



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Strategic Management

FEKH10

HT 2020

Distansarbete - chans till trams?

En studie om hur anställdas opportunist under distansarbete påverkas av relationen till sin chef samt dess relation till organisationen

Författare:

Tess Brodin 970808-4208

Ida Diesfeldt 980406-1209

Julia Lundberg 980411-6946

Anna Nilsson 970416-7064

Handledare: Anna Brattström

Antal ord: 14 998

FÖRORD

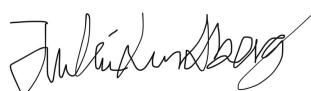
Vi vill rikta ett stort tack till GDL för att ha medverkat som fallföretag för denna studie. Vi vill även tacka kompletterande respondenter från övriga företag som tagit sig tiden att delta i studien. Slutligen vill vi tacka vår handledare Anna Brattström för värdefull vägledning.



Tess Brodin



Ida Diesfeldt



Julia Lundberg



Anna Nilsson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Distansarbete - chans till trams? - En studie om hur anställdas opportunistism under distansarbete påverkas av relationen till sin chef samt dess relation till organisationen

Seminariedatum: 15 januari 2021

Kurs: FEKH19 Strategic Management

Författare: Tess Brodin, Ida Diesfeldt, Julia Lundberg & Anna Nilsson

Handledare: Anna Brattström

Nyckelord: Opportunism, Distansarbete, Tillit, Övervakning, Ansvar, Kollektivism

Syfte: Syftet med studien är att analysera hur anställdas opportunistism påverkas av dess relation till sin närmsta chef samt dess relation till organisationen.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ metod med en abduktiv ansats. Studien är i huvudsak en enfallsstudie, som kompletterats med intervjuer från andra företag för att nå en ökad generaliserbarhet. Primärdatan har samlats in genom semistrukturerade intervjuer och dataanalysen har genomförts genom grundad teori.

Teoretiskt perspektiv: Agentteorin beskriver individers möjlighet att agera opportunistiskt utifrån relationen mellan principal och agent, och att principalen bör övervaka den anställdes arbetsinsats för att minska det opportunistiska beteendet. Som komplement till denna teori används Stewardshipteorin som istället betonar att när individen har stort tilldelat ansvar samt en stark relation till dess organisation, förenas dess intresse med företagets och därmed agerar mindre utifrån ett egenintresse.

Empiri: Intervjuer har genomförts med sex anställda och två chefer från logistikföretaget GDL, som arbetar på distans under Covid-19 pandemin. Vidare har empirin kompletteras med fem anställda från kompletterade företag, som också arbetar på distans till följd av pandemin.

Resultat: Tillit och ansvar är två viktiga faktorer i relationen mellan anställd och chef, men de är inte tillräckliga för att motverka opportunistism. Genom att kombinera tillit och ansvar med övervakning i relationen, främjas ett mer önskvärt beteende. Kollektivism i form av företagskultur, inställning till arbete och kollektivistiska aktiviteter har en påverkan på anställdas relation till deras organisation och därmed även anställdas opportunistiska beteende.

ABSTRACT

Title: Teleworking, a chance to act opportunistic? - A qualitative study of how employees' opportunistic behavior during teleworking is affected by the relationship with their manager and their relationship to the organization.

Seminar date: 15th of January 2021

Course: FEKH19 Strategic Management

Authors: Tess Brodin, Ida Diesfeldt, Julia Lundberg & Anna Nilsson

Advisor: Anna Brattström

Keywords: Opportunism, Teleworking, Trust, Surveillance, Responsibility, Collectivism

Purpose: The study aims to analyze whether employees act opportunistically during telework and how it is affected by the employees' relationship with their immediate manager and their relationship with the organization.

Methodology: The essay is based on a qualitative method with an abductive approach. The study is mainly a case study, supplemented with interviews from other companies to increase the study's generalizability. The primary data has been collected through semi-structured interviews and the data analysis has been carried out through grounded theory.

Theoretical Perspectives: Agent theory describes individuals' ability to act opportunistically based on the goal conflicts that may arise between a principal and an agent. The theory emphasizes that the principal should monitor the employee's work effort to reduce its opportunistic behavior. As a complement to this theory, the Stewardship theory is used, which emphasizes that individuals' interests become more united with their organization, if they are assigned with a great responsibility and have a strong relationship to their organization.

Empirical foundation: Interviews were conducted with employees and managers from the logistics company GDL, where employees now work remotely due to the prevailing pandemic in Covid-19. This data has been supplemented by respondents from five other companies, who have similar work roles and who also works remote as a result of Covid-19.

Conclusions: Trust and responsibility are two important factors in the relationship between employees and managers, however, they are not enough to prevent opportunism. Combining trust and responsibility with surveillance fosters a more desirable behavior. The presence of a strong collectivism, in terms of corporate culture, attitude to work, and organizational activities have an impact on employees' relationship to their organization and thus also their opportunistic behavior.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	6
1.1 Bakgrund och problematisering	6
1.2 Syfte och frågeställning	9
2. TEORI	10
2.1 Agentteorin	10
2.1.1 Kritik mot agentteorins antagande om att individer är opportunistiska	12
2.2 Stewardshipteorin	13
2.3 Teoretiskt ramverk	14
3. METOD	15
3.1 Forskningsdesign	15
3.1.1 Kvalitativ metod	15
3.1.2 Forskningsansats	16
3.2 Urval	17
3.2.1 Val av fallföretag	17
3.2.2 Val av respondenter	18
3.3 Forskningsinstrument	19
3.4 Tillvägagångssätt	21
3.5 Empirisk dataanalys	23
3.6 Studiens trovärdighet och äkthet	24
4. EMPIRI	28
4.1 Sammanställning av empiri	28
4.2 Empiriinsamling GDL	29
4.3 Empiriinsamling kompletterande företag	39
5. ANALYS	46
5.1 Sammanställning av analys	46
5.2 Relationen till chefen och dess påverkan på opportunism	47
5.3 Relationen till organisationen och dess påverkan på opportunism	51
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	56
6.1 Slutsats	56
6.2 Teoretiskt bidrag	58
6.3 Eventuella brister och studiens generaliserbarhet	59
6.4 Studiens implikationer och möjlig framtida forskning	60
7. REFERENSER	61
8. BILAGOR	63

1. INTRODUKTION

I detta avsnitt presenteras bakgrunden och problematiseringen som ligger till grund för studiens uppkomst. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund och problematisering

I februari 2020 började Covid-19 viruset sprida sig med stor utsträckning i världen, vilket blev början på en pandemi. För att begränsa smittspridningen har myndigheter uppmanat arbetsgivare att tillåta sina anställda att arbeta hemifrån, vilket fått stor påverkan på arbetslivet (Folkhälsomyndigheten, 2020). I takt med att Sverige under hösten 2020 går in i en andra våg av Covid-19 fortsätter arbetet på distans för en majoritet av tjänstemännen. Den snabba omställningen till distansarbete har skapat en osäkerhet mellan arbetsgivare och anställda då chefens kontroll över sina anställda nu minskat (Atkin & Lau, 2007). I en tidigare studie om distansarbetets påverkan på anställdas produktivitet påvisades att anställdas ansträngning och arbetstid ökat under distansarbetet. Enligt studien ökade produktiviteten som ett resultat av en tystare arbetsmiljö, kortare raster, längre arbetsdagar och färre distraktioner vilket gjorde att den anställde kunde koncentrera sig bättre (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2014). En annan faktor som har ett stort inflytande på anställdas produktivitet under distansarbete är en ökad självständighet. I en undersökning av Gajendran & Harrison (2007) visade det sig att en ökad självständighet ökade arbetstillfredsställelsen samt att anställda kände sig mindre tidspressade i sitt arbete.

Den anställdes möjlighet till att arbeta produktivt under distansarbete är dock beroende på dess boendesituation och om de har förutsättning för en tyst arbetsmiljö. En avsaknad av

detta kan skapa en svårighet till att koncentrera sig på arbetet, och därmed att det istället uppstår en konflikt mellan arbete och fritid (Raiborn & Butler, 2009). Vidare har det påvisats att gruppssamhörighet har en positiv korrelation med prestation. Under distansarbete träffas däremot inte anställda på samma sätt vilket gör det svårare att uppehålla samhörigheten. I samband med att en stor del av arbetsstyrkan arbetar hemifrån, medför det även en svårighet för företaget att kontrollera vad de anställda gör och säkerställa att de utför sina arbetsuppgifter i företagets intresse (Van der Lippe & Lippényi, 2019).

På svenska arbetsplatser finns det få kontrollmekanismer i form av direkt övervakning och anställda förväntas istället kunna ta ett eget ansvar (Schramm-Nielsen, 2018). Dock råder det en osäkerhet på om detta håller även under distansarbete. En minskning av den redan begränsade övervakningen skulle kunna leda till att anställda börja handla utifrån sitt egenintresse och minskar sin ansträngning (Eisenhardt, 1989). Problematiken med att anställda och chefer tenderar till att ha olika intressen kring arbetet kan förklaras utifrån *agentteorin*. Teorin betonar att den anställde kommer agera opportunistiskt och utifrån sitt egenintresse, och därmed behöver övervakas av chefen för att säkerställa att den anställde utför sitt jobb. En anställd kan definieras som opportunistisk enligt agentteorin, om den endast gör minsta möjliga under en arbetsdag samt om denne gör andra personliga aktiviteter under arbetstid som inte är relaterade till arbetet (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013).

Griesinger (1990) menar att för att begränsa en anställds opportunistiska beteende kan en chef använda sig av olika typer av styrning. Om chefen använder sig av en strikt övervakning för att förebygga opportunistisk beteende innebär det att tilliten mellan chefen och arbetstagaren riskerar att ifrågasättas. Ett alternativ till strikt kontroll är att använda sig av en styrning som bygger på personliga relationer samt en stark tillit. Kritiker menar att

ekonomiska teorier ger en förenklad bild av individens drivkraft och utelämnar betydelsen av relationer (Griesinger, 1990). Utifrån detta har *Stewardshipteorin* utvecklats som menar att människor styrs av en inre motivation, och att anställda föredrar kollektivismen framför deras egenintresse (Bjurström & Schillemans 2020). Teorin hävdar att kontroll inte är nödvändig, utan att det är viktigare att den anställde känner ansvar i sina arbetsuppgifter, för att den anställde ska agera i linje med företagets intresse (Gerwanski, Obermann, Velte & Kordsachia, 2020). Vidare betonas att anställdas relation till dess överordnade har en viktig påverkan på de anställdas prestation, då en god relation och ett starkt tillit har en positiv inverkan för att minska opportunistiska beteenden (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia & Wiseman, 2012).

Utifrån ovan argumentation finns det olika uppfattningar om vad det är som påverkar anställdas opportunism, och dess beroende av kontroll. Enligt agentteorin måste chefen kontrollera den anställde för att säkerställa att den inte är opportunistisk, utan agerar i enlighet med företagets intresse. Samtidigt finns det indikationer på att den anställde inte behöver övervakas om den anställde upplever att chefen har en stark tillit till en samt om anställda har en stark relation till kollektivet, då detta enskilt kan motverka individens opportunistiska beteende. Då förläggningen av arbete på distans innebär en förändring i den traditionella övervakningen för anställda, är det intressant att analysera hur anställdas opportunism under distansarbete påverkas utifrån dess relation till sin chef samt till sitt företag.

Enligt Dutcher (2012) passar distansarbete bäst för individer med mer komplicerade arbetsuppgifter. Detta eftersom den anställde kan sitta mer ostört hemifrån, vilket gör att anställda som har arbetsuppgifter som kräver en hög koncentration blir mer produktiva under

distansarbete. Däremot menar Eisenhardt (1989) att anställda med mer komplicerade uppgifter är svårare att kontrollera. Därför kommer denna studie avgränsas till att studera anställda med tjänstemannauppgifter, då det finns en osäkerhet om hur deras prestation påverkas av distansarbete. Logistikbolaget GDL har tjänstemän som utför komplicerade uppgifter och tillhör ett av många företag som har ställt om sin verksamheten till distansarbete under pandemin. Denna studie kommer därför använda GDL som fallföretag för att analysera anställdas opportunist under distansarbete.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att analysera hur anställdas opportunist påverkas av dess relation till sin närmsta chef samt dess relationen till organisationen.

- *Hur påverkas anställdas opportunist under distansarbete beroende på deras relation till sin chef?*
- *Hur påverkas anställdas opportunist under distansarbete beroende på deras relation till organisationen?*

2. TEORI

I detta avsnitt presenteras studiens två teorier, agentteorin och stewardshipteorin. Den första teorin som presenteras är agentteorin samt kritik mot teorin. Vidare introduceras Stewardshipteorin, som i motsats till agentteorin menar att människor agerar organisatoriskt och kollektivistiskt snarare än opportunistiskt.

2.1 Agentteorin

Agentteorin grundar sig i relationen mellan en principal och en agent, där principalen agerar som uppdragsgivare och anställer en agent som ska agera i principalens intresse och främja principalens mål. Teorin kan appliceras på många olika typer av relationer som exempelvis mellan ägare och ledning samt mellan chef och anställd (Eisenhardt, 1989).

Agentproblematiken uppstår av två anledningar, det första är när principalen och agentens motiv skiljer sig och det andra är när handlingarna och den information som agenten har tillgänglig är svår att observera (Besanko et al., 2013). Första problemet grundar sig i asymmetrin mellan parterna och deras olika intressen. Asymmetrin mellan parterna uppstår på grund av att parterna agerar i sitt egenintresse, då människor är opportunistiska (Eisenhardt, 1989). Agenten vill maximera skillnaden mellan värdet som erhålls från att delta i relationen med principalen samt de personliga kostnaderna som uppstår genom att göra det. Principalen å andra sidan vill att agentens utförande ska vara så högt som möjligt men samtidigt ge lägsta möjliga kompensation för arbetet. Det andra problemet grundar sig i att principalen inte kan observera hur agenten utför sitt arbete, vilket benämns *hidden actions* samt att principalen inte kan observera vilken information som agenten har tillgänglig inför sitt agerande, vilket kallas *hidden information* (Besanko et al., 2013). Ovan diskuterade

agentproblem medför ett ökat behov av kontroll och övervakning för principalerna för att minimera att agenter utnyttjar hidden information och hidden actions (Eisenhardt, 1989).

Vidare menar Eisenhardt (1989) att agentteorin delas in två olika områden som bemöter målkonflikter på olika sätt, *positivistisk agentteori* och *principal-agentteori*. *Positivistisk agentteori* handlar främst om att identifiera situationer där principalen och agentens mål står i konflikt med varandra samt beskriva de styrverktyg som finns för att minimera agentens självbetjänande beteende. Den andra grenen, *principal-agent teori*, är mer generell och fokuserar på relationen mellan agenten och principalen. Denna gren kan därför appliceras på fler relationer, som exempelvis chef-anställd, advokat-klient och köpare-säljare. Till skillnad från den positivistiska agentteori är *principal-agent teorin* mer abstrakt och matematisk och innehåller fördjupade specificeringar följt av logiska slutsatser och matematisk bevisning. Vidare förklarar Eisenhardt (1989) hur *principal-agent teorin* fokuserar på hur principalen genom övervakning och kontroll kan kontrollera att agenten verkar i principalens intresse. Exempel på hur detta görs är genom prestationsbaserad kontrakt såsom provisionsbaserad lön eller aktier i företaget, vilket syftar till att ge agenten incitament till att verka i principalens intresse. Dessutom kan principaler genom beteendebaserade kontrakt, som exempelvis rapportering, kontrollera att agenten inte agerar i egenintresse (Eisenhardt, 1989).

Därtill kan även företagskultur fungera som ett incitament till att få anställda att prestera enligt företagets intresse. Företagskultur definieras som en grupps gemensamma normer, värderingar och rutiner, vilket präglar gruppens agerande. Kostnader för bevakning och koordination mellan anställda kan därför reduceras genom en stark företagskultur, då den gemensamma organisationskulturen bidrar till kollektiva mål (Besanko et al., 2013).

2.1.1 Kritik mot agentteorins antagande om att individer är opportunistiska

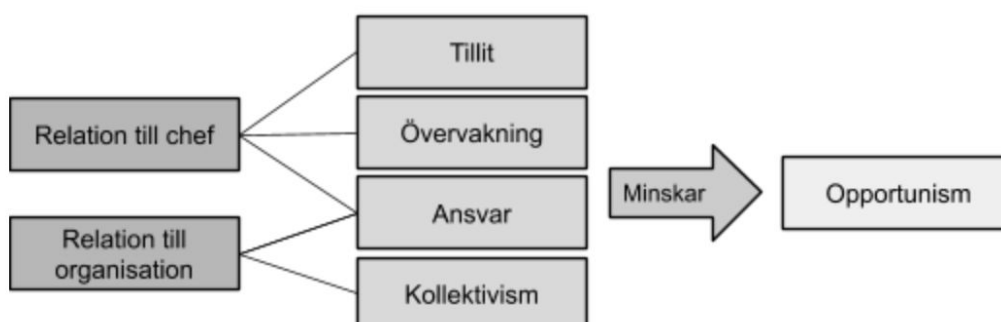
Williamsson (1993) redogör för att det finns en delad mening bland forskare i huruvida människor faktiskt är opportunistiska eller inte, och hur detta i sin tur påverkar en organisation. Kritiker belyser att agentteorins förenklade antaganden begränsar tillämpningen (Davis, Donaldson, Schoorman, 1997). Dessutom menar Cuevas-Rodríguez et al. (2012) att agentteorin är för restriktiv och att den borde utvidgas genom att tillämpa ett beteendeperspektiv. Agentteorin antar att målkonflikter mellan agent och principal varierar i olika grad, men att det alltid finns en risk till opportunistisk beteende hos agenter eftersom principalen inte kan uppnå fullständig kontroll av sina anställda (Davis et al., 1997). Därtill uppmärksammar Beccerra och Gupta (1999) att agentteorin bör kompletteras med faktorn tillit för att skapa en mer rättvis bild av relationer inom en organisation. I kontrast till agentteorins traditionella sätt att anställdas opportunistisk beteende med incitament och övervakning, menar de att det bör vara ett större fokus på att bygga upp tillit mellan parterna inom en organisation (Beccerra och Gupta, 1999). Dessutom menar Dant, Lado och Tekleab (2008) att relationer som är baserade på höga tillitsnivåer gör att parterna kan komma att identifiera sig med varandra och skapa starka band, vilket i sin tur resulterar i ett högre engagemang. Enligt Dant et al. (2008) ska principalen arbeta för att främja samarbete och tillit mellan parterna samtidigt som de ska använda sig av övervakning av agenternas prestation och beteende för att skydda sig mot opportunistisk beteende. Vidare beskrivs förekomsten av personliga relationer skapa tillit som förhindrar opportunistiskt beteende (McEvily, Perrone & Zaheer, 1998).

2.2 Stewardshipteorin

Utifrån kritiken om att agentteorin är för pessimistisk i sin människosyn, har stewardshipteorin växt fram som ett alternativ. Stewardshipteorin utgår från relationen mellan chef och ägare, där chefen benämns förvaltare (Davis et al., 1997). Stewardshipteorin utgår ifrån sociologiska och psykologiska analyser och menar att den inre motivationen och kollektivism är tillräckliga för att förklara beteende hos människor (Bjurstrøm & Schillemans 2020). Inre motivation grundar sig i att individer mår bra av ha ansvar, då det ger en ökad känsla av inflytande (Ryan & Deci, 2000). Bjurstrøm & Schillemans (2020) menar att förvaltare har denna inre motivation och att dem drivs av självförverkligande, erkännande, prestation och att vara så lojala som möjligt gentemot företaget. Vidare beskrivs förvaltare som kollektivistiska och pålitliga (Davis et al., 1997). Teorin kan därför ses som en motsats till agentteorin, då den utmanar den pessimistiska människosynen i att agenten agerar opportunistiskt och självbetjänande. Stewardshipteorin anser istället att förvaltaren har ett naturligt beteende att agera organisatoriskt och kollektivistiskt, då detta ger högre nytta för dem än ett självbetjänande (Gerwanski et al., 2020). En förvaltare kommer därför alltid prioritera det kooperativa beteendet framför självbetjäning, även när principalen och förvaltarens intressen skiljer sig åt, då förvaltare värderar samarbete högre än individualism (Davis et al., 1997). Detta då förvaltaren försöker uppnå organisationens mål och således inträffar inte konflikter eftersom parternas intressen går i linje med varandra (Davis et al., 1997). Vidare behandlar även teorin tillit och menar att om den anställde delar samma mål som principalen, finns det ingen anledning för principalen att inte lita på den anställde och att denne utför sin uppgiften på ett korrekt sätt (Bjurstrøm & Schillemans, 2020). I motsats till agentteorin, tror inte Stewardshipteorin på övervakande aktiviteter, utan menar istället att förvaltare med mycket ansvar kommer agera som ansvarig förvaltare av företaget och därmed även öka företagets prestation (Gerwanski et al., 2020).

2.3 Teoretiskt ramverk

Studien har sin utgångspunkt i agentteorin för att förklara anställdas opportunistiska beteende samt relationen mellan den anställde och dess chef. Då agentteorin menar att den anställde agerar opportunistiskt behöver principalen kontrollera att den anställde agerar i företagets intresse, vilket chefen kan göra genom att arbetsinsatsen *övervakas*. Kritiken mot agentteorin ifrågasätter antagandet om människans opportunistiska beteende och menar istället att *tillit* i relationen mellan chef och anställd är en viktig faktor som minimerar behovet av övervakning. Utifrån kritiken mot agentteorin har stewardshipteorin utvecklats, som i kontrast till agentteorin, menar att människor agerar organisatoriskt och *kollektivistiskt* snarare än opportunistiskt. Vidare menar teorin att om anställda blir tilldelade *ansvar* kommer den anställde att agera i företagets intresse, då den anställde prioriterar kollektivismen framför egenintresset. Traditionellt sätt appliceras stewardshipteorin på relationen mellan verkställande direktör och ägare men i denna studie appliceras teorin på anställd och chef med stöd från kritiken mot agentteorin. Utifrån agentteorin, kritiken mot antagandet att anställda är opportunistiska och stewardshipteorin bildas det teoretiska ramverket där faktorerna *tillit*, *övervakning*, *ansvar* och *kollektivismen* analyseras för att besvara hur anställdas opportunistiska beteende påverkas av sin relation till sin chef samt till sin organisation.



3. METOD

I detta avsnitt presenteras först studiens forskningsdesign, som innefattar en kvalitativ metod med en abduktiv ansats. Fortsättningsvis presenteras urval med motivering till fallföretag och respondenter. Vidare presenteras forskningsinstrument, tillvägagångssätt, empirisk dataanalys och slutligen studiens trovärdighet och äkthet.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Kvalitativ metod

Studien grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi genom en enfallsstudie. Den kvalitativa metoden möjliggör för att studera individers sociala omgivning. Vidare behövs rik data för att besvara studiens frågeställningar, vilket uppnås genom en kvalitativ metod. Hade studien istället utgått från en kvantitativ metod med uppsatta hypoteser och enkäter, så hade studien endast kunna svara på frågan om anställda är opportunistiska eller inte, och metoden hade inte fångat övriga faktorer som respondenterna anser är viktiga i frågan om opportunistisk under distansarbete. En kvantitativ metod hade därmed inte kunnat avspegla omgivningen på ett lika legitimt sätt, vilket minskar möjligheterna att använda studien för vidare studier eller överföra slutsatserna till andra kontexter (Bryman & Bell, 2017).

Studien är en enfallsstudie då studien ämnar till att skapa en djup och nyanserad bild av anställdas opportunistisk. Fördelen med att använda sig av en enfallsstudie är att det möjliggör en djup och nyanserad bild av anställdas opportunistisk, eftersom det medför en jämförelse av fenomenet mellan olika anställda i ett bolag. Nackdelen med en enfallsstudie är att studien i stor utsträckning förlitar sig på ett företag, vilket gör den mindre generaliserbar. För att öka

generaliserbarheten och kunna kontextualisera kompletteras därför studien med fem ytterligare intervjuer från fem andra företag (Bryman & Bell, 2017).

För att få svar på individernas uppfattningar gällande relationen till dess chef och organisationen under distansarbete samt för att kunna fånga deras sociala och komplexa naturliga miljö används semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Semistrukturerade intervjuer utgår från förutbestämda frågor men ger intervjuaren utrymme att komplettera med ytterligare frågor samt styra konversationen i en viss riktning beroende på respondenternas svar. Detta intervjuformat passar studien, då det ger upphov till att respondenternas verkliga uppfattningar kommer fram och undviker därmed att det baseras på författarnas uppfattningar. Vidare anses frågorna i intervjuerna vara av känslig karaktär och därmed svåra att definiera. För sådana frågor är en kvalitativ metod lämplig, då respondenterna med egna exempel och berättelser kan framhäva sina åsikter.

3.1.2 Forskningsansats

En kvalitativ studie kopplas vanligen ihop med induktiv ansats, vilket har sin utgångspunkt i observationer och i det empiriska materialet för att dra generaliserbara slutsatser. Därtill tillämpas ett deduktivt arbetssätt då teorier och tidigare forskning används för att besvara frågeställningen. I en kvalitativ uppsats arbetar forskare sällan helt deduktivt eller induktivt. Detta beror på att i en induktiv studie finns det ingen mängd empirisk data som kan möjliggöra en teoriformulering, och i en deduktiv studie förlitar forskare sig på en strikt logik som rör teoriprövning vilket gör att det blir otydligt vilken teori som ska prövas. För att hantera denna problematik har den abduktiva ansatsen utvecklats. Den abduktiva ansatsen kan ses som en kombination av induktion och deduktion, då den tar utgångspunkt i både teori och empiri för att kunna besvara frågeställningen. Eftersom denna studie har ett stort fokus på

egen insamlad empiri och hur denna kan ge svar på frågor som idag inte besvaras av teorin, samtidigt som studien tar utgångspunkt i befintlig teorier, har en abduktiv ansats tillämpats (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Urval

3.2.1 Val av fallföretag

Till följd av att studiens syfte är att analysera anställdas opportunistiska under distansarbetet har fallföretaget valts genom ett målstyrt urval. Kriteriet är att fallföretaget har gått från att ha sin verksamhet på arbetsplatsen innan Covid-19 och att de anställda nu arbetat på distans sedan mars 2020. Detta kriterium sattes för att ge ett mer rättfärdigt resultat, då respondenterna vid intervju tillfället har arbetat på distans i cirka nio månader och således hunnit skapat rutiner och gedigna erfarenheter av distansarbetet. Ett företag som uppnår samtliga kriterier är logistikföretaget GDL och då en kontakt på företaget kunde erbjuda flera intervjuer från anställda och chefer valdes detta som studiens fallföretag. GDL är ett företag inom logistikbranschen som erbjuder tjänster inom transport, maskin och logistik. Företaget är etablerat på 20 orter runt om i Sverige, varav huvudkontor är i Helsingborg. Vidare omsätter bolaget 3,6 miljarder svenska kronor och har ungefär 600 anställda i Sverige varav 300 är tjänstemän (GDL, 2020). Totalt genomfördes tio stycken semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter från GDL. Fallföretaget har kompletterats med fem intervjuer med anställda från fem olika företag från andra branscher, i syfte att kunna dra allmänna slutsatser om fallföretaget. Detta görs genom att jämföra insamlad empirisk data från GDL med empirisk data från respondenter från andra företag, vilket gör att man kan se om resultatet är unikt för GDL. För att kunna göra en rättvis jämförelse, har de kompletterande företagen valts utifrån

att de ska vara vinstdrivande som GDL samt att de ska ha ungefär samma organisationsstorlek. De fem kompletterande företagen täcker däremot olika branscher och kan därmed tänkas medföra en viss branschvariation. Syftet med studien är dock inte är att skapa en generalisering för en viss bransch utan skapa en ökad förståelse för hur anställdas opportunistiska påverkas under distansarbete.

3.2.2 Val av respondenter

Respondenterna har avgränsats genom ett målstyrt urval, och avgränsat sig till tjänstemän som arbetar minst 80 % på distans. Detta för att kunna möjliggöra att tydliga slutsatser kan dras och för att minska risken att andra slumpmässiga faktorer påverkar studiens resultat. Respondenterna är därmed valda utifrån förutbestämda kriterier, som även kallas a priori-urval. Det målstyrda urvalet är ett icke slumpmässigt urval vilket kan medföra att informationen blir ensidig (Bryman & Bell, 2017). För att motverka detta problem intervjuades både anställda och chefer angående anställdas opportunistiska. Det här gjordes för att säkerställa att man fått en helhetsbild av det undersökta fenomenet, då opportunistiska grundar sig i en relation mellan två personer vilket gör det viktigt att intervjua båda parter. Totalt intervjuas tretton personer, åtta personer från GDL, varav sex av dem är anställda utan personalansvar och två av dem är chefer med personalansvar. De kompletterande fem respondenterna är anställda utan personalansvar från andra företag. Utifrån de förutbestämda kriterierna har respondenterna delvis valts utifrån ett bekvämlighetsurval, då mer än hälften av respondenterna arbetar på GDL. Det icke slumpmässiga urvalet kan kritiseras, då det kan medföra att en viss del av populationen inte blir representerad. Då denna studie är av kvalitativ karaktär är det dock inte av lika stor betydelse att hela populationen representeras. Den målstyrda urvalsmetoden grundas på en fast urvalsstrategi, där urvalsgruppen inte

kommer justeras under arbetets gång. Anledningen till detta är att författarna anser att frågeställningen kommer kunna besvaras av det initiala urvalet (Bryman & Bell, 2017).

Respondenter	Intervjulängd	Intervjuform	Datum
GDL			
Anställd 1	45 minuter	Videosamtal	3/12-2020
Anställd 2	40 minuter	Telefonintervju	2/12-2020
Anställd 3	45 minuter	Videosamtal	3/12-2020
Anställd 4	60 minuter	Videosamtal	4/12-2020
Anställd 5	75 minuter	Videosamtal	8/12-2020
Anställd 6	45 minuter	Videosamtal	4/12-2020
Chef 1	40 minuter & 15 minuter	Telefonintervju	2/12 & 17/12-2020
Chef 2	45 minuter & 10 minuter	Videosamtal	4/12 & 16/12-2020
Kompletterande			
Anställd 7	40 minuter	Videosamtal	20/11-2020
Anställd 8	45 minuter	Videosamtal	23/11-2020
Anställd 9	45 minuter	Videosamtal	19/11-2020
Anställd 10	55 minuter	Videosamtal	25/11-2020
Anställd 11	45 minuter	Videosamtal	4/11-2020

3.3 Forskningsinstrument

Då studien tillämpar en kvalitativ forskningsstrategi har primärdata samlats in genom semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Den kvalitativa metoden sätter höga krav på intervjuaren att vara delaktig för att skapa en så korrekt bild av respondentens åsikt som möjligt. Detta innebär att intervjuaren måste hitta en bra balans mellan de förutbestämda frågorna och att ge respondenten utrymme att ta upp de saker som intresserar. De

semistrukturerade intervjuerna är därför genomförda med hjälp av en intervjuguide för att försäkra att författarna får in den informationen som krävs för att besvara forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden är uppdelad i fem olika teman: *grundläggande information, motivation, effektivitet, relation mellan chef och anställd* samt *företagskultur*. Författarna utformade intervjufrågorna genom att först diskutera vilken information som behövs för att besvara frågeställningarna och därefter utformades olika intervjufrågor med målet att få en nyanserad och verklighetstrogen bild av ämnet. Då det är svårt att från början veta vad som påverkar anställdas opportunistiska och hur de återspeglas i dess vardag, har författarna säkerställt att man fått en helhetsbild inom ämnet genom att ställa frågor inom ett flertal områden. Vissa av dessa områden har författarna däremot valt att exkludera från empiri och analys, vilket till stor del beror på att behålla respondenternas anonymitet, och för att empirin inte har varit relevant för att kunna besvara frågeställningarna. Då frågorna som ställts till respondenterna till viss del är av känslig karaktär då det berör deras relation till chefen och deras tycke om organisationen har respondenterna fått en anonymitet i studien. Vidare möjliggör respondenternas anonymitet mer ärliga svar, vilket minskar risken för "social-desirability bias" som innebär att respondenten tenderar till att rapportera beteende som anses önskvärt och undanhåller beteende som inte anses önskat. För att uppfatta respondenternas sociala komplexitet, i detta fall deras opportunistiska, bads respondenterna att beskriva hur deras föregående arbetsdag såg ut i detalj. Vidare möjliggjorde de semistrukturerade strukturen en flexibilitet i intervjuerna, genom att ordningsföljden kunde anpassas utifrån respondenternas svar vilket skapade en djupare diskussion och förståelse inom ämnet. Vidare har alltid två författare varit närvarande på intervjuerna, där en person ställt frågor medan den andra har lyssnat. Den passiva intervjupersonen har haft i uppgift att ställa följdfrågor vid behov och kontrollera att respondenten har besvarat alla frågor, vilket har medfört att författarna har fått information på allt de behöver trots semistrukturen.

Intervjuerna har genomförts digitalt med video över Microsoft Teams, Zoom eller Facetime då den rådande pandemin i Covid-19 förhindrar fysiska intervjuer. Tack vare att majoriteten av respondenterna har deltagit med både ljud och bild har det varit möjligt att uppfatta respondenternas kroppsspråk, vilket är viktigt för att kunna uppfatta respondenten korrekt (Bryman och Bell, 2017). Värt att belysa är att intervju 6 och 7 endast genomfördes med ljud då respondenternas webbkameror inte fungerade. Vidare har samtliga respondenter gett samtycke på att intervjuerna spelas in, vilket möjliggjorde att författarna kunde transkribera materialet. Transkriberingen har bidragit till att de kunnats göra en noggrann analys av materialet samt minimerat risken för feltolkning och informationsbortfall. Enligt Bryman och Bell (2017) är det vid kvalitativ forskning intressant att både få fram vad intervjupersonen säger, men också hur personen säger det. Inspelning av intervjuerna har möjliggjort för författarna att lyssna om på intervjuerna och på så sätt kunnat uppfatta olika tonlägen. En nackdel med transkribering är att det kan begränsa respondenternas svar, då det kan bli oroliga och distraherade av att deras uttalanden kommer sparas i skrift (Bryman & Bell, 2017). Detta förhindrades genom att respondenterna är anonyma i studien.

3.4 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet för studien återspeglas i valet av att ha en grundad teori för dataanalysen. Studien började med att författarna identifierade ett praktiskt problem i distansarbete som kunde kopplas till agentteorin, kritik mot agentteorin och stewardshipteorin. Därefter formulerade författarna ett övergripande problemområde och studiens frågeställning utifrån detta. Författarna inledde sedan en grundläggande teorigenomgång med hjälp av LUBsearch och Google Scholar för att hitta relevanta artiklar och teorier inom ämnet. Parallellt med teorigenomgången gjordes ett urval av relevanta respondenter att intervjua. Med en

grundläggande förståelse för teorierna och problemområdet utvecklades en intervjuguide för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Därefter började empirisk data samlas in genom de semistrukturerade intervjuerna. I enlighet till grundad teori har datan samlats in parallellt med att transkribering och kodning har genomförts (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna disponerades över tre veckor, för att kunna jämföra insamlad data kontinuerligt och därmed ha möjlighet till att utveckla datainsamlingen. Till följd av detta tillvägagångssätt identifierade författarna efter de fyra första intervjuerna, att intervjuguiden behövde förbättras för att fånga in mer relevant data. Inför de resterande intervjuerna tillämpades därmed en uppdaterad intervjuguide.

Under de första intervjuerna var det svårt att avgöra om respondenternas svar tydde på opportunist, på grund av att opportunist är ett socialt komplext begrepp. Det var först efter att samtliga intervjuer genomförts och studiens data analyserats, som författarna kunde koppla intressanta faktorer för opportunist och hur de påverkas av den anställdes relation till chefen och dess organisation. Författarna kom då till insikt med att det hade varit värdefullt att genomföra uppföljningsintervjuer med cheferna, i syfte att ställa följdfrågor om det som identifieras i de initiala intervjuerna och utveckla dessa resonemang. Som en del av den kvalitativa forskningsprocessen genomfördes därför två ytterligare intervjuer med cheferna.

Författarna har valt att grunda empirin utifrån underrubrikerna: *Relationen mellan chef och anställd, relation till organisationen och arbetsdagen*. Analysen är sedan uppdelad efter studiens frågeställningar, *Relationen till chefen och dess påverkan på opportunist* samt *Relationen till organisationen och dess påverkan på opportunist*. Empirin från arbetsdagen har vävts in under båda rubrikerna. Anledningen till detta, är att arbetsdagen inte är något i sig som ska studeras, utan det används för att identifiera om det finns opportunistiska

aktiviteter under distansarbete. Empirin från anställdas arbetsdag används sedan i analysen för att se hur detta påverkas av den anställdes relationen till chefen och dess organisation. Vidare är analysen uppdelad efter studiens två frågeställningar och för att besvara dessa används faktorerna från det teoretiska ramverket. För den första rubriken, *relationen till chef och dess påverkan på opportunist*, används faktorerna tillit, övervakning och ansvar. För den andra rubriken, *relationen till organisation och dess påverkan på opportunist*, används faktorerna ansvar och kollektivism.

3.5 Empirisk dataanalys

En utmaning med kvalitativ forskning och semistrukturerade intervjuer är att det snabbt genererar ett stort och otympligt datamaterial. Därför är det av betydelse att systematiskt analysera och koda den inhämtade datan (Bryman & Bell, 2017). Eftersom studien ämnar till att förstå och beskriva sociala processer har den insamlade datan analyseras utifrån en grundad teori. Två centrala processer i grundad teori är att insamling av data och analys sker parallellt med varandra och att analysen sker genom kodning. Kodningen har således genomförts allt eftersom intervjuerna transkriberades, i syfte att öka förståelse av empirin och för att göra det enklare att ta itu med allt material (Bryman & Bell, 2017). Dessutom har en kontinuerlig dataanalys gjort att intervjupersonerna mer skickligt kunnat identifiera teman och ställa följdfrågor, vilket har medfört en mer relevant datainsamling (Bryman & Bell, 2017).

Kodningsprocessen började initialt med en sammanställning av samtliga intervjufrågor i ett dokument vilket gav författarna en databas för hur respondenterna svarat på frågorna. Därefter påbörjades en kodning av öppen karaktär som genomfördes i ett excel-dokument. Allteftersom författarna gick igenom transkriberingarna skapades kategorier som fylldes på

med information från varje respondent. Kategorierna valdes utifrån vad författarna tyckte var intressant i sammanställningen och kodningen samt utifrån centrala delar i teorierna. Viktigt att betona är att författarna alltid haft transkriberingen nära tills hands för att behålla den rika kvalitativa datan. Kodningen började väldigt brett och genererade 35 kategorier. När alla kategorier var ifyllda kunde författarna jämföra svaren hos GDL med de kompletterande respondenterna och kunde då se tydliga mönster, som vilket kategorierna justerades efter. De slutliga 17 kategorierna motsvarar olika faktorer som påverkar opportunist och ämnar till att bidra att besvara frågeställningen. Kritik mot grundad teori är att kodningen kan resultera i relevanta faktorer för att förstå kontexten förloras, vilket gör att den sociala miljön kan återspeglas felaktigt (Bryman & Bell, 2017). Däremot är det viktigt att respektera respondenternas anonymitet, vilket ger en begränsning i hur mycket som kunnat återges av respondentens sociala situation.

3.6 Studiens trovärdighet och äkthet

I en kvalitativ uppsats kan begreppen validitet och reliabilitet användas på ett annat sätt, då begreppen traditionellt sätt grundar sig i att det finns en absolut sanning och att det är författarnas uppgift att presentera den. I en kvalitativ forskning är det svårt att skapa ett entydigt svar om den sociala verkligheten på ett korrekt och realistiskt sätt på grund av avsaknad av numerisk data. Därför kan begreppen trovärdighet och äkthet användas för att för att bedöma datans kvalitet i en kvalitativ uppsats. Begreppet trovärdighet består i sin tur av fyra kriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman and Bell, 2017).

Tillförlitlighet handlar om att återspegla en så verklig bild av en situation som möjligt, så att avbildningen i läsarens ögon känns trovärdig och acceptabel (Bryman & Bell, 2017). För att

skapa tillförlitlighet är det viktigt att respondenterna känner att författarna uppfattat en korrekt och därmed riktar författarna ett stort fokus på validering av datan, genom att samtliga författare är med i transkriberingen och kodningen. Vidare har författarna ställt följdfrågor för att garantera att respondenten uppfattas korrekt. Genom att spela in intervjuerna kunde även författarna lyssna om på respondenternas svar och därmed säkerställa att inget har missats eller uppfattats felaktigt.

Överförbarhet handlar om i vilken grad läsaren kan överföra studiens resultat till andra situationer och miljöer. I en kvalitativ studie är det läsaren som avgör generaliserbarheten utifrån den data som författarna valt ut, vilket möjliggörs i den här studien genom en tydlig empirigenomgång av vardera respondent. Däremot hade det varit önskvärt att delge ännu mer av respondenternas situation, såsom ålder, arbetsuppgifter och antal år på arbetsplatsen, men för att bevara anonymitet hos de anställda på fallföretaget kan denna information inte presenteras. Detta är något som kan göra det svårare för läsaren att överföra studiens resultat till andra kontexter (Bryman & Bell, 2017). Vidare observeras endast ett fåtal individer, något som ofta är fallet i kvalitativa studier, vilket minskar studiens överförbarhet. Trots att studien endast studerar en begränsad grupp, kan resultatet ändå förväntas överföras till andra kontexter, då distansarbete till följd av Covid-19 är något samtliga företag påverkas av. En analys av hur faktorerna relation till chefen samt organisationen påverkar opportunist, är något som kan vara intressant för samtliga företag att ta lärdom av. Studien kan därmed tänkas kunna ge anvisningar på hur företag bör tänka framöver för att minska anställdas opportunist under distansarbete, något som gäller oavsett storlek på företag, geografisk placering, bransch med mera (Bryman & Bell, 2017).

Pålitlighet handlar om att skapa en trovärdig studie genom att granska hur data samlats in, om data som initialt valts kan ha påverkat studiens resultat samt om det finns belägg för slutsatserna (Bryman & Bell, 2017). Författarna till denna studie har gjort ett aktivt val att justera datainsamlingen efterhand, i enlighet med grundad teori, då författarna behövde mer detaljerad data. Författarna är medvetna om att detta kan komma att påverka studiens pålitlighet. Vidare har kritik riktats mot att det finns en bristande transparens i kvalitativ forskning, något författarna har åtgärdat genom en tydlig redogörelse för motivering av val av respondenter, transkribering av intervjuerna samt en utförlig beskrivning för hur dataanalysen gått tillväga, vilket ökar pålitligheten (Bryman & Bell, 2017).

Konfirmering handlar om att författarna ska kunna konfirmera att datan och resultatet är objektivt och att datan inte har färgats av subjektiva tycken. Detta är något som den kvalitativa forskningsmetoden fått kritik för, då det finns en risk för att författarnas personliga intresse kan göra att de sympatiserar för olika respondenter och styra vad som observeras och registreras vid datainsamlingen och kodningen (Bryman & Bell, 2017). Genom att författarna är medvetna om problematiken med detta samt att alla författare har tagit del av datamaterialet, motarbetats risken för subjektivitet i datan.

Utöver dessa fyra trovärdighetskriterier finns krav på *äkthet*, där det betonas att studien ska skapa en rättvis bild av det som studerats (Bryman and Bell, 2017). Studien anses bemöta kravet på äkthet genom att författarna varit noga med att ge samtliga respondenter en rättvis bild av dess åsikter och uppfattningar. Detta genom att inte ta data ur fel kontext samt utesluta data som kan ha relevant karaktär i studien. Respondenternas anonymitet har dock begränsat författarna från att kunna återge en helt rättvis bild av de anställda.

4. EMPIRI

I detta avsnitt presenteras varje respondents empiri utifrån rubrikerna Relationen mellan chef och anställd, Relationen till organisationen och Arbetsdagen.

4.1 Sammanställning av empiri

Respondenter	Relationen mellan chef och anställd	Relationen till organisationen	Arbetsdagen
Anställd 1 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar via möte veckovis.	- Daglig avstämning med kollegor. - Upplever avvaktande inställning.	- Effektivare i arbetet och tar färre raster.
Anställd 2 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar via möte veckovis.	- Inga strukturerade avdelningsmöten.	- Effektivare i arbetet och tar färre raster.
Anställd 3 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar inte till chef.	- Inga strukturerade avdelningsmöten. - Lägre engagemang för utveckling.	- Oförändrad effektivitet, arbetar lika många timmar på distans.
Anställd 4 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar inte till chef.	- Inga strukturerade avdelningsmöten.	- Effektivare, arbetar färre timmar men får mer gjort. - Ändrat sina arbetstider.
Anställd 5 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar till chef regelbundet.	- Avdelningsmöte varannan vecka.	- Effektivare och tar inga raster.
Anställd 6 GDL	- Känner tillit från chef. - Rapporterar inte till chef.	- Inga strukturerade avdelningsmöten. - Lägre engagemang för utveckling.	- Oförändrad effektivitet, färre raster men saknar medhörningen på kontoret.
Chef 1 GDL	- Känner tillit till anställda. - Använder rapportering av tid men inte arbetsinsats.	- Inga strukturerade avdelningsmöten.	- Upplever ingen förändring i effektiviteten hos de anställda.
Chef 2 GDL	- Känner tillit till anställda. - Möte med anställda en gång i månaden.	- Möte med anställda varannan vecka. - Upplever avvaktande inställning.	- Upplever ingen förändring i effektiviteten hos anställda.

Anställd 7 Kompletterande	- Känner tillit från chef. - Rapporterar inte till chef.	- Dagliga morgonmöten med avdelningen.	- Effektivare, färre raster och längre arbetsdagar på distans.
Anställd 8 Kompletterande	- Känner tillit från chef. - Avstämningar varannan vecka med chef.	- Avdelningsmöten två gånger i veckan. - Digital e-fika.	- Oförändrad effektivitet, fler ineffektiva möten, färre raster.
Anställd 9 Kompletterande	- Känner tillit från chef. - Rapporterar dagligen.	- Möte två gånger i veckan.	- Effektivare och tar inga raster.
Anställd 10 Kompletterande	- Känner tillit från chef. - Inget krav på rapportering, men sammanställer dagligen.	- Möte en gång i veckan samt e-fikor.	- Effektivare, inga raster och längre arbetsdagar.
Anställd 11 Kompletterande	- Känner tillit från chef. - Avstämning en gång i veckan.	- Daglig avstämning med kollegor samt digital fika varje vecka.	- Effektivare och tar kortare luncher.

4.2 Empiriinsamling GDL

Anställd 1.

Relationen mellan chef och anställd: Relationen med chefen upplevs bra och den anställde känner tillit från chefen. Därtill anser den anställde att relationen till chefen är oförändrad på distans förutom att den sociala biten har försvunnit då de inte träffas fysiskt. Dessutom uttrycker den anställde att det har blivit svårare att veta om chefen är tillgänglig och kommunikationen har förändrats då denne inte kan få svar lika snabbt via mail, jämfört med innan på kontoret. Vidare har den anställde veckovisa avstämningsmöten med chefen och uttrycker att denne håller med om chefens prioriteringar om mål och arbetssätt. Den anställde känner inget större behov av att rapportera sin arbetsinsats till sin chef under distansarbete.

Relationen till organisationen: Den anställde har en daglig avstämning med sina närmaste kollegor, där de bland annat diskuterar hur arbetet går och om någon i teamet behöver hjälp med något. Den anställde känner att den har tappat det sociala med kollegorna under distansarbetet, då det nu mest blir jobbrelaterade telefonsamtal. Vidare motiveras den

anställda av varierade arbetsuppgifter och av att hitta lösningar som effektiviserar arbetsrutiner. Den anställde upplever att motivationen försämrats under distans på grund av minskad kontakt med kollegor. Respondenten upplever vidare att företaget inte har utvecklats under distans och uttrycker sig på följande sätt:

”Jag och min chef är ganska eniga om att vi behöver förbättras och hen drar också det vidare, jag drar det vidare till chefen och hen drar det vidare, just nu har allting pausats liksom och vi kommer ingen vart med det” - Anställd 1.

Den anställde motiveras av att ha mycket att göra. Därefter berättas att under distansarbetet försöker VD:n och ledningen skapa motivation genom veckomail och brev. Vidare menar respondenten att kulturen på GDL kan liknas med deras värdeord, emotionella, engagerade, pålitliga och värdeskapande, men att vissa i organisationen behöver arbeta mer med dessa.

Arbetsdagen: Respondenten upplever sig vara mer effektiv hemma, då den inte blir störd på samma sätt som på kontoret. Den anställde känner att arbetsdagen hemma blir längre, då rasterna är färre och kortare samt att den anställde börjar arbetsdagen tidigare under distansarbetet. Vidare upplever respondenten att flexibiliteten i arbetsdagen har ökat, då den anställde kan göra privata ärenden mitt på dagen om det behövs. Ytterligare upplever den anställde inte att den har fått mer att göra under distans.

Anställd 2.

Relationen mellan chef och anställd: Respondenten har en bra relation med sin chef och upplever att relationen är oförändrad under distansarbetet. Den anställde känner tillit från sin chef och har avstämningsmöten med chefen en gång i veckan. Vidare berättar den anställde att den inte känner något större behov av att bevisa sin kompetens under distansarbete, då denne är självständig i sitt arbete. Den anställde håller med om sin chefs prioriteringar om mål och arbetssätt och hade inte velat lägga upp något annorlunda.

Relationen till organisationen: Den anställde upplever att relationen till kollegorna är oförändrad men att gemenskapen har påverkats, då de inte kan träffas och talas vid lika mycket som tidigare. Den affärsmässiga kommunikationen med kollegorna har däremot blivit smidigare med Microsoft Teams. Vidare beskriver den anställde att den motiveras av utmaningar samt problemlösning och upplever inte att motivationen har förändrats under distansarbetet. Respondenten upplever att chefen motiverar genom att ställa frågor och se till att allt fungerar som det ska. Slutligen tycker den anställde att företagskulturen är bra.

Arbetsdagen: Den anställda upplever att den arbetar mer effektivt och fler timmar på distans. Respondenten förklarar att den börjar arbetsdagen tidigare under distansarbetet och att rasterna blir färre och kortare, då småprat med kollegor inte är möjligt hemma. Den anställde upplever ett ökat ansvar under distans till följd av att arbetsuppgifterna har ökat i omfattning. Vidare är den anställde noga med att separera fritid och jobb, och försöker följa det dagliga schemat som fanns på kontoret. Angående inställning till dess arbete uttrycker sig den anställde på följande sätt.

“Jag älskar att jobba” - Anställd 2

Anställd 3.

Relationen mellan chef och anställd: Respondenten upplever att relationen till sin chef är mycket svag, men att den fungerar väl. Den anställde håller med sin chefs prioriteringar om mål och arbetssätt i helhet. Vidare känner den anställde tillit från sin chef och känner inte ett större behov av att bevisa sin kompetens till chefen under distansarbetet. Detta förklaras genom:

“Blir jobbet gjort så räcker det” - Anställd 3

Behovet av kommunikation till chefen har varken nu under distans eller tidigare varit stor. Respondenten rapporterar inte in sin arbetsinsats till sin chef, utan de ringer endast varandra vid behov. Vidare känner den anställde en frihet över att själv kunna lägga upp sin arbetsdag.

Relationen till organisationen: Den anställde kommunicerar med sina närmaste kollegor dagligen via en chatt. Däremot förklarar den anställde att dennes avdelningen inte har några organiserade möten, utan kommunikationen gällande det dagliga arbetet sker främst via chatten. Den anställde förklarar att kommunikationen nu är mer affärsmässig, då kollegor är mer selektiva om vad som tas upp. I det stora hela anser respondenten att distansarbetet fungerar bra, men anser att det krävs mer kommunikation och träffar mellan kollegorna, för att de ska kunna ta nästa steg och utvecklas i arbetet. Anställd 3 förklarar det som:

“Vi klarar det jättebra att jobba på distans och hålla skeppet flytande eller vad man ska säga. Men ska vi utvecklas och göra saker och ting bättre så hade vi behövt i vår grupp på GDL träffats och diskuterat saker” - Anställd 3

Vidare motiveras den anställde av att ha varierande uppgifter och känner inte att motivationen har förändrats under distansarbetet. Respondenten upplever ingen stark företagskultur och känner sig inte som en GDL:are. Den anställde förklarar även att den inte tycker att chefen gör något speciellt under distansarbetet för att öka motivationen.

Arbetsdagen: Respondenten upplever att den börjar jobbet samma tid som den gjorde på kontoret, men att dagen flyter ihop mer under distansarbetet då den saknar fasta rutiner med start och sluttid. Vidare upplever respondenten att effektiviteten är densamma på distans som på kontoret. Den anställde känner sig mer koncentrerad hemma eftersom den annars ofta blir störd på kontoret av kollegors diskussioner som inte angår den anställde. Samtidigt betonar den anställde att det även är viktigt för den i sitt arbete att kunna vara med och lyssna på andra kollegors samtal. Slutligen känner inte respondenten att den har fått mer att göra under

distans, men upplever att arbetet kräver mer aktiv kommunikation och strukturering än tidigare.

Anställd 4.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde upplever stor tillit från chefen och poängterar att visa tilltro och att ge ut ansvar är en av chefens starkaste sida. Samtidigt beskriver den anställde att distansarbetet inte är bra för deras relation, då de tappar det naturliga mötet och att kunna prata om de vardagliga. Den anställde tror att distansarbetet gör att denne undermedvetet känner att det finns ett större behov av att bevisa sin kompetens och arbetsinsats för chefen. Vidare känner den anställde att den har en stor frihet att själv planera upp sina dagar, men att den vet vad som förväntas och vad konsekvenserna blir om något inte görs. Arbetsinsatsen rapporteras inte på något kontinuerligt sätt utan sker vid behov. Vidare är den anställde eniga med chefens arbetssätt.

Relationen till organisationen: Den anställde berättar att den inte har några kontinuerliga möten med kollegor. Vidare känner den anställde att kontaktnätverket delvis har förlorats, samtidigt som denne menar att kommunikationen inte har ändrats så pass mycket då den anställde försöker hålla uppe relationen genom att ringa runt mycket. Utöver dennes egna initiativ, uttrycker respondenten att kommunikationen mellan olika avdelningar på företaget är bristfällig.

“Folk har lite svårt att ringa runt, utan man fastnar lätt i sin del av bubblan, i sitt lilla kontor och dem man har koll på, och så har man inte jättebra koll på resten av bolaget” - Anställd 4

Fortsättningsvis förklarar den anställde att företagskulturen på GDL är osammanhängande och att ingen direkt har koll på företagets vision och mål.

Gällande motivation från chefen och ledningen förklarar den anställde att de inte finns några speciella initiativ, utan att det isåfall sker via beröm från chefen när den har lyckats med någonting. Den anställdes motivation upplevs inte ha förändrats av att jobba på distans, då utmaningarna i arbetet fortfarande finns kvar och skapar motivation.

Arbetsdagen: Den anställde tycker att den är mer effektiv på distans, då den kan arbeta mer ostört och hålla i fler möten. På kontoret när det var fysiska möten kunde den anställde ha två till tre möten per dag, jämfört med under distansarbetet då den istället kan ha upp till sex möten på en dag. Å andra sidan beskriver den anställde att denne är mindre effektiv i det avseendet, då det är svårare att få ihop information från kollegor, vilket är en viktig del i dennes arbete. Dessutom poängterar den anställde att den ibland blir störd i sitt arbete hemifrån, då det är flera i hushållet som arbetar hemma. Därtill tror den anställde att den arbetar färre timmar under distansarbete men att denne samtidigt får mer gjort. Respondenten fortsätter med att förklara att arbetsdagen har blivit mer fördelad på andra tider av dygnet jämfört med innan.

Anställd 5.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde beskriver att den har en väldigt bra affärsmässig relation till sin chef och att den kan prata med chefen om allt. Den anställde känner att chefen har tillit för både den anställdes kompetens samt arbetssätt och känner därför inget större behov av att visa upp sin kompetens under distansarbetet. Fortsättningsvis förklaras det att den anställde håller med sin chefs prioriteringar och att relationen inte har påverkats av distansarbetet. Den anställde och chefen har regelbundna uppföljningar, men däremot ställer den anställde färre frågor under distansarbete och är mer självständig nu.

Relationen till organisationen: Den anställde känner att de vardagliga diskussionerna nu övergått till en ineffektiv kommunikation med massvis med mail. Respondenten uttrycker dock att detta underlättar dennes arbetsbelastningen, då den anställde kan välja hur den skall

prioritera olika ärenden. Under distansarbetet har den anställde endast affärsrelaterade möten, som har blivit mer effektiva då de inte pratar om privata ärenden. Vidare har den anställde möte med sin avdelning varannan vecka. Respondenten fortsätter med att förklara att det ibland är svårt att känna motivation till sina dagliga arbetsuppgifter på grund av en hög belastning. Mest motiverad är den anställde till arbetsuppgifter som påverkar hela organisationen, för där känner denne sig mest betydelsefull. Den anställda känner också en ökad motivation under distansarbete då denne tydligare kan strukturera upp arbetsveckan under distansarbetet. Chefen gör inget särskilt för att motivera den anställde men hör ofta av sig och undrar hur en mår. Den anställde känner att företaget hade kunnat göra mer vilket beskrivs följande:

“Men de hade såklart kunna göras lite bättre tror jag, just att följa upp det här... Nej så det kan nog göras mer saker, och kanske till och med att vi blir tvingade till att göra mer, jobba bättre.” - Anställd 5

Den anställde fortsätter med att förklara med att den tycker att företagskulturen är osammanhängande och att kulturen skiljer sig åt mellan de tre affärsområdena.

Arbetsdagen: Respondenten känner att koncentrationen och effektiviteten är betydligt högre på distans, delvis då det medfört att den anställde kan göra privata ärenden på dagen, vilket minskat stress och därmed lett till ökad effektivitet. Den minskade stressen och frånvaron av kollegor som stör har lett till att den anställde hinner med sina arbetsuppgifter och slipper jobba över, vilket var vanligt förekommande innan. En annan förändring av förläggningen av arbetet på distans är att den anställde inte tar några raster. Vidare förklarar den anställde att den har fått fler arbetsuppgifter under distans vilket gett den anställde ökat ansvar.

Anställd 6.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde upplever inte att distansarbetet har påverkat relationen till sin chef särskilt mycket, då de inte kommunicerade särskilt mycket

innan på kontoret. Kommunikationen de har upplever den anställde fungerar väl över distans. Vidare upplever respondenten att chefen känner tillit till denne. Dessutom känner den anställde en trygghet i sin roll och kompetens, och känner inte att den behöver visa sin arbetsinsats mer under distans. Den anställde rapporterar inte sin arbetsinsats till sin chef, utan det tas i så fall upp i samband med att de pratar i telefon. Den anställde säger att den är osäker på om den håller med om chefens prioriteringar om mål och arbetssätt.

Relationen till organisationen: Den anställde börjar dagen över Microsoft Teams med att gå igenom vad som hänt sen gårdagen och ta tag i akuta ärenden med kollegor. Kollegorna har diskuterat innan distansarbetet att införskaffa veckomöten, men detta har inte implementeras under distansarbetet. Vidare förklarar den anställde att den både kan jobba över samt sluta tidigare vissa dagar. Den anställde upplever att gemenskapen har blivit sämre på distans, då denne varken har någon kontakt eller vet vad alla andra kollegor gör som denne inte arbetar dagligen med. Chefen och ledningen motiverar inte de anställda på något speciellt sätt. Den anställde poängterar att fokuset är att få det dagliga att fungera, och att allt utöver det får komma i efterhand. Vidare motiveras respondenten framförallt av tuffa utmaningar och att lösa problem, och då arbetet fortfarande handlar om detta är motivationen oförändrad från innan. Den anställde menar att företagskulturen är kaotisk och att det inte finns någon röd tråd i företaget vilket gör att det känns rörigt.

Arbetsdagen: Den anställde känner att denne har frihet att lägga upp sin arbetsdag samt flexibel i sin arbetstid. Respondenten förklarar vidare att antalet raster minskat och att lunchen tas arbetandes vid datorn. Samtidigt innebär avsaknaden av medhörning, ta del av kollegors lösningar på ärenden, att det tar längre tid att förmedla information till gruppen. Under distansarbetet har den anställde varit disciplinär och följt sin arbetstider. Däremot betonar den anställde att den inte kan göra vissa arbetsuppgifter under distans. Då den anställde har flera i hushållet som är hemma under arbetstid, blir detta ibland ett

störningsmoment som påverkar effektiviteten. Sammanlagt tror respondenten att arbetstiden är oförändrad.

“Jag tror nog att du lägger ner samma tid vid datorn hemma och på jobb. Så timmarna blir nog desamma” - Anställd 6

Chef 1.

Relationen mellan chef och anställd: Respondenten förklarar att den har en bra relation till sina anställda och att den inte har förändrats under distansarbetet. Chefen känner tillit till sina anställda vilket inte är något som har förändrats under distansarbetet. De anställda har frihet att själva lägga upp sitt arbete, inom ramen för vad arbetet klarar av och tillåter. De anställda rapporterar sina arbetstider via ett tidrapporteringssystem men utöver det rapporterar de anställda inte sin arbetsinsats. Chef 1 känner fortfarande att denne har bra kontroll vad de anställda gör på dagarna och därav har behovet av extra övervakning under distans inte varit nödvändigt.

Relationen till organisationen: Chef 1 har inte gjort något speciellt för att måna om de anställda under distansarbetet och poängterar att det är svårare att motivera på distans. Tidigare kunde chefen ge en klapp på axeln när man mötte någon på kontoret eller peppa vid fikabordet. På distans krävs en mer aktiv handling, såsom att skicka ett mail, vilket är något som är lätt glömma under dagen. Vidare upplever Chef 1 att de anställda är som mest motiverade av nya utmaningar, och att motivationen inte har förändrats under distansarbetet. Chefen trivs med företagskulturen på företaget och menar att den har varit viktig för den anställdes trivsel i organisationen. I dagsläget har chefen inga strukturerade avdelningsmöten med medarbetarna. Däremot, lyfte chefen under uppföljningsintervjun att det har kommit nya riktlinjer från ledningen och att chefer med personalansvar nu ska samla personalen minst en gång i veckan på ett gemensamt möte. Detta för att lyfta aspekter som välmående i gruppen.

Arbetsdagen: Chef 1 upplever att de anställda arbetar lika effektivt hemma som på kontoret och ser varken förändring i tidrapporteringen eller arbetsinsatsen. Chefen poängterar att många anställda uttrycker att de är effektivare hemma men att detta inte är något som chefen upplever. Vidare förklarar Chef 1 att den sociala biten tappats på distans då anställda inte hör vad som händer, vilket lett till en överbelastning i informationsflödet då information nu måste spridas digitalt. Vidare upplever chefen att de anställda har fått mer ansvar under distansarbete i det avseende att de anställda tar fler beslut själva.

“Hade man suttit här så hade man gått runt och frågat andra och undrat, men man är inte rädd att ta ett beslut när man sitter ensam hemma. Då är det bättre att ta ett snabbt beslut. Blir det fel så får man ta det problemet sen.” - Chef 1

Chef 2.

Relationen mellan chef och anställd: Chef 2 upplever ha en god relation till sina anställda. Vidare är tillit ett nyckelbegrepp i relationen och chefen menar att tillit ges i förtid och i gengäld räknar chefen att medarbetarna är öppna och transparenta. Chefen använder sig av kontinuerliga avstämningsmöten som inträffar individuellt en gång i månaden och varannan vecka med avdelningen. Dessutom används ett GANT-schema med arbetsuppgifter och tidsplanering som följs upp varannan månad. Utöver det har den anställdas medarbetare frihet att själva bestämma hur de lägger upp sina arbetsdagar. Chefen upplever sig inte ha mindre kontroll av vad medarbetarna gör på distans men berättar att den sociala interaktionen saknas mycket. Vidare upplever chefen att relationen är oförändrad och poängterar samtidigt att det kan bero på att chefen varit på företaget ett tag och har därför innan distansarbetet hunnit skapa en relation till sina medarbetare.

Relationen till organisationen: Chef 2 försöker skapa den sociala interaktionen till sina medarbetare genom att ringa dem nästintill varje dag, däremot upplever chefen att

kommunikationen känns mer avlägsen. Chefen upplever fortfarande att de har en dialog med varandra men att avsaknaden av de naturliga träffarna på kontoret gör att medarbetarna ställer något färre frågor. För att upprätthålla sammanhållningen på distans har chefen infört möte varannan vecka, där medarbetarna ska delta med kamera för att skapa en interaktion. Chefen lyfter också fram att det är en glad och positiv företagskultur i organisationen. Vidare uttrycker chefen att denne saknar att denne tillsammans med sina kollegor på chefsroller inte gör så mycket för att kommunicera företagskulturen på distans och att den allmänna inställningen på företaget just nu är avvaktande. Chefen beskriver detta på följande sätt:

“Det beror på att vi inte integrerar, det händer ingenting nytt. Man avvaktar mer på att det här ska gå över på nåt sätt. Så att alla sitter hemma och gör sina dagliga arbetsuppgifter.” - Chef 2

Vidare menar chefen att motivationen hos de anställda är lägre på distans. Vidare lyfter chef 2 de nya riktlinjerna där gruppmöten ska införas en gång i veckan för att öka motivationen och engagemanget hos de anställda.

Arbetsdagen: Chefen upplever att helhetsbilden för effektiviteten är densamma för medarbetare på distans som på kontoret.

“Jag tycker inte att de är mer effektiva att de gör mer eller så att de hinner med. Det är nog mer en egen upplevelse. Att man jobbar mer ostört kanske. Att de uppfattar att de hinner mer, men jag tror kanske inte att det är samma höga tempo i liksom som när man är på jobbet, då är man mer pang pang pang” - Chef 2

4.3 Empiriinsamling kompletterande företag

Anställd 7.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde har en bra relation till sin chef. Då den anställde inte varit så beroende av chefen innan distansarbetet upplever den att relationen inte förändrats så mycket. Under distansarbetet har kommunikationen minskat, då den anställde inte vill störa med småsaker. Respondenten upplever att chefen har en tillit till en, och den rapporterar inte sin arbetsinsats till sin chef. Därtill poängterar den anställde att denne har mycket frihet under ansvar. Den anställde känner heller inget behov av att visa upp sin kompetens på det sättet heller.

Relationen till organisationen: De har digitala möte varje morgon med hela avdelningen, där de går igenom saker som hänt. Företaget har haft många digitala möten för att uppehålla kontakten. Respondenten upplever att kommunikationen till kollegorna har blivit svårare på distans, då det är svårare att se om någon är tillgänglig och alla är upptagna olika tider. Den anställde upplever även att denne inte pratar lika mycket med kollegorna. Den anställde motiveras av när det är mycket att göra och nya utmaningar, och under distansarbetet har motivationen blivit lite sämre då den saknar att kommunicera med kollegorna. Den anställde motiverar sig själv genom att ringa kollegor, och chefen har inte motiverat de anställda på något särskilt sätt. Vidare förklaras det att arbetsplatsen har högt i tak, och att det finns en stark gemenskap då kollegorna gillar att umgås med varandra.

Arbetsdagen: Respondenten upplever att den arbetar mer hemifrån då den inte slutar exakt när arbetsdagen är slut, utan gör klart arbetsuppgifterna. Samtidigt menar den anställde att övertiden tas ut genom att gå tidigare en annan dag. Arbetet har effektiviserats då den anställde har insett att alla uppgifter som gjordes på kontoret inte är nödvändiga, samt att lunchen intas vid datorn. Respondenten upplever även att den digitala kommunikationen har

gjort de mer effektiva än vad de var innan. Respondenten upplever en större flexibilitet i arbetsdagen, och att fritid och arbetsliv har gått ihop mer.

Anställd 8.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde upplever att chefen har tillit till denne och avstämning sker med chefen varannan vecka. Till följd av distansarbete känner den anställde att relationen endast blir jobbrelaterat, då den naturliga kontakten som annars sker på kontoret går förlorad. Vidare håller denne med om att sina mål går i linje med avdelningens mål.

Relationen till organisationen: Den anställde beskriver att denne och dennes kollegor är beroende av varandra i sina dagliga arbetsuppgifter och har därför till följd av distansarbetet börjat med sprintplanering. Sprintplanering innebär att de anställda jobbar i tvärfunktionella team, där de sätter upp en planering på vad som behövs göras under två veckors tid. Två gånger i veckan har teamet sedan uppföljning på hur det går. Den anställde beskriver att det nya arbetssättet möjliggjort samarbete på distans vilket uttrycks:

“Ett ganska bra sätt för att liksom få kontroll på vad det är man håller på med, och vi är så beroende av varandra och det är svårt att annars när man sitter på varsitt håll så här.” - Anställd 8

Dessutom har den anställde digital fika varje fredag vilket är ett utrymme för att småsnacka om icke jobbrelaterade saker. Den anställde upplever inte att relationen till sina kollegor har förändrats men poängterar att de har känt varandra sedan tidigare. Dessutom saknas bollplanket som tidigare fanns på kontoret. Chefen motiverar inte på något speciellt sätt än tidigare, men berättar att företaget börjat med cook-alongs, digitalfika och digital pepp i syfte att uppmuntra de anställda att jobba på under distans. Den anställde beskriver företagskulturen på företaget som generös, tillåtande och öppen där kollegor hjälper varandra.

Arbetsdagen: Den anställde uppskattar att den är lika effektiv som på kontoret, trots att frånvaron av kollegor som stör bidrar till en större koncentration. Detta eftersom att det hålls mer ineffektiva möten nu under distans samt att tekniska problem ibland gör arbetet mer ineffektivt. Den anställde beskriver att problem som tidigare löstes snabbt med kollegorna på plats, nu hanteras genom ineffektiva möten. Vidare upplevs rasterna som färre och kortare, samtidigt som distansarbetet möjliggör att respondenten kan vara mer flexibel i sin arbetsdag och göra andra ärenden under dagen.

Anställd 9.

Relationen mellan chef och anställd: Relationen till chefen beskrivs som mycket bra och den anställde berättar att den nästan har förbättrats under distansarbetet, då de nu kan tala mer öppet jämfört med på kontoret där andra anställda också sökte chefens uppmärksamhet. Respondenten upplever att chefen har 100% tillit till en. Rapportering till chefen sker varje dag genom ett CRM-system där respondenten registrerar allt denne åstadkommit. Den anställde gillar detta sätt att rapportera på då detta leder till att chefen hålls uppdaterad.

Relationen till organisationen: Den anställde har morgonmöten varje måndag och fredag med kollegorna där de diskuterar vad alla jobbar med och vad som händer inom företaget. Under distans känner den anställda att det sociala nätverket med kollegorna har förlorats och respondenten har därför börjat ringa runt till vissa kollegor för att höra hur de mår och för att fortsätta hålla kontakten med dem även på distans. Den anställde känner att den affärsmässiga kommunikationen med kollegor på sätt och vis har blivit bättre nu då mötena blir mer effektiva än tidigare vilket gör att fler möten hinns med under en dag. Den anställde känner sig mest motiverad vid utmanade arbetsuppgifter samt när denne får bra feedback av nöjda chefer. Ledningen på företaget är duktiga på att motivera de anställda på distans och skriver mycket inlägg med uppmuntrande ord och tips på hur de ska jobba på distans. Respondenten

beskriver att företagskulturen bygger på tillit och att den är en hög etisk nivå där alla har respekt för varandra.

Arbetsdagen: Vidare känner denne sig mer effektiv hemma då det inte finns några kollegor som stör samt att det inte blir långa fikaraster på samma sätt hemma. Respondenten uttrycker sig på följande sätt angående mer jobb hemma.

“Normalt sätt är jag jobbet vid 8:30 åker man hem vid halv fem kvart i fem, nu jobbar jag från 8 utan paus till 16. Jag menar då har jag jobbat fler timmar än vad jag gör på jobbet. Jag är mer effektivt hemma än på jobbet.” - Anställd 9

Anställd 10.

Relationen mellan chef och anställd: Respondenten har en mycket bra relation till sin chef och anser inte att den har förändrats under distansarbetet. Respondenten upplever också att den har tillit från sin chef och beskriver att den har frihet under ansvar. Den anställde rapporterar inte sin arbetsinsats utan menar att den anställde arbetar så tätt med sin chef att rapportering inte behövs då chefen vet vad den anställde gör hela tiden ändå. Den anställde har dock i rutin att skicka en sammanställning på arbetsinsatsen till sin chef varje kväll, även om detta inte är något krav från chefs sida. Den anställde känner inte att det finns ett ökat behov att visa upp sin kompetens under distans men menar att denne delvis rapporterar till sin chef för att även få bevisa för sig själv vad denne har åstadkommit. Respondenten håller med om chefs prioriteringar om mål och arbetssätt.

Relationen till organisationen: Den anställde upplever en gemenskap med kollegorna även på distans. Vidare har företaget digitala fikor och måndagsmöten varje vecka med alla kollegor. Respondenten upplever att relationen med kollegorna förändrats på så sätt att de inte pratar lika mycket längre. Den anställde menar vidare att relationen inte förändrats till det negativa utan snarare att det dröjer mer mellan samtalen med kollegor. Kommunikationen har inte förändrats mellan kollegorna då de hörs på Microsoft Teams regelbundet.

Respondenten får motivation av beröm från andra att denne gjort ett bra jobb och känner en minskad motivation när det är för mycket att göra. Den anställde känner sig mer motiverad av att arbeta hemma än på kontoret, då den anställde trivs så bra med att arbeta på distans. Den anställde upplever även att cheferna motiverar mer nu under distansarbete och är duktigare på att skriva och berömma än tidigare. Kulturen på företaget beskriver den anställda som extremt fokuserad med högt tempo vilket bidrar till en motiverande miljö att vara i. Vidare är företaget duktiga på att höja sina medarbetare och den anställde får uppskattning i form av blommor hemskickade vid hårt arbete.

Arbetsdagen: Respondenten är mycket mer effektiv hemma och uttrycker sig på följande vis:

“Varenda arbetsminut är mer effektiv hemma, för ingen stör mig och frågar om något.”

- Anställd 10

Den anställde menar att det inte finns några kollegor som stör och att antalet frågor på distans har minskat jämfört med på kontoret vilket gör respondenten mer effektiv. Den anställde upplever inte en ökad flexibilitet utan snarare att den anställde arbetar längre dagar nu och fler timmar i veckan än tidigare då denne slipper pendla till kontoret och kan lägga den tiden på arbete. Precis som på kontoret tar den anställde nästan inga raster alls. Arbetsdagens struktur är densamma förutom att spontana möten som tidigare kunde äga rum på kontoret inte sker nu.

Anställd 11.

Relationen mellan chef och anställd: Den anställde känner tillit från sin chef och menar att chefen litar på att den anställde gör sitt jobb. Vidare har den anställde regelbundna avstämningar med chefen en gång i veckan för att stämma av vad den anställde har på sin agenda att göra. Respondenten menar att chefen ofta sätter upp för höga mål för att denne ska sikta högt men landa någonstans i mitten.

Relationen till organisationen: Respondenten börjar varje morgon med ett avstämningsmöte med kollegorna för att stämma av hur alla mår, vad de arbetade med föregående dag och vad de ska arbeta med under dagen. Gruppen har även en digital fredagsfika varje vecka. Den anställde menar att kommunikationen mellan kollegorna har förbättrats på så vis att frågor tidigare kunde kännas dumt att fråga på mail men att det nu är mer naturligt att ställa alla typer av frågor på Microsoft Teams när allting är digitalt. Däremot är en nackdel med digital kommunikation att det är lätt att missa att kommunicera vad som diskuteras på möten, vilket gör att viktig information går förlorad. Respondenten beskriver att relationen till kollegorna har förändrats då de inte träffas längre och har samma samtal kring privatlivet vilket gör deras relation mer affärsmässig. Den anställde känner sig motiverad när denne vet sina arbetsuppgifter samtidigt som det finns utmaningar och menar att motivationen till arbetet har ökat nu under distans då den anställde nu slipper pendla och har fler effektiva arbetstimmar. Den anställde lyfter att företagskulturen är väldigt bra och att företaget tror på varje individ och deras förmåga att göra skillnad.

Arbetsdagen: Den anställde upplever att denne arbetar mer hemma och effektivare än på kontoret då den anställde nu har avstämningsmöten varje morgon och tar kortare lunch samtidigt som den anställde ibland slutar tidigare på fredagar för att flexa overtiden under veckan. Respondenten menar vidare att det känns som att den fuskar när denne tar rast hemma jämfört med på kontoret.

5. ANALYS

I detta avsnitt analyseras först hur anställdas opportunistik påverkas av relationen till dess chef med hjälp av faktorerna tillit, övervakning och ansvar. Därefter analyseras hur anställdas opportunistik påverkas av relation till organisationen med hjälp av faktorerna kollektivism och ansvar.

5.1 Sammanställning av analys

	Teoretiskt ramverk	Empiri	Påverkan på anställdas opportunistik
Relationen till chefen	→ Tillit	Samtliga upplever tillit från sin chef, även under distansarbete.	Tillit i relationen är viktigt, men inte tillräckligt för att minimera opportunistik.
	→ Övervakning	GDL övervakar främst arbetstimmar. Kompletterande har ett mer omfattande övervakningssystem, då även arbetsinsatsen övervakas.	Anställda med en högre grad av övervakning visar en större ansträngning och ett mindre opportunistiskt beteende.
	→ Ansvar	Samtliga upplever att de har ansvar. För vissa har ansvaret även ökat till följd av större självständighet och tillkommande arbetsuppgifter.	Att anställda upplever att de har ett stort ansvar har medfört att arbetsinsatsen inte förändrats markant trots bristande övervakning.
Relationen till organisationen	→ Kollektivism	GDL har haft få kollektivistiska aktiviteter, medan de kompletterande haft relativt många. Den allmänna inställningen på GDL är avvaktande. Majoriteten har fått mindre störmoment, i form av kollegor som inte stör. Ett fåtal har dock upplevt störmoment av sin boendesituation. Majoriteten följer sina arbetstider och vissa tar färre och kortare raster.	Kollektivistiska aktiviteter bidrar till gemenskap samt fungerar som övervakning, vilket minskar opportunistik. Den avvaktande inställningen hos GDL har resulterat i mindre engagemang och ansträngning. Mindre störmoment är korrelerat med mer effektivt arbete och mindre opportunistik. Avsaknad av den naturliga övervakningen på kontoret under distansarbetet har inte ökat anställdas opportunistik.
	→ Ansvar	Samtliga anställda upplever att de har ansvar. Empirin indikerar på att de har inre motivation.	Ökat ansvar driver inre motivation vilket minskar opportunistik.

5.2 Relationen till chefen och dess påverkan på opportunistisk

Tillit: Samtliga respondenter från både GDL och de kompletterande företagen upplever att deras chef har en tillit till en och till ens arbetssätt under distansarbete. Majoriteten av respondenterna anser även att relationen är god samt oförändrad under distansarbetet. De två cheferna på GDL upplever även att de har tillit till sina anställda, varav den ena chefen betonar att tillit är dennes viktigaste ledord i sitt ledarskap. Därtill bekräftas den upplevda tilliten med att majoriteten av anställda inte känner något större behov av att bevisa sin kompetens för sin chef under distansarbetet. McEvily et al. (1998) menar att om det finns tillit i relationen mellan chef och anställd minskar det den anställdes opportunistiska beteende. Då samtliga anställda upplever att chefen har tillit till en och båda cheferna uttryckte att de har tillit hos sina anställda kan detta kan vara en förklaring varför arbetsuppgifterna fortfarande utförs och att de anställda inte agerar helt utifrån ett egenintresse. Två anställda på GDL utmärkte sig dock genom att ha en svag relation till sin chef, detta då de inte har så mycket kontakt samt att relationen inte varit så lång¹. Den bristande relationen för dessa två anställda riskerar enligt McEvily et al. (1989) ge upphov till opportunistiskt beteende då personliga relationen mellan parter förhindrar opportunistisk. Studien visar däremot inga tydliga samband att de två som har en svag relation till sin chef är mer opportunistiska än de som har en starkare relation. Å andra sidan upplever dessa två anställda att det ändå finns en tillit i relationen vilket enligt Cuevas-Rodríguez et al. (2012) kan förklara varför arbetet trots detta fungerar på distans. Däremot är det svårt att helt säkerställa hur stor betydelse tillit har på de anställdas opportunistisk, då ingen respondent upplever att de saknar tillit från sin chef.

¹ På grund av anonymitet presenteras inte vilken/vilka anställda som har fått en ny chef under distansarbetet i empirin.

Övervakning: Enligt agentteorin måste chefen övervaka sina anställda för att säkerställa att de presterar i linje med företagets intresse. Genom olika övervakningssystem och informationssystem kan principalen se hur agenten agerar och då agenten är medveten om detta förväntas det motverka risken för agenten att agera opportunistiskt (Eisenhardt, 1989). Under förläggningen av arbete på distans kan det förväntas att det opportunistiska beteendet har ökat, eftersom principalerna har fått en minskad insyn i vad de anställda gör om dagarna. Anställda på GDL kontrolleras främst genom tidrapportering, däremot finns inget övertäckande system som kontrollerar vad de anställda faktiskt har gjort under arbetsdagen. I kontrast till detta har majoriteten av de kompletterande respondenterna istället ett mer omfattande övervakningssystem där det rapporterar mer kontinuerligt och frekvent än anställda på GDL. De kompletterade respondenterna berättar att rapporteringen är integrerad i sitt dagliga arbete, där deras dagliga arbetsinsats är synlig för chefen. Empirin indikerar att opportunistism är större hos anställda på GDL än kompletterande företag, då tre anställda och en chef från GDL påvisade att det finns en lägre ansträngning och engagemang för att utveckla sina arbetsuppgifter på distans. Detta lägre engagemang och ansträngning påvisades inte hos anställda från de kompletterade företagen. För de kompletterande respondenterna kan deras mer omfattande övervakningssystem, och medvetenheten av att deras arbetsinsats ständigt kontrolleras kan vara en förklaring till dess jämförelsevis högre ansträngning. Detta ligger i linje med agentteorins antagande, att när agenten är medveten om att chefen övervakar ens arbetsinsats, minskar detta den anställdes egenintresse och ökar ansträngningen (Eisenhardt, 1989). Bristen på övervakning hos GDL kan därför vara en förklaring till varför opportunistismen har ökat på distans och är större jämfört med hos de kompletterade. Trots att den strukturerade övervakningen är låg hos GDL upplever cheferna att de har bra kontroll på sina anställda. Opportunistismen som har identifierats kan således kopplas till att anställda inte är medvetna om den. Hos de kompletterade företagen är det tydligt att de anställda övervakas

då de har strukturerade rapportering i form av system och tätare avstämningsmöte som används dagligen. Den mer omfattande övervakning och en större medvetenhet om övervakning kan därför förklara varför de kompletterande anställda visar en högre ansträngning och prestation, än de anställda på GDL. Dessutom, då samtliga anställda från de kompletterade företag även känner tillit från sin chef, trots omfattande övervakning, visar det på att det är möjligt att kombinera tillit med övervakning. Becceras och Guptas (1999) kritik mot agentteorin, att chefer bör fokusera mer på tillit än övervakning bevisas således inte, då övervakning fortfarande är relevant och inte behöver underminera upplevt tillit från chef. Sammantaget styrker empirin agentteorins antagande, att ett omfattande övervakningssystem har en positiv påverkan för att minska de anställdas opportunistiska stämmer.

Ansvar: Något som dock talar emot agentteorins antagande om att låg övervakning leder till ett opportunistiskt beteende är att majoriteten av de anställda på GDL upplever att de arbetar mer effektivt på distans samt att cheferna upplever att de dagliga arbetsuppgifterna blir gjorda. Således har bristen på övervakning inte orsakat en så pass hög opportunistisk att de dagliga arbetsuppgifterna inte genomförs. Det opportunistiska beteendet förekommer snarare i den lägre ansträngningen och engagemanget för att utveckla sina arbetsuppgifter. En förklaring till varför de anställdas opportunistiska inte har ökat mer och påverkat deras dagliga arbete kan förklaras utifrån stewardshipteorin. Stewardshipteorin betonar att en anställd med mycket ansvar och makt kommer agera som ansvarig förvaltare av företaget och därmed även öka sin prestation för att företaget ska gå bra. Empiriinsamlingen indikerar att anställda på GDL känner ansvar för sina arbetsuppgifter, och i vissa fall har ansvaret även ökat till följd av ökad självständighet och tillkommande arbetsuppgifter. Detta styrker således Gerwanski et al.:s (2020) påstående att ett ökat ansvar gör att anställda i större utsträckning agerar i organisationens intresse. Å andra sidan visar empirin att de anställda på GDL har en minskad

ansträngning för utveckling, trots att de känner ansvar, vilket tyder på att faktorn ansvar inte är tillräcklig för att minska anställdas opportunist. Något som går emot Gerwanski et al.:s påstående (2020).

Vidare visar empirin att de två cheferna på GDL både ger ansvar och tillit, men att de använder övervakning på sina anställda i olika hög grad. Chef 1 använder sig varken av någon strukturerad eller kontinuerlig övervakning, medan chef 2 använder sig av en betydligt mer strukturerad övervakning i form av frekventa uppföljningar, avstämningar och protokoll. Jämfört med de anställda under chef 1, visar de anställda under chef 2 en större ansträngning och engagemang i deras dagliga arbete². Studiens resultat går således i linje med Dant et al.:s (2008) antagande att chefer ska arbeta för att främja samarbete och tillit mellan parterna samtidigt som de ska använda sig av övervakning av agenternas prestation och beteende för att skydda sig mot opportunist. Detta eftersom de anställda hos Chef 2 visar ett lägre opportunistiskt beteende jämfört med anställda hos Chef 1.

² På grund av anonymitet presenteras inte vilken chef de anställda har.

5.3 Relationen till organisationen och dess påverkan på opportunistism

Kollektivism: Den insamlade empirin från GDL visar på tendenser till opportunistiskt beteende då inställningen hos ett flertal anställda är att göra minimum i sitt dagliga arbete. Att göra minimum är enligt agentteorin ett opportunistiskt beteende som grundar sig i att anställda vill maximera skillnaden mellan ersättningen som erhålls och prestationen för det utförda arbetet (Eisenhardt, 1989). Hos GDL har opportunistism identifierats genom citat som “blir jobbet gjort så räcker det” och att fokuset på arbetet är att “hålla skeppet flytande”. Empirin har påvisat att det saknas engagemang att lägga in en extra växel och göra mer än de dagliga arbetsuppgifterna. Anställda har påpekat att den framåtsträvande andan har försämrats på grund av avsaknad av interaktion. Således kan Bjurströms & Schillemans (2020) antagande, att anställda inte är opportunistiska utan kollektivistiska och agerar i organisationens intresse, ifrågasättas. Empirin visar snarare att de anställda är opportunistiska än kollektivistiska, vilket kan förklaras utifrån att företaget haft få kollektivistiska aktiviteter under distansarbetet. Därmed kan bristen av kollektivistiska aktiviteter ha försämrat relationen till organisationen, vilket kan vara en förklaring till det ökade opportunistiska beteende hos de anställda.

Fortsättningsvis kan företag använda företagskultur för att stärka kollektivismen och få de anställda att agera enligt organisationens mål (Besanko et al., 2009). Många av de anställda på GDL upplever en osammanhängande företagskultur, vilket anses problematiskt då det förväntas öka de anställdas opportunistism. Detta är unikt för GDL då de kompletterade respondenter upplevt en bättre kultur, vilket kan förklaras av att deras företag har arbetat mer med olika initiativ för att bibehålla anställdas relation till organisationen. Exempelvis har de kompletterade företagen haft aktiviteter som “cook-alongs”, digital peppning och e-fikor, för stärka gemenskapen på distans. Vidare har de kompletterande respondenterna minst två

avdelningsmöten med sina kollegor per vecka. Förutom att sådana aktiviteter stärker anställdas relation till organisationen fungerar det även som beteendebaserat kontrakt, vilket agentteorin menar minskar opportunistisk. Detta eftersom aktiviteter, som kontinuerliga avdelningsmöten, kontrollerar de anställdas individuella arbetsinsats. Samtidigt som den gemensamma arbetsinsatsen koordineras, vilket allierar de anställdas mål med organisationens intresse. De kompletterande respondenterna har företagsaktiviteter som både kontrollerar och koordinerar, vilket skapar en bättre relation mellan anställd och organisation. GDL:s brist på aktiviteter som kontrollerar och koordinerar återspeglas i deras minskade engagemang under distansarbetet. Både agentteorin och stewardshipteorin kan förklara varför det finns tendenser på att GDL i vissa avseenden agerar mer opportunistiskt än de kompletterade företagen. Att det finns en brist av kollektivism hos GDL är däremot något som har uppmärksammats av cheferna själva på GDL, då båda cheferna på uppföljningsintervjuerna berättade att ledningen vid intervjutillfället beslutat att samtliga chefer med personalansvar ska anordna minst ett möte i veckan där de samlar samtlig personal över videosamtal. Detta stärker faktumet att en stark relation till organisationen har ett samband för att minska opportunistisk.

Vidare har en av cheferna på GDL uppmärksammat att det är en avvaktande inställning i företaget, där främsta fokuset är på de dagliga arbetsuppgifterna. Detta då det finns en osäkerhet i hur länge distansarbetet kommer pågå och att det försvårar arbetet för framtida projekt. Denna avvaktande inställning i företaget kan således förklara varför vissa anställda har ett lägre engagemang för utveckling. Enligt stewardshipteorin agerar individer i ett företag organisatoriskt och ifall företagets allmänna inställning är att vara avvaktande kan det således även spegla hur individerna agerar, vilket empirin påvisar. Den avvaktande inställningen är unikt för GDL, då respondenterna från de andra företagen visar på att man

fortfarande gör mer än sina obligatoriska arbetsuppgifter. Det ska också tydliggöras att det finns några få anställda på GDL som inte delar samma inställning som de ovan, utan som istället väljer att göra det lilla extra för företaget snarare än att endast utföra sina dagliga förutbestämda arbetsuppgifter. Två anställda uttrycker explicit att de gillar att jobba. Det vill säga dessa anställda agerar inte opportunistiskt enligt agentteorin, utan snarare kollektivistiskt enligt stewardshipteorin då de prioriterar det kooperativa beteendet framför självbetjäning (Bjurstrøm & Schillemans, 2020). Det finns därför belägg för att anställda på GDL inte bara agerar opportunistiskt, utan att vissa även agerar organisatoriskt. Å andra sidan, har GDL:s avvaktande inställning återfunnits i flertalet anställda, vilket indikerar att anställdas opportunistik korrelerar med organisationens inställning. Vilket tyder på att relationen till organisationen har en betydelse för anställdas opportunistik.

Vidare kan organisationen även bidra till att den anställde övervakas omedvetet genom att chefer och kollegor kontrollerar att den anställdes arbetstider efterlevs på kontoret. Detta då kollegor kan kontrollera om den anställde kommer i tid, tar lagom långa raster samt avslutar arbetsdagen vid rimlig tid. Under distansarbete när denna naturliga övervakning inte existerar på samma sätt finns det således skäl, enligt agentteorin, att arbetstiderna förändras och att den anställde lägger upp dagen mer utifrån eget behov och intresse. Majoriteten av de anställda visar sig dock ha behållit sina gamla arbetstider nu på distans, varav vissa till och med börjat arbetsdagen tidigare till följd av insparad pendlingstid. Vissa har även upplevt att de arbetar över på distans, då det är svårare att sätta gränsen mellan arbetsliv och privatliv. Samtliga anställda upplever även att de tar färre och kortare raster och att lunchen tas medan de arbetar under distansarbetet. En anställd stack däremot ut från majoriteten och visade på ett opportunistiskt beteende. Detta då den på kontoret känt sig tvungen att komma klockan 8 men att den nu på distans kan börja dagen först klockan 9, på grund av avsaknaden av

kollegor som inte ser en. Sammantaget kan det konstateras att de anställda inte blivit mer opportunistiska, då avsaknaden av den naturliga övervakningen, för de flesta, inte inneburit att de utnyttjat detta eftersom majoriteten av de anställda fortfarande följer sina ordinarie arbetstider. Detta indikerar således på att anställda är organisatoriska vilket går i linje med Obermann et al.:s (2020) antagande.

Vidare uttryckte de anställda att det huvudsakliga störmomentet på kontoret var deras kollegor. Nu när detta störmoment är borta menar de anställda att de jobbar på bättre och inte känner samma behov av ta lika långa raster och luncher som tidigare. I kontrast till stewardship-teorin som lägger vikt vid kollektivism och relationer, visar insamlad data att bristen av dessa faktorer under distansarbete leder till mindre opportunistisk och ett mer effektivt arbete. Utifrån detta menar de anställda att de är mer effektiva i sitt arbete nu under distans jämfört med när de arbetade på kontoret. Viktigt att betona är att några få anställda däremot upplevt störningsmoment hemma, utifrån familjemedlemmar som är hemma medan de arbetar. Boendesituationen kan ha påverkat dessa personers effektivitet, men då distansarbetet generellt sett medfört att en hel del störningsmoment försvunnit, såsom kollegor och långa raster, är produktiviteten i stort oförändrad. Således finns det inget större samband med att distansarbetet och dess förändrade arbetsmiljö har medfört att den anställde utnyttjar situationen och att aktiviteter från dess egenintresse har ökat. Empirin har snarare visat tvärtom, att anställda tar färre och kortare raster och att när störningsmomenten från kollegor försvinner leder det till att anställda är mindre opportunistiska. Detta tyder på att agentteorins antagande att människor agerar opportunistiskt om de inte är övervakade inte stämmer i detta avseende. Däremot upplever cheferna inte att de anställda får mer gjort under distans, då de inte ser någon förändring i arbetsinsatsen. Det går därför att ifrågasätta vad de anställda faktiskt gör under arbetsdagarna, då en ökad effektivitet och färre raster borde

medföra en ökad arbetsinsats. Detta tyder på att de anställda är mer opportunistiska än vad som framgått från intervjuerna.

Ansvar: Något som kan få den anställde att agera mer i organisationens intresse, är att ge den anställde mer ansvar då detta ökar dennes inre motivation (Bjurstrøm & Schillemans, 2020). De anställda på GDL samt de kompletterande respondenterna beskriver att de motiveras av utmaningar och att lösa problem, vilket går i linje med Bjurstrøm och Schillemans (2020) påstående att människor drivs av självförverkligande, erkännande, prestation och respekt. Därtill upplever samtliga respondenter från GDL och de kompletterande företagen att de har ansvar i sina arbetsuppgifter vilket indikerar på att deras inre motivation främjas. I enlighet med Bjurstrøms och Schillemans (2020) antagande att förvaltare har inre motivation och agerar därför organisatorisk, kan det vara en förklaring till varför både anställda och chefer upplever att distansarbetet fungerar bra och att arbetsuppgifter genomförs på distans. Dessutom är inre motivation något som kan ha ökat under distansarbete i det avseendet att anställda har fått större ansvar och flexibilitet att planera sin arbetsdag själva, samt att de är mer utlämnade att fatta egna beslut när de sitter ensamma hemma. Något som dock talar för att anställdas ansvar och inre motivation har minskat är GDL:s avvaktande inställning under pandemin vilket kan hämma de utmanande arbetsuppgifter. En chef på GDL upplever en minskad motivation hos de anställda, detta är däremot inget som har identifierats hos de anställda då majoriteten av de anställda upplever att sin motivation är oförändrad. Eftersom samtliga anställda känner ansvar i sitt arbete och upplever att motivationen är oförändrad på distans indikerar denna studie, likt resultaten från Bjurstrøm & Schillemans (2020), att ökat ansvar driver inre motivation, vilket motverkar opportunistisk.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avsnitt presenteras studiens slutsats, teoretiska bidrag, brister och generaliserbarhet i studien och möjlig framtida forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie har varit att analysera hur anställdas opportunistik påverkas av deras relation till sin chef och relationen till organisationen.

Hur påverkas anställdas opportunistik under distansarbete beroende på deras relation till sin chef?

Empirin indikerar på att opportunistik inte har ökat markant hos de anställda på GDL under distansarbete. Detta kan förklaras utifrån att samtliga anställda upplever att de har en stark tillit från chefen och mycket eget ansvar, vilket gör att de känner sig som ansvariga förvaltare och därav presterar enligt företagets intresse. Vidare visade det sig att en högre grad av övervakning och rapportering, i form av exempelvis dagliga morgonmöten med kollegor, ökar den anställdes prestation då de anställda känner en vilja av att visa upp sin arbetsinsats till både kollegor och sin chef. Denna koordinerande kontroll kan bidra till att anställdas relation till organisationen stärks, samtidigt som det inte försvagar anställdas upplevda tillit från chefen. Utifrån detta kan konstateras att GDL har en bristande kontrollerande och koordinerande kontroll jämfört med de kompletterande företagen, vilket kan vara en förklaring till varför de agerar mer opportunistiskt. Slutsatsen är således att tillit och ansvar är två viktiga faktorer i relationen mellan anställd och chef, men är inte tillräckliga för att motverka opportunistik. Genom att kombinera tillit och ansvar med övervakning i relationen, främjas ett mer önskvärt beteende.

Hur påverkas anställdas opportunistiska beteende under distansarbete beroende på deras relation till organisationen?

Empirin indikerar ett samband på att kollektivistiska aktiviteter, som ämnar att stärka företagskulturen och gemenskapen, förbättrar den anställdes relation till organisationen och därmed förenar den anställdes intresse mer med företaget. Detta då sådana aktiviteter har visat sig vara viktiga för den anställdes inställning till arbete. Empirin påvisar ett opportunistiskt beteende hos anställda på GDL, då anställda endast utför de uppgifter som krävs av dem och inte mer än så. De kompletterande företagen har istället fler kollektivistiska aktiviteter, vilket återspeglas i att deras anställda utför mer än vad de dagliga arbetsuppgifterna kräver. Vidare visade