



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för  
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap  
VT 2024

## **Att försvinna bort i periferin**

- en kvalitativ studie om hybridarbetets  
påverkan på den psykosociala arbetsmiljön  
ur ett HR-perspektiv

Johanna Bladh och Emma Gottfridsson

Fakulteten för ekonomi

**Författare**

Johanna Bladh och Emma Gottfridsson

**Titel**

Att försvinna bort i periferin – en kvalitativ studie om hybridarbetets påverkan på den psykosociala arbetsmiljön

**Handledare**

Calle Rosengren

**Sammanfattning**

Med anledning av Coronapandemin tvingades många organisationer att ställa om till distansarbete. Trots att Coronapandemin är över väljer många att fortsätta med detta arbetssätt men nu genom en mer hybrid arbetsmodell där arbetstagare delvis arbetar på distans och delvis på den traditionella arbetsplatsen. Arbetstagarna verkar uppskatta fördelarna det hybrida arbetssättet bidrar med såsom ökad autonomi och bättre work-life balance. Även arbetsgivare ser fördelar med detta arbetssätt så som att vara en attraktiv arbetsgivare och en mer välmående personal. Däremot kan det även bidra till negativa konsekvenser för individen och den psykosociala arbetsmiljön. Bristen på social interaktion kan påverka den individuella hälsan negativt. Därför syftar studien att undersöka hur HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av hybridarbete, hur de i praktiken arbetar med att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö och hur de balanserar både organisationens mål och medarbetarnas önskemål. Dessutom vill vi undersöka om HR-anställda upplever att deras yrkesroll har förändrats i och med detta. Totalt genomförde vi fem semistrukturerade intervjuer med HR-anställda från olika organisationer. Vid analysen kunde vi identifiera fyra olika teman: den psykosociala arbetsmiljöns risker och möjligheter, styrning genom organisationskultur, individen vs. verksamhetens behov och HR-rollen i förändring. Utifrån vårt empiriska material kan vi utläsa att den psykosociala arbetsmiljön påverkas övergripande positivt till följd av hybridarbetet och våra intervjupersoner är positiva till att fortsätta med detta arbetssätt i sina organisationer. Dock är det viktigt att beakta riskerna arbetssättet medför så som gränslöst arbete och social isolering. Dessutom verkar HR-rollen vara i förändring då hybridarbetet medför nya utmaningar.

**Ämnesord**

Hybridarbete, Psykosocial arbetsmiljö, Human Resources, Sociala relationer, Krav-kontroll-stöd modellen, Work-life balance, Gränslöst arbete.

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1. Bakgrund	5
1.2. Syfte och frågeställning	6
1.3. Aktuella lagrum och föreskrifter	7
<b>2. Teori och begrepp</b>	<b>8</b>
2.1. Hybridarbete	8
2.2. Gränslöst arbete	9
2.3. Work-life balance	10
2.4. Psykosocial arbetsmiljö	10
2.5. Krav-kontroll-stöd modellen	11
2.6. Det sociala mötet	11
2.7. Social isolering	12
2.8. Kulturer och normer	13
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1. Val av metod	13
3.2. Urval	14
3.3. Genomförande	14
3.4. Databearbetning	15
3.5. Etik	16
<b>4. Resultat</b>	<b>16</b>
4.1. Den psykosociala arbetsmiljöns risker och möjligheter	17
4.1.1. Risker	17
4.1.2. Möjligheter	19
4.2. Styrning genom organisationskultur	20
4.3. Individens vs. verksamhetens behov	21
4.4. HR-rollen i förändring	22
<b>5. Diskussion</b>	<b>23</b>
5.1. Resultatdiskussion	23

5.2. Metoddiskussion	28
<b>6. Sammanfattning och slutsats</b>	<b>29</b>
6.1. Framtida forskning	29
<b>Källförteckning</b>	<b>31</b>
<b>Bilagor</b>	<b>36</b>
Bilaga 1: Inbjudan och informationsbrev	36
Bilaga 2: Intervjuguide	37

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Till följd av Coronapandemins utbrott i början av 2020 gick Folkhälsomyndigheten ut med rekommendationer gällande hemarbete i hopp om att minska smittspridningen. Rekommendationerna infattade att de som hade möjlighet att arbeta hemifrån skulle göra det och undvika onödiga resor till och från arbetet (HSLF-FS 2020:12). Pandemins framfart krävde en snabb omställning från det traditionella kontoret till hemmakontoret vilket digitaliseringen gjorde möjlig och i slutet av 2020 uppgav var tredje svensk att de arbetade hemifrån någon dag i veckan (SCB 2020). Det råder dock skillnader beroende på vilken bransch man tillhör, inom information och kommunikationsbranschen uppgav 88,2 % att de arbetade hemifrån medan 10,8 % uppgav att de arbetade hemifrån inom hotell och restaurangbranschen (SCB 2021). Trots att pandemin nu anses vara över verkar det som att arbets sättet etablerats och integrerats väl inom organisationerna då många fortsätter att arbeta på distans men nu genom en mer hybrid arbetsmodell. En undersökning från Internetstiftelsen uppvisar att hälften av alla svenskar fortfarande arbetar hemifrån även efter pandemin, åtminstone delvis (Internetstiftelsen 2022).

Informationstekniken och digitaliseringen har gjort det möjligt för oss att arbeta tillsammans utan att fysiskt vara tillsammans i samma rum då det tillåter oss att vara separerade från arbetsplatsen samt våra kollegor både i tid och rum. Så hur påverkas människans välmående när sociala interaktioner inte sker i samma utsträckning längre i och med det hybrida arbets sättet? Å ena sidan har hybridarbetet visat sig leda till ökade möjligheter till flexibilitet och en bättre upplevd balans mellan privatlivet och arbetslivet. Å andra sidan finns risker för social isolering och att gränsen mellan privatliv och arbetsliv suddas ut vilket kan resultera i både stress och utmattning (Palm, Bergman & Rosengren 2020, s. 35).

Vi upplever att det råder en samhällsdebatt gällande hur det nya arbetslivet bör se ut i praktiken. Å ena sidan verkar det som att arbetsgivare i större mån vill locka tillbaka sina medarbetare till kontoret efter en tid av distansarbete. Zoom, vars inkomst och popularitet sköt i höjden under Coronapandemin då många världen över behövde arbeta hemifrån, arbetar idag med en hybrid arbetsmodell där de som bor nära kontoret måste vara på plats minst två dagar i veckan (Goldberg 2023a). Detta är något som Arwa Mahdawi anser är en symbolisk dödsstöt för distansarbete och hybridarbete eftersom just Zoom hade mest att vinna på övergången till distansarbete (Mahdawi 2023). Vissa företag har till och med tagit till olika incitament för att få medarbetarna att komma tillbaka till kontoren. I USA har mjukvaruföretaget Salesforce gått ut med att de under en tio-dagars period donerar pengar till en valfri organisation i medarbetarens namn för varje dag de kommer in till kontoret. De menar på att det spontana mötet när människor träffas i verkligheten och kan diskutera med varandra är viktigt och vill därför att medarbetarna träffar och interagerar med

varandra på plats. För att se till att medarbetare faktiskt kommer tillbaka till kontoret har man på Google infört att chefer kan beakta oförklarad frånvaro från kontoret i medarbetares ”performance review” och de kan kontrollera hur ofta man är på kontoret genom att kolla hur ofta man använt sitt id-kort. Även Disney och Amazon valde förra året att återinföra arbete på den traditionella arbetsplatsen (Goldberg 2023b). Det verkar alltså som att fler och fler företag önskar att sina medarbetare återvänder till kontoren åtminstone delvis.

Å andra sidan har 44 %, det vill säga nästan varannan svensk funderat över att byta jobb för möjligheten att få lov att jobba mer hemifrån. På så sätt bidrar den hybrida arbetsmodellen även till att vara attraktiv arbetsgivare på arbetsmarknaden (HRnytt 2023). I en svensk undersökning av Netigate (2021) undersöktes det hur anställda och arbetsgivare önskar att hantera distansarbetet efter pandemin. I studien uppger 73 % att de önskar att fortsätta arbeta både hemifrån och från den ordinarie arbetsplatsen även efter pandemin. Klädkedjan H&M är ett av företagen som stötte på motstånd från sina medarbetare när ledningen meddelade att samtliga medarbetare skulle återgå till att arbeta från kontoret fyra dagar i veckan. På bara några dagar hade medarbetarna startat en namninsamling där 1100 medarbetare skrivit under på att de önskade att fortsätta med det flexibla arbetssättet pandemin gett dem (von Scheele 2023).

Med anledning av detta upplever vi att det finns en spänning mellan arbetsgivare, som vill att medarbetare återgår till kontoret på grund av fördelarna det genererar, och arbetstagarna som inte vill ge upp sin nyvunna autonomi och flexibilitet. Därav är vi intresserade av att utforska detta område och hur HR-anställda arbetar med denna komplexa fråga i praktiken, där de å ena sidan behöver beakta organisationens mål, behov och värderingar samtidigt som de behöver ta hänsyn till medarbetarnas önskemål, behov och arbetstrivsel.

## **1.2. Syfte och frågeställning**

Vi anser att det idag råder en paradox mellan verksamhet och individ där organisationer i större utsträckning önskar att locka tillbaka medarbetarna till kontoren efter en tid av distansarbete, medan medarbetare verkar efterfråga mer autonomi och flexibilitet i arbetslivet genom möjlighet till distansarbete. Syftet med vår studie är därför att undersöka hur HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av hybridarbete, hur de i praktiken arbetar med att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö och hur de balanserar både organisationens mål och medarbetarnas önskemål. Dessutom vill vi undersöka om HR-anställda upplever att deras yrkesroll har förändrats i och med detta. Genom att identifiera olika perspektiv och metoder för hantering av hybridarbete önskar studien att bidra till insikter om hur organisationer kan arbeta i praktiken för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö inom det hybrida landskapet. Frågeställningarna lyder därför:

- Hur upplever HR-anställda att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av hybridarbete och hur arbetar HR-anställda med att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö i praktiken?

- Hur arbetar HR-anställda med att balansera individens och verksamhetens behov i det hybrida landskapet?
- Upplever HR-anställda att deras yrkesroll påverkats av det hybrida arbetssättet?

Strukturen på uppsatsen ser ut som följer: vi börjar med att presentera aktuella lagrum och föreskrifter som vi anser kan appliceras inom detta område. Detta följs av tidigare forskning inom hybridarbete samt teori och begrepp som använts för att analysera materialet. Därefter presenterar vi metod, urval, genomförande, databearbetning samt etik. Resultatet presenteras i fyra teman som sedan diskuteras i resultatdiskussionen, detta följs av en metoddiskussion. Avslutningsvis sammanfattar vi vår uppsats och presenterar vår slutsats följt av förslag på framtida forskning.

