



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Strategic Management

VT 2020

Produktivitet och styrning vid distansarbete

En studie av arbetsmiljöns påverkan på agentrelationer

Författare:

Cecilia Artman

Fanny Taube Persson

Jenny Melander

Handledare:

Niklas Lars Hallberg

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Produktivitet och styrning vid distansarbete - En studie av arbetsmiljöns påverkan på agentrelationer

Seminariedatum: 2020-06-03

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Cecilia Artman, Jenny Melander & Fanny Taube Persson

Handledare: Niklas Lars Hallberg

Fem nyckelord: Agentteori, produktivitet, styrning, fysisk arbetsmiljö, agentrelation

Syfte: Att undersöka hur anställda och agentrelationer påverkas av fysisk arbetsmiljö samt hur uppkomsten av agentproblem relaterat till styrning och produktivitet hanteras på distans.

Metod: En kvalitativ studie med abduktiv ansats och tvärsnittsdesign har utförts. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med tolv respondenter med eller utan personalansvar på Danske Bank. Intervjuerna transkriberades och analyserades utifrån grundad teori.

Teoretiska perspektiv: Agentteorin beskriver agentproblem uppkomna inom agentrelationer och hur dessa påverkas av principalens styrning och agentens agerande. Nuvarande teori tar dock inte i beaktande den effekt fysisk arbetsmiljö kan ha på denna agentrelation.

Empiri: Studien utförs inom en bransch där distansarbete är av växande intresse och respondenterna haft erfarenhet av olika fysiska arbetsmiljöer. För att ge ett mer nyanserat resultat har både agenter och principaler intervjuats.

Resultat: Resultatet visar att upplevd styrning inte har någon större koppling till fysisk arbetsmiljö eller upplevd produktivitet, men att produktiviteten påverkas beroende på anställdas individuella behov vid distansarbete.

ABSTRACT

Title: Productivity and governance during teleworking - Work environments' effect on agency relationships.

Seminar date: 2020-06-03

Course: FEKH19, Bachelor Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, 15 University Credits Points (UPC Or ECTS-cr)

Authors: Cecilia Artman, Jenny Melander & Fanny Taube Persson

Advisor: Niklas Lars Hallberg

Key words: Agency theory, productivity, governance, physical working environment, agency relationship

Purpose: Investigating how employees and agency relationships are affected by physical work environment and how agency problems related to governance and productivity are managed remotely.

Methodology: A qualitative study with abductive base and cross-section design. Semistructured interviews with twelve respondents with or without personnel responsibility at Danske Bank. Interviews were transcribed and analyzed using grounded theory.

Theoretical perspectives: Agency theory describes the occurrence of agency problems through agency relationships and how they are affected by governing and the agent's actions. Current theory does not account for physical work environments' potential effect on agency relationships.

Empirical foundation: The study was conducted in a profession interested in teleworking on respondents experiencing different working environments. For a nuanced result both principals and agents were interviewed.

Conclusions: Experienced governing does not have strong connections to physical work environment or experienced productivity, but productivity may increase depending on individual needs.

FÖRORD

Vi vill ge ett stort tack till de anställda på Danske Bank som tog sig tiden att medverka i denna studie, därtill vill vi även tacka ledningen för Danske Bank Sverige för de uppmuntrande ord och genuina intresse som de bidragit med. Vidare vill vi även tacka vår handledare Niklas Lars Hallberg för mycket uppskattat stöd under studiens gång. Slutligen vill vi särskilt tacka Annika Melander, kontakten som möjliggjorde hela studien och bidrog med en ovärderlig insats.

INTRODUKTION

År 2020 drabbades stora delar av världen av pandemin Corona Virus Disease 2019, även kallad Covid-19 (Folkhälsomyndigheten, 2020). De strikta åtgärder som vidtogs för att stoppa spridningen av viruset ledde till stora förändringar inom både privatliv och arbetsliv. Svenska myndigheter uppmanade till social distansering, något ett flertal svenska organisationer fogade sig efter genom att erbjuda distansarbete för anställda (Eriksson & Falkrik, 2020). Det oförutsedda skiftet i fysisk arbetsmiljö har skapat stor osäkerhet för både chefer och anställda. I en enkätundersökning utförd av Söderberg och Partners (2020) uttryckte deras företagskunder oro över de anställdas aktivitetsnivå vid arbete hemifrån eftersom 53 procent av anställda uppgav att de inte kan bibehålla denna vid distansarbete (Söderberg & Partners, 2020). Denna oro i kombination med minskad produktivitet kan därför betraktas påverka chefer och anställdas relation. Det visar även den potentiella effekt fysisk arbetsmiljö kan ha på relationen mellan chefers och anställdas upplevda produktivitet och styrande.

Distansarbetets påverkan på produktivitet har tidigare undersökts av Bloom, Liang, Roberts och Ying (2014) i en studie där anställda på en internetbaserad resebyrå gavs möjligheten att arbeta hemifrån under en nio-månaders period. Resultatet visade att distansarbete ökade produktiviteten med upp till 13 procent, arbetstiden med 9 procent och personalomsättningen minskade. Produktiviteten ökade som ett resultat av en tystare arbetsmiljö, färre distraktioner från omgivningen, längre arbetsdagar och kortare pauser. Denna positiva effekt vid arbete hemifrån var relativt konstant under hela perioden. De anställdas arbetsuppgifter kunde enkelt övervakas genom företagets centraliserade databas. Cheferna kunde

i detta fall fortfarande styra deras anställda på samma sätt som om de arbetat på kontoret, men annat kan gälla inom andra organisationer (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2014). Detta har även studerats av det Nordiska ministerrådet som genom en registerbaserad analys undersökte hur fysisk arbetsmiljö kan påverka anställdas produktivitet. Undersökningen utfördes i Norden, där de fann konsensus bland länderna i att bra arbetsmiljöer ledde till högre produktivitet för anställda. Studien presenterar en positiv korrelation mellan fysisk arbetsmiljö och produktivitet (Aasnæss, Ahonen, Foldspang, Johansson, Langholz-Carstensen, Lund Rants, Mark, Melchior Poulsen & Rømer Hjorth, 2014).

Tidigare forskning tyder därmed på att relationen mellan fysisk arbetsmiljö, graden av styrande och upplevd produktivitet kan påverka relationen mellan anställda och styrande chefer. En teori som är applicerbar på denna typ av förhållande är principal-agentteorin, även kallad agentteori. Den behandlar de relationer där en part, kallad principal, delegerar arbete till en annan part, agent, som ansvarar för utförandet av arbetet. I forskningen som beskrivs ovan är det chefer och arbetsgivare som agerar principal medan anställda utan personalansvar är agenter. En agentrelation uppstår eftersom den ena parten är beroende av den andra partens handlande (Pratt & Zeckhauser, 1985). Centralt för teorin är agentproblem, dessa uppstår när parterna inom agentrelationen har: (1) olika mål och (2) informationsasymmetri i form av agentens dolda information och dolda handlingar. Att agenten och principalen har olika mål skapar problem då målkonflikter kan uppstå och påverka relationens effektivitet. Informationsasymmetri innebär att principalen har svårt att övervaka agentens handlande, informationsinnehav och användandet av denna. Grundtanken bakom agentteorin är att agentproblem uppstår men kan motverkas av olika

typer av kontrakt mellan parterna, samt att agentrelationen ska kunna avspegla en effektiv organisation av både information och riskbärande kostnader (Eisenhardt, 1989).

Agentteori kan förklara hur uppkomsten av agentproblem påverkas av styrande, samt minskad ansträngning eller ökad produktivitet men tidigare forskning tyder på att även fysisk arbetsmiljö kan ha en påverkan (Besanko et al., 2013). Fysisk arbetsmiljö som en variabel kan därmed påverka agentrelationer, där denna studies teoretiska problem härleds ur att agentteorin inte tar fysisk arbetsmiljö i beaktande för aspekterna upplevd styrning och upplevd produktivitet inom en agentrelation.

En bransch med ett växande intresse för möjligheten att inte vara lika bunden till kontoret är banksektorn (Finansliv, 2020). En enkätundersökning utförd av branschtidningen Finansliv (2020) visade att 60 procent av anställda inom finans- och banksektorn utan möjlighet till distansarbete önskar ha det och av de som kan jobba på distans uppger 95 procent att den möjligheten är viktig att ha. Möjligheten till distansarbete är viktigt för många anställda då de anser sig vara mer produktiva i form av ökad effektivitet, färre störmoment, ingen restid och mer kontroll över sin egen tid. Undersökningen påvisade även att chefer (principaler) har möjligheten att utnyttja detta i större utsträckning än anställda (agenter) eftersom 60 procent av de med en chefsroll ansåg sig kunna arbeta på distans, medan den totala branschstandarden endast låg på 33 procent. Vidare menar anställda att deras möjlighet att arbeta på distans ofta beror på chefens inställning till det, inte att det fanns hinder i form av utrustning (Finansliv, 2020).

Den ökade efterfrågan på distansarbete inom banksektorn tyder på en framtid där arbete kommer kunna utföras i allt större grad utanför kontoret. Detta kan påverka agentrelationers upplevda produktivitet och styrning utifrån fysisk arbetsmiljö, vilket avses att undersökas i denna

studie. Detta innefattar hur chefer styr anställda när de befinner sig på olika fysiska platser, samt hur agenten upplever denna styrning och förmedlar sitt arbete. Därtill undersöks hur anställdas upplevda produktivitet påverkas av styrningen och fysisk arbetsmiljö.

Syftet med denna studie är därmed att undersöka hur anställda och agentrelationer påverkas av den fysiska arbetsmiljön samt hur uppkomsten av agentproblem relaterat till styrning och produktivitet hanteras på distans. Den fråga som studien ämnar att besvara baserat på den teoretiska problematiseringen är därmed:

Hur påverkar fysisk arbetsmiljö anställdas upplevda styrning och produktivitet?

För att kunna besvara den teoretiska problematiseringen genomfördes semistrukturerade intervjuer med sju anställda och fem chefer på Danske Bank. Utförandet skedde med grund i kvalitativ metod och respondenterna valdes utifrån kravet att de vid tidpunkten för intervjun hade arbetat hemifrån mer än tre veckor i sträck. Studien tar avstamp från tidigare forskning för att bygga en förståelse av ämnet och byggs därefter vidare med insamling av data för att nå en slutsats.

TEORI- OCH LITTERATURGENOMGÅNG

Agentteori

Agentteorin växte fram ur 1960- och 1970-talets studier kring risk och riskdelande. Där beskrivs problemet med riskdelande som något som uppstår när samarbetande individer innehar olika inställningar till risk. Agentteorin har bidragit med den adderade idén om de agentproblem som uppstår vid målkonflikter eller olika uppdelning av arbete och utförande. Detta är även applicerbart inom företagsekonomi och relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare (Eisenhardt, 1989). Pratt och Zeckhauser (1985) beskriver denna uppdelning av arbete som grunden till en agentrelation, där principalen som tidigare benämnt delegerar det arbete som agenten utför. I perfekta förhållanden hade dessutom informationsflödet mellan principal och agent varit både helt obehindrat och kostnadsfritt, exempelvis anställda med personalansvar hade vetat exakt vilken information deras underordnade besitter samt hur denna används (Pratt och Zeckhauser, 1985). Men detta är sällan applicerbart i verkliga livet, till viss del grundat i de antagandet om människor som beskrivits av Eisenhardt (1989) gällande begränsad kognitiv förmåga, agentens egenintresse och olika inställning till risk mellan parterna. Om parterna har olika mål och principalen har svårigheter i att övervaka huruvida agenten har presterat som förväntat så kan det leda till agentproblem när agenten har större möjlighet att agera utifrån egenintresse. Begränsad kognitiv förmåga innebär de rationella begränsningar som upplevs vid planering och beslutsfattande. Detta då endast viss information finns tillgänglig som grund för besluten, samt att den kognitiva förmågan att förutse händelser är begränsad (Eisenhardt, 1989).

Därmed används kontrakt för att metaforiskt beskriva det förhållande som finns mellan principal och agent, och för att skildra hur agentproblem kan minimeras. Följande antaganden är

kopplade till och lägger grunden för två specifika agentproblem. Det första är (a) målkonflikt mellan principal och agent samt (b) när det är kostsamt eller svårt för principalen att styra och verifiera agentens faktiska handlingar. Det andra agentproblemet behandlar riskdelande, specifikt att principalen och agentens olika riskpreferenser kan innebära att de kommer att föredra olika handlingar (Eisenhardt 1989).

Agentteori kan delas in i två olika sektioner där båda hanterar kontrakt och målkonflikter, men med olika inriktningar och medel. Eisenhardt (1989) presenterar dessa som positivistisk agentteori och principal-agentteori. Principal-agentteori sektionen är bredare applicerbart på fler typer av relationer och besitter en mer matematisk grund till sina argument. Posivistisk agentteori har istället fokus på agentrelationen mellan ägare och chefer inom stora allmänna företag, samt vilka styrningsmekanismer som förhindrar att agenten agerar efter egenintresse när signifikanta målkonflikter existerar mellan parterna. Trots olika fokus argumenterar Eisenhardt (1989) att de båda sektionerna kompletterar varandra, där positivistisk agentteori kan användas för att identifiera olika kontrakt mellan parterna, medan principal-agentteorin avgör vilket kontrakt som är mest effektivt givet utfallets osäkerhet, risk och tillgänglig information.

De typer av kontrakt som presenteras i relation till dessa är outcome-based och behaviour-based, vilket kan översättas till kontrakt baserade på utfall respektive beteende. Kontrakt baserat på utfall kan vara fördelaktigt för att få agenten att agera enligt principalens syfte, oavsett målkonflikt. Agenten kan inneha information som principalen saknar insyn i, och då välja att agera till fördel för principalens mål om det utfallsbaserade kontraktet sinsemellan innebär exempelvis kommission för agenten. Ett beteendeorienterat kontrakt är fördelaktigt när principalen har insyn i hur och varför agenten agerar, och kan exempelvis ske genom lön eller

hierarkiska styrningsfunktioner. Vilket kontrakt som är mest effektivt beror därmed på agentens möjlighet att agera i egenintresse. I grundversionen av agentteorin förutsätter båda typer av kontrakt att det finns en målkonflikt mellan parterna, att utfallet lätt kan mätas och att agenten är mer riskavers än vad principalen är (Eisenhardt, 1989).

Weber och Mayer (2011) påpekar viss dissonans och oenighet som existerar inom forskning gällande relevansen och påföljderna av kontraktering. Det finns dels argument för behovet av kontrakt då det garderar mot opportunistiskt beteende och därmed motverkar att agenten agerar efter sitt egenintresse, dels forskning som pekar på att formella kontrakt snarare främjar misstro och därigenom skapar de agentproblem det ämnar att förhindra. Däremot påvisas att kontrakt påverkar relationen och utbytet mellan principal och agent och att det istället kan ge en koordinerande effekt som inte uppmuntrar till misstroende mellan parterna och att det kan motverka opportunistiskt beteende (Weber & Mayer, 2011).

