirus-creating-huge-stressful-experiment-working-home/607945/](http://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/03/coronavirus-creating-huge-stressful-experiment-working-home/607945/) [Hämtad 27 november 2021]

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 271–359). New York: Academic. Tillgänglig genom: [www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108600192](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108600192) [Hämtad 2 januari 2022]

Vallerand, R.J., Pelletier, L.G. & Koestner, R. 2008. "Reflections on Self-Determination Theory", *Canadian Psychology*, 49(3). Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 januari 2021]

Wahba, M. & Bridwell, G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, no. 2, pp. 212-240, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 10 december 2021]

White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence, *Psychological Review*, vol. 66, No. 5, pp. 297-333, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 december 2021]

Wofford, J. (1971). The motivational bases of job satisfaction and job performance, *Personnel Psychology*, no. 24, pp. 501-518, Tillgänglig genom: LUSEM Biblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 10 december 2021]

Zapier Inc. (2019). The Remote Work Report by Zapier: Will the office be obsolete by 2030? Knowledge workers think so, Tillgänglig genom:

<https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/> [Hämtad 2 januari 2022]

## 8. Bilagor

### 8.1 Intervjuguide

#### 8.1.1 Intervjufrågor till nuvarande anställda på organisationen

*Förord: [Förordet är en översikt och sades inte ord för ord för att öppna för möjligheten till småprat, med förhoppningen om att få respondenterna mer avslappnade]*

- *Först presenterade vi oss med namn*
- *Vi skriver vår kandidatuppsats i företagsekonomi vid Lunds Universitet med inriktning organisation och ledarskap. Vi vill fråga dig ett par frågor rörande din upplevelse om din arbetsplats kopplat till motivation. Det finns inga rätt eller fel svar, utan vi vill bara få insikt i dina erfarenheter och tankar.*
- *Du som individ kommer vara helt anonym och alla respondenter kommer att få fingerade namn i vår uppsats.*
- *Slutligen, innan vi börjar den här intervjun så undrar vi om det hade varit okej för dig om vi spelade in den här konversationen för att kunna transkribera det helt rätt för vår forskning.*

#### TEMA 1: Bakgrundsinformation

- Kan du berätta lite om dig själv, vilken roll du har och hur du hamnade på organisationen där du jobbar nu?
- Hur länge har du jobbat på organisationen?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Kan du beskriva organisationsstrukturen där du jobbar och var du passar in i denna?

#### TEMA 2: Ledarskap

- Hur skulle du säga att du arbetar med ledarskap i din roll idag?
- Vad är det viktigaste för dig när du eller din chef praktiserar din/sin ledarroll?
- Skulle du säga att du arbetar med motivation i din ledarskapsroll? Om ja, hur?

#### TEMA 3: Innan pandemin

- Hur såg arbetsplatssituationen ut för dig innan pandemin, jobbade ni helt, delvis eller inte alls på ett fast kontor?
- Fanns det något extra roligt med att komma till kontoret? Extra tråkigt?

- Vad motiverade dig innan pandemin att gå till ett fysiskt kontor?
- I vilken utsträckning skulle ni säga att ni använde er av digitala verktyg i olika former innan pandemin på arbetsplatsen?
- Vilka faktorer motiverade dig att utföra ditt arbete innan pandemin?
- Hur motiverade ni er inom ert team?
- Hur skulle du säga att er arbetsplats arbetade för att ni ska vara motiverade i ert arbete, om detta gjordes?
- Fanns det några dagar initiativ från organisationen för att bidra till ert välbefinnande och teambuilding?

#### **TEMA 4: Under pandemin**

- Hur såg arbetsplatssituationen ut för dig under pandemin, jobbar ni helt, delvis eller inte alls på ett fast kontor?
  - Hur skulle du säga att det påverkade dig att inte kunna arbeta på plats (om det skedde).
  - Hur skedde övergången till arbetssättet under pandemin och hur påverkade detta dig i ditt arbete?
- I vilken utsträckning skulle du säga att ni använde er av digitala verktyg i olika former under pandemin på arbetsplatsen?
  - Fick ni möjligheten att ta hem utrustning såsom stol, skärm eller dylikt?
- Vilka faktorer motiverade dig att utföra ditt arbete under pandemin? Vad var positivt för dig?
- Hur motiverade ni er inom ert team?
- Hur skulle du säga att er arbetsplats arbetade för att ni skulle vara motiverade i ert arbete?
- Skulle du säga att du har varit mer tillgänglig arbetsmässigt under denna perioden?
- Har du upplevt någon skillnad när det kommer till arbetsbelastning sedan pandemins början?
- Fanns det några initiativ från organisationen för att hjälpa till med välbefinnande och teambuilding under denna period?