### **1.3. Aktuella lagrum och föreskrifter**

I detta avsnitt presenterar vi aktuella lagar och föreskrifter som vi anser kan appliceras vid arbetsmiljöarbetet och den psykosociala arbetsmiljön kopplat till hybridarbete som arbetsgivaren och HR-anställda i sin tur måste förhålla sig till. Enligt svensk lagstiftning har arbetsgivaren ett stort ansvar för arbetsmiljön på arbetsplatsen. I 3 kap 2 § av Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) står det att arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Detta innebär att det huvudsakliga ansvaret för arbetsmiljön ligger på arbetsgivaren och att den är skyldig att vidta samtliga åtgärder för att förebygga olycksfall och ohälsa såväl fysisk som psykisk hos sina medarbetare (Arbetsmarknadsdepartementet 1976). Fortsättningsvis säger AML 1977:1160 i 2 kap 1 § att arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället samt att arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Utöver ramlagen finns det föreskrifter från Arbetsmiljöverket som mer noggrant beskriver vad som gäller i olika arbetsmiljöhänseenden. I AFS 2015:4 regleras den organisatoriska och sociala arbetsmiljön vars syfte enligt 1 § är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. I 11 § står det att arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna. Dessutom ska man som arbetsgivare enligt 10 § se till att arbetstagarna känner till vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet. Arbetsmiljöverket ger det allmänna rådet att om stöd från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att till exempel chefer eller arbetsledare är tillgängliga för stöd och hjälp. Vidare behöver arbetsgivaren enligt 12 § även vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna. I de allmänna råden till paragrafen menar Arbetsmiljöverket att ett exempel på förläggning av arbetstid som kan leda till ohälsa är långtgående möjligheter att utföra arbete på olika tider och platser med förväntningar på att vara ständigt nåbar. Dessutom bör man som arbetsgivare särskilt uppmärksamma

möjligheterna till återhämtning. Alltså har arbetsgivare enligt denna föreskrift även ansvar för arbetstagares psykiska och sociala välmående.

Även i AFS 2001:1 finns föreskrifter om det systematiska arbetsmiljöarbetet som arbetsgivare måste genomföra. Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas enligt 2 § arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Enligt 3 § ska det systematiska arbetsmiljöarbetet ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och det ska omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. Alltså finns det regler som säger att arbetsgivaren måste följa upp och kontinuerligt jobba med arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Slutligen har vi artikel 8 i Europakonventionen (Europeiska unionens byrå för grundläggande rättigheter [FRA] u.å.) som verkar för att skydda rätten till privat- och familjeliv, hem och korrespondens för den enskilda individen. Artikeln syftar till att värna om individers integritet och personliga sfär utan inblandning från externa aktörer. Alltså finns det regler kring aktörers inblandning i människors privatliv vilket vi anser kan appliceras vid hybridarbete.

## **2. Teori och begrepp**

### **2.1. Hybridarbete**

En vanlig reflektion är att det hybrida arbetssättet är en konsekvens av Coronapandemin men faktum är att redan på 70-talet myntade Jack Nilles (1975) begreppet ”teleworking”, som kan översättas till distansarbete, för att beskriva förflyttningen av arbetet till arbetarna i ett försök att minimera bilars förorenande utsläpp. Nilles (1975) resonerade redan på den tiden om teknologin som hjälpmedel för att göra det möjligt för arbetarna att jobba hemifrån och slippa pendla långa vägar till kontoret. Ytterligare utvecklades begreppet av Susan Halford (2005) där hon benämner fenomenet som “hybrid workspace” vilket innebär att arbetet kan utföras såväl från det traditionella kontoret som på distans ofta i kombination med varandra. Det är ett arbetssätt som kombinerar både den fysiska och den virtuella arbetsmiljön med hjälp av digitaliseringen och teknikens framfart (Halford 2005).

Hybridarbetet har två utgångspunkter, den ena utgångspunkten är den traditionella arbetsplatsen. Med den traditionella arbetsplatsen menar vi en fysisk arbetsplats som ligger utanför hemmet där organisationen bedriver sin verksamhet. Den traditionella arbetsplatsen är inte bara en källa till yrkesidentitet och tillhörighet till organisationen utan också en källa till sociala utbyten och en känsla av tillhörighet till kollegor (Rosengren, Falkman & Palm 2022). Den andra utgångspunkten är distansarbetet som kan definieras som det arbete som skulle kunna utföras på det traditionella kontoret men som också skulle kunna utföras på



en alternativ plats utanför arbetsgivarens lokaler, oftast med hjälp av digitala verktyg (Arbetsgivarverket u.å.b).

Enligt tidigare forskning finns det både fördelar och nackdelar med den hybrida arbetsmodellen. I en litteraturöversikt kommer forskare i Indien fram till att det finns fördelar med hybridarbete både för organisationen och för medarbetare. De menar att fördelarna för organisationen är minskade kostnader för kontorslokaler eftersom dessa kan minska i storlek om fler arbetar hemifrån. Bättre employer-branding är också en positiv konsekvens eftersom organisationen kan anses vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder möjlighet till distansarbete. För medarbetare är fördelarna att de kan använda sin tid bättre eftersom de själva har kontroll över sitt arbete, ökad flexibilitet och bättre work-life balance. Utöver fördelar för organisationen och medarbetarna menar de också att det finns fördelar för miljön när färre medarbetare pendlar och dessutom ser de det som en fördel för båda sidorna att produktiviteten, arbetstillfredsställelsen och arbetskvaliteten ökar till följd av hybridarbetet (Verma, Venkatesan, Kumar & Verma 2022). I en annan studie bekräftas de positiva effekterna för individen till följd av hybridarbetet, så som bättre work-life balance, högre arbetstillfredsställelse samt arbetskvalitet. De lyfter även att mycket distansarbete, vilket anses vara mer än 2,5 dagar per vecka, är fördelaktigt för balansen mellan privat- och arbetsliv men desto sämre för de sociala relationerna på arbetsplatsen (Gajendran & Harrison 2007).

I tidigare forskning visar sig de negativa aspekterna av distansarbete vara att medarbetare inte upplever en lika stor anknytning till organisationen då de går miste om strukturen och kulturen som uppstår på kontoret. Dessutom bidrar distansarbetet till social isolering eftersom teknik och olika kommunikationsverktyg primärt används i arbetsrelaterade sammanhang och inte för att upprätthålla den informella kommunikationen medarbetare emellan. Vidare tyder tidigare forskning på att den virtuella kommunikationen inte håller samma kvalitet som den fysiska och sociala interaktionen när det kommer till att skapa sociala band till sina kollegor (Kossen & van der Berg 2022). Även Tavares (2017) bekräftar i sin litteraturöversikt att social isolering är en negativ effekt av distansarbetet då det bidrar till ensamhet och utanförskap. Flexibilitet nämndes tidigare som en positiv effekt men det kan också bidra till utsuddade gränser mellan arbete och privatliv när arbetet utförs till större del hemifrån. Dessutom kan det bidra till ökad stress och utmattning då medarbetare upplever svårigheter att stänga av vilket leder till längre arbetsdagar och mindre tid för återhämtning (Tavares 2017).

## **2.2. Gränslöst arbete**

Under de senaste åren har arbetsmarknaden förändrats till följd av digitaliseringen och den tekniska utvecklingen. Det har i sin tur resulterat i mer flexibilitet för medarbetarna att styra över sitt arbete oberoende av tid och rum (Mellner 2015). Detta arbetssätt kallas för det gränslösa arbetet som i praktiken innebär en flexibilitet i förhållande till tidsmässiga, rumsliga och organisatoriska gränser. Det gränslösa arbetet medför därför även en risk för

att gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut och blir svåra att hålla i sär (Institutet för stressmedicin 2018). Arbets sättet ställer på så sätt högre krav på individen och den egna förmågan att styra, hantera och förlägga sitt arbete för att skapa eller behålla en fungerande balans mellan de två. Inom det gränslösa arbetet finnes flertalet positiva aspekter så som ökad frihet och autonomi att förlägga och anpassa det egna arbetet efter medarbetarens egna preferenser (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn 2012, s. 128). På samma sätt medför även att det gränslösa arbetet en del utmaningar såsom svårigheter att stänga av och koppla ifrån vilket resulterar i för lite återhämtning mellan arbetsdagarna. Förväntan på att ständigt vara uppkopplad och tillgänglig tillför även det en ökad stress hos medarbetarna. Stress i kombination med brist på återhämtning har skadliga konsekvenser på hälsan och kan leda till utmattning och hjärt- och kärlsjukdomar (Mellner 2015).

### **2.3. Work-life balance**

Work-life balance kan vara ett svårt begrepp att definiera och det verkar inte som att det finns en vedertagen definition samtidigt som det har blivit en del av det vardagliga språket (Poelmans, Kalliath & Brough 2008). Dock verkar det som att fokuset ligger på konflikten mellan två delar av livet, familjelivet och arbetslivet. Forskare menar på att individer har olika roller i dessa delar av livet och det kan uppstå konflikt eller problem vid försök att balansera rollernas olika krav och behov. Om man inte upplever balans mellan rollerna i sitt liv kan detta leda till bland annat sämre jobbtillfredsställelse, livstillfredsställelse och burnout (Allen 2013). Individens upplevelse av tillfredsställelse av balansen mellan sfärerna i livet ligger i fokus för work-life balance vilket tyder på att begreppet är subjektivt (Poelmans, Kalliath & Brough 2008). Inom Europa är familjelivet i fokus i diskussionen om work-life balance genom EU-kommissionens Work-Life Balance direktiv. Direktivet ämnar underlätta utmaningen för föräldrar att balansera arbete med familjelivet och möjliggöra för bättre fördelning av familjeansvaret mellan män och kvinnor (Europakommissionen 2019). Alltså handlar begreppet work-life balance om individens upplevelse och möjlighet att balansera sitt privatliv och sitt arbetsliv.

### **2.4. Psykosocial arbetsmiljö**

Den psykosociala arbetsmiljön beskrivs av Karin Weman och Tomas Berggren (2023 s. 148) som de delar av arbetet där människors psykiska resurser och sociala behov utmanas vilket i sin tur ställer krav på den mentala förmågan. Arbetsgivarverket (u.å.a) menar att den sociala miljön består av faktorer som till exempel relationer med arbetskamrater, upplevd meningsfullhet av arbetsuppgifter, autonomi över sin arbetssituation samt möjlighet till personlig utveckling. Weman och Berggren (2023) menar att människan kan anpassa sig till en sämre psykosocial arbetsmiljö utan att råka ut för kroniska skador till en viss nivå på samma sätt som kroppen till en viss grad kan motstå fysiska angrepp. Dock är denna förmåga individuell och till skillnad från fysiologiska angrepp handlar den psykosociala arbetsmiljön om individens egen värdering och upplevelse av situationen vilket innefattar både den faktiska förekomsten av till exempel social gemenskap och hur

situationen ser ut i jämförelse med andras situationer. Detta kan också göra det svårt att se och mäta faktorer inom den psykosociala arbetsmiljön eftersom olika individer upplever saker olika (Weman & Berggren 2023, ss. 152-156). I det moderna samhället är stressrelaterade faktorer ofta relaterade till krav och kontroll som pågår under en längre tid så som arbetsbelastning eller arbetslöshet. Människans stressfunktion är egentligen utformad för att vara påslagen under en kortare tid. När denna funktion är igång ofta och under en längre tid kan det i sin tur bidra till flertalet fysiska sjukdomar så som förkylningar, hjärt- och kärlsjukdomar och cancer men även psykisk ohälsa så som stress och utmattningssyndrom (Weman & Berggren 2023, ss. 65-67). Eftersom arbetsgivaren har ett väldigt stort ansvar för både den fysiska och psykiska arbetsmiljön (AML 1977:1160 3 kap 2 §; AFS 2015:4) är detta aspekter som arbetsgivaren behöver ta hänsyn till även om arbetet inte sker från den traditionella arbetsplatsen.

## **2.5. Krav-kontroll-stöd modellen**

Inom forskningsområdet för psykosocial arbetsmiljö kopplat till hälsa och välmående har Robert L. Karasek och Töres Theorells Krav-kontroll-stöd modell haft en stor betydelse. Modellen ämnar förklara och analysera sambandet mellan arbetsmiljö, stress och hälsa genom de tre dimensionerna krav, kontroll och socialt stöd (Eklöf 2022, s. 33). Krav avser mängden och intensiteten på arbetsuppgifter vilket inkluderar både tidspress och arbetsbelastning samt hanteringen av dessa. Kontroll står för den autonomi och det handlingsutrymme som finns för individen inom ramen för arbetsuppgifterna. Det inkluderar aspekter så som möjligheter till beslutsfattande, inflytande och utnyttjande av sina färdigheter i arbetet (Karasek & Theorell 1990). Modellen utvidgades senare genom en tredje dimension nämligen vikten av socialt stöd i arbetslivet. Det sociala stödet bygger på mängden stöd individen upplever i arbetet både från chefer och kollegor vilket kan verka förebyggande i en annars upplevd stressad arbetssituation. Krav-kontroll-stöd modellen avser att uppvisa sambandet mellan dessa dimensioner och hur de yttre kraven som ställs på medarbetarna samspelar med den upplevda kontrollen och det sociala stödet vilket i sin tur påverkar den psykiska hälsan och välbefinnandet. Det vill säga höga krav, litet handlingsutrymme och lågt socialt stöd är den mest ogynnsamma kombinationen för individens hälsa medan höga krav, stort handlingsutrymme i kombination med ett upplevt starkt socialt stöd verkar förebyggande. På så sätt är det inte de höga kraven i sig som är påverkar den psykiska hälsan negativt utan det är kombinationen av höga krav, litet handlingsutrymme och lågt socialt stöd som tillsammans har en negativ effekt på den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell 1990).

## **2.6. Det sociala mötet**

Sociala relationer i arbetslivet är en viktig del av den mänskliga upplevelsen. Människan är en social varelse rent biologiskt. Forskning visar att människor har ett biologiskt behov av att vara sociala och att detta behov kan likställas vid behovet av mat och vatten. Precis som hunger och törst är ensamhet hjärnans sätt att berätta för oss att vi behöver social

interaktion (Braren u.å.). Sociala relationer är bra för vår hälsa eftersom det till exempel påverkar hur vi hanterar stress och hjärt- och kärlfunktion då det enligt forskning har visat sig att sociala relationer är bra för immunförsvaret (Härenstam 2010, s. 7). Vi människor har alltså ett inbyggt behov av att träffa andra människor och skapa relationer med dem och arbetslivet kan vara ett ställe där dessa relationer skapas och vidmakthålls. Vi skapar mening i arbetet och utvecklar vår identitet genom sociala relationer. Genom feedback från chefer och kollegor får vi uppskattning och bekräftelse när vi gör något bra samtidigt som det uppmärksammas när vi gjort något fel. Dessutom är sociala relationer nödvändiga för att organisationer ska frodas och leva vidare eftersom själva definitionen av en organisation enligt Härenstam (2010) är ”samordningen av många människors arbetsrelationer och aktiviteter mot ett gemensamt mål” (Härenstam 2010, ss. 7-8). Enligt en studie har det visat sig att de som hade bäst hälsa bland de studerade var de som hade hög nivå av socialt stöd. Två utav grupperna hade höga emotionella krav i arbetslivet respektive låga krav och god kontroll. Gemensamt för grupperna var att de hade bra tillgång till socialt stöd från sina kollegor och sina chefer samtidigt som de rapporterade få psykiska problem, hög arbetslust och låg sjukfrånvaro. Goda relationer till arbetskamrater och chefer verkar alltså vara positivt för hälsan (Berntson & Härenstam 2010).

Genomgående i arbetet refererar vi till att människor möts fysiskt när vi pratar om sociala relationer och andra sociala interaktioner. Vi är medvetna om att det i dagens samhälle mycket väl går att etablera kontakt med andra människor via digitala verktyg men eftersom studien undersöker aspekter av hybridarbete, där både fysisk och digital kontakt samspekar, vill vi vara tydliga med att skilja på dessa former av social kontakt.

## **2.7. Social isolering**

Som tidigare nämnts visar forskning på att det finns både positiva och negativa konsekvenser till följd av hybridarbetet. Framför allt ser forskare att en av de mest negativa konsekvenserna är den sociala isoleringen som kan drabba medarbetarna i distansarbetet. Då digitaliseringen medfört en flexibilitet som gör oss oberoende av tid och rum för möjligheten att kunna utföra vårt arbete hemifrån finns nu en ökad risk för att bli socialt isolerade som följd (Tavares 2017). Social isolering kan vara både subjektiv och objektiv. Enligt Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., och Stephenson, D. (2015) kan subjektiv social isolering definieras som känslan av isolering, frångoppling och osamhörighet medan objektiv social isolering kan definieras som avsaknaden av social kontakt, deltagande i sociala aktiviteter eller en nära vän. Upplevd social isolering är ett tillstånd som kan medföra flertalet negativa konsekvenser för hälsan och välmående till följd av bland annat nedsatt kognitiv förmåga som i sin tur kan leda till ohälsa för individen (Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. 2010). Forskning visar även att både subjektiv och objektiv social isolering kan leda till för tidig död (Holt-Lunstad, J. et al. 2015). Då människor i grunden är sociala varelser (Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. 2010) verkar regelbunden sociala interaktion vara en avgörande faktor för individens välbefinnande.

## **2.8. Kulturer och normer**

Det finns inte ett accepterat sätt att definiera organisationskultur på utan det verkar finnas många olika uppfattningar om vad begreppet innebär (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014, 127). Edgar och Peter Schein beskriver i sin bok *Organizational Culture and Leadership* (2016) organisationskultur som ett samlat och delat system av värderingar, beteenden och normer som en grupp har och upprätthåller. Dessa delar blir underförstådda och en del av organisationens identitet och blir till och med ett sätt för organisationen att representera sig själva utåt. Nya personer i organisationer kommer att försöka lära sig om kulturen genom att interagera med andra inom organisationen och på så sätt försöka bli en del av kulturen och organisationen. Det finns tre nivåer av kultur där den första är artefakter som är de saker som syns och kan observeras till exempel arkitekturen, språket och värderingar men som endast de som är deltagare i kulturen förstår. Den andra nivån innehåller gruppens gemensamma värderingar och tro på vad som är rätt och fel och dessa hjälper guida individer i beslut och introducera nya medlemmar till gruppen. Den tredje nivån handlar om de grundläggande självklara normerna och antaganden som finns i gruppen. De gemensamma värderingarna och trossystemen som beskrevs i nivå två kan bli en del av de grundläggande normerna om de implementeras och används regelbundet (Schein & Schein 2016). Normer är de underförstådda regler och förväntningar som människor upprätthåller och förväntar sig andra att följa. I en organisation kan normer vara uttryckta i regler eller policys men det finns även informella normer som inte är lika uppenbara för en utomstående. För att upprätthålla kulturen genom normer kan personer i organisationen ge positiva eller negativa sanktioner till andra personer för att normerna ska upprätthållas. Om en person överskrider en norm kommer de andra i gruppen förmodligen att negativt sanktionera personen i fråga så att hen lär sig vad som är ”rätt”. Normer och sanktioner kan tillsammans kallas social kontroll eftersom gruppen skapar regler och system för sig själva och kontrollerar så att dessa efterföljs. Människor rättar sig efter detta eftersom det är viktigt att uppnå social acceptans och trygghet genom att vara en del av en grupp vilket ett arbetsteam kan vara (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014, ss. 106-107). Vi valde att förklara kultur och normer som begrepp eftersom vi såg att detta var något som upprepade gånger dök upp i vårt empiriska material som ett sätt att arbeta med det hybrida arbetssättet.

## **3. Metod**

### **3.1. Val av metod**

Då syftet med vår studie är att undersöka HR-anställdas upplevelser och arbetssätt har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod och genomföra semistrukturerade intervjuer. En kvalitativ metod ansågs lämplig då metoden avser att utforska och förstå social interaktion, subjektiva upplevelser och samhällseliga fenomen (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 13). Eftersom semistrukturerade intervjuer är idealt för att utforska människors tolkningar, uppfattningar och känslor ansåg vi att detta var den mest passande metoden för arbetet (May & Perry 2022, s. 144). Studien har ett hermeneutiskt förhållningssätt då syftet är att

undersöka HR-anställdas upplevelser och subjektiva tolkningar kring fenomenet hybridarbete. Detta innebär att vi genomgående ämnar tolka och förstå våra respondenters berättelser (Jasper 2004).

### 3.2. Urval

För att delta i vår studie behövde två kriterier uppfyllas, dels en pågående anställning inom HR-området eftersom vi ämnade undersöka HR-anställdas upplevelser, dels arbete med en hybrid arbetsmodell eftersom vi ville undersöka hybrida arbetsplatser. Vi ansåg att det stärker studiens validitet att endast tillfråga HR-anställda som arbetar med en hybrid arbetsplats eftersom de har erfarenhet och insikt i hur de upplever och arbetar med detta i praktiken. Vi ansåg inte att ålder, kön, anställningstid eller bransch hade någon betydelse för studiens syfte eftersom vi upplevde att dessa faktorer förmodligen inte skulle påverka resultatet. Vi valde att publicera en förfrågan om deltagande i vår studie i en privat Facebookgrupp för HR-personer med medlemmar från hela Sverige eftersom vi inte hade så många egna kontakter som ansågs lämpliga. Vi övervägde att använda andra sociala medier såsom LinkedIn men där hade vi inte kunnat nå ut till samma mängd i vår utvalda målgrupp som vi kunde med inlägget på Facebook. Facebook-inlägget gav resultat då flertalet personer valde att antingen kommentera under inlägget att de var intresserade av att delta eller skicka ett privat meddelande till oss. Därefter kontrollerade vi att kriterierna uppfylldes genom ett förtydligande i inbjudan till intervjun. På detta sätt rekryterade vi fyra deltagare till intervjuer, en femte deltagare rekryterades genom en privat kontakt. I vår rekryteringsprocess valde vi att utesluta en potentiell deltagare då hen inte uppfyllde ett av kriterierna. Till slut rekryterades fem deltagare, varav fyra kvinnor och en man. Respondenterna tillhörde olika branscher och olika sektorer, Deltagare 1 arbetade inom kommun, Deltagare 2 arbetade inom statlig verksamhet och Deltagare 3, 4 och 5 arbetade inom privat sektor. Trots detta arbetade samtliga respondenter väldigt brett inom HR-rollen och hade liknande arbetsuppgifter.

Tabell 1: Intervjudeltagare

Deltagare	Sektor	Bransch	Position
1	Kommunal	Kommun	HR-chef
2	Statlig	Utbildning	HR-konsult
3	Privat	Finans	HR-chef
4	Privat	Energi	HR-chef
5	Privat	Tillverkning	HR-business partner

### 3.3. Genomförande

Efter rekryterandet av deltagare skickade vi ut en formell inbjudan till deltagarna via mejl. Inbjudan innehöll ett informationsbrev med uppgifter om studiens syfte, etiska

överväganden samt våra kontaktuppgifter (Bilaga 1). Samtliga intervjuer erbjöds att hållas fysiskt inom Skånes gränser, alternativt online via en digital plattform. Enligt önskemål och geografiska förutsättningar hölls fyra av intervjuerna över Teams medans en hölls på respondentens arbetsplats. Enligt Tjora (2016, s. 93) är det fördelaktigt att låta respondenterna själva välja var intervjun ska hållas för att skapa trygghet, därför valde vi att ge intervjupersonerna möjlighet att välja var intervjun hölls.

Inför intervjuerna tog vi fram en intervjuguide (Bilaga 2) som centrerades kring fyra olika teman som var hybridarbete i praktiken, kontor, psykosocial arbetsmiljön i hybridarbetet och locka medarbetarna till kontoret. Utöver detta ställde vi även några inledande bakgrundsfrågor som uppvärmning samt några avslutande reflekterande frågor kring hybridarbete ur ett HR-perspektiv eftersom detta är ett fördelaktigt sätt att genomföra intervjuer på (Tjora 2016, s. 86). Vi började med att fråga om vi fick tillåtelse att spela in intervjun för att underlätta för oss själva i analysprocessen. Samtliga deltagare tillät oss att spela in. Inspelningarna av intervjuerna gjordes med hjälp av en diktafon samtidigt som en extra ljudinspelning gjordes på mobiltelefon. I början av intervjun presenterade vi oss själva och studiens syfte. Därefter förtydligade vi att det inte fanns några rätta eller fel svar utan att vi var ute efter deras subjektiva upplevelser och tolkningar. Vi upplevde att vi i intervjuerna kunde följa vår intervjuguide relativt väl däremot fick vi stundtals vara flexibla och ändra ordning eller hoppa över frågor för att tillgodose ett följsamt samtal med våra respondenter. Intervjuerna varade mellan 45 till 60 minuter och transkriberades ordagrant efteråt. Därefter raderas allt insamlat material.

### **3.4. Databearbetning**

Inom kvalitativ forskning talar man ofta om den "hermeneutiska cirkeln" som är en metafor för tolkningsarbetet av det insamlade materialet. Syftet är att låta tolkningarna växa fram successivt genom att växla mellan det man redan vet och nya observationer (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 34) Då vår studie har en hermeneutisk utgångspunkt ansågs det som ett lämpligt förhållningssätt i vårt tolkningsarbete. Vi bearbetade vårt insamlade material med inspiration från en stegvis-deduktiv induktiv metod (SDI) som beskrivs av Tjora (2016). Metoden ansågs lämplig då den bearbetar materialet systematiskt samtidigt som den tillåter att man växlar mellan de olika stadierna i analysprocessen för att mer noggrant kunna bearbeta datan. Dessutom anses metoden vara lämplig för nybörjare inom det kvalitativa analysarbetet, därför upplevde vi att metoden passade oss. Med hjälp av transkriptionerna kodade och sorterade vi materialet för att identifiera olika koder, det vill säga ord som beskriver vad intervjupersonerna egentligen säger (Tjora 2016, s. 141). Efter att ha identifierat olika koder gick vi vidare till att organisera dessa efter framträdande teman. Till exempel koderna "viktigt för ett företags kultur att folk är på plats [...]" och "vi försöker ju att alla ska vilja mötas [...]" lades i temat styrning genom organisationskultur. Nästa steg var att koppla våra teman till vår teoretiska referensram, på så sätt arbetade vi

med att växla mellan våra nya observationer och tolkningar från empirin och det vi sedan tidigare hade kunskap om.

### **3.5. Etik**

Genomgående i vår studie har vi valt att följa de forskningsetiska principerna framtagna av Vetenskapsrådet (2002) som är informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Inledningsvis publicerade vi en förfrågan på ett privat HR-forum om deltagande i vår studie. Då respondenterna sedan fick kontakta oss om de önskade delta i vår studie upplevde vi inte att ytterligare samtycke behövde samlas in exempelvis genom en samtyckesblankett. Givetvis hade detta kunnat genomföras men då vi upplevde att samtycket bekräftades löpande genom kontinuerlig kontakt med respondenterna innan intervjuerna ägde rum ansågs inte detta vara nödvändigt. Även de respondenter vi tillfrågade utanför HR-forumet hade vi löpande kontakt med och där upplevdes det också att samtycke fanns eftersom ingen presenterade några invändningar eller ifrågasättande tankar inför intervjuerna. För att uppfylla informations-, konfidentialitets- och nyttjandekravet valde vi att skicka ut ett officiellt informationsbrev (Bilaga 1) till respondenterna några dagar innan intervjuerna hölls. I informationsbrevet presenterade vi studien och dess syfte samt att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst under studiens gång. Vidare presenterades även vårt löfte om anonymitet i linje med konfidentialitetskravet där vi bland annat gav respondenterna fiktiva namn i transkriberingen samt i våra egna anteckningar. Avslutningsvis informerade vi även om att allt insamlat material endast kommer användas i denna studie och kommer raderas efteråt för att uppfylla nyttjandekravet.

Ytterligare en åtgärd som vidtogs var att inlägget raderades ifrån HR-forumet efteråt då vissa respondenter besvarade inlägget offentligt i gruppen så att andra medlemmar kunde se. Detta kunde i sin tur leda till att respondenterna kunde identifieras vilket är varför vi valde att radera inlägget. Ett annat etiskt övervägande vi gjorde var om vi kunde delge respondenternas könstillhörighet i studien eftersom endast en av respondenterna var en man. Vid noga övervägande valde vi att presentera könsfördelningen eftersom vi anser att det styrker studien och visar på ett bredare perspektiv. Då den enda manliga deltagaren kontaktade oss privat och inte har några övriga kopplingar till oss, exempelvis genom gemensamma kontakter på sociala medier, ansåg vi att hans identitet gick att skydda.

## **4. Resultat**

Nedan kommer vi att presentera vårt resultat efter fyra identifierade teman men inledningsvis börjar vi med att presentera och sammanfatta hur hybridarbetet såg ut i organisationerna enligt de fem HR-anställda vi intervjuade. Samtliga organisationer arbetade efter en hybridmodell, fyra av fem använde en 3:2 modell vilket innebär att medarbetarna behöver infinna sig fysiskt på kontoret tre dagar i veckan och resterande två dagar får medarbetarna lov att arbeta på distans. Dock såg regleringen och deras policys



lite olika ut, där en organisation hade etablerat bestämda dagar för medarbetarna att arbeta på plats. Däremot arbetade tre av organisationerna efter ett mer flexibelt schema där medarbetarna själva i stor utsträckning fick bestämma vilka dagar de finner sig på kontoret. Den femte organisationen hade ingen reglering eller policy angående hur många dagar medarbetarna behövde arbeta på det fysiska kontoret. Samtliga respondenter uttrycker att de upplever att den hybrida arbetsmodellen över lag fungerar bra och uttryckte att de kommer att fortsätta med den framöver. Ingen av respondenterna uttalade att de ansåg att deras organisation går emot en utveckling där kontoren kommer slopas helt och hållet samtidigt som de uttrycker att en återgång till kontoret på 100 % inte heller är önskvärt.

## **4.1. Den psykosociala arbetsmiljöns risker och möjligheter**

### **4.1.1. Risker**

#### ***En gränslös eller hälsofrämjande organisationskultur***

En risk som respondenterna diskuterade var det gränslösa arbetet och att det var något de upplevde att de behövde lägga fokus på i sitt dagliga arbete för att verka förebyggande. Exempelvis återberättade en respondent att det inom deras organisation fanns en oskriven regel om att inte mejla varandra efter klockan 17 då hen upplevde att det kunde generera stress för medarbetare och en tro på att de förväntas svara. Respondenten berättade att det var därför hen, som arbetade som HR-chef, undvek att själv skicka mejl efter arbetstid, för att inte som chef uppmuntra till gränslöst arbete. Ytterligare nämnde flera av respondenterna att de använde sig av "fördröjd leverans" på mejlen för att inte uppmuntra till ett gränslöst arbete. Utöver dessa konkreta åtgärder berättade samtliga respondenter att det gränslösa arbetet var något de tog på stort allvar och att det var något de ämnade att kontinuerligt följa upp som en del av sitt HR-arbete. En av respondenterna berättade att hen upplevde att man idag har för vana att ta med datorn hem vilket man inte alls gjorde i samma utsträckning förr, detta eftersom det inte är garanterat att man åker in till kontoret nästkommande dag vilket hen verkar anse är en bidragande faktor i det gränslösa arbetet. En annan respondent uttryckte att individen har ett stort eget ansvar och att det många gånger beror på hur man är som person. En del får ingenting gjort hemma medan andra jobbar mer när de jobbar hemifrån och är sämre på att ta pauser. Vi tolkar det som att samtliga respondenter dock är överens om att det gränslösa arbetet är en risk med det hybrida arbetssättet och något som de försöker hålla koll på för att gynna ett långt och hållbart arbetsliv.

D3: Sen så får ju vi bara följa upp så att folk inte jobbar mer än vad dom ska och det är ändå något som vi tar på ganska stort allvar och vi har ju också återkopplat till personer som jobbar för mycket.

#### ***Planerad spontanitet och misskommunikation***

En respondent vittnade om större utsträckning av misskommunikation och konflikter vid digital kommunikation. Hen menade på att det var lättare att missförstå och tolka in en

annan ton i text när dialog sker via mejl och andra textbaserade kommunikationssätt än när personer samtalar med varandra. Två andra respondenter vittnade också om kommunikationssvårigheter vid hybrida möten. Svårigheterna uppstod när enstaka personer var med på mötet på distans och resten av deltagarna satt i samma rum. De menade på att det var svårt att få med personer som deltog i samtalet digitalt samtidigt som de uttryckte att det ändå var bra att dessa personer kunde vara med på mötet trots frånvaro från kontoret. I en av organisationerna hade man löst detta genom att samtliga kopplade upp sig till mötet digitalt även om majoriteten var på kontoret eftersom det upplevdes enklare att göra hela mötet digitalt än att blanda olika metoder.

D2: Det blir lättare att synas och höras och alla får ta mer likvärdig plats än om några är med digitalt och några på plats.

Utöver den mindre fungerande aspekten av digital kommunikation vittnade respondenterna om behovet av att vara mer strukturerad i sin kommunikation vid distansarbete. Respondenterna uttryckte att man går miste om de samtal och interaktioner som sker spontant i fikarummet eller i förbifarten på det fysiska kontoret när man arbetar på distans och att man därför behöver boka in dessa vid distansarbete. Därför menar respondenterna att digital kommunikation vid distansarbete behöver vara mer strukturerad för att tillgodose sociala interaktioner och se till att de faktiskt sker när man inte träffas fysiskt. En av respondenterna hade i sin organisation implementerat strukturen att medarbetare stämde av med varandra vad de arbetade med under dagen för att tillgodose att de sociala interaktionerna sker. Även andra respondenter lyfter detta sätt att arbeta på som något de hade velat implementera om de hade arbetat mer på distans. Det som sker naturligt på ett traditionellt kontor måste alltså planeras in vid distansarbete för att man inte ska gå miste om dem och detta är alltså nödvändigt eftersom de spontana interaktionerna är viktiga.

D3: Så där skulle jag säga att det blir mer bokade möten för dom som jobbar hemma sånt som kanske tas spontant om man är på kontoret.

D1: Man måste liksom planera det som i vanliga fall sker kanske naturligt i korridoren. [...] Men man får ju skapa struktur på det sättet när det kanske inte sker på ett naturligt sätt för att få till det här sociala sammanhanget.

### ***Försvinna bort i periferin***

En av riskerna våra respondenter presenterade var att de upplevde att risken för social isolering ökade vid mycket distansarbete. Detta överensstämmer med tidigare forskning som påvisat att minskad social interaktion och fysisk distans till kollegor medför en ökad risk för social isolering för individen (Tavares 2017). Respondenterna beskriver hur de upplever att distansarbetet bidragit till att vissa känner sig mer ensamma, isolerade, har minskad energi, blivit deprimerade och att det psykiska välmåendet överlag försämrats som en konsekvens av att den sociala kontexten och sammanhanget försvunnit.

D5: Det är ganska lätt att försvinna bort i periferin när man jobbar hemifrån.

Två av respondenterna menar även att en del i detta är att medarbetarna inte upplever att de blir sedda och får samma stöttning när man sitter hemma och arbetar jämfört med när man arbetar från kontoret. Det är ingen som har koll och det blir lättare att tappas bort i mängden vilket skapar en ökad stress hos medarbetarna. Ännu en aspekt i detta är att man som medarbetare riskerar att hamna vid sidan av när man inte hör eller deltar i det dagliga snacket på kontoret. På så sätt finns det risker i att medarbetare som arbetar hemifrån inte får ta del av viktig information eller en diskussion som ägt rum på kontoret.

#### **4.1.2. Möjligheter**

##### ***Mer tid till barn och aktiviteter***

Respondenterna vittnar också om att det blir lättare att få till en bättre work-life balance i en hybrid arbetsplats. De uttrycker att de upplever att det blir lättare för medarbetare att kunna hitta en balans mellan sitt arbete och sin fritid eftersom de har möjlighet att delvis arbeta på distans och på så sätt kan planera och pussla ihop arbetslivet och privatlivet bättre än om de hade arbetat på det fysiska kontoret på heltid. De poängterar saker som att det blir lättare för medarbetare med barn att hinna hämta och lämna barnen på skolan när de arbetar hemifrån. Andra fördelar som nämns är att det blir enklare att städa i hemmet och att sätta igång en omgång tvätt vid hemarbete samt att det blir lättare att planera in aktiviteter eftersom man sparar in värdefull tid på att slippa pendla.

D5: Vi ser till det positiva att möjligheten att kombinera privatliv och arbetslivet på ett annat sätt, att den ändå har ökat välmåendet i och med att man fått en bättre work life balance ur det perspektivet.

D4: Man kan själv få ihop sin dag så man inte behöver stressa lika mycket om man till exempel har barn eller aktiviteter.

##### ***Värdet av självbestämmande***

Något som samtliga respondenter verkar vara överens om är vikten av flexibilitet och möjlighet till autonomi i arbetslivet. De menar på att det ger makt till medarbetarna att i större utsträckning påverka och styra över sitt eget liv och sin egen tid vilket ger en ökad känsla av frihet.

D5: Man ska inte underskatta värdet av att man ändå delvis får välja själv och anpassa sitt jobb utefter sin vardag.

Framförallt verkar respondenterna mena att det just är möjligheten att kunna välja själv som är det centrala och värdefulla för medarbetarna. De menar att det är väldigt individuellt, en del föredrar att sitta hemma och arbeta medan andra föredrar att arbeta på kontoret. Av den anledningen uttrycker de att de upplever den hybrida arbetsmodellen som väldigt uppskattad av medarbetarna då det ger dem möjlighet att i stor mån själva fördela sin arbetstid mellan hemmet och kontoret efter sina egna preferenser. En av respondenterna

flaggar dock för att autonomin inte är positiv i alla avseenden, för en del individer kan det även bidra till en ökad stress beroende på vad man har för förväntningar på sig själv.

### ***Det sociala mötet***

Samtliga respondenter uttrycker att de spontana sociala mötena på kontoret är viktiga. De menar på att de enkla och mer informella interaktionerna som sker fysiskt på det traditionella kontoret är viktiga och något som behövs i arbetslivet. Att snabbt och enkelt kunna ställa en fråga till en kollega eller en chef värderas högt och ses som en fördel med att arbeta på ett traditionellt kontor. Samtliga lägger vikt vid att det som sker mellan arbetet, exempelvis att man samtalar med kollegor vid kaffeautomaten eller i fikarummet är väldigt viktigt för de sociala relationerna och menar på att detta är något man saknar när fler arbetar på distans. Respondenterna tycker inte att det går att ersätta dessa med digital kommunikation. De menar på att det krävs mer ansträngning för att digitalt kommunicera med sina kollegor så att en enkel fråga som man lätt hade fått svar på om man befunnit sig på det fysiska kontoret tar längre tid och mer ansträngning att få svar på. Det går alltså inte att helt ersätta den fysiska sociala interaktionen med digital kommunikation.

D3: Den största biten man tappar under tex pandemin när man satt hemma hela tiden är just dom här mellan-jobbet-snacket när man får kanske lära känna varandra lite bättre, och det är ju det man gärna vill ha tillbaka lite.

D1: Det är så pass mycket som sker mellan rummen, mellan möten, i korridoren, i lunchrummet, vid kaffeautomaten som vi också märkte att vi blev av med under pandemin. [...] Det är skillnad på att träffa en människa och sitta med den i ett rum än att ha den på en skärm.

## **4.2. Styrning genom organisationskultur**

Respondenterna beskriver organisationernas synsätt på det sociala mötet och att de försöker förankra det inom organisationen tillsammans med medarbetarna. Respondenterna värnar om att medarbetarna ska vara en del av tillgodoseendet av den sociala atmosfären på arbetsplatsen. Även om strategierna och policys för hybridmodeller var olika i de olika organisationerna var alla överens om att de ville uppmuntra medarbetare att söka kontakt med andra kollegor. Även om inte alla respondenter nämner begreppet kultur så ser vi det som att de vill att det sociala mötet ska vara en del av kulturen på arbetsplatsen och att det är något de vill uppmuntra även vid distansarbete. Antingen som komplement till eller som ersättning för hybridpolicys vill samtliga organisationer att medarbetare självmant ska vilja delta i sociala interaktioner istället för att organisationen ska behöva styra i allt för stor utsträckning. Hur man har gått tillväga med detta verkar bero på typen av organisation och vilken typ av medarbetarskara man har eftersom de olika respondenterna vittnar om olika metoder kopplat till olika anledningar för vald metod.

D1: Vår filosofi är att ja men att vi tror på att vi behöver mötas liksom och vi tror att det värnar om verksamheten, individen vårt gemensamma uppdrag här att träffas fysiskt.

D4: Vi försöker ju att alla ska vilja mötas och vilja vara på kontoret eller vilja mötas på andra sätt och vara måna om relationer och det samarbetet och vilja mötas som sagt snarare än att vi styr.

### **4.3. Individen vs. verksamhetens behov**

Samtliga respondenter framhåller att det är verksamhetens behov som styr hur hybridarbetet utformas. De har lite olika tankar kring detta även om alla verkar vara överens om att verksamheten måste gå först. I två av organisationerna hade man hybridmodeller där medarbetare till stor del kunde välja själva vilka dagar de ville vara på plats samtidigt som individen behövde anpassa denna vilja efter verksamhetens behov. En av organisationerna gav ett exempel där man från verksamhetens sida ansåg det var viktigt att vara på plats fysiskt på ett viktigt möte och där inblandade medarbetare då fick anpassa sitt önskemål om distansarbete utefter detta möte.

D1: "Hur ska jag komma tillbaka till kontoret jag har ju skaffat hundvalp" men bara ja nu är ju inte det arbetsgivarens beslut att du ska skaffa hundvalp.

D4: Ibland när man inte vet så får man ställa sig frågan liksom vad är bästa för verksamheten och dom mål och värderingar vi har där.

Fyra utav fem respondenter nämner att organisationen blir en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda möjligheten att arbeta delvis på distans. De menar att det är bättre som arbetsgivare att anpassa sig efter vad individer har vant sig vid och efterfrågar eftersom det gör det enklare att rekrytera de "bästa" personerna för jobbet. Risken att kandidater söker sig vidare till en annan arbetsplats där distansmöjligheten finns har blivit större och därför är det viktigt att kunna erbjuda detta för att kunna attrahera medarbetare till organisationen. Den femte respondenten menade på att den typen av personer som önskade arbeta på distans på heltid inte skulle passa in i organisationen. Samtidigt menade hen att flexibiliteten att kunna arbeta på distans skapade ett mervärde både för verksamheten och för individen eftersom medarbetare kunde sitta hemma och arbeta ostört och på så sätt utföra sitt arbete ordentligt samtidigt som detta gav medarbetaren mer autonomi över sitt arbete.

D5: Det finns så många andra arbetsplatser som erbjuder en flexibel arbetsmiljö och jag tror att får man inte det är det väldigt stor risk att man söker sig vidare.

Samtidigt verkar branschen vara avgörande. Två av respondenterna upplevde att organisationen behövde vara mer individanpassad utefter medarbetare som tillhörde en viss yrkesgrupp där distansarbete är vanligt och utbudet på arbeten är stort. En av respondenterna som arbetade i en sådan organisation menade på att för att kunna rekrytera från denna specifika yrkesgrupp behövde organisationen ibland låta individens krav på större andel distansarbete styra för att kunna rekrytera rätt kompetens.

D3: Det jobbas ju som sagt med en del undantag [...] så där är det ganska svårt att utmana om man inte tillåter hemarbete på 100 % i vissa fall.

#### **4.4. HR-rollen i förändring**

Respondenterna beskriver även svårigheter de stöter på i deras HR-roll kopplat till att vara en hybrid arbetsplats och att vissa områden till följd av det kräver mer fokus. Särskilt inom HR-rollen märker våra respondenter en tydlig skillnad när det kommer till att interagera med medarbetarna på kontoret jämfört med hemifrån. En av respondenterna trycker på vikten av att vara synlig på kontoret som HR, då det är en viktig del av arbetet som möjliggör spontana möten, öppnar upp för frågor och gör barriärerna mindre. Att vara synlig på kontoret kan även bidra till en känsla av närhet och tillgänglighet från ledningens sida vilket gör det enklare att ta kontakt. Vidare nämner respondenten att hen upplever att distansarbetet bidrar till att konflikter samt eventuell ohälsa fortskrider under en längre period då distansen bidrar till att den första kontakten skjuts upp.

D5: Speciellt som HR är det också viktigt att vara synlig och jag märker skillnaden på hur många som kommer in till mig och ställer en fråga eller sätter sig ner och snackar eller bollar nånting när jag är här respektive när jag sitter hemma.

En annan aspekt i detta som försvårar HR-arbetet är att det upplevs betydligt svårare att fånga upp hur ens personal mår på distans då den dagliga interaktionen inte existerar på samma sätt. Det nämns att det är väldigt enkelt att försvinna bort i periferin vid distansarbete vilket gör att ett dåligt mående lättare kan maskeras under en längre tid på distans utan att det blir uppmärksammat av så väl chefer som kollegor. De uttrycker att det därför är viktigt att coacha cheferna i att ta aktiv kontakt med sina medarbetare då det inte längre sker på samma spontana sätt genom att exempelvis fånga upp någon i korridoren.

D3: Det är väl att det är svårare att fånga upp hur personer mår dagligen man ser inte personerna om man inte tar aktiv kontakt liksom.

Fortsättningsvis lyfts det återigen hur viktiga de sociala och spontana mötena är mellan människor. Respondenterna lyfter att när man jobbar med HR-frågor händer det så otroligt mycket i samtalet med människor, det bidrar till ett relationer byggs och upprätthålls samtidigt som det bidrar till en känsla av gemenskap på arbetsplatsen. En av de stora svårigheterna distansarbetet bidrar till är just att få en känsla av stämningen och atmosfären på arbetsplatsen vilket anses vara en stor del inom HR-arbetet.

D1: Det var också ganska svårt att få en känsla av stämning och amen hur är läget är det något här som liksom bubblar på kontoret.

## 5. Diskussion

### 5.1. Resultatdiskussion

Syftet med vår studie var att undersöka hur HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av hybridarbete, hur de i praktiken arbetar med att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö och hur de balanserar både organisationens mål och medarbetarnas önskemål. Dessutom ville vi undersöka om HR-anställda upplevde att deras yrkesroll hade förändrats i och med detta. Vi tolkar att HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkats positivt eftersom den hybrida arbetsmodellen bidragit till bättre work-life balance och autonomi. Eftersom den hybrida modellen möjliggör distansarbete x antal dagar i veckan verkar det som att det underlättar för medarbetare att få ihop vardagspusslet då de får mer tid över till familj och aktiviteter och att detta i sin tur bidrar positivt till individens liv, både privat och på arbetet. Autonomi verkar också bidra positivt till individens välmående eftersom den hybrida arbetsmodellen möjliggör att medarbetare har mer makt över utformningen av sitt eget arbetsliv då den i olika grad bidrar till att individen kan välja hur de fördelar sin arbetstid mellan hemmet och kontoret. Vi tolkar också respondenternas svar som att den hybrida modellen bidrar till att behålla och värna om de sociala relationerna som uppstår på en traditionell arbetsplats. De uttryckte att en del medarbetare verkade må sämre under pandemin när de arbetade 100% på distans. Det verkar alltså som att det finns en risk att individer mår dåligt genom att arbeta på distans i stor utsträckning då det finns en risk att de känner sig ensamma eller blir socialt isolerade. Dessutom verkar det som att det finns risk för gränslöst arbete och misskommunikation i större utsträckning i och med den hybrida arbetsmodellen.

I vårt resultat har vi identifierat både risker och möjligheter med det hybrida arbetssättet vilket vi kopplar till krav-kontroll-stöd modellen. Enligt modellen påverkas måendet positivt av högre autonomi speciellt vid höga krav så som hög arbetsbelastning i arbetslivet (Karasek & Theorell 1990, ss. 35-36). Dessutom kan socialt stöd från kollegor och chefer bidra till att en negativ kombination av krav och kontroll upplevs mindre jobbig just eftersom man upplever ett socialt stöd på arbetsplatsen (Karasek och Theorell 1990, s. 71). I arbetslivet stöter vi ofta på någon form av krav och beroende på mängden stöd och upplevd autonomi hanterar vi dessa krav bättre eller sämre. Genom att uppleva att man har kontroll över sitt arbetsliv samtidigt som man upplever att man har stöd från sina kollegor och chefer kan alltså kraven som ställs på en upplevas lättare att hantera. Den hybrida arbetsmodellen hade då kunnat bidra till högre upplevd autonomi för medarbetarna eftersom de då i större utsträckning kan styra över sitt eget liv vilket i sin tur leder till ökat välbefinnande. På samma sätt hade det sociala stödet från kollegor också kunnat bidra till ökat välbefinnande hos individen vilket den traditionella arbetsplatsen är en arena för. Enligt Weman och Berggren (2023 s. 89) är det sociala stödet en av de viktigaste resurserna för en god arbetsmiljö. På så sätt gör vi tolkningen att respondenterna upplever att den hybrida arbetsmodellen bidrar till ökat välbefinnande för medarbetarna eftersom

möjligheten till distansarbete ökar känslan av autonomi och kontroll över arbetslivet. Samtidigt som medarbetare ändå kan uppleva socialt stöd eftersom de någon dag i veckan befinner sig på den traditionella arbetsplatsen. Enligt modellen skulle man kunna påstå att den hybrida arbetsmodellen är det mest eftersträvarvärda då det möjliggör för ökad autonomi samtidigt som det sociala stödet finns kvar vilket tillgodoser en god psykosocial arbetsmiljö. På så sätt skulle kraven potentiellt sätt ha mindre negativ effekt på den psykosociala hälsan eftersom autonomin och det sociala stödet hjälper till att dämpa effekten av kraven.

Å andra sidan kan man fråga sig hur mycket autonomi arbetstagare bör erhålla i arbetslivet? Om alla får bestämma fritt var de arbetar kommer det förmodligen se väldigt olika ut då våra respondenter lyfter att deras medarbetare har olika preferenser och förutsättningar. Om man väljer att jobba 100% på distans kanske känslan av autonomi ökar men samtidigt går man potentiellt miste om viktiga sociala interaktioner. Om man däremot väljer att arbeta 100% på plats för att tillgodose det sociala stödet men övriga kollegor väljer att arbeta hemifrån blir det sociala stödet ändå inte uppfyllt. Det i sin tur kanske leder till att man åker in till kontoret mer sällan då behovet ändå inte blir uppfyllt på arbetsplatsen och på så sätt finns behovet ändå kvar. Forskning visar på att social interaktion är väldigt viktigt för den psykosociala arbetsmiljön då vi rent biologiskt är sociala varelser som är i behov av sociala relationer och strävar därför efter att uppfylla detta behov. Dessutom visar forskning att människans hälsa påverkas negativt av att inte få ta del av sociala relationer till exempel genom nedsatt immunförsvar (Härenstam 2010, s. 7). Således ser vi att det förmodligen är fördelaktigt att fastställa någon dag i veckan då samtliga medarbetare är på plats på den fysiska arbetsplatsen för att tillgodose individens mänskliga sociala behov. Det är faktiskt arbetsgivarens lagliga skyldighet att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa eller olycksfall (AML 1977:1160 3 kap §2) och enligt AFS 2015:4 ska arbetsgivaren vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagaren. Vi ser att det finns allvarliga konsekvenser med att gå miste om viktiga sociala interaktioner och att arbetsgivaren har ett ansvar att tillgodose att detta sker på arbetsplatsen eftersom det har med medarbetares psykosociala arbetsmiljö att göra. Därför bör alltså arbetsgivare ha i åtanke att sociala relationer är viktigt för människors hälsa och således tillgodose att dessa sker på arbetet för att undvika att medarbetare utsätts för negativa hälsokonsekvenser. Samtidigt anser vi att detta inte är en anledning till att tvinga medarbetare tillbaka till kontoret på heltid. Vi ser att det finns många positiva aspekter med hybridarbetet och om man som arbetsgivare är medveten om riskerna och aktivt arbetar med att motverka dessa skulle en hybridmodell kunna vara önskvärd. En av våra respondenter presenterade till exempel att de inom organisationen valde att göra en form av "riskbedömning" redan vid rekrytering vilket innebar att de gjorde en bedömning gällande personliga förutsättningar för distansarbete. Detta kunde inkludera ens hemmasituation, möjligheter till att upprätthålla sociala kontakter med kollegor och även gränsdragning mellan arbetstid och fritid. Detta skulle kunna vara ett sätt för



arbetsgivare och HR-anställda att arbeta förebyggande med risker inom hybridarbetet som kan komma att påverka den psykosociala arbetsmiljön negativt.

Vår förförståelse inför studien var att det hybrida arbetssättet var ett önskemål från medarbetarna men utifrån empirin ser vi det nu mer som ett krav från medarbetarnas sida, som organisationerna behöver anpassa sig efter för att vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån vårt material gör vi tolkningen att respondenterna upplever att deras organisation behöver anpassa sig till medarbetares krav på att få arbeta delvis på distans eftersom detta gör organisationen attraktiv som arbetsgivare. Om de inte hade kunnat erbjuda någon form av hybridmodell hade organisationen potentiellt gått miste om att kunna rekrytera den personal de efterfrågar. Respondenterna lyfter att frågan om möjlighet till distansarbete är vanligt förekommande vid anställningsintervjuer alltså verkar det vara något som organisationer behöver ha i åtanke. Så hur balanserar HR-anställda individens krav på arbetslivet med verksamhetens behov? Som diskuterats ovan finns det flertalet möjligheter inom hybridarbetet men vi har även identifierat risker som behöver beaktas ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv. I tidigare forskning ser vi att mer än 2,5 dagars distansarbete i veckan har en negativ inverkan på de sociala relationerna (Gajendran & Harrison 2007). Även om våra respondenter inte uttalade att de hade denna studie i åtanke upplever vi det intressant att fyra av fem organisationer arbetade efter en 3:2 modell. Respondenter uttrycker att de upplever att 3:2 modellen verkar fungera väl för organisationen i det hybrida arbetslivet. Det är ett sätt att både balanserar individens krav på autonomi i kombination med fördelarna den traditionella arbetsplatsen medför till organisationen. På så sätt ser vi en tydlig koppling mellan teori och praktik i vår studie, genom de positiva effekter som både autonomi och socialt stöd bevisligen har kopplat till hur våra respondenter svarade att de arbetade i praktiken.

Däremot upplever vi utifrån respondenternas svar att det inte går att bortse från att det är verksamhetens behov som styr i första hand. Det vill säga, kräver verksamheten att individen infinner sig på kontoret en måndag för ett möte behöver individen anpassa sig efter det. Dock beskriver våra respondenter att de upplever att individens krav ibland blir till verksamhetens behov när verksamheten behöver individer som i sin tur kan ställa höga krav på grund av sin höga efterfråga på arbetsmarknaden. Två av respondenterna beskrev exempelvis hur de erbjöd vissa personer möjlighet att arbeta på distans 100% trots att den hybrida arbetsmodellen var etablerad inom organisationerna. Till exempel beskrev en av respondenterna att organisationen hyrde in sig på ett kontorshotell åt vissa medarbetare då personerna i fråga bodde långt ifrån huvudkontoret och inte hade möjlighet att arbeta hemifrån. Respondenterna ansåg att dessa åtgärder var nödvändiga för att behålla den önskade kompetensen inom organisationen. På sätt ser vi att för att uppfylla verksamhetens behov behöver verksamheten ibland uppfylla individens behov då verksamheten är i behov av att behålla individen. Något som vi finner intressant var att samtliga respondenter verkade uppleva situationen rådande verksamhetens behov olika vilket skulle kunna påverkas av vilken sektor de arbetar inom. Respondenterna ovan tillhörde privat sektor och

har därför eventuellt mer spelrum när det kommer till spendering av pengar. Offentliga verksamheter har kanske inte samma möjlighet att spendera pengar utanför budgeten för att locka till sig personal. Detta är något som skulle kunna diskuteras vidare men det ligger utanför denna studies syfte.

Oavsett hybridmodell upplever vi att respondenterna var överens om att vilja skapa en kultur där medarbetare vill möta varandra. Vissa verkade lägga mer vikt vid individernas egna ansvar för sina sociala kontakter men alla respondenter uttryckte att de uppmuntrade medarbetare att söka socialt stöd hos sina kollegor. Alltså verkar det som att kulturen på arbetsplatsen till stor del kan vara med i tillgodoseendet av en god psykosocial arbetsmiljö oavsett hur den hybrida arbetsmodellen ser ut. Genom att skapa en kultur där det sociala mötet ses som en självklarhet innebär det kanske indirekt att organisationen i mindre utsträckning behöver styra över de sociala interaktionerna. Det i sin tur skulle kunna leda till ett mindre område för HR-anställda att hantera i praktiken eftersom organisationskulturen då hjälper till att tillgodose det mänskliga behovet av social interaktion (Härenstam 2010, s. 7) då arbetstagarna väljer att mötas utan direkt styrning från organisationen. Som en följd av detta skulle personalstyrkans välbefinnande kunna öka då det sociala mötet gynnar individens hälsa (Härenstam 2010, s. 7) samtidigt som riskerna med distansarbetet så som social isolering (Tavares 2017) kan minimeras. Detta betyder inte nödvändigtvis att organisationen säger upp sitt ansvar över den sociala interaktionen men att det kräver mindre planering och bevakning från ledningens sida.

Organisationskultur består av gemensamma värderingar, normer och beteenden som skapas och upprätthålls tillsammans av gruppen. Kulturen inom en organisation fungerar på så sätt som osynliga spelregler som medarbetarna rättar sig efter för att uppnå social acceptans och trygghet (Schein & Schein 2016). Utifrån vårt empiriska material gör vi tolkningen att våra respondenter hellre ville uppmuntra till ett visst beteende och en viss kultur snarare än att styra den genom olika policys. En respondent uttryckte att hen coachade chefer att ta vissa samtal på telefon istället för att mejla eftersom hen upplevde att det var lättare att undvika missförstånd och kommunikationssvårigheter via telefonsamtal. Som nämnt tidigare uttryckte en annan respondent att hen upplevde att det fanns en oskriven regel inom organisationen att inte mejla varandra efter klockan 17 i ett försök att inte uppmuntra till gränslöst arbete. Ytterligare en respondent uttryckte att hen hade behövt samtala med ledningen om att inte skicka mejl på kvällen, återigen för att inte uppmuntra till gränslöst arbete. Vi tolkar dessa handlingar som försök att skapa normer inom organisationerna där den här typen av beteenden inte är önskvärda. Om tillräckligt många i organisationen följer dessa normer och beteenden kommer det förmodligen bli en del av kulturen och på så sätt en självklar del i medarbetarnas förhållningssätt. På så sätt kan HR-anställda vara med och påverka kulturen i önskad riktning för att tillgodose den psykosociala arbetsmiljön. Genom att uppmuntra till att inte arbeta gränslöst och tillsammans med ledningen själv inte arbeta gränslöst skulle man som HR-anställd potentiellt kunna vara med och skapa en kultur där medarbetare upplever att normen är att man inte arbetar utanför arbetstid. På så sätt skulle

potentiellt det gränslösa arbetet minska och medarbetare riskerar i mindre utsträckning att utsättas för de negativa hälsoaspekterna som det gränslösa arbetet kan medföra (Mellner 2015). På liknande sätt skulle HR-anställda kunna uppmuntra till en organisationskultur där sociala interaktioner på den fysiska arbetsplatsen också blir en självklar del av medarbetares vardag och på så vis även i det fallet påverka medarbetares hälsa positivt då det sociala behovet uppfylls.

Vi gör tolkningen att HR-anställda upplever att det hybrida arbetssättet medför nya utmaningar i deras yrkesroll där roten till utmaningarna verkar ligga i distansen mellan HR och medarbetarna. Dels på grund av den rumsliga distansen där de spontana interaktionerna inte får samma utrymme, dels på grund av den sociala distansen där relationsbyggandet inte heller får samma utrymme. Dessutom tolkar vi att respondenterna upplever att eftersom de arbetar som chefsstöd blir även chefernas potentiella svårigheter en del av deras HR-arbete. Utifrån empirin har vi förstått att det fysiska sociala mötet inte går att ersätta med enbart digital kommunikation vilket även tidigare forskning bekräftar (Kossen & van der Berg 2022). Detta eftersom respondenterna uttrycker att de upplever att det är svårare att bygga och upprätthålla relationer när man inte ses i verkligheten. Dock verkar de uppleva att det kan vara enklare att upprätthålla sociala relationer online när man interagerat i verkligheten först. För HR-anställda verkar det även innebära svårigheter med att fånga upp medarbetare som till exempel mår dåligt, utvecklar beroende eller far illa då den dagliga kontakten inte existerar på samma sätt. Vi tolkar det som att svårigheterna ligger i att det är väldigt lätt att "försvinna bort i periferin" när man arbetar på distans och det i sin tur gör det svårare för HR-anställda att identifiera ett dåligt mående. En annan aspekt som våra respondenter presenterade är att de upplever att det också blir enklare för medarbetarna att maskera ett dåligt mående bakom en skärm. Uppenbarligen finns det potentiella svårigheter med arbetet kring den psykosociala arbetsmiljön i det hybrida landskapet samtidigt som det är något som arbetsgivaren måste följa för att uppfylla sitt lagstadgade arbetsmiljöansvar (AML 1977:1160 3 kap. § 2; AFS 2015:4 § 11; AFS 2001:1 § 3). Vi anser därför att HR-yrket behöver fortsätta att utvecklas i takt med arbetslivets utveckling då konsekvenserna kan bli stora om hybridarbetet har en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön vilket tidigare forskning visar att det kan innebära (Kossen & van der Berg 2022; Tavares 2017). I och med att distansarbetet nu verkar vara det nya normala upplever vi utifrån empirin att HR-yrket behöver utforma nya arbetssätt för att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö även på distans. HR-rollens utveckling stöds även genom tidigare forskning då forskare från Svenska Arbetsmiljöinstitutet (Schmidt, Sjöström & Strehlenert 2019) kommit fram till att HR-rollen behöver utvidgas för att effektivt kunna arbeta förebyggande med arbetsmiljöfrågor. De menar att för att kunna göra detta behöver HR-anställda bland annat "ha relevant och tillräckligt bred kunskap" och "förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare". På så sätt ser vi kopplingar mellan vårt empiriska material och tidigare forskning.

## 5.2. Metoddiskussion

Då vår studie ämnade att undersöka HR-anställdas subjektiva upplevelser och egna åsikter ansåg vi att en kvalitativ intervjumetod var det mest lämpliga. Vi ansåg att semistrukturerade intervjuer var mest lämpliga istället för andra former av intervjuer eftersom det ger båda sidorna möjligheter att be om förtydligande i både frågor och svar (May & Perry 2022, ss. 145-146) vilket var bra för att utforska och gräva djupare i människors subjektiva åsikter. Vi hade kunnat välja att göra strukturerade intervjuer och på så sätt kunnat jämföra svaren bättre eftersom frågorna ställts på exakt samma sätt till alla respondenter. Dock hade vi inte haft möjlighet att justera frågornas ordning samt följdfrågorna löpande under varje intervju om vi valt strukturerade intervjuer eftersom metoden inte tillåter detta (May & Perry 2022, s. 145). Även om samtliga intervjuer behandlade samma ämnen och utgick från samma intervjuguide så skiljde sig intervjuerna åt beroende på hur uttömmande intervjupersonerna besvarade frågorna. Av den anledningen skiljde sig följdfrågorna åt och vi hade större möjlighet till att be om nyanserade och utvecklande svar.

En kvantitativ enkät hade inte varit lämplig i detta fall eftersom vi inte var intresserade av att undersöka ämnet genom siffror (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, ss. 87-88). En enkät där respondenterna fritt får fylla i sina svar hade eventuellt varit lämpligt eftersom det hade genererat i ett större urval samtidigt som respondenterna kunnat förse oss med uttömmande svar. Dock hade denna metod förmodligen begränsat oss eftersom vi inte hade kunnat ställa anpassade följdfrågor till respondenterna som genererat i mer djupgående svar.

Gällande valet av litteratur har vi i försökt använda oss av primärkällor och vetenskaplig forskning genomgående i studien. Däremot har vi stundtals upplevt det svårt att hitta relevant forskning på de olika områdena. Detta skulle kunna bero på vår oerfarenhet av att söka efter och hitta relevant vetenskaplig litteratur. Potentiellt har detta påverkat studiens resultat eftersom det kanske finns forskning som vi missat som hade kunnat leda studien i en annan riktning eller påverka på annat sätt. Vi är medvetna om att vi valt att använda en del icke vetenskapliga artiklar i vårt arbete, såsom dagstidningsartiklar, vilket skulle kunna ifrågasättas men vi motiverar detta val med att vi önskade att belysa den samhällsdebatten som vi upplever finns gällande hybridarbete.

En av nackdelarna med kvalitativ metod är däremot tolkningens centrala roll då forskaren dels behöver ta hänsyn till sin egen tolkning och subjektivitet samtidigt som man är medveten om att respondenterna har sin egen subjektiva tolkning (Tjora 2016). Vi är medvetna om att vi alla har en förförståelse vilket gör att vi tolkar saker på olika sätt, därav kan vi inte säkerställa att vår förförståelse inte färgat av sig på studien och styrt den i en viss riktning. Detta skulle i sin tur kunna påverka studiens trovärdighet. Med detta sagt är vi nöjda med att ha valt att genomföra semi-strukturerade intervjuer på grund av de övervägande positiva aspekterna kopplade till studiens syfte.

## **6. Sammanfattning och slutsats**

Vi drar slutsatsen att HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas övergripande positivt till följd av hybridarbete. Samtidigt är det viktigt att notera att det finns risker med detta arbetssätt som måste tas i beaktning då det kan få allvarliga konsekvenser för individens hälsa och välbefinnande. Dessutom drar vi slutsatsen att en hybrid arbetsmodell är ett bra sätt att tillgodose en god arbetsmiljö på eftersom det bidrar till ökad autonomi och mer work-life balance. Båda dessa delar kan vara med och bidra till en bättre psykosocial arbetsmiljö för individen. Även skapandet av kultur och normer kan vara ett sätt att tillgodose en god psykosocial arbetsmiljö på och detta kan HR-anställda vara med att skapa och påverka.

Utöver detta drar vi slutsatsen att HR-anställda uttrycker att de i praktiken balanserar verksamhetens och individens behov genom att erbjuda en hybrid arbetsmodell eftersom det gör organisationen till en attraktiv arbetsgivare samtidigt som det ger individen ökad möjlighet till autonomi och work-life balance. Vi kommer också fram till att individens önskan om att få arbeta delvis på distans idag blivit till ett krav eftersom det finns många arbetsgivare på arbetsmarknaden som erbjuder en hybrid arbetsmodell. På så sätt behöver organisationer idag erbjuda detta för att individer ska vilja arbeta hos dem. Vi ser dock att verksamhetens behov verkar väga tyngre än individens i frågor gällande hybridarbetets utformning.

Vi drar också slutsatsen att HR-anställda upplever att deras yrkesroll har förändrats och utvecklats i och med övergången till hybridarbete eftersom det bidrar till utmaningar så som att fånga upp medarbetares mående, bygga relationer och säkerställa en god psykosocial arbetsmiljö på distans. Således behöver HR-anställda finna nya metoder och tillvägagångssätt för att navigera i sin yrkesroll inom den hybrida arbetsmodellen.

Sammanfattningsvis tyder vår studie på att hybridarbete troligtvis är här för att stanna då våra respondenter uttrycker sig väldigt positiva till denna utveckling. Hybridarbete verkar vara fördelaktigt för så väl arbetsgivare som arbetstagare men man behöver som arbetsgivare vara medveten om att det finns risker för både verksamhet och individ. Genom att aktivt jobba med att utvärdera och förebygga dessa arbetsmiljömässiga risker verkar det som att en hybrid arbetsmodell kan vara ett fördelaktigt sätt att organisera arbete på.

### **6.1. Framtida forskning**

Vi såg att flera respondenter uttryckte att de ansåg att individen behövde ta mer ansvar för sin egen psykosociala arbetsmiljö vid distansarbete samtidigt som vi ser att det lagliga ansvaret för all arbetsmiljö är långtgående för arbetsgivaren. Därför föreslår vi att framtida forskning skulle kunna fokusera på ifall lagar och föreskrifter potentiellt behöver utvecklas för att tillgodose detta. Behöver det egna ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön på något sätt regleras i lagen och hur skulle man på så sätt göra det? Är lagen idag tillräcklig

för att överlåta eget ansvar till individen för dennes psykosociala arbetsmiljö vid distansarbete?

## Källförteckning

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket.

AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverket.

Allen, T. D. (2013). The work-family role interface: A synthesis of the research from industrial and organizational psychology. I Schmitt, N. W., Highhouse, S. & Weiner, I. B. (red.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, 2nd ed.)*. Btj, ss. 698-718.

Arbetsgivarverket (u.å.a) *Arbetsmiljö*. <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>

Arbetsgivarverket (u.å.b) *Distansarbete i Sverige*.  
<https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/distansarbete-i-sverige/#Vad%C3%A4rdistansarbete?>

Arbetsmarknadsdepartementet (1976). *om arbetsmiljölag m.m.* (Regeringens proposition 1976/77). Regeringskansliet.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Natur & Kultur.

Berntson, E. & Härenstam, A. (2010). Mönster av sociala relationer på arbetsplatser i Sverige. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet*. Btj, ss. 27-44.

Braren, S. (u.å.) *The Evolution of Social Connection as a Basic Human Need*.  
<https://www.thesocialcreatures.org/thecreaturetimes/evolution-of-social-connection>

Eklöf, M. (2022). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. 2 uppl. Studentlitteratur.

Europakommissionen (2019). *EU Work-life balance directive enters into force*.  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9438&furtherNews=yes> [2024-02-29]

Europeiska unionens byrå för grundläggande rättigheter (FRA) (u.å.). *EU-stadgan stadgan om de grundläggande rättigheterna*. <https://fra.europa.eu/sv/eu-charter/article/8-skydd-av-personuppgifter#explanations>

Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-41. doi:[10.1037/0021-9010.92.6.1524](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524)

Goldberg, E. (2023a). Even Zoom Is Making People Return to the Office. *The New York Times*, 7 augusti. <https://www.nytimes.com/2023/08/07/business/zoom-return-to-office.html>

Goldberg, E. (2023b). Return to Office Enters the Desperation Phase. *The New York Times*, 20 juni. <https://www.nytimes.com/2023/06/20/business/return-to-office-remote-work.html>

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work & Employment*, (20)1, ss. 19-33. doi:10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x  
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=dfc0df00-4fd5-4c21-8797-8994670b1501%40redis>

Hawkley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), ss. 218-227. doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Gleerups.

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), ss. 227-237. doi.org/10.1177/1745691614568352

HRnytt (2023). *Svenskar byter jobb om de inte får fler timmar hemma*. <https://hrnytt.se/ledarskap/svenskar-byter-jobb-om-de-inte-far-fler-timmar-hemma/> [2024-02-14]

HSLF-FS 2020:12. *Folkhälsomyndighetens föreskrifter och allmänna råd om allas ansvar att förhindra smitta av covid-19 m.m.* Socialstyrelsen

Härenstam, A. (2010). Sociala relationer och det goda arbetet. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet*. Btj, 7-24.

Institutet för stressmedicin (ISM) (2018). *Gränslöst arbete*. <https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/organisatorisk-arbetsmiljo/granslost-arbete/>



Internetstiftelsen (2022). *Svenskarna och internet 2022*.

<https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2022/10/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2022.pdf>

Jasper, D. (2004). *A Short Introduction to Hermeneutics*. Presbyterian Publishing Corporation.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books

Kossen, C. & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), ss. 213-237. doi:[10.1177/23970022221083695](https://doi.org/10.1177/23970022221083695)

Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 6 uppl. Liber.

Mahdawi, A. (2023). How can you tell remote work is over? Zoom has ordered employees back to the office. *The Guardian*, 8 augusti.

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2023/aug/08/remote-work-over-zoom-ordered-employees-back-to-office>

May, T. & Perry, B. (2022). *Social Research: Issues, Methods and Process*. 5 uppl. Open University Press.

Mellner, C. (2015). *Balansakt - en studie om människors konstruktion av gränser inom- och mellan arbete och privatliv*. Stockholms universitet: Psykologiska institutionen, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi.

Netigate (2021). *Hur vill svenska anställda att arbetsgivare hanterar hemarbete efter pandemin?* <https://www.netigate.net/wp-content/uploads/2021/01/Hemarbete-efter-pandemin.pdf>

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), ss. 1142-1147. doi:[10.1109/TCOM.1975.1092687](https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687)

Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020). Digitalisering och arbetsmiljö. I Eklund, J., Aronsson, G., Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (red.) *Framtidens arbetsmiljö – trender, digitalisering och anställningsformer*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK). Btj, ss. 33-80.

Poelmans, S. A. Y., Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Achieving work-life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management & Organization*, 14(3), ss. 227-238. doi:[10.5172/jmo.837.14.3.227](https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.227)

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

Rosengren, C., Falkman, L. L., & Palm, K. (2022). Framtidens kontor. I K. Palm, & L. Ivarsson (Red.), *Framtidens arbetsliv: Arbetsvillkor och arbetsmiljö* (s. 315-338). Studentlitteratur AB.

Schein, E. & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5 uppl. Wiley

Schmidt, L., Sjöström, J. & Strehlenert, H. (2019). *Human Resource-funktionens betydelse för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommuner och landsting/regioner*. (Rapport B 2336). IVL Svenska Miljöinstitutet.

<https://www.ivl.se/download/18.694ca0617a1de98f4731cf/1628415617761/FULLTEXT01.pdf>

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Arbetsmarknadsdepartementet.

Statistiska Centralbyrån (SCB) (2020). *En av tre jobbar hemifrån* [pressmeddelande], 26 november. <https://www.scb.se/pressmeddelande/en-av-tre-jobbar-hemifran/>

Statistiska Centralbyrån (SCB) (2021). *Allt fler arbetar hemifrån* [pressmeddelande], 20 maj. <https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/>

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2). doi:[10.5430/ijh.v3n2p30](https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30)

Tjora, A. & Thorell, S.-E. (2016). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap : kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.

Verma, A., Venkatesan, M., Kumar M. & Verma, J. (2022). The future of work post Covid-19: key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development*, 42(1), ss. 13-28. doi:[10.1108/JMD-11-2021-0304](https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304)

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

[https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

von Scheele, C. (2023). H&M kräver närvaro på kontoret. *Allt om arbetsmiljö*, 25 januari.  
<https://alltomarbetsmiljo.se/nyheter/hm-kraver-narvaro-pa-kontoret>

Weman, K. & Berggren, T. (2023). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. 2 uppl.  
Studentlitteratur

# Bilagor

## Bilaga 1: Inbjudan och informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter på HR-programmet på Högskolan Kristianstad och vi håller just nu på att skriva vårt examensarbete som kommer att beröra psykosocial arbetsmiljö kopplat till hybridarbete. Syftet med studien är att undersöka hur HR-anställda upplever att den psykosociala arbetsmiljön påverkas av hybridarbete och hur ni i praktiken arbetar med att tillgodose organisationens mål i relation till individens önskemål när det kommer till hybridarbete.

Deltagandet i intervjun är frivilligt och går att avbrytas när som helst under processen. Informationen du delger kommer att hanteras konfidentiellt och du kommer att förbli anonym. Det innebär att ingen kommer att få reda på vad just Du har svarat och vi kommer inte spara eller vidarebefordra dina personliga uppgifter. All information som samlas in kommer endast att användas till vårt examensarbete. Vi spelar helst in intervjun och kommer att transkribera intervjun efteråt. Allt material inklusive ljudfilen och transkriberingen kommer att raderas efter studiens slut.

Om ni önskar, delar vi självklart med oss av vårt examensarbete till er när det är färdigt.

Tack för att du vill vara med och medverka i vår intervju!

Vid frågor tveka inte att höra av dig.

Hälsningar,

Johanna Bladh: [Johanna.bladh0070@stud.hkr.se](mailto:Johanna.bladh0070@stud.hkr.se)

Emma Gottfridsson: [Emma.gottfridsson0022@stud.hkr.se](mailto:Emma.gottfridsson0022@stud.hkr.se)

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Intro:**

Fråga om vi får spela in

Presentera oss själva

Presentera syftet med studien

Vi vill informera om att det inte finns några rätt eller fel svar utan att vi är intresserade utav din egen upplevelse av hybridarbetet inom er organisation.

### **Bakgrunds frågor:**

Berätta kort om namn, ålder, yrkesverksamma år inom HR-området och den nuvarande organisationen? Berätta om din yrkesroll, titel och arbetsuppgifter?

Beskriv kort verksamheten, inom vilken bransch, kärnverksamheten, storlek?

### **Hybridarbete i praktiken:**

- Beskriv er hybrida arbetsmodell? Hur ser det ut i praktiken?
  - o Finns det ett fast schema?
  - o Får man vara på kontoret/hemma samtliga dagar i veckan?
  - o I vilken utsträckning får medarbetarna arbeta hemifrån?
  - o Har ni gemensamma arbetsdagar på kontoret?
  - o Finns det några policys eller riktlinjer för hybridarbetet i er organisation?
  
- Varför har ni valt att vara en hybrid arbetsplats?
- Hur såg det ut innan pandemin? Under pandemin?
- Hur såg beslutsprocessen ut? Motiv?
- Kom önskan om att införa hybridarbete uppifrån eller nerifrån?

### **Kontor:**

- Har kontorets utformning förändrats till följd av införandet av hybridarbete?
- Hur är ert kontor utformat? ABK (aktivitetsbaserat), cell-kontor, öppet landskap? Något annat?
- Vad ser du för fördelar med kontorsmiljön vs. hemmiljön?
- Anser du att kontoret fyller funktioner som inte går att uppfylla hemifrån?
- Tror du att ni går mot en utveckling där kontoret eventuellt försvinner?

### **Psykosociala arbetsmiljön i hybridarbetet:**

Definiera psykosocial arbetsmiljö och presentera vår avgränsning inom ämnet.

- Hur har det hybrida arbetssättet påverkat medarbetarnas hälsa?
  - o Positiva effekter av hemarbetet vs. kontoret?
  - o Negativa effekter av hemarbetet vs. kontoret?

### Work life balance:

- Hur tänker du kring work life balance från ett HR-perspektiv?
- Hur upplever du att hybridarbetet påverkar work life balance?

### Autonomi:

- I vilken mån har medarbetarna möjlighet att påverka vilka dagar de jobbar hemifrån eller på kontoret?
- Hur fungerar det med tids-flexibilitet?

### Social isolering:

- Anser du att de sociala relationerna påverkats efter övergången till hybridarbete?
- Hur kan man arbeta för att tillgodose en god social miljö för medarbetarna i det hybrida arbetssättet?

### Det gränslösa arbetet:

- Hur tänker ni kring förväntan på att vara tillgänglig när man arbetar hemifrån?
- Upplever du att det finns en spridning i vilken tid på dygnet medarbetare utför sina arbetsuppgifter, t.ex. svara på mejl?

### **Locka medarbetarna till kontoret:**

En stor del av bakgrunden till vårt arbete är att vi har sett att det finns en debatt kring hur man ska arbeta fortsättningsvis med hemarbete vs. på plats där vi ser att hybridarbete har blivit någon form av kompromiss. Vi ser där att chefer/AG i större utsträckning vill att medarbetare kommer tillbaka till kontoren medan medarbetare vill fortsätta ha möjlighet att jobba hemifrån i viss mån. Hur ser du på detta?

- Upplever du att medarbetarna föredrar att arbeta från kontoret eller hemifrån?
- Upplever du att cheferna/arbetsgivarna föredrar att medarbetarna arbetar från kontoret eller hemifrån?
- Är hybridarbetet en kompromiss eller är det det bästa för er organisation?
- Vilken funktion tycker du att kontoret uppfyller i verksamheten? Har det förändrats?
- Anser du att det är viktigt att locka medarbetarna till kontoret ur ett HR-perspektiv?

### **Tankar om hybridarbete ur ett HR-perspektiv:**

- Hur upplever du att det hybrida arbetssättet fungerar i er organisation?
- Vad ser du för utmaningar med att vara en hybrid arbetsplats ur ett HR-perspektiv?
- Vad anser du är fördelen med hybridarbete i er organisation ur ett HR-perspektiv?
- Vad anser du är nackdelen med hybridarbete i er organisation ur ett HR-perspektiv?