Opportunistiskt beteende är något som även Perrow (1986) hanterat genom att beskriva de tre antaganden som ligger till grund för agentteorin varav den första av dessa har större relevans inom nationalekonomi; individer maximerar sitt egenintresse. Det andra antagandet är mer relevant för parterna inom en agentrelation; att en individs sociala liv består av en serie kontrakt som styrs av konkurrerande egenintressen. Det tredje och sista antagandet är främst applicerbart på analyser av intern organisering; att övervakningen av att kontrakt uppfylls, därmed att agenten agerar som förväntat, är kostsam och särskilt ineffektiv inom organisationer. Det ökar möjligheten för agenten att minska sin ansträngning, samt agera efter egenintresse snarare än principalens. Med minskad ansträngning syftas det på försummelse av arbetsuppgifter och att avtalade handlingar inte utförs. Kontrakt kan på så sätt brytas på grund av agentens

egenintresse samt kostnader och ineffektivitet kopplat till styrning (Perrow, 1986). Perrow (1986) riktar däremot kritik mot agentteorin då den utgår från att enbart agenten kan agera opportunistiskt och inte principalen, något som Perrow anser inte stämmer då principalen kan agera utifrån egenintresse likaså.

Agentproblem. De agentproblem som kan uppstå då agenten har utrymme för minskad ansträngning, eller att inte agera i enlighet med principalens förväntningar, grundar sig även i en oförmåga att skriva kompletta kontrakt mellan parterna. Ett komplett kontrakt hade eliminerat den möjligheten då det hade täckt vad som förväntas av parterna, deras rättigheter och bestraffningar vid eventuellt egenintresse som minskad ansträngning. Men i verkligheten är det nästan omöjligt att skriva kompletta kontrakt som täcker alla utfall och gararderar mot agerande utefter egenintresse. Anledningen till detta beror på tre faktorer: (1) Begränsad kognitiv förmåga (2) Svårigheter att mäta eller specificera prestationer och (3) Asymmetrisk information. Begränsad kognitiv förmåga förklarades tidigare som människans oförmåga att kognitivt kunna förutse och planera för allt, medan asymmetrisk information täcker in dold information och dolda handlingar (Besanko et al., 2013). Som tidigare beskrivits har Eisenhardt (1989) förklarat de förutsättningar som krävs för att kunna specificera huruvida ett utfallsbaserat eller beteendeorienterat kontrakt är mest effektivt, och ett av dessa var att utfallet är lätt att mäta. Detta innebär att det finns agentproblem som kan uppstå och inte förklaras eller minimeras med hjälp av dessa typer av kontrakt (Eisenhardt, 1989).

Eisenhardt (1989) beskriver en typ av kontraktsproblem applicerbart inom en existerande agentrelation som kallas för moralisk risk. Med moralisk risk menas agentens minskade ansträngning och att de inte utför det arbete som avtalats (Eisenhardt, 1989). Moralisk risk kan

uppstå i riskfyllda beroendeförhållanden som exempelvis i en agentrelation mellan chef och anställd, eller avtal mellan två parter av annan form. Problemet kan uppstå i en agentrelation då principalen står för risken trots att det är agenten som agerar och tar beslut (Holmström, 1989). Vidare beskriver Holmström (1979) att ett övervakningssystem kan användas för att motverka negativa utfall för principalen på grund av moralisk risk. Detta är även något som Eisenhardt (1989) hänvisar till inom sektionen för positivistisk agentteori där informationssystem kan användas för att motverka agentens opportunistiska eller agerande på egenintresse. Anledningen bakom detta är att informationssystem som exempelvis rapporteringssystem och hierarkiska lager av ledning informerar principalen om hur agenten agerar. Det är även kopplat till agentteorins antagande om att information är en vara som kan köpas. Eftersom agenten är medveten om detta informationssystem minskar det incitamentet till opportunistiskt likt minskad ansträngning. Det innebär att när principalen innehar information för att kontrollera agentens agerande är det större chans att agenten agerar i principalens intresse istället för i sitt eget (Eisenhardt, 1989).

Agentteorin och upplevd styrning. Begreppet styrning är en term som beskriver den monitorering, övervakning och avstämning som en principal utför för att kontrollera agentens arbete (Eisenhardt, 1989).

Moralisk risk eller incitamentsproblem uppstår från informationsasymmetri bland individer, vilket resulterar i att individuella handlingar inte kan bli observerade eller skapa kontrakt kring. Detta problem kan motverkas genom principalens investering av resurser inom monitorering och observation av agenten och därmed använda den insamlade informationen till utförandet av kontraktet mellan parterna. Generellt sett brukar kontinuerlig övervakning av alla

agentens handlingar vara för kostsam eller inte möjlig, i det fall brukar imperfekta uppskattningar av handlingar i kontraktet användas. Då kausal observation indikerar att det används storskaligt i praktiken för att motverka och lindra moralisk risk är det vanligt förekommande i agentrelationen mellan en chef som styr en anställd (Holmström, 1979).

Harris & Raviv (1976) granskade förhållandet i en agentrelation när en agent skapar produktiv input som inte kan granskas direkt av principalen vilket resulterar i imperfekt monitorering av agentens handlingar. Det optimala incitamentkontraktet bestäms utifrån tillgänglig teknologi för styrande. Om övervakning är genomförbart så finns det potentiella vinster att tillhandahålla eftersom många relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare påbjuder en viss ersättning till arbetstagaren under förutsättningen att denne har presterat på nivån som deras kontrakt föreskriver, om inte kan arbetstagaren avskedas och därmed lida stora förluster (Harris & Raviv, 1976). Genom att använda sig av informationssystem och andra tillgängliga medel för att kunna utvärdera agents handlingar kan kontrakt vanligtvis förbättras. Nästintill all imperfekt information om en agents handlingar kan användas för att förbättra kontrakt, detta då en mer rättvis bild kan ges av agentens prestation och produktivitetsnivå (Holmström, 1979).

Agentteorin och upplevd produktivitet. Produktivitet är i denna studie ett samlat begrepp för agentens prestationsnivå och effektivitet bedömt utifrån deras egna subjektiva uppfattning. Eisenhardt (1989) beskriver hur en agents ansträngning, och därmed produktivitet, kan minska till följd av faktorer som påverkar agentrelation. Dessa faktorer innefattar exempelvis agent- och kontraktsproblem.

I en studie utförd av Roskams & Haynes (2020) fann de att anställda hade tydliga heterogena krav på sin arbetsplats. Detta kan försvåra arbetet med att anpassa arbetsplatsen efter de anställdas behov då dessa skiljer sig både mellan individer och organisationer. De olika egenskaper som en arbetskraft besitter gör att exakt samma fysiska arbetsmiljö kan uppfattas påverka produktivitet både negativt och positivt. Detta kan motverkas genom att den som ansvarar för arbetstagare överlägger med de anställda om strategier och design av den fysiska arbetsmiljö som kan öka deras produktivitet (Roskams & Haynes, 2020).

I en studie av Yu & To (2011) visade resultatet att de tre formella kontrollsystemen beteendekontroll, kontroll över input och kontroll över output i olika utsträckning påverkade arbetsprestationer med agentrelationer som styrande medel. Kontrollsystemen visades vara kontextspecifika med urval och utbildning av personal som utgjorde i vilken mån de anställdas mål var förenliga med företagets mål. Vid svaga agentrelationer rekommenderas det att företag skulle använda både kortsiktiga medel såsom coachning och långsiktiga i form av rekrytering och befordran av anställda. Risk, informationsasymmetri, autonomi, mätbarheten av output och opportunistisk spekulering författarna att dessa även kan ha en styrande roll mellan kontrollsystem och arbetsprestation (Yu & To, 2011).

Fysisk arbetsmiljö

Den plats där anställda utför sina arbetsuppgifter benämns som fysisk arbetsmiljö. Fysisk arbetsmiljö definieras som det en individ kan se, röra vid, smaka och känna lukten av. Detta innefattar allt från dekorationer, planlösningen, cafeteria och rastrum till demografin av de som befinner sig inom samma utrymme och utrustningen som finns där (Morgan, 2015). Generellt

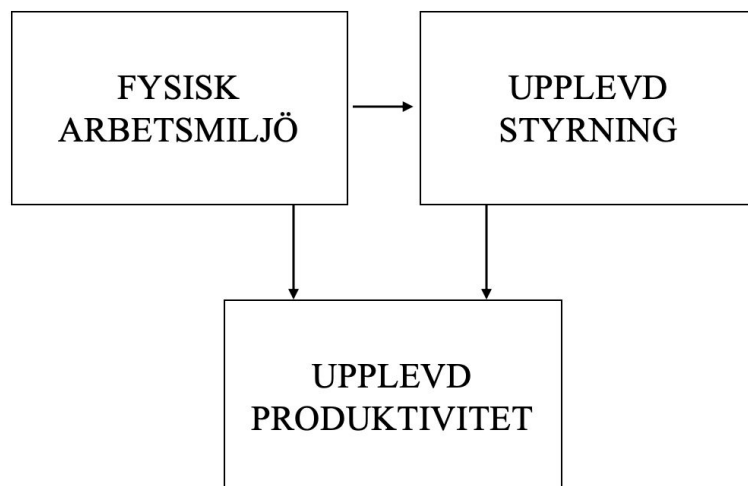
sett gäller detta kontor för de som arbetar inom banksektorn, men det kan även vara applicerbart för anställda som arbetar hemifrån, oavsett sektor eller industri. Karaktäristiskt för banksektorn är prevalensen av intensivt arbete vid datorn och därmed stillasittande arbete vid skrivbord på kontor (Eurofound, 2005).

Spector (1986) fann en korrelation mellan upplevd kontroll och självständighet på arbetsplatsen med högre produktivitet, ökad jobbtillfredsställelse, medverkan, engagemang och motivation. Vidare visade de Frias och Schaies (2011) studie om korrelationen mellan upplevd arbetsmiljö och kognitiv förmåga hos arbetstagare på signifikanta medelnivåsskillnader vid jämförelsen av upplevd arbetsmiljö med ålder, kön och yrke. Det innebär att arbetsmiljön när uppdelad och mätt i autonomi, kontroll och innovation, upplevs olika beroende på arbetstagarens kön och ålder samt vilket yrke de hade. Noterbart var även att de deltagare som var chef eller arbetsgivare upplevde bättre arbetsmiljö i form av större autonomi, kontroll och innovation än underordnade anställda. Det tyder på att chefer som ansvarar för styrning av andra anställda upplever bättre arbetsmiljö än vad de anställda gör (de Frias & Schaies, 2011).

Graden av självständighet, eller autonomi, var även något som undersöktes av företaget Gensler (2013) där möjligheten att få välja arbetsmiljö, vare sig det är kontoret, hemma eller annan plats beskrevs som *anywhere working*. Resultatet av studien blev att de anställda som hade blivit erbjudna möjligheten till denna typ utav distansarbete var 12 procent mer nöjda i sina roller än de som inte erbjöds den möjligheten. Anställda ansåg även i större utsträckning att deras arbetsplatser var mer balanserade och att företaget de arbetade för var mer innovativt. Detta speglades även i deras arbetsproduktivitet då distansarbetande fick högre poäng inom samtliga tre mått för effektivitet: fokus, samarbete och lärande. Däremot innebar inte möjligheten till

valfri fysisk arbetsmiljö att majoriteten valde hemmet då studien visade att anställda valde att spendera 70 procent av sin tid på kontoret. Valet tenderade att tas baserat på tillgång till resurser och sociala behov. Anställda som har möjligheten att välja sin fysiska arbetsmiljö upplevde högre produktivitet, utvecklades inom sin roll under kortare tid och upplevde en högre grad av självständighet än de som var bundna till att endast arbeta på kontoret (Gensler, 2013).

Teoretiskt ramverk



Figur 1 - Teoretiskt ramverk

Ett ramverk har upprättats baserat på hur studiens huvudbegrepp fysisk arbetsmiljö, upplevd styrning och upplevd produktivitet relaterar till varandra. Fysisk arbetsmiljö presenteras som en oberoende variabel medan upplevd produktivitet är en beroende variabel. Detta innebär att den oberoende variabeln är orsaken medan den beroende påverkas av denna. Vidare är upplevd styrning beroende gentemot fysisk arbetsmiljö, men oberoende till upplevd produktivitet. Då forskning visar att det finns flera olika dimensioner av dessa variabler och att det kan komma att påverka relationen mellan anställda med personalansvar (principaler) och utan (agenter) kan ramverket användas för att gestalta variablernas effekt sinsemellan. Eftersom Gensler (2013) anmärker att valet av fysisk arbetsplats brukar grundas i tillgång av resurser och sociala behov är det därför relevant för denna studie att definiera den fysiska arbetsmiljön i termer av tillgänglig

utrustning och social kontakt. Utrustningen är de resurser som krävs för att utföra arbetet och social kontakt kan vara allt från jobbrelaterade fysiska möten med kollegor och chef till umgänge på raster. Den individuella variationen av dessa kommer att påverka den totala uppfattningen om den fysiska arbetsmiljön, vilket i sin tur innebär att både upplevd styrning och upplevd produktivitet därefter kan påverkas i varierande grad. Detta sammankopplar fysisk arbetsmiljö med hur principalens styrning kan uppfattas av agenten beroende på olika former av informationssystem som beskrivs av Eisenhardt (1989). Detta kan delas upp i dimensionerna kontakt med chef och rapporteringssystem. Vidare åskådliggör ramverket variabeln upplevd produktivitet som influeras både av den fysiska arbetsmiljön och upplevd styrning. Baserat på Roskams och Haynes (2020) studie som visade att anställda har heterogena krav på sina arbetsplatser bör den upplevda produktiviteten dimensioneras efter förmåga att utföra arbetsuppgifter baserat på individuella behov. Dessutom tyder Bloom, Liang, Roberts och Yings (2014) studie att upplevd produktivitet även bör definieras utifrån dimensioner av distraktion och omfördelning av arbetstid. Syftet med ramverket är därmed att avgränsa och gestalta variabelernas omfång och relationen sinsemellan.

METOD

Forskningsdesign

Vi har undersökt hur fysisk arbetsmiljö kan påverka anställdas subjektivt upplevda styrning och produktivitet i en agentrelation. Då detta involverar sociala fenomen med individers komplexa relationer inom organisationer har en kvalitativ forskningsmetod valts framför en kvantitativ. Kvalitativ forskning baseras på ord och dess innehåll vilket skiljer sig från kvantitativ forskning som utgår från siffror och värden. Inom kvalitativ metod genereras teorin på grundval utifrån insamlade data, fokuset ligger på en förståelse av den sociala verkligheten och hur deltagarna inom en viss miljö tolkar denna (Alvehus, 2013). På grund av detta gav en kvalitativ metod ett mer djupgående och nyanserat resultat än vad en kvantitativ metod hade gjort.