#### **TEMA 5: Idag**

- Hur ser arbetsplatssituationen ut för dig just nu?
  - Jobbar ni helt, delvis eller inte alls på ett fast kontor?

- I vilken utsträckning skulle du säga att ni använder er av digitala verktyg i olika former idag?
- Vilka faktorer motiverar dig att utföra ditt arbete idag?
- Hur motiverar ni er inom ert team?
- Hur skulle du säga att er arbetsplats arbetar för att ni ska vara motiverade i ert arbete, om de gör det?
- Vilka delar av hur ni arbetade under pandemin tror du fortfarande påverkar ert arbetssätt idag?
- Hur skulle du beskriva din jobb-privatliv balans idag jämfört med innan pandemin?
- Hur upplevde du förändringsprocessen när din arbetsplats tvingades till anpassa sig efter pandemin?
- Märkte du några omedelbara skillnader i hur teammedlemmar ändrade sina arbetsvanor?
  - Finns det något extra roligt med att komma till kontoret (om du jobbar på kontoret i nuläget)? Extra tråkigt?

#### **TEMA 6: Efter pandemin och tankar om framtiden**

- Vilka, om några, långvariga förändringar/effekter tror du att pandemin har fått på din arbetsplats?
- Är det någon förändring som skett under / i samband med pandemin som du hoppas finns kvar även långsiktigt i framtiden? Vad vill du behålla?
- Är det något med ert arbete under pandemin som du inte vill ska återkomma?
- Vill du hellre arbeta hemifrån eller på kontoret när pandemin inte längre är en påverkande faktor?

#### **ÖVRIGT:**

- Finns det något som vi inte tagit upp som du vill nämna eller något du skulle vilja utveckla?
- Är det okej att vi återkommer med följdfrågor om så skulle behövas?

#### **8.1.2 Intervjufrågor till anställd på organisationen innan pandemin**

##### **TEMA 1: Bakgrundsinformation**

- Kan du berätta lite om dig själv, vilken roll du har och hur du hamnade på organisationen?

- När jobbade du på organisationen, vad jobbade du som där och kan du berätta lite om rollen?
- Hur länge jobbade du på organisationen?
- Kan du beskriva hur en vanlig arbetsdag såg ut för dig?
- Kan du beskriva organisationsstrukturen på organisationen och var du passade in i denna?

### **TEMA 3: Innan pandemin**

- Hur såg arbetsplatssituationen ut för dig?
  - Jobbade ni helt, delvis eller inte alls på ett fast kontor?
  - Fanns det något extra roligt med att komma till kontoret? Extra tråkigt?
- Vad motiverade dig under denna perioden att gå till ett fysiskt kontor?
  - I vilken utsträckning skulle du säga att ni använde er av digitala verktyg i olika former på arbetsplatsen?
  - Vilka faktorer motiverade dig att utföra ditt arbete?
  - Hur motiverade ni er inom ert team?
    - Tog initiativ till detta? Var det ofta teammedlemmar eller du, skulle du säga?
    - Fanns det några initiativ till att utföra aktiviteter på eller utanför arbetstid för att öka motivation och teambuilding?
  - Hur skulle du säga att er arbetsplats arbetade för att ni ska vara motiverade i ert arbete?
  - Fanns det några initiativ från organisationen för att bidra till ert välbefinnande och teambuilding?
  - Hur skulle du säga att din jobb/privatlivs-balans såg ut när du jobbade på organisationen?

### **ÖVRIGT:**

- Finns det något som vi inte tagit upp som du vill nämna eller något du skulle vilja utveckla?
- Är det okej om vi återkommer med eventuella följdfrågor?