Vidare valdes abduktiv ansats för att motverka de begränsningar som kan förknippas med induktiv och deduktiv ansats, exempelvis feltolkningar av data eller teori. Studien inleddes med utvecklingen av ett empiriskt problem som den existerande teori inte tar i beaktande, som därefter strävade efter att förklaras. Denna ansats erkänner vikten av kognitivt tänkande i samband med teoriutveckling, då fokus ligger på forskares begränsade kognitiva förmåga vilket överensstämmer med denna studies design (Mantere & Ketokivi, 2013). Under tiden för datainsamlingen utgick arbetet från en presenterad teoretisk bakgrund för att möjliggöra en tolkning av insamlat material och en jämförelse med teorin. Det innebär att studiens teori omarbetades samtidigt som empirin och därmed blev studien öppen för förändringar och kunde utvecklas successivt under studiens gång (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Vid datainsamling valde vi att studera mer än ett fall, där en individ eller respondent är definierat som ett fall i denna kvalitativa studie. Datan samlades in under en och samma tidsperiod och har kopplats till tre variabler: upplevd styrning, upplevd produktivitet samt fysisk arbetsmiljö. En tvärsnittsdesign valdes för att hitta eventuella samband mellan de olika individerna och uppnå resultat med grund i mer än ett fall (Bryman & Bell, 2017).

Urval

Val av organisation. Vid utformningen av denna studie togs beslutet att granska anställda inom den svenska banksektorn. Valet grundades i att vi sökte efter ett fenomen där anställda som traditionellt arbetade på kontor istället arbetade från en annan fysisk arbetsplats. Genom en kontakt tillhandahölls information kring Danske Bank och deras val att skicka hem tusentals anställda för att arbeta hemifrån på grund av Covid-19, vilket gjorde anställda på Danske Bank till relevanta fall att granska. Utöver det ansågs bankens hantering av anställda på distans intressant då denna sektors arbetsuppgifter traditionellt sett uppfattas innefatta många fysiska möten och hantering av känslig information. Agentteorin valdes att utgå från då den beskriver de agentproblem som kan uppstå mellan principal och agent på arbetsplatser. I det fall att en anställd befinner sig i en annan fysisk arbetsmiljö än det klassiska kontoret, likt de anställda på Danske Bank, undersöks hur detta kan påverka agentrelationen mellan chef och anställd då teorin inte beaktar fysisk arbetsmiljö.

Kontakten underlättade förarbetet med att undersöka huruvida de anställda skulle vara intresserade av att medverka i studien. Danske Bank är dessutom en av de större bankerna i Norden och datainsamlingen kan därför ge en rättvisande bild som bör kunna generaliseras på de

stora aktörerna inom den svenska banksektorn, till skillnad från om undersökningen hade utförts på en av de mindre bankerna (Svenska bankföreningen, 2020).

Val av respondenter. Då vi undersöker agentrelationer var det väsentligt att nyckelpersonerna hade en position antingen som agent (anställd) eller principal (chef). Detta innebar att urvalet hade vissa strategiska element då det utformades specifikt utifrån de undersökningsfrågor som ställdes (Alvehus, 2013). Anställda intervjuades för att skildra deras upplevda styrning av chefer, samt hur deras produktivitet påverkades av denna styrning och den fysiska arbetsmiljön. Chefer bidrog med information om både deras egna upplevda styrning och produktivitet, samt hur de styrde anställda som de ansvarade för på distans. Målet var att intervjua parter på båda sidor av agentrelationer för att kunna få en helhetsbild av den påverkan fysisk arbetsmiljö kan ha på denna. Valet av nyckelpersoner har gjorts utifrån två kriterier: (1) anställning hos Danske Bank och (2) arbete hemifrån eller ansvar för arbetstagare som arbetade hemifrån. Dessa kriterier beror på begränsad tid vid genomförd studie, samt tillgängliga resurser. Valet av respondenter har därmed gjorts utefter tillgänglighet, position och intresse av att delta i undersökningen. Vid valet har inga preferenser tagits gällande vilken avdelning eller kontor respektive respondent arbetat på, intervjuerna har genomförts med individer som varit anställda på olika kontor i Sverige. Vid intervjuerna användes två olika formulär av frågor med olika vinklar beroende på om respondenten hade personalansvar (se bilaga A & B). För att underlätta jämförandet mellan individer oberoende av deras roll som principal eller agent var grundfrågorna under intervjuerna desamma för både anställd och chef.

Detta strategiska urval kan kritiseras då det finns en risk att informationen blir ensidig och för strategisk (Alvehus, 2013). Det finns vissa utrymmen för misstag av detta slag som vi har

motverkat genom att intervjua både principaler och agenter gällande frågor som främst berör agentens produktivitet. Om enbart ena parten intervjuats hade resultatet kunnat tolkas annorlunda, med bidraget från båda sidor skapar det en mer nyanserad bild av upplevda faktorer inom agentrelationer.

Alias	Intervjulängd	Intervjuform	Datum
Anställd 1	45 min	Telefonsamtal	2020-04-20
Anställd 2	40 min	Telefonsamtal	2020-04-20
Anställd 3	40 min	Videosamtal	2020-04-21
Anställd 4	40 min	Telefonsamtal	2020-04-22
Anställd 5	45 min	Telefonsamtal	2020-04-22
Anställd 6	45 min	Videosamtal	2020-04-24
Anställd 7	45 min	Telefonsamtal	2020-04-24
Chef 1	50 min	Telefonsamtal	2020-04-21
Chef 2	50 min	Videosamtal	2020-04-22
Chef 3	50 min	Videosamtal	2020-04-23
Chef 4	50 min	Telefonsamtal	2020-04-27
Chef 5	50 min	Telefonsamtal	2020-05-08

Tabell 1 - Tabell av respondenter

Forskningsinstrument

Primärdata. Vi har utgått från primärdata i form av semistrukturerade intervjuer och tar i beaktande tidigare empirisk forskning för att erhålla en nyanserad analys. Primärdata är underlag som skapas och samlas in enbart för denna studie och som inte tidigare existerat (Alvehus, 2013). Sekundärdata har inte använts då studiens fokus har legat i anställdas subjektiva åsikter, något som inte finns återgivet i existerande data utan behövde samlas in med hjälp av intervjuer. Vid insamlingen av underlag till studien och utformningen av en relevant frågeställning användes tidigare forskning inom ämnet som en guide, medan primärdatan användes för att sedan kunna besvara frågeställningen. Tidigare forskning behandlade både agentteorin och studier som ger en djupare förståelse av ämnet och dess relevanta begrepp. Flera olika insamlingsmetoder har använts för att införskaffa denna typ av underlag såsom relevanta hemsidor, vetenskapliga artiklar, böcker och tidigare forskningsresultat. Detta tidigare underlag var kritiskt vid utformningen av denna studie då det hade varit nästintill omöjligt för oss att samla in all data själva i tid och utifrån det forma en relevant frågeställning. Det användes även för att få andra synvinklar från forskare som är experter inom området vilket bidrog till en mer nyanserad analys. Primärdatan härstammar från intervjuer, vilket är en av de mest använda metoderna för att erhålla den mängd data som behövs för att uppnå en mättnad inom kvalitativ forskning. Att samla in data via intervjuer är förmånligt då det ger ökad flexibilitet och möjlighet att kunna följa riktningen på svaren som erhålls, samt ger tillfälle för följdfrågor. Utformningen av semistrukturerade intervjuer och datan från dessa använde vi för att skapa en förståelse kring de anställdas subjektiva upplevelser kring påverkan av fysisk arbetsmiljö utifrån upplevd styrning och upplevd produktivitet (Bryman & Bell, 2017).

Semistrukturerad intervju. Vi genomförde intervjuer med tolv anställda på Danske Bank från olika avdelningar som besatt olika roller och arbetsuppgifter. För att erhålla genuina och djupgående svar från respondenterna valdes semistrukturerade intervjuer som tillvägagångssätt vid datainsamlingen, där intervjun utgick från de tre tidigare nämnda variablerna. Fördelen med en semistrukturerad intervju är att denna variant innehar hög flexibilitet där respondenten gavs stor frihet i sina svar då dessa fick utformas efter eget bevåg (Bryman & Bell, 2017). En ytterligare fördel är att de som skötte intervjun fick stor frihet att ställa frågorna i den ordning som upplevdes mest gynnsam, samt att följdfrågor som uppkom under intervjuens gång kunde ställas direkt. En risk vid utformningen av semistrukturerade intervjuer är att respondenten kan uppleva sig styrd av intervjuarna, till skillnad från en ostrukturerad intervju som liknar ett vanligt samtal där respondenten kan inneha en mer avslappnad attityd (Alvehus, 2013). Detta motverkades genom att låta respondenterna utveckla sina tankar i egen takt och endast styra ämnet när det föll för långt utanför. Alla respondenter innehade anonymitet, vilket vi är medvetna om innebar begränsningar vid våra redogörelser av deras upplevelser då en del data behövde sällas ut för att skydda anonymiteten. Detta användes till att ge studien ett mer generellt resultat som inte specificerades efter respondenternas specifika yrkesroller eller arbetsuppgifter.

Förberedelse av intervjumaterial. Interaktionen med de anställda skedde till en början via mail där den tidigare etablerade kontakten på Danske Bank undersökte vilka medarbetare som hade ett intresse av att medverka i studien. Därefter tillhandahölls en lista med kontaktuppgifter på anställda som var intresserade av att medverka. Denna kontakt sökte även VD:n för Danske Bank, vars assistent tillhandahöll kontaktuppgifter till medlemmar inom ledningen, vilket möjliggjorde data från olika skikt av organisationens hierarki. Utefter dessa

kontaktuppgifter bokades möten in via telefon- och videosamtal och respondenterna tillhandahölls de intervjufrågor som senare skulle besvaras under intervjun. Detta gav respondenterna möjlighet att förbereda sig och ge utförliga svar. En nackdel med detta var att svaren riskerade att bli mindre genuina än vad de varit ifall frågorna inte getts ut i förväg. Dock bedömdes inte resultatet påverkas i högre grad, utan valet att ge ut intervjufrågorna i förväg uppfattades som ett sätt för respondenterna att skapa en större förståelse av intervjuformatet och studiens syfte.

Intervjun påbörjades med inledande frågor där dessa berörde respondenten ifråga, dennes roll i företaget och nuvarande arbetssituation. Då en helhetsbild hade infunnits var resterande frågor direkta för att skapa en förståelse av hur den fysiska arbetsmiljön påverkat respondenten i agentrelationen. Dessa följdes upp med följdfrågor, även benämnt sonderingsfrågor, för en fördjupad förståelse av datan. Då målet med intervjun var att undersöka respondenternas subjektiva åsikt gällande den fysiska arbetsmiljö och dess påverkan på upplevd produktivitet samt upplevd styrning varvades direkta frågor med indirekta för att ge respondenterna möjlighet att ge välutvecklade och personliga svar (Bryman & Bell, 2017).

Vi avsåg att utföra intervjuerna via en online-applikation för videosamtal vid namn Zoom, dessvärre uppstod begränsningar då den applikationen var blockerad av Danske Bank. Då varken vi eller respondenterna var medvetna om detta skedde nio av tolv intervjuer via telefonsamtal när ett videosamtal inte var ett alternativ. Fördelen med online-intervjuer är att medverkande parter kunde befinna sig på olika platser, samt då intervjun skedde i realtid kunde det leda till spontana interaktioner mellan parterna (Silverman, 2011). Nackdelar som kan uppstå när intervjuer inte sker fysiskt innefattar svårigheter med att känna av personen på distans. Det är

svårt att läsa av respondentens attityd och inställning, samt tolka respondenternas minspel. Detta är av yttersta vikt vid tolkningen av respondenternas svar för att undvika felaktiga tolkningar (Alvehus, 2013). Videosamtal eftersträvades i största mån för att undvika detta problem, men eftersom detta inte var aktuellt för alla genomförda intervjuer kan det ha påverkat vår tolkning av respondenternas svar. Medvetenhet har vidtagits när intervjuerna skett via telefonsamtal utan video och samtliga respondenter godkände därefter transkriberingen av intervjuerna.

Genomförande av intervju. På grund av Covid-19 kunde inte intervjuerna utföras fysiskt eftersom beaktande togs till samhällsansvar att undvika onödig exponering och var fördelaktigt när respondenterna arbetade från sina hem (Folkhälsomyndigheten, 2020). Resultatet från kvalitativa studier riskerar att bli för subjektivt och impressionistiskt, datan kan bygga på vår egen uppfattning om vad som är relevant samt påverkas av det personliga förhållandet med respondenterna (Bryman & Bell, 2017). För att motverka detta ensidiga intryck och för att skapa högre effektivitet genomfördes intervjuerna av minst två författare vid varje tillfälle. En författare ansvarade för att aktivt leda intervjuerna samtidigt som den andra författaren agerade passivt och antecknade innehållet från samtalet, samt skötte en ljudinspelning. Ytterligare fördelar med flera intervjuare innefattar en mer avslappnad atmosfär, samt att den passiva intervjuaren kunde agera aktiv om en fråga förbisågs (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna spelades in för att underlätta dataanalysen. Vid både transkribering och inspelning krävs bra utrustning och medvetenhet om att det är ett tidskrävande tillvägagångssätt, något vi hade i åtanke (Alvehus, 2013).

Intervjuerna pågick mellan 40-50 minuter och samtliga genomfördes under tidsramen av tre veckors tid. Intervjuer via video- eller telefonsamtal är praktiska och billiga alternativ till att

resa för att genomföra en intervju. En annan fördel är att det kan vara enklare för respondenterna att besvara känsliga frågor då individen inte känner sig granskad på samma sätt som vid en fysisk intervju (Bryman & Bell, 2017)

Beskrivning av tillvägagångssätt

I första skedet av studien undersöktes vilken sektor som skulle vara intressant att utgå ifrån baserat på den frågeställning som formulerats samt hur existerande kontakter kunde bistå. Efter ett positivt gensvar från en kontakt på Danske Bank samt godkännande av studien från bankens Sverige-ledning fortskred eftersökningen av intresserade respondenter som uppfyllde studiens urvalskriterier. Samtidigt skedde en djupgående utredning av tidigare litteratur inom agentteori och fysisk arbetsmiljös påverkan för att erhålla en god teoretisk grund innan datainsamlingen påbörjades. Efter att utvalda respondenter godkänt sitt deltagande i studien blev de e-postade en intervjuguide och ett datum bokades in för intervjun. Intervjuerna utfördes därefter och transkriberades för att erhålla så korrekt data som möjligt. När samtliga intervjuer var genomförda och alla transkriberingar var sammanställda kontaktades respektive respondent för att erhålla deras godkännande på att informationen var sanningsenlig och korrekt tolkad. Därefter sammanställdes datan som resultatet av datainsamlingen kategoriserat utefter huruvida respondenten hade personalansvar eller inte. Vidare analyserades denna data utifrån de tre variablerna fysisk arbetsmiljö, upplevd styrning och upplevd produktivitet varpå studien kunde nå en slutsats grundat i syftet.

Beskrivning av dataanalys

Då intervjuguiden baserades på en initialt ställd vetenskaplig frågeställning innebar det att vi använde oss av grundad teori (Glaser & Strauss, 1967). Data i grundad teori uppkommer ofta i form av en händelse eller social interaktion likt de agentrelationer denna studie undersöker. Ur denna data skapades kategorier, vilket är en process som benämns "kodning". Vi har använt in vitro-kategorier vilket innebär att vi själva konstruerat dessa från datainsamlingen. Datan kodades därför in under kategorierna *fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd styrning*, *upplevd styrnings påverkan på upplevd produktivitet* och *fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd produktivitet*. Dessa kategorier delades in i sju underkategorier som var social kontakt, utrustning, kontakt mellan chef och anställd, rapporteringssystem, förmåga att utföra arbetsuppgifter, distraktioner och omfördelning av arbetstid. Detta både följer variablerna från det teoretiska ramverket och underlättar analysen genom en tydlig kategorisering (Alvesson & Skoldberg, 1994). På så vis låg även ramverket till grund för analysen då kategoriseringen baseras på den. Ett tema i form av parternas upplevelse skapades och applicerades på analys, kategorier och tillförde därmed en röd tråd genom samtliga kategorier.

Bryman & Bell (2017) beskriver vidare grundad teori som en iterativ process där utfallet av dataanalysen påverkade vidare datainsamling. Detta innebar främst att intervjufrågorna var under ständig bearbetning där varje utförd intervju bidrog med ny kunskap som gjorde att vidare intervjuer kunde utge mer relevant data (Bryman & Bell, 2017). Kodningen fortlöpte tills teoretisk mättnad uppnåtts, vilket skedde när ytterligare analys inte längre utvecklade en kategori. Kritik riktad mot grundad teori innefattar författarens oförmåga att ge en korrekt avbildning av verkligheten utan subjektiva uppfattningar, vilket kan ge en oreflekterad vinkel av

databearbetningen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta motarbetades genom att kodning och dataanalys skedde löpande i samråd med samtliga författare.

Etiskt förhållningssätt

Vid företagsekonomisk forskning bör beaktande tas till etiska regler. Etiskt förhållningssätt tar hänsyn till behandlingen av individerna som undersöks. Detta är relevant vid en kvalitativ forskning då individer hanteras under intervjusammanhang (Bryman & Bell, 2017). För denna studie var fyra av dessa förhållningssätt relevanta. Informationskravet berörde hur vi skulle informera respondenterna om studiens syfte. Samtyckeskravet innebar att de som deltog i undersökningen gjorde det frivilligt och hade rätt att avstå. Dessa två regler togs i beaktande vid kontakten med respondenter där det framgick att medverkan var frivilligt. Konfidentialitets- och anonymitetskriteriet fastställer att respondenternas personuppgifter behandlades med försiktighet. För att få så sanningsenlig och korrekt data som möjligt behandlades samtliga respondenter med anonymitet. Det ämnade att motverka risken att respondenterna skulle vrida sanningen för att organisationen och de själva skulle framstå som bättre. De intervjuade agenterna hade då kunnat förminska de agentproblem som de facto uppstår. Slutligen nämns nyttjandekravet som innebär att den data som samlas in endast får användas för forskningsändamål. Datan får därmed inte brukas utanför denna eller framtida studier som berör ämnet (Bryman & Bell, 2017). Den insamlade datan hanterades konfidentiellt och användes enbart inom denna studie.

Studiens validitet & reliabilitet

Validitet och reliabilitet används för att undersöka kvaliteten och trovärdigheten av en studie (Bryman & Bell, 2017).

Validitet. Validitet är ett begrepp som avser det undersökningen planerar att observera, identifiera eller mäta (Mason, 2002). Inom begreppet validitet finns det två olika inriktningar, dessa kallas intern och extern validitet.

LeCompte & Goetz (1982) beskriver intern validitet som ett tydligt samband mellan observation och de teorier den utvecklar. I kvalitativa undersökningar anses intern validitet vara en styrka då den långvariga närvaron och delaktigheten i en social grupp ger författarna möjlighet att säkerställa begrepp med observationer. I denna studie mäts den fysiska arbetsmiljöns påverkan på agentrelationer. Upplevd styrning och produktivitet är två valda variabler, där upplevelsen av dessa mäts för att kunna hitta tydlig kausalitet mellan fysisk arbetsmiljö, styrning och produktivitet. Ensidiga uppfattningar har motverkats genom att intervjua både principaler och agenter där en jämförelse av deras uppfattningar ämnar att ge korrekt framställning av fysisk arbetsmiljöns påverkan på deras relation, en aspekt av denna studie som förstärker validiteten. Detta ingår i intern validitet tillsammans med behandlingen av överensstämmelsen mellan det teoretiska bidraget och utförda observationer. Respondenterna har alla befunnit sig i en annan fysisk arbetsmiljö än på kontoret och arbetat under en längre period vid intervjutillfälle, vilket ger hög validitet då de är medverkande i den verklighet som studiens syfte undersöker. Intervjuobjekten är därmed av hög relevans och validiteten förstärks ytterligare (LeCompte & Goetz, 1982).

Extern validitet beskriver i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2017). Den externa validiteten beskrivs som ett problem inom den kvalitativa forskningen på grund av att den tenderar att använda sig av begränsade urval och fallstudier. Urvalet av individer har gjorts utifrån att de parter i agentrelationer som studerats kan anses spegla parter i andra relationer givet samma förutsättningar gällande fysisk arbetsmiljö. Genom variationen av olika positioner och kontor kan resultatets generaliserbarheten öka. Då arbetsuppgifter berörs kan det argumenteras att generaliserbarheten begränsas de facto av att resultatet genererades från en studie utförd på banksektorn. Resultatet kan ha påverkats av branschtillhörighet och generaliserbarheten minskar, men kan öka då valda respondenter innefattar en nästintill likvärdig mängd agenter och principaler för att kunna ge ett generaliserbart resultat för agentrelationer mellan chefer och anställda (LeCompte & Goetz, 1982).

Reliabilitet. Reliabilitet är ett begrepp som används för att beskriva tillförlitligheten av en studie. Den tar i beaktande huruvida resultatet av en studie skulle bli detsamma om undersökningen skulle utföras på nytt (Bryman & Bell, 2017).

Intern reliabilitet betyder att vi ska komma överens om hur insamlat underlag ska tolkas (LeCompte & Goetz, 1982). Denna studie är utförd av tre författare där rådande pandemi har begränsat möjligheten för dessa att befinna sig på samma geografiska plats. Detta har motverkats genom dagliga möten och diskussioner kring studiens genomförande. Då intervjuer har genomförts för att erhålla relevant data har dessa intervjuer transkriberats för att sedan skickas till respondenterna för att granskas så att all data har tolkats korrekt. Enligt Bryman och Bell (2017) kallas detta för respondentvalidering och används för att återkoppla med respondenterna

och lämna utrymme för kommentarer, korrigeringar eller i vissa fall censureringar av datan. Det innebar att svaren kunde stärkas ytterligare och motverkade användandet av feltolkad information (Bryman & Bell, 2017).

LeCompte & Goetz (1982) beskriver extern reliabilitet som studiens grad av replikerbarhet. Att replikera en kvalitativ studie kan vara problematiskt då den sociala miljön som studeras inte kan vara exakt likadan vid en återskapning. Vid kvalitativ forskning är insamlad data från intervjuer svår att replikera. Vi har dock ämnat att på ett tydligt och metodiskt sätt beskriva hur arbetet har gått tillväga med målet att dessa riktlinjer ska kunna följas av andra som önskar genomföra en studie av detta slag.

Vid datainsamlingen och dess reliabilitet ligger fokus på att resultatet av studien ska vara pålitligt. För att minska risken för styrda svar ställdes öppna frågor vid intervjuerna och för att respondenterna skulle kunna tala öppet och ge ärliga svar behandlades dessa med anonymitet.

ANSTÄLLDAS ARBETE HEMIFRÅN PÅ DANSKE BANK

Anställda utan personalansvar

Anställd 1. Vid tillfället för intervjun hade Anställd 1 arbetat hemifrån i tre veckors tid och beskriver negativa känslor kopplade till det. Denne hade inte arbetat hemifrån tidigare och upplever en överhängande känsla av att det var monotont och enformigt. 80 procent av respondentens möten utförs i vanliga fall i fysisk form på kontoret, vid arbete hemifrån innebär det vissa begränsningar. En beskriven begränsning utrustningsmässigt var avsaknaden av skrivare. För att kunna skriva under fysiska avtal måste respondenten därför åka till kontoret för att utföra dessa arbetsuppgifter. Vidare förklarades begränsningar vid digitala möten kopplade specifikt till respondentens arbetsroll. En del möten kunde utföras som e-möten, men respondenten upplever svårigheter med att sälja via denna variant. Vid möten med nya kunder utan tidigare kontakt fanns en viss skepsis hos dem, i vissa fall ställs de in då de föredrar fysiska möten. Respondenten anser det vara en generationsfråga då dennes kundbas beskrivs som äldre. En ytterligare begränsning är hanteringen av känslig information hemifrån då det innebar en större risk för exponering.

Produktiviteten vid arbete hemifrån uppfattas ha minskat av respondenten, främst då denne uttrycker att säljande inte kan skötas lika bra via e-möten, där det förtydligas att "Jag tycker att det finns ett väldigt stort värde i att träffas fysiskt.". Respondenten har en uppfattning av att andra banker generellt sett underskattar fysiska möten och att denne och kunderna inte är lika bekväma vid distansmöten.

“För att göra en stor affär och skapa förtroende måste jag träffa en kund fysiskt, titta dem i ögonen och skaka hand.” - Anställd 1

Gränsen mellan arbete och fritid anses mer flytande vid arbete hemifrån, vilket Anställd 1 förklarar som längre arbetstider med lägre prestationsnivå. Där beskrivs vidare att kontakten med kollegorna försvåras då kommunikation via chattmeddelanden kan ta längre tid jämfört med fysiska samtal. Respondenten upplever distansarbete som ensamt och saknar social sammanhållning, samt att diskussioner och assistans minskar vilket tillsammans bidrar till sänkt produktivitet.

Utfört arbete mäts av ett affärssystem där chefen till Anställd 1 kan se exempelvis alla genomförda möten. De kommunicerar via chattmeddelanden, telefonsamtal och Skype-möten någon gång i veckan. Kontakten upplevs som god, samt att chefens styrning och övervakningen av respondentens prestation utförs på samma sätt oavsett fysisk arbetsmiljö. Respondenten hade ingen kritik att ge Danske Bank angående hur de hanterat de anställda som arbetade hemifrån. Efter att den nuvarande pandemin inte längre påverkar respondentens nuvarande arbetssituation ämnar denne återvända till kontoret då det är den föredragna fysiska arbetsplatsen.

Anställd 2. Vid intervjutillfället hade respondenten arbetat hemifrån i ca fyra veckor. Arbete hemifrån kunde inte utföras tidigare då det inte godkännts av chefen på grund av risk för exponering av känslig information. Respondenten kunde inte besvara anledningen bakom varför Danske Banks plötsligt kunde möjliggöra distansarbete. Anställd 2 hanterar nämligen inte några fysiska möten alls, allt sköts via webben eller telefon. Begränsningar vid nuvarande arbete hemifrån beskrivs som avsaknaden av viss utrustning men även hanteringen av känslig

information. Trots begränsningarna upplever respondenten ingen skillnad i produktiviteten vid arbete hemifrån jämfört med kontoret och anser att det fungerar utmärkt. Respondenten upplever inte heller att gränsen mellan privatliv och arbetsliv flyter ihop som denne säger sig veta vara problematiskt för andra. Utrustningen som saknas beskrivs vara skrivare och kontorsstol, respondenten förtydligar att den fysiska arbetsmiljö blir annorlunda vid arbete hemifrån då ett inrett kontor inte finns i bostaden.

Kontakten med kollegorna via chattmeddelanden anses fungera likt den fysiska kontakten på kontoret. Arbetet som utförs kommuniceras till den ansvariga chefen via affärssystemet och det sköts på samma sätt oavsett fysisk arbetsmiljö. Anställd 2 upplever ingen skillnad i styrning från chefen och anger att en mix av fysisk arbetsmiljö föredragits. Respondenten upplever inget starkt behov av sina kollegor och anser att Danske Bank har skött hanteringen av de anställda som arbetar hemifrån väl.

Anställd 3. Innan pandemin hade respondenten arbetat hemifrån ett fåtal gånger i sin karriär, vid tillfället för intervjun hade arbetet hemifrån pågått i sex veckor. Denne upplevde svårigheter med att kontakta kollegor och utrustningsmässigt beskrevs begränsningar gällande avsaknaden av skrivare och justerbart skrivbord. Hanteringen av känslig information upplevdes inte som en begränsning då respondenten har möjlighet att befinna sig i ett eget rum för att förhindra exponering av informationen i hemmiljön. Effektiviteten beskrivs som ökad, främst då kafferaster och konversationer inte genomförs på samma sätt med kollegorna på distans. Anställd 3 upplever en högre grad av koncentration hemifrån då antalet distraktioner minskar i den miljön och att restid blir effektiv arbetstid.

På distans sköts avstämningar dagligen med kollegorna, vilket Anställd 3 beskriver som mer effektivt än de veckomöten som i vanliga fall genomfördes på kontoret. Affärssystemet gör att chefens övervakningen och styrning sköts på samma sätt, men att insynen i arbetsuppgifter inte kan likställas med den på kontoret. Anställd 3 beskriver det som "80 procent av tiden vet min chef inte specifikt vad jag gör hemifrån, exempelvis hur många mejl jag skickar.". Utöver det förtydligas det att kontoret föredras som fysisk arbetsmiljö. Där uttrycker respondenten vikten av en specifik plats för arbete och en för fritid, samt den sociala gemenskapen. Anställd 3 tillägger även att denne gärna arbetat hemifrån en dag i veckan om möjligheten ges efter pandemin, men under rådande situation är respondenten tillfreds med Danske Banks hantering av situationen. Anställd 3 uttrycker stolthet och glädje över att vara en del av organisationen på grund av det utmärkta arbete med teknik och bistånd för de som arbetar hemifrån.

Anställd 4. De kunder som föredrar fysiska möten beskrivs av respondenten inte vara lika teknikkunniga. Vid intervjutillfället var respondenten på vecka sex av konstant distansarbete och har därmed inte haft några fysiska möten under denna tid, behovet av att arbeta hemifrån vid ett tidigare tillfälle har inte funnits. De begränsningar som beskrivs från distansarbetet är främst avsaknaden av skrivare och skärmar, samt kontakten med kollegorna. Känslig information och dess hantering upplevs inte vara ett problem och respondentens produktivitet beskrivs ha ökat. Störningsmomenten i hemmet är färre eftersom den sociala biten av att bli avbruten inte sker på samma sätt. Chattmeddelanden gör att kontakten med kollegor kan uppehållas i viss mån och emellanåt sker kafferaster via Skype.

Kontakten med chefen sker genom dagliga möten som vanligt men digitalt, det utförda arbetet registreras i affärssystemet. Styrningen vid arbete hemifrån likställs därför med arbete på

kontoret, men respondenten föredrar kontoret med motiveringen att det möjliggör bättre rutiner. Efter pandemin avser Anställd 4 att återvända till kontoret, där utrustningen och kollegorna är det som lockar. Respondenten ser positivt på Danske Banks hantering av distansarbete.

Anställd 5. Respondenten hade arbetat hemifrån under sex veckor vid intervju tillfället. Tidigare har arbete hemifrån utförts, men då i mycket mindre skala i form av enstaka dagar i månaden. Anställd 5 beskriver en ovana av att arbeta intensivt framför en dator sju timmar om dagen och att begränsningen där gäller egen motivation. I vanliga fall rör sig denne mellan flera olika enheter vilket inte innebär lika många stillasittande timmar. Det i kombination med enbart digitala möten istället för en blandning mellan det och fysiska möten gör att arbetsformen för denna respondent har ändrats markant. Dock sker kontakt och assistans av kollegor från samma avdelning via telefon och Skype då alla arbetar på ett annat kontor. Anställd 5 föredrar fysiska möten då denne är social och uppskattar att deltagarna kan inge inspiration. Skype-möten fungerar men kan bli monotona och respondenten uttrycker att denne inte vill arbeta på det sättet. En fördel som uttrycks är att den fysiska arbetsmiljön av hemmet är lugnare än kontoret, vilket bidrar till en högre koncentration. Trots det presterar respondenten bäst på kontoret och upplever att kreativiteten ökar vid arbete tillsammans med andra människor i fysisk form.

“Jag blir mer kreativ när jag är med andra människor, man är inte lika kreativ i ett Skype-möte med 10 personer jämfört med ett rum med 10 personer.” - Anställd 5

Blandningen av digitala möten och resor mellan avdelningar föredras. Mycket av utfört arbete kommuniceras digitalt där det nyligen börjat utföras one-to-one möten veckovis, alltså ett separat möte med chefen. Styrningen bedöms vara densamma hemifrån som på kontoret.

Kontoret är den fysiska arbetsmiljön som föredras och om arbetet skulle fortsätta hemifrån uttrycker respondenten att det inte fungerat samt att denne förr eller senare sagt upp sig. Trots det uttrycks ingen kritik mot Danske Banks hantering av de anställda som arbetar hemifrån, respondenten upplever att de tagit situationen på allvar och agerat tidigt. Efter pandemin förutspår Anställd 5 att banken kommer göra interna förändringar med neddragningar av tjänster då händelser i branschen kan leda till att det är fördelaktigt.

Anställd 6. Innan pandemin beskriver respondenten att denne tidigare arbetat hemifrån sporadiskt, men att denne även utöver ordinarie arbetstid behövt komplettera hemifrån. Vid intervjutillfället har Anställd 6 arbetat hemifrån i sex veckor och upplever inga begränsningar utöver bristen på skrivare, men anser att denne i stor utsträckning kan genomföra arbetsuppgifterna hemifrån. Respondenten uttrycker beundran över bankens datasystems kapacitet när många arbetar hemifrån, samt att Danske Bank skött situationen väl i jämförelse med andra banker. Vid arbete hemifrån ökar respondentens produktivitet då störningsmomenten har minskat. Samtidigt menar respondenten att kontorets störningsmoment kan vara positiva i den bemärkelsen att man kan överhöra samtal i öppna landskap med möjligheten att ge eventuell input. I den bemärkelsen anser respondenten att det är mer effektivt att arbeta med kollegorna, men personligen är distansarbete mer produktivt. Vidare utvecklas resonemanget med att anställda behöver träffas om enbart för informations- och erfarenhetsutbytet då produktiviteten för en grupp i sin helhet annars kan minska.

Hur Anställd 6 styrs är oförändrat beroende på fysisk arbetsmiljö genom mätningar i affärssystemet, där respondenten menar att allt fungerar med undantaget att korta, fysiska samtal med chefen saknas. Respondenten beskriver en positiv attitydförändring gällande arbete

hemifrån sedan pandemin, men denne föredrar kontoret. Grunden till det ligger i utbytet av information mellan kollegor, men att kontoret kan kompletteras väl med arbete hemifrån någon dag i veckan. På lång sikt anser respondenten att man tjänar på att dela kunskap och att kontoret därmed fungerar bättre än hemmet. Samtidigt uttrycker respondenten en önskan av att arbeta mer hemifrån efter pandemin vid godkännande av chefen. Avslutningsvis ges ingen kritik gällande Danske Banks hantering av de anställda som arbetade hemifrån utan respondenten uttryckte en trygghet i deras beslut, samt att banken haft en tydlig och öppen kommunikation.

Anställd 7. Vid intervjutillfället har respondenten arbetat hemifrån i ca sex veckors tid. Respondenten upplever inga former av begränsningar vid dennes nuvarande distansarbete då denne testat detta tidigare. Anställd 7 beskriver en smidig övergång från kontoret till hemmet med förstående kunder som anpassat sig till e-möten eller skjutit på icke-akuta fysiska möten. Respondenten menar att denne upplever en högre produktivitet vid arbete hemifrån då minskad restid lett till ökat antal arbetstimmar. Kontakten med kollegorna uppehålls genom bland annat Skype-frukostar där respondenten tillägger att kollegorna saknas, men att det inte påverkar dennes produktivitet.

Anställd 7 upplever ingen skillnad i kommunikationen med sin chef mellan hemmet och kontoret. Dennes avdelningen har två avstämningar i veckan med chefen. Respondenten uttryckte det som "Jag har den kontakt jag behöver med min chef.", men tillade att kontoret prefereras. Det grundar sig i kontakten med kollegor och allmän trivsel i kontorsmiljön, men inga synpunkter tillades gällande den hantering Danske Bank haft av anställda som distansarbetat. Respondenten uttrycker även beundran över att 80 procent av Danske Banks arbetskraft i Sverige arbetar hemifrån samtidigt som tekniken fungerar så väl som den har gjort.

Anställda med personalansvar.

Chef 1. Respondenten beskriver att anställda som arbetat med privatkunder tidigare upplevt en övergång från fysiska möten till e-möten. Det anses dock inte slagit igenom för företagssidan på samma sätt, där fysiska möten är normen. Chef 1 hade arbetat hemifrån fyra veckor i följd och informerade att 19 000 av 22 000 anställda på Danske Bank i Sverige arbetade hemifrån vid intervjutillfället. Personalansvaret beskrivs som utmanande vid distansarbete, men korta dagliga möten med alla anställda genomförs för att respondenten ska informeras om dagens händelser. I affärssystemet registreras bland annat utförda kundmöten där chefer kan följa upp antalet genomförda och bokade möten, samt vilken typ av affärer som görs. Genom detta kan arbetsbelastningen bedömas för olika anställda och resurser omfördelas så att arbetsbördan blir mer jämn. Respondenten beskriver att styrning genom affärssystemet fungerar relativt väl, men att det upplevs som svårare än arbete i samma fysiska arbetsmiljö. Hur aktiva de underordnade är och vilken kontakt de har med kunderna mäts, men pandemin orsakade en paus av kundvärvning som i vanliga fall kunnat kopplas till antalet samtal och besök som genomförs.

Chef 1 upplever att de anställda saknar kontorets fysiska gemenskapen och att olika hemsituationer kan påverka deras produktivitet. Att vara ett stöd upplevs svårare som chef på distans. Ensamstående anställda upplever inga problem med sekretess, men desto mer att fritid och arbete flyter samman och enkelheten av distansarbete varierar mellan individer.

Nästantill allt arbete upplevs kunna utföras hemifrån, vilket respondenten anser otroligt då denne säger sig veta att inte alla banker kan verkställa detta. Däremot angavs lönesamtal som ett exempel på en tydlig begränsning vid distansarbete. Fysiska möten anses mer effektiva för att kunna avläsa den andra deltagaren, men videosamtal beskrivs som en någorlunda fungerande

lösning vid känsliga samtal som dessa. Respondentens egna produktivitet vid distansarbete bedöms välfungerande utöver personalfrågor. Ökad effektivitet upplevdes och mer kunde utföras på en dag, men det leder till mindre tillgänglighet för anställda som föredrar att chefen är på kontoret. Arbetstiden blir längre för respondenten när den sträcker sig över det som tidigare var restid till och från kontoret, samt att naturliga pauser som kafferaster med kollegor inte sker. Framtidstron är att man efter pandemin kommer hitta nya tempon och kunna arbeta mer hemifrån, där banken som organisation kan spara pengar på lokaler. Dessutom pågår redan en diskussion som kan påskynda utvecklingen. Chef 1 avslutar med att denne inte anser att det behöver befinna sig en chef på varje kontor, varje dag.

Chef 2. Vid tidpunkten för intervjun hade respondenten arbetat hemifrån i 1,5 månad, men innan pandemin utfördes det ungefär en dag i veckan. Tidigare distansarbete ansågs inte kräva annan styrning av anställda då det endast innebar få dagar i veckan. Chef 2 har inga preferenser gällande sina underordnades fysiska arbetsmiljö under förutsättningen att de levererar som förväntat. Mycket återkoppling sker via delmål och tidsfrister som följs upp automatiskt via affärssystemet. Ledande på distans uttrycks som en utmaning där mer direkt kontakt krävs med enskilda anställda och mer tid läggs på återkoppling, varpå arbetet upplevs mer administrativt. Vid personalsamtal känner sig Chef 2 hindrad då det poängteras hur viktigt det är med de mjuka aspekterna vid fysiska interaktioner.

Ingen påverkan på anställdas produktivitet upplevs relaterat till styrningen annat än att viss effektivitet tappas när responstiden är längre. Generellt sett upplever respondenten att anställda är mer produktiva när arbete hemifrån sker en till två dagar i veckan då ostört arbete och fokus på administrativa uppgifter främjas, men prestationsnivån är individuell. För

respondenten fungerar arbete hemifrån, men social interaktion och det naturliga informationsutbytet mellan kollegorna försämras. Utrustningsmässigt saknar Chef 2 ingenting, men hanteringen av känslig information anses vara en begränsning. Det mitigeras genom att information inte förvaras hemma. Även här anses inte personalsamtal kunna utföras lika effektivt över videosamtal som fysiskt.

Respondenten utvärderar sin egen produktivitet hemma som delad. Vissa arbetsuppgifter genomförs mer effektivt med mer tid åt strategiskt arbete, samtidigt som exempelvis samarbeten med andra anställda blivit mindre effektiva. Detta anser dock respondenten givit anställda större möjligheter att utvecklas inom problemlösning, istället för att störa chefen i onödan.

Chef 2 är van vid distansarbete och anser sig kunna hålla samma prestationsnivå vid arbete hemifrån på lång sikt. Om valet måste tas föredras kontoret eftersom respondenten saknar social kontakt med kollegorna. Önskvärt var dock att banken redan innan pandemin hade kunnat förbättra möjligheterna att arbeta hemifrån. Det reflekteras att tidigare motståndare till arbete hemifrån nu får en annan uppfattning efter att hela organisationen har testats.

“Det finns en äldre kultur inom banken, att vissa kategorier inte anses kunna arbeta hemifrån.” - Chef 2

Respondenten förutspår dessutom att fler kommer välja arbete hemifrån efter pandemin och att kulturen inom banken håller på att förändras.

Chef 3. I vanliga fall innefattar denna respondents roll ungefär 60 procent fysiska möten, vilket nu förändrats då denne arbetat hemifrån i ca sju veckor vid intervjutillfället. Mötena genomförs istället digitalt där respondenten upplever begränsningar när vissa anställda enbart ska delta under delar av mötena och därmed att logistiken försvåras.

Gruppchefer för olika team rapporterar till respondenten, varpå den löpande övervakningen av anställda hanteras av gruppcheferna. Mellan Chef 3 och gruppcheferna sker en daglig avstämning för återkoppling av hur de anställda i teamen ligger till. Här diskuteras även eventuella utmaningar och kontrolleras att de anställda inte överarbetar. De anställdas produktivitet upplevs inte påverkas av styrning eller fysisk arbetsmiljö, men deras avdelning har fått mer att göra på grund av pandemin vilket ökat effektiviteten.

Personligen anser respondenten att fritid och arbetstid flyter ihop, men att det är hanterbart. Beroende på arbetsuppgifter är denne mer effektiv hemma då kontorets störningsmoment uteblivit och man kan arbeta ifred. Anställda som arbetar hemifrån ställer inte lika många frågor vilket effektiviserar respondentens administrativa uppgifter. Avsaknaden av skärmar vid distansarbete samt att Skype-möten kan ta längre tid än fysiska möten vid tekniska komplikationer upplevs problematiskt. Respondenten menar även att hantering av känslig information är en relevant fråga och mycket diskuterad internt. Denne anser att det är större risk att utsättas för bedrägeri hemifrån än vad det är på kontoret, men att det inte är en personlig begränsning.

Respondenten upplever att dennes egna produktivitet påverkas av konstant stillasittandet när det inte finns naturliga avbrott vid arbete hemifrån. Respondenten utvecklar med att restid då istället kan läggas på arbete, men att variationen är välbehövlig för att exponeras för dynamiken av sina kollegor. I längden föredrar därför respondenten kontoret, men önskar att 40 procent arbete hemifrån och 60 procent på kontoret var en möjlighet. Framöver anser Chef 3 att det kommer bli enklare att arbeta och hålla kontakt med kollegor hemifrån.

Chef 4. Vid intervjutillfället hade respondenten arbetat hemifrån i ca sju veckors tid. När anställda leds hemifrån förtydligar respondenten att de för närvarande testat vad som fungerar och inte. Dennes underordnade beskrivs ha mycket eget ansvar och vara en högkvalificerad arbetskraft utan behovet av konstant ledning. Dock beskrivs anställda som arbetar hemifrån kräva mer frekventa, kortare avstämningar för att man som chef ska kunna uppfatta läget rätt. Istället för fysiska konversationer måste möten schemaläggas, och respondenten beskriver att virtuella “after work” har testats på.

Chef 4 menar att de anställdas produktivitet påverkats olika av dennes styrning beroende på deras arbetsuppgifter. I genomsnitt anses produktiviteten generellt minska, men att de ökade möjligheterna för multitasking och tillgänglighet är positiva. Att inte vara inlåst i fysiska möten leder till andra arbetssätt, men respondenten föredrar fysiska möten för att få en känsla av folks egentliga åsikter. Respondenten uppskattar inte arbete hemifrån då inte alla arbetsuppgifter anses genomförbara, exempelvis coaching och personalsamtal är inte lämpade över telefon försvåras.

Chef 4 utvärderar sin egen produktivitet som lägre hemifrån, särskilt som chef. Arbetsuppgifter som tidigare kunde genomföras på tre minuter tar en halvtimme, dagarna blir längre och mötena blir fler.

“Det man vinner på restid till kontoret förlorar man på att behöva ta fler saker över telefon som då tar längre tid. Det tar bort en dimension av arbetet.” - Chef 4

Respondenten känner sig inte hindrad varken utrustningsmässigt eller vid hanteringen av känslig information hemifrån. Trots exponeringen till känslig information anses det inte utgöra en tydlig säkerhetsrisk då det enkelt hanteras digitalt. Kontoret föredras dock och respondenten uttrycker “Jag tycker på något sätt att för de mest basala behoven så är en arbetsplats anpassad för hur man

ska hantera sitt arbete. Det är allt från skrivbord, till skärm, till kontorsstol.” Dessutom nämns social sammanhållning, enklare diskussionsförhållanden och bättre informationsutbyte som faktorer som gör kontoret till mer fördelaktigt. Respondenten förespråkar kontoret och menar att man inte får ut samma kvalitet vid digitala möten som vid fysiska.

Danske Bank anges ha hanterat de anställda som arbetar hemifrån mycket väl, främst utifrån tekniska möjligheter. Redan innan pandemin hade många anställda tilldelats bärbara datorer och tillgång till VPN-uppkoppling vilket effektiviserade arbete hemifrån. Respondenten kommer att återvända till kontoret efter att den rådande pandemin är över, men uttrycker att organisationens attityd till distansarbete kan ha förändrats. Framöver förutspås mängden digitala möten öka, men att många kommer återgå till kontoret och tidigare rutiner när chansen ges.

Chef 5. Respondentens arbetsuppgifterna innefattar vanligen mycket resor mellan avdelningar, men vid tiden för intervjun hade respondenten arbetat hemifrån i ca 8 veckor med undantaget för enskilda kontorsbesök. Vidare beskrevs det att vissa enheter som innehar tekniska begränsningar i sin utrustning inte beviljades arbete hemifrån i samband med pandemin. Främst gällde det vid arbete med flera skärmar, vilket respondenten beskriver hade kunnat organiseras för att möjliggöra hemarbete men att det varit tidskrävande och omständigt.

Av de anställda som respondenten ansvarar för befinner sig 10 procent på kontoret och resterande arbetar hemifrån för närvarande. Det beskrivs svårt att veta vad distansarbetande anställda gör minut för minut, men genom dagliga möten med gruppchefer får respondenten avstämningar kring personalens prestationer och mående. Att arbeta hemifrån beskrivs som speciellt för många, särskilt när utrustning inte är densamma som på kontoret. Respondenten upplever inte att de anställdas produktivitet påverkas negativt av varken styrningen eller den

fysiska arbetsmiljön, snarare att produktiviteten ökat. Dock kräver värvning av nya kunder fysiska möten vilket inte kan genomföras hemifrån, där Chef 5 förtydligar att möten med befintliga kunder däremot sker online vid nuvarande distansarbete. Det anser respondenten kommer tillföra positiva effekter, både ekonomiskt och miljömässigt genom exempelvis färre affärsresor.

Tidigare har respondenten arbetat hemifrån under enstaka dagar. Upplevda begränsningar vid den nuvarande 8-veckor perioden av hemarbete beskrivs vara avsaknad skrivare, men annars har respondenten tagit hem all nödvändig utrustning. För att minska olägenheter under distansarbete vid svåra samtal väljer respondenten främst videosamtal med motiveringen att det är trevligare att se deltagarna och kunna svara på deras intryck. Hanteringen av känslig information anses inte vara ett problem, då denne kan isolera sig i ett avskilt rum och utskrivet känsligt material inte förvaras hemma.

Utöver inbesparad restid upplever inte Chef 5 större skillnad i sin produktivitet. Vid valet av föredragen fysisk arbetsmiljö väljs kontoret då respondenten gillar och vill ha en arbetsplats omgiven av människor. Det förtydligas att människor är unika, varpå det inte riktigt går att generalisera vilken fysisk arbetsmiljö som fungerar för alla, men att variation är viktigt. Chef 5 anser det viktigt att arbeta nära sina medarbetare och även att det varit olyckligt om många skulle börja arbeta hemifrån då det i deras arbete är viktigt med fysisk interaktion till kunderna. Samtidigt uttrycks det att distansarbete är en möjlighet vid digitala interaktioner med kunder.

Att låta anställda arbeta hemifrån i så stor skala anses imponerande och ha genomförts väl av organisationen. Andra banker poneras ha samma möjligheter till distansarbete, men uppskattas inte ha samma koordineringsförmåga som Chef 5 uttrycker att Danske Bank har.

“Det är 20 000 anställda där man kan föreställa sig vilka krav det ställer på IT-systemet att ha så många arbetandes hemifrån. Det tror jag inte många andra banker kan hantera idag.” - Chef 5

Chef 5 beskriver ingen kritik gällande Danske Banks hanteringen av anställda som arbetar hemifrån och att det inledande mötena där frågeställningar togs upp kring chefers prioriteringar vid distansarbete. Där kunde chefer diskutera sinsemellan och utbyta information gällande hantering av anställda och dela de utmaningar som uppstått.

Sammanfattning av empiri

Nedan följer en sammanställning av de huvudpunkter som benämnts av varje respondent relaterat till upplevd styrning, upplevd produktivitet och fysisk arbetsmiljö vid arbete hemifrån.

Respondenternas svar utefter intervjuernas kategorisering	Upplevd styrning	Upplevd produktivitet	Fysisk arbetsmiljö
Anställd 1	Styrning oförändrad	Försämrad produktivitet	Saknar viss utrustning samt social kontakt
Anställd 2	Styrning oförändrad	Oförändrad produktivitet	Saknar viss utrustning, oförändrad social kontakt. Viss risk vid hantering av känslig information.
Anställd 3	Styrning oförändrad, med tillägg av mindre insyn för chef av arbetet	Ökad produktivitet	Saknar viss utrustning
Anställd 4	Styrning oförändrad	Ökad produktivitet	Saknar viss utrustning
Anställd 5	Styrning oförändrad	Ökad koncentrationen, minskad produktiviteten	Saknar social kontakt
Anställd 6	Styrning oförändrad, men	Ökad produktivitet	Saknar viss utrustning

	saknar fysiska möten med chef		
Anställd 7	Styrning oförändrad	Ökad produktivitet	Saknar social kontakt
Chef 1	Svårigheter vid styrning ökad, är mer utmanande	Anställdas produktivitet beror på boendesituation. Egen produktivitet ökad	Anställda saknar social kontakt och vissa arbetsuppgifter är svårare att utföra
Chef 2	Svårigheter vid styrning ökad, är mer administrativt arbete och mer utmanande	Anställdas och egen produktivitet ökad	Begränsning vid hantering av känslig information
Chef 3	Svårigheter vid styrning oförändrade	Ökad produktivitet, men fritid och arbete flyter ihop	Saknar viss utrustning och större risk i hantering av känslig information.
Chef 4	Svårigheter vid styrning ökad, krävs mer frekventa korta avstämningar och är mer utmanande	Anställdas och egen produktivitet ökad	Inga begränsningar
Chef 5	Svårigheter vid styrning oförändrade	Anställdas produktivitet ökad men minskad för vissa arbetsuppgifter. Egen produktivitet oförändrad.	Saknar viss utrustning

Tabell 2 - Sammanfattning av respondenternas upplevda arbete hemifrån

ANALYS

Fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd styrning.

I det teoretiska ramverket presenteras fysisk arbetsmiljö som en variabel som kan påverka upplevd styrning. De består båda av olika dimensioner, där den upplevda styrningen är kopplad till variationer av rapporteringssystem och kontakt med chefen medans den fysiska arbetsmiljöns upplevelse definieras efter tillgänglig utrustning och social kontakt. För de anställda på Danske Bank är det rapporteringssystem som används ett digitalt affärssystem, vilket är utrustning som framkommer som helt oberoende från fysisk arbetsmiljö och därför oförändrad. Där registreras bland annat utfört arbete, planerade kundmöten och samtal. Denna typ av styrande är därmed konstant och ger chefer samma information om de anställda oavsett fysisk arbetsmiljö. Många anställda och chefer uttrycker däremot att kontakten mellan dem vid distansarbete förändras, då utgörs den främst av kortare och mer frekventa samtal som dessutom måste planeras och bokas i förväg. Detta skiljer sig från arbete på kontor där samtalen istället kan ske naturligt och spontana avstämningar beskrivs som smidigare. Både anställda och chefer menar att fysiska möten ger ett större värde, vilket kan tyda på att en anledning till att digitala samtal tenderar att ta mer tid och engagemang från chefernas sida är för att det är svårare att fånga upp alla signaler. Cheferna behöver dessutom lyssna på återberättelser av det utförda arbetet när de inte har någon annan insyn än via affärssystemet. Vad denna minskade insynen i arbetet kan innebära är en ökad informationsasymmetri mellan chef och anställd vid distansarbete. Som Eisenhardt (1989) beskriver möjliggör det att anställda anstränger sig mindre eller agerar utifrån egenintresse. Holmström (1979) menar att informationsasymmetri kan motverkas genom att styra via

kontinuerlig insyn i de anställdas arbete, men att detta kan vara kostsamt och ineffektivt. Trots att chefer inte har kontinuerlig insyn i de anställdas arbete vid Danske Bank anses informationsasymmetrin dock inte av någon part generellt sett som ett problem och har inte heller lett till mindre ansträngning från de anställdas sida. Utifrån denna data stämmer inte Eisenhardts påstående om att informationsasymmetri skulle bidra till minskad ansträngning. Däremot finns det grund för att bekräfta Holmströms teori om att kontinuerligt styrande skulle vara ineffektivt, särskilt då de anställda beskriver sig som opåverkade av att styrningen har förändrats. Det hade därmed varit en onödig utgift att utöka styrningen vid distansarbete utan att åstadkomma någon förbättring.

Hur styrningen och kontakten mellan parterna har förändrats vid distansarbete upplevs däremot olika mellan anställda och chefer. Chefer uppger att avstämningar på distans upplevs som något mer utmanande, och beskrivs som att det leder till mer administrativt arbete eftersom att det krävs mer planering och fler möten. De anställda upplever däremot graden av styrande som oförändrat mellan hemmet och kontoret, samt att chefernas förändring av styrande inte leder till nya utmaningar. Det visar på att cheferna aktivt reducerat risken för att anställda skulle anstränga sig mindre eller agera på egenintresse, trots att den fysiska arbetsmiljön har minskat insynen och påverkat styrningsformen. Holmströms (1979) beskrivning av att imperfekt information om en agents handlingar används för att förbättra kontrakt och agentrelationen för att ge en mer rättvis bild av agentens prestation är därför applicerbar. Detta då cheferna med viss utmaning ändrar hur kontakten och den direkta styrningen av de anställda utförs för att delvis motverka informationsasymmetrin, vilket främjar agents förväntade prestation. Agentteorin beskriver därmed chefernas agerande, men denna data tyder på att det bör tilläggas att

anpassningen orsakades på grund av den effekt olika fysisk arbetsmiljö har på informationsutbytet och därmed principalens styrande av agenten. Att majoriteten av de anställda inte upplever någon skillnad i graden av styrning verifierar dessutom Eisenhardts (1989) påstående om att agentens medvetenhet om informationssystemet, som de här upplever likställt mellan fysiska arbetsmiljöer trots förändringar, främjar att de agerar i principalens intresse. Detta tydliggörs av att fem anställda upplever samma eller ökad produktivitet hemifrån, medan resterande två beskrev att det var främst arbetsuppgifter med sociala aspekter, exempelvis försäljning, som försvårades.

Att de anställda inte upplever någon förändrad styrning efter att cheferna har gjort en anpassning tyder vidare på att moralisk risk mitigeras på ett effektivt sätt med resurser som redan finns tillgängliga. Däremot finns det argument för att kostnaden för styrning i form av tid och energi har ökat för chefer vid distansarbete. Den största skillnaden mellan digitala och fysiska möten beskrivs som svårare vid uppfångande av subtila sociala signaler och mjuka aspekter, något som flera respondenter menar är viktigt. Det är troligen detta som måste kompenseras med fler men kortare möten och mer krävande planering på distans för att försöka substituera bristfällig information.

Att majoriteten av chefer upplevde det som genomförbart men mer utmanande med personalansvar på distans är kopplat till ett av de två antaganden som lägger grunden för agentproblem enligt Eisenhardt (1989). Nämligen när det är kostsam eller svårt för principalen att övervaka agentens handlingar. Men eftersom den något ökade svårigheten i att övervaka de anställdas handlingar inte har lett till några agentproblem eller minskad ansträngning hos de anställda finns det ingen grund för att den delen av teorin stämmer överens med det empiriska

materialet. Fysisk arbetsmiljö kan därför ses ha haft en neutral påverkan på hur de anställda upplever styrningen, men med möjlig bekostnad på chefernas förmåga att styra.

Då datan tyder på att upplevd styrning inte påverkas i någon högre grad av den fysiska arbetsmiljön och att det snarare är styrningsformen som tvunget förändras finns det argument för att det även är agentrelationen som säkerställer agentens medgörlighet. Som Eisenhardt (1989) beskriver kan kontrakt användas för att metaforiskt beskriva en agentrelation och skildra minimerandet av agentproblem. Då samtliga anställda rapporterar kundmöten, samtal och liknande genom ett affärssystem som ett sätt för chefer och organisationen att styra deras dagliga verksamhet snarare än att belöna dem kan ett beteendeorienterat kontrakt appliceras på deras agentrelation. Eftersom chefer uttryckt viss utmaning i kontakten med anställda som arbetar på distans är det möjligt att de anställda får utrymme till minskad ansträngning, förutsatt att det finns en målkonflikt mellan parterna. Detta är däremot inte fallet eftersom de anställda är opåverkade av förändringen i kontakt med sina chefer, upplever graden av styrning som densamma och är till största delen lika eller mer produktiva hemifrån. Det finns därmed inga belägg för att ett annat kontrakt, exempelvis utfallsbaserat, skulle appliceras bättre vid distansarbete. Anledningen är att ett beteendeorienterat kontrakt inte bara framkommer som applicerbart när principalen har insyn i agentens arbete och därmed motverkar dold information och dolda handlingar, utan dessutom när agenten upplever styrningen som densamma och då fortsätter prestera som vanligt.

Upplevd styrnings påverkan på upplevd produktivitet

Den upplevda styrningen kan som ramverket visualiserar påverka den upplevda produktiviteten. Detta då rapporteringssystemet och varierande kontakt med chefen kan antas påverka den insyn chefen har i arbetet och därmed den anställdes upplevda produktivitet. Som övergripande informationssystem använder sig chefer på Danske Bank av affärssystemet, kontakt och avstämningar med anställda samt för vissa även hierarkiska lager av ledning i form av gruppchefer. Då affärssystemet som kontrollerar en stor mängd av de anställdas utförda arbete anses konstant oavsett fysisk arbetsmiljö motverkas asymmetrisk information och agentproblem som minskad ansträngning och moralisk risk. Detta understryks av Eisenhardts (1989) beskrivning om att användandet av rapporteringssystem uppmuntrar anställda att agera i chefens intresse istället för sitt eget. Två av de anställda beskriver däremot att de arbetar mycket utifrån eget ansvar hemifrån och att deras chefer inte varit medvetna om vilka handlingar de utför minut för minut. Dessutom ansåg alla anställda att deras produktivitet inte påverkades av den förändrade styrningen när de arbetade hemifrån. En anställd förtydligade att det inte fanns ett behov av mer kontakt med chefen vid arbete hemifrån jämfört med kontoret, då det inte skulle bidra till dennes arbetsprestation. Eftersom de anställda dessutom inte uppfattar någon förändring i graden av styrning kan det argumenteras att hur styrningen upplevs i detta fall har väldigt liten påverkan på den upplevda produktiviteten för anställda.

Vad som däremot har haft större påverkan av den ökade mängden kontakt mellan chefer och anställda är chefernas egen förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. Vissa chefer beskrev en delvis minskad produktivitet i deras eget arbete när deras styrning av agenternas prestationer resulterade i ökad mängd administrativt arbete. Detta berodde som tidigare nämnt på fler möten

som krävde mer planering vid distansarbete. Positivistisk agentteori beskriven av Eisenhardt (1989) kan användas för att identifiera det mest effektiva kontraktet för en agentrelation utifrån osäkerhet, risk och tillgänglig information. Dessa kan därmed användas för att metaforiskt beskriva studiens agentrelationer, samt appliceras på parterna då de kan tolkas ha ett beteendeorienterat kontrakt. Samtliga chefer beskriver sig ha stor insyn gällande de anställdas handlingar och informationen de besitter. De upplever därmed inte informationsasymmetri som ett problem och utifrån detta beteendeorienterade kontrakt uppfattas de anställda ha små marginaler att agera utefter egenintresse. Dolda handlingar uppfattas därmed inte vara ett förekommande fenomen i studiens agentrelationer. Att styrningen och övervakningen av det metaforiska kontraktet uppfylls oavsett fysisk arbetsmiljö tyder ytterligare på att den upplevda styrningen inte har någon påverkan på den upplevda produktiviteten.

Något som bör belysas är att flera anställda inte upplever sig hindrade av att kontakten med chefen förändrats när det sköts digitalt, men värdet påpekas av att träffa både de man jobbar med och kunder fysiskt. Att det är svårare att uppfatta signaler som är givna vid fysisk interaktion hindrar informationsutbytet och kan i längden anses försvaga agentrelationen. Från Yu och Tos (2011) studie framkom det att coachning rekommenderas som ett kortsiktigt medel mot svaga agentrelationer, men det och personalsamtal är något som vissa chefer upplevde som svårare vid distans. Av den anledningen kan det argumenteras för att detta kortsiktiga medel för att stärka agentrelationer kan komma att påverkas av skillnader i fysisk arbetsmiljö, något som teorin i nuläget inte behandlar. Som Eisenhardt (1989) beskriver det kan denna typ av informationsskillnad och svaga agentrelationer leda till att agenten inte anstränger sig, och därmed påverka produktiviteten negativt. Å andra sidan kan det påpekas att en av cheferna inte

ansåg att det nödvändigtvis måste finnas en chef på varje kontor varje dag. Det kan ses som att denne ändå var villig att använda sig av imperfekt information för att förbättra kontraktet och därmed agentrelationen för att ge en mer rättvis bild av de anställdas prestationer. Med andra ord, trots påverkad agentrelation och insyn finns det inte belägg för att de anställda skulle anstränga sig mindre eller vara mindre produktiva. Dessutom beskriver Harris & Raviv (1976) att de optimala incitamentskontrakten bestäms utifrån tillgänglig teknologi, vilket i detta fall är det affärssystemet som Danske Banks anställda registrerar stora delar av sitt arbete i. Denna har möjliggjort att mycket av den produktiva input som agenten skapar direkt kan observeras av principalen och avsaknaden av mjuka aspekter får mindre effekt på agentrelationen.

Att informationsutbytet anses tillräckligt men inte heltäckande mellan anställda och chefer på Danske Bank passar väl in med Perrows (1986) teori om att imperfekt information är vanligt förekommande i agentrelationer då konstant insyn kan vara kostsamt och ineffektiv. Det är dessutom inte nödvändigt att öka styrningen och insynen av vad de anställda gör när de arbetar på distans eftersom majoriteten anser att deras produktivitet är densamma eller ökad. Tvärt om, det hade varit en onödig utgift att spendera resurser och tid på att utöka styrningen. För de två anställda som upplevde svårigheter i att arbeta hemifrån berodde det på begränsningarna av att inte ha någon fysisk social kontakt med kollegor eller nya kunder, vilket med största sannolikhet inte hade förändrats bara för att chefen hade haft större insyn i deras arbete. Produktiviteten är därför i största mån inte påverkad negativt och de anställdas möjligheter att agera efter egenintresse eller inte anstränga sig är oförändrad oavsett vilken grad av insyn chefen har i arbetet. Av denna data kan det därför noteras att den upplevda styrningen inte påverkar den upplevda produktiviteten för anställda.

Fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd produktivitet

Fem anställda och fyra chefer var positivt inställda till hur deras produktivitet påverkades vid arbete hemifrån då den antingen beskrevs som oförändrad eller ökad. Ökningen beskrevs bero på de dimensioner som ramverket anger upplevd produktivitet består av, nämligen att restid ersattes med arbetstid, att dagarna blev längre eftersom det var svårare att hålla isär arbete och privatliv samt att färre distraktioner ledde till att ostört och självständigt arbete ökade. Distansarbete möjliggjorde även en annan planering av arbetsdagen som främjade vissa arbetsuppgifter, exempelvis administrativt arbete som gynnades av självständighet och färre distraktioner. Att en ökad upplevelse av kontroll och självständighet är korrelerat med högre produktivitet är något som även Spector (1986) beskrev i sin studie, vilket innebär att datan verifierar att självständighet korrelerar med produktivitet. Dessutom beskrev en av cheferna att vid arbete hemifrån kunde denna arbeta mer ostört då agenterna fattade fler egna beslut istället för att dubbelkolla med principalen innan beslutet tas, vilket ytterligare stödjer vad Spectors forskning visade. Spector tillägger dock att det finns ytterligare aspekter som korrelerar med upplevd kontroll och självständighet, varav ökad motivation är en av dem. Detta har inte beskrivits av de anställda, snarare tvärtom. Stillasittande, minskat socialt umgänge och att konstant digitalt arbete upplevs som monotont beskrivs påverka en del anställda negativt gällande deras motivation och därmed arbete. Det innebär att Spectors teori endast delvis stämmer överens med datan, då det kan utläsas en korrelation mellan upplevd kontroll och produktivitet men inte mellan upplevd kontroll och motivation. Det kan därmed argumenteras för att den fysiska arbetsmiljön kan bidra till generellt ökad upplevd kontroll och självständighet, men att om det finns hinder i form av begränsade arbetsformer minskar det den upplevda kontrollen inom specifika områden. För de

som känner sig begränsade av den fysiska arbetsmiljöns arbetsformer kan det därmed leda till minskad motivation.

De Frias och Schaias (2011) fann att chefer upplevde större autonomi, kontroll och innovation än anställda relaterat till sin arbetsmiljö, men det stämmer inte med vad som framkommer i vår studie. I den fysiska arbetsmiljön av hemmet upplevde anställda som tidigare nämnt ökad upplevd kontroll när distraktioner minskade och egen planering främjades, men samma anledningar angavs av cheferna. Det fanns inget som tydde på att cheferna upplever sig ha högre grad av autonomi, kontroll eller innovation än vad de anställda har vid distansarbete. Detta då majoriteten av båda parter i stort uppger samma fördelar och samma typer av begränsningar vid distansarbete i form av utrustning, hantering av känslig information och avsaknaden av fysiska möten. Det är möjligt att anställda upplever en större ökning av kontroll och autonomi än vad cheferna gör, men när de befinner sig i samma fysiska arbetsmiljö i form av sitt hem kan det inte tolkas som att chefer upplever sig ha större kontroll än anställda. Av den anledningen överensstämmer inte datan med den tidigare forskningen.

Även om majoriteten av anställda beskriver sin produktivitet som oförändrad eller ökad vid arbete hemifrån menar många att alla arbetsuppgifter inte kan utföras som önskat. Vissa beskriver det i mindre termer som att sakna skrivare eller fördröjningar vid kontakt med kollegor, men två anställda anser sig så pass påverkade att det är anledningen till att de upplever högre produktivitet på kontoret. Detta kan däremot kopplas till att de inom sina roller och beskrivna arbetsuppgifter är mer beroende av social interaktion och beskriver sig behöva interagera mycket med kunder och kollegor fysiskt. Detsamma gällde inte för alla, bland annat Anställd 2 beskrev sig inte hantera några fysiska möten alls och kände sig i liten mån påverkad

av att arbeta hemifrån. Detta tyder på att det finns ett samband mellan anställdas yrkesroller och vilken påverkan den fysiska arbetsmiljön de befinner sig i kommer ha på deras produktivitet. Detta överensstämmer med både Roskams och Haynes (2020) studie som fann att anställda har heterogena krav på sin arbetsplats och de Frias och Schaies (2011) studie som beskrev hur arbetsmiljön upplevs individuellt beroende på bland annat yrkesroll. Anställd 5 som var mer negativt inställd till arbete hemifrån uttryckte dessutom att om dennes fysiska arbetsmiljö skulle vara hemmet under en längre period hade denne valt att säga upp sig. Även detta kan bero på det Roskams och Haynes (2020) beskriver med att det är svårt att anpassa arbetsplatsen efter de behov den anställde har, eftersom behoven skiljer sig från person till person. Det innebär att den fysiska arbetsmiljöns påverkan på upplevd produktivitet kan tolkas bero på individens egna uppfattningar, arbetsuppgifter och behov.

Produktivitetsnivån upplevdes av majoriteten av både anställda och chefer som densamma på kontoret och i hemmet, men samtliga respondenter uttryckte att de skulle föredra möjligheten av båda. Detta överensstämmer med Genslers (2013) undersökning, där de visar att arbetsproduktiviteten ökade när de anställda hade möjligheten att välja sin fysiska arbetsmiljö; hemmet, kontoret eller annan plats. Genslers undersökning fann att 70 procent valde att arbeta på kontoret trots att de hade möjligheten att arbeta på distans, något som även kan utläsas i denna undersökning av anställda på Danske Bank. Anledningen är att alla respondenter meddelade att de kommer välja kontoret framför hemmet om en konstant fysisk arbetsmiljö måste väljas, trots upplevd oförändrad eller ökad produktivitet vid arbete hemifrån för nio respondenter. Dessutom uppger de som saknar möjligheten av distansarbete en önskan av att kombinera kontoret med delvis arbete hemifrån, vilket är en åsikt delad av många respondenter. En förklaring till detta är

att elva av tolv respondenter uppger att de saknar den sociala aspekten på kontoret och upplever även vissa begränsningar utrustningsmässigt hemifrån, exempelvis avsaknaden av skrivare.

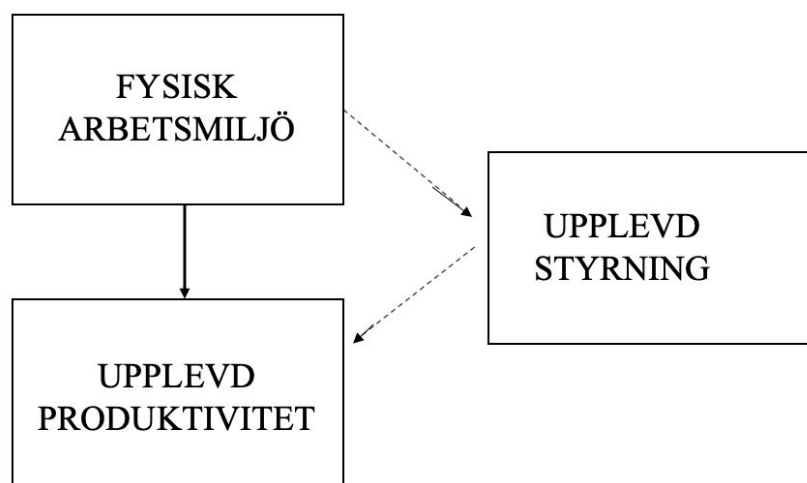
Även om det inte anses påverka den generella produktiviteten anger flera respondenter att hanteringen av känslig information upplevs som mer riskfylld hemifrån, vilket indirekt kan påverka produktiviteten i form av ökad försiktighet. Detta skiljde sig dock från individ till individ samt hur dennes boendesituation såg ut. Både chefer och anställda som bodde med sin familj upplevde att de måste vara försiktigare vid hantering av känslig information än vad de utan upplevde. Hur hanteringen av känslig information påverkar produktiviteten kan därmed tolkas främst bero på om respondenten hade möjlighet att sitta ensam och ostört eller inte. Chef 1 beskriver att olika hemsituationer påverkar de anställdas produktivitet och att för ensamstående anställda upplevdes inga problem vid hantering av sekretess. Även detta kan kopplas till Roskams & Haynes (2020) beskrivning om att anställda har heterogena krav på sin arbetsplats. Vad detta tyder på är att den fysiska arbetsmiljöns påverkan på upplevd produktivitet kommer vara beroende på de krav och behov olika individer har för att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt.

Centrala teoretiska begrepp utifrån teori, data och skillnaden mellan dessa	Teoretiskt ramverk:	Datainsamling:	Skillnaden mellan teoretiskt ramverk och datainsamling:
<i>Fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd styrning</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Social kontakt → Utrustning → Kontakt mellan chef och anställd → Chefens insyn i utfört arbete via rapporteringssystem 	Fysisk arbetsmiljö kräver en annan form av kontakt mellan chef och anställd, men styrningssystem är oberoende till denna variabel och agenten påverkas inte.	Fysisk arbetsmiljö har enbart svag påverkan på upplevd styrning och då enbart i form av att chefer behöver anpassa sitt arbete utefter den fysiska arbetsmiljön av parterna i agentrelationen.
<i>Upplevd styrnings påverkan på upplevd produktivitet</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Kontakt mellan chef och anställd → Chefens insyn i utfört arbete via rapporteringssystem → Förmåga att utföra arbetsuppgifter → Distraktioner → Omfördelning av arbetstid 	Kontakten mellan chef och anställd är viktig, men individens egna ansvar styr i större utsträckning den egna produktiviteten. Anställda anser inte att graden av styrning styr deras produktivitet.	Upplevd styrning påverkar inte nivån av produktivitet, agentrelationens kontrakt gällande anställdas arbetsuppgifter styr i högre grad produktiviteten.
<i>Fysisk arbetsmiljös påverkan på upplevd produktivitet</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Social kontakt → Utrustning → Förmåga att utföra arbetsuppgifter → Distraktioner → Omfördelning av arbetstid 	Fysisk arbetsmiljö påverkar kontakten med kollegor, utrustning, distraktioner och anställdas arbetstid. Upplevd produktivitet utefter fysisk arbetsmiljö är ett individuellt utfall kopplat till individuella behov.	Ingen skillnad.

Tabell 3 - Slutlig sammanställd empiri och analys

Reviderat Ramverk

Baserat på resultatet och den generella analysen av de tre variablerna och deras relation sinsemellan är det nödvändigt att revidera det ramverk som presenterades tidigare. Detta då datan tyder på att variabeln upplevd styrning har svagare relation till både fysisk arbetsmiljö och upplevd produktivitet än vad som tidigare har förmodats, vilket resulterar i att ett tydligt samband mellan denna variabels dimensioner och de andra två inte funnits.



Figur 2 - Reviderat ramverk

DISKUSSION & SLUTSATS

Teoretiskt bidrag

Fysisk arbetsmiljö påverkar upplevd produktivitet genom att möjliggöra anställdas förmåga att arbeta ostört och självständigt, något som dessutom stärker Sectors (1986) argument om att det finns en korrelation mellan självständighet och produktivitet. Vår studie kan även bidra med att verifiera Roskams och Haynes (2020) resultat att anställda har tydliga heterogena krav på sin arbetsplats, med tillägget att dessa krav kan komma att påverka den upplevda produktiviteten. Denna påverkan beror på hur väl anpassad den fysiska arbetsmiljön är till agentens krav och behov på att kunna utföra avtalade handlingar. Agentrelationen mellan chef och anställd visade sig däremot inte vara direkt påverkad av fysisk arbetsmiljö genom effekten på den upplevda styrningen och produktiviteten. Agentproblem i form av agentens minskade ansträngning eller agerande på egenintresse anses vara en risk då den fysiska arbetsmiljön påverkar principalens styrande, men agentrelationen och det beteendeorienterade kontraktet däremellan tolkas motverka denna risk. Att agents handlande och produktivitet är opåverkat av den negativa effekt fysisk arbetsmiljö har haft på principalens styrande kan bestyrka Holmströms (1979) teori om att kontinuerligt styrande skulle vara ineffektivt. Agentteorin är inkompatibel med fysisk arbetsmiljö som en variabel som kan påverka agentrelationer. Agents individuella behov gör att fysisk arbetsmiljö har en stor påverkan för denna part i relationen, samtidigt som fysisk arbetsmiljö påverkar principalens styrning av agenten. De agentproblem som däremot gäller principalens övervakning och styrning av agenten gör agentteorin kompatibel med analysen i denna studie då informationssystem bidrar till agentens reducerade incitament för minskad ansträngning eller egenintresse. Slutligen kan det därmed visa sig vara relevant för agentteorin

att beakta den fysiska arbetsmiljöns effekt på produktivitet. Detta eftersom framtida utveckling av agentrelationer kopplat till trenden av distansarbete därmed kommer att påverkas av fysisk arbetsmiljö.

Praktiska implikationer

Vår studies praktiska implikationer pekar på att det finns utrymme för effektivisering, genom att olika arbetsuppgifter kan utföras i olika fysiska arbetsmiljöer. Både chefer och anställda menar att vissa typer av arbete främjas av att kunna sitta ostört och fokuserat under en längre tidsperiod, exempelvis hemifrån. På samma sätt anses vissa arbetsuppgifter kräva utrustning som finns på kontoret, fysisk kontakt med kollegor och chefer samt hantering av känslig information. En kombination av kontorsarbete och distansarbete hade uppfyllt de behov respondenterna har utifrån både ett socialt och arbetsmässigt perspektiv. Att kunna kombinera de mest produktiva aspekterna av att arbeta hemifrån med att arbeta på kontor hade kunnat leda till att både anställda och chefer är mer effektiva. Detta kan anammas inom olika organisationer med anställda som har liknande förutsättningar likt de på Danske Bank. En sådan uppdelning hade dels kunnat främja, förenkla och effektivisera arbetet, dels kunnat främja relationen mellan chefer och anställda genom att styrningen inte påverkas beroende på den fysiska arbetsmiljön.

Studiens brister

För denna studie kan antalet respondenter anses vara en brist då datan enbart är baserad på tolv individer med skilda arbetsuppgifter och uppfattningar. Fler respondenter hade lett till ökad generaliserbarhet, som kunnat möjliggöra mönster som inte kan avläsas från denna studie.

Ytterligare brist i utförandet av denna studie är den mänskliga faktorn, det är möjligt att datan inte tolkats korrekt eller att viktiga aspekter som hade kunnat påverka resultatet förbisetts. Dessutom finns det en risk att vi inte fångat upp all relevant data från intervjuerna, särskilt då de inte genomfördes i person. En ytterligare brist är att vi har använt en förenklad version av agentteorin då den ursprungligen är mer matematiskt vinklad. Studien har därför baserats främst på den tolkning Eisenhardt (1989) har framställt av teorin och de matematiska aspekterna har inte inkluderats vid analysen.

Vidare forskning

Utifrån resultatet av denna studie syns tendenser av att olika arbetsuppgifter påverkas olika av fysisk arbetsmiljö. Det hade varit intressant att vidare studera och undersöka mer konkret om en typ av kategorisering hade kunnat göras utifrån olika arbetsuppgifter och roller då detta inte kunnat specificeras i denna studie. Vidare anser vi även att en studie där kön och ålder inkluderas i datainsamlingen är relevant då urvalet i denna studie inte möjliggjorde detta. Denna typ av studie uppmuntras även till att utföras på anställda inom andra branscher och företag för vidare tillägg av hur fysisk arbetsmiljö påverkar agentrelationer. Frågeställningen hade även kunnat undersökas med hjälp av en kvantitativ metod där undersökningen hade utförts på ett större antal respondenter. För vidare forskning hade det dessutom varit intressant att undersöka hur de anställda hade påverkats av arbete hemifrån utifrån en longitudinell studie som skulle tydliggöra de kronologiska aspekterna av arbete hemifrån och när detta når en kritisk punkt. Slutligen hade ett tillägg av hur produktivitet mäts på olika avdelningar inom samma organisation varit relevant

att grunda vidare forskning i då det hade kunnat matematiskt visa fysisk arbetsmiljös effekt på styrning och produktivitet.

Slutsats

Datan från denna studie indikerar att parter inom agentrelationer har starka preferenser för fysisk arbetsmiljö, där aspekter såsom utrustning och social kontakt bidrar till upplevd produktivitet på bästa sätt. Däremot framkom det att upplevd styrning är en variabel med ett svagare samband till både upplevd produktivitet och den fysiska arbetsmiljön än förväntat. Anledningen kan tydas ut att den största och mest avgörande delen av chefers styrande och insyn i anställdas arbete är ett digitalt rapporteringssystem, och därmed helt frikopplat från den fysiska arbetsmiljön. När det inte upplevs av agenterna som att styrningen minskat lämnar det heller inte utrymme för mindre ansträngning bara för att den fysiska arbetsmiljön är annorlunda, oavsett om en förändring i styrning har skett eller inte. Detta har därav inte påverkat de anställdas produktivitet, men vissa chefer upplevde det som något mer krävande att hantera avstämningar, och därmed något svårare att upprätthålla agentrelationen för att motverka agentproblem som minskad ansträngning. Den starkaste kopplingen till hur anställda upplevde sin produktivitet är relaterat till deras förmåga att utföra sina arbetsuppgifter och därmed sin yrkesroll, även om färre distraktioner och längre arbetsdagar också korrelerar med ökad produktivitet. Detta indikerar att det finns en stark koppling mellan fysisk arbetsmiljö och upplevd produktivitet, men att dess effekt kommer bero på individuella behov. Den fysiska arbetsmiljöns påverkan på upplevd styrning framkommer som svag, och det finns heller inget stöd för att upplevd styrning skulle påverka upplevd produktivitet.

REFERENSLISTA

- Aasnæss, S., Ahonen, G., Foldspang, L., Johansson, U., Langholz-Carstensen, C., Lund Rants, L., Mark, M., Melchior Poulsen, O. & Rømer Hjorth, L. 2014. Working environment and productivity. Nordic Council of Ministers.
<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:731771/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2020-04-11]
- Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., & Shanley., M. 2013. Performance measurement and incentives. *Economics of Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. 2014. *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Working paper, National Bureau of Economic research, Cambridge, MA
- Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e upplagan). Stockholm: Liber AB
- de Frias, C. M. & Schaie, K. W. 2001. Perceived work environment and cognitive style. *Experimental Aging Research*, 27: 67-81.
- Eisenhardt, K., M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.
- Eriksson, H & Falkirk, J. 2020. Anders Tegnell: "Jobba hemifrån om det går". Svenska Dagbladet. Tillgänglig online:
<https://www.svd.se/folkhalsomyndigheten-haller-presstraff-om-covid-19> [Hämtad: 2020-04-13]
- Eurofound. 2005. Working conditions in the banking sector. Tillgänglig online:
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2005/working-conditions-in-the-banking-sector> [Hämtad: 2020-04-13]

- Finansliv. 2020. Många i bankbranschen vill jobba på distans. Tillgänglig online: <https://www.finansliv.se/artikel/manga-i-bankbranschen-vill-jobba-pa-distans/> [Hämtad: 2020-05-06]
- Folkhälsomyndigheten. 2020. Spridningen av covid-19 är en pandemi. Tillgänglig online: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>. [Hämtad: 2020-04-12]
- Gensler. 2013. U.S workplace survey - Key findings. Tillgänglig online: https://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf [Hämtad 2020-04-08]
- Glaser, B & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- Harris, M. & Raviv, A. 1978. Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*. 20: 231-259.
- Holmström, B.1979. Moral hazard and observability. *The bell journal of economics*. 10(1): 74-91.
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1): 31-60.
- Mantere, S. & Ketokivi, M. 2013. Reasoning in organizational science. *Academy of Management Review*. 38(1):70-89.
- Mason, J. 2002. *Qualitative researching* (2:a upplagan.) London: Sage Publications Ltd.
- Morgan, J. 2015. How The physical workspace impacts the employee experience, Forbes. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/03/how-the-physical-workspace-impacts-the-employee-experience/#556d5caf779e> [Hämtad: 2020-04-13]
- Perrow, C. 1986. Economic theories of organization. *Theory and Society*. 15(½): 11-45.
- Pratt, J. Zeckhauser, R. 1985. *Principals and agents: The structure of business*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Roskams, M. & Haynes, B. 2020. Employee-workplace alignment – Employee characteristics and perceived workplace requirements. *Facilities*. 38: 282-294.

Silverman, D. 2011. Online interviewing. *Qualitative Research*. 245 - 261. London: SAGE Publications INC.

Spector, P., E. 1986. Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*. 39(11): 1005-1016.

Svenska bankföreningen. 2019. De stora bankkoncernerna. Tillgänglig online: <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/>. [Hämtad: 2020-04-11]

Söderberg & Partners. 2020. Så hanterar svenska företag coronakrisen. Tillgänglig online: <https://www.soderbergpartners.se/corona/sa-hanterar-svenska-foretag-coronakrisen/> [Hämtad: 2020-05-05]

Weber, L & Mayer, K.J. 2011. Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*. 36(1): 53-75.

Yu, B. T. W. & To, W. M. 2011. The importance of input control to work performance under the agency theory framework. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(14): 2874-2891.

Bilaga A

Intervjuguide – Anställda utan personalansvar

Utförd på anställda.

Inledande frågor

1. Önskar ni att era svar ska vara anonyma?
2. Vad är er ålder?
3. Vad är er roll inom Danske Bank?
 - a. Vilka arbetsuppgifter innefattar denna roll?
4. Hur länge har ni arbetat på Danske Bank?
 - a. Hur länge har ni arbetat i er nuvarande roll? Har ni arbetat med andra roller inom banken tidigare?

Fysisk arbetsmiljö

5. I rådande stund, arbetar ni hemifrån eller på kontoret?
 - a. Under hur lång tid har ni arbetat hemifrån?
6. Har ni arbetat hemifrån tidigare för Danske Bank?
7. Kan ni utföra alla era arbetsuppgifter hemifrån utan begränsningar?
 - a. Utrustning, fysiska möten osv?
 - b. Om era arbetsuppgifter innefattar hantering av känslig information, anser ni att ni begränsas av arbete hemifrån?
8. Föredrar ni den fysiska arbetsmiljön av ert hem eller kontoret?
 - a. Varför/varför inte?
 - b. Om prestationer bättre kortsiktigt, på lång sikt hade prestationsnivån varit högre med?

Upplevd styrning

9. Hur kommunicerar ni det arbete ni utför till er arbetsgivare?
 - a. Är det främst ni eller er arbetsgivare som tar kontakt?

10. Upplever ni samma styrning/monitorering av er arbetsgivare när ni arbetar hemifrån som på kontoret?
11. Upplever ni att era prestationer påverkas av graden av styrning på kontoret jämfört med hemmet?

Upplevd produktivitet

12. Upplever ni en skillnad i er prestation beroende på er fysiska arbetsmiljö? Hur skulle ni beskriva er prestation när ni arbetar hemifrån jämförelsevis med kontoret?
 - a. När ni arbetat på kontoret, lämnas datorn kvar där vid dagens slut eller fortsätter jobbet hemifrån vid slutet av arbetsdagen?
 - b. Brukar ni ta hjälp av dina kollegor på kontoret? Hur sköts det i så fall när ni arbetar hemifrån?
 - c. Vid arbete hemifrån, hur upplevs kontakten med kollegor? Kontorstraditioner osv fortsätter de på distans eller försvinner de?

Avslutande frågor

13. Har ni några synpunkter kring Danske Banks hantering av de anställda som arbetar hemifrån?
14. Efter att den nuvarande pandemin inte längre påverkar arbetssituationer, kommer ni återvända till kontoret?
 - a. Anser ni att ni kommer börja arbeta mer hemifrån? Varför/varför inte? Hade ni föredragit en mix mellan både?

Bilaga B

Intervjuguide – Anställda med personalansvar

Utförd på Chefer/Ledning

Inledande frågor

1. Önskar ni att era svar ska vara anonyma?
2. Vad är er ålder?
3. Vad är er roll inom Danske Bank?
 - a. Vilka arbetsuppgifter innefattar denna roll?
4. Hur länge har ni arbetat på Danske Bank?
 - a. Hur länge har ni arbetat i er nuvarande roll? Har ni arbetat med andra roller inom banken tidigare?

Fysisk arbetsmiljö

5. I rådande stund, arbetar ni hemifrån eller på kontoret?
 - a. Under hur lång tid har ni arbetat hemifrån?
6. Har ni arbetat hemifrån tidigare för Danske Bank?
7. Kan ni utföra alla era arbetsuppgifter hemifrån utan begränsningar?
 - a. Utrustning, fysiska möten osv?
 - b. Om era arbetsuppgifter innefattar hantering av känslig information, anser ni att ni begränsas av arbete hemifrån?
8. Föredrar ni den fysiska arbetsmiljön av ert hem eller kontoret?
 - a. Varför/varför inte?
 - b. Om produktiviteten är bättre kortsiktigt, på lång sikt hade den uppehållit samma nivå?

Upplevd styrning

9. Ansvarar ni för styrning av anställda som arbetar hemifrån?
 - a. Om ja, på vilket sätt utförs denna styrning?

- b. Skiljer sig styrningen av anställd som arbetar hemifrån från anställd som arbetar på kontor?
 - c. Upplever ni att de anställdas prestationer påverkas av graden av styrning på kontoret jämfört med hemmet?
 - d. Om ja, på vilket sätt?
 - e. Upplever ni att de anställdas prestationer påverkas av deras fysiska arbetsmiljö? I detta fall, när de arbetar hemifrån jämfört med kontoret.
10. Hur kommunicerar ni det arbete ni utför till er arbetsgivare?
- a. Är det främst ni eller er arbetsgivare som tar kontakt?
11. Upplever ni samma styrning/monitorering av er arbetsgivare när ni arbetar hemifrån som på kontoret?
12. Upplever ni att era prestationer påverkas av graden av styrning på kontoret jämfört med hemmet?

Upplevd produktivitet

13. Upplever ni en skillnad i er prestation beroende på er fysiska arbetsmiljö? Hur skulle ni beskriva er prestation när ni arbetar hemifrån jämförelsevis med kontoret?
- a. När ni arbetat på kontoret, lämnas datorn kvar där vid dagens slut eller fortsätter jobbet hemifrån vid slutet av arbetsdagen?
 - b. Brukar ni ta hjälp av dina kollegor på kontoret? Hur sköts det i så fall när ni arbetar hemifrån?
 - c. Vid arbete hemifrån, hur upplevs kontakten med kollegor? Kontorstraditioner osv fortsätter de på distans eller försvinner de?

Avslutande frågor

14. Har ni några synpunkter kring Danske Banks hantering av de anställda som arbetar hemifrån?
15. Efter att den nuvarande pandemin inte längre påverkar arbetssituationer, kommer ni återvända till kontoret?

- a. Anser ni att ni kommer börja arbeta mer hemifrån? Varför/varför inte? Hade ni föredragit en mix mellan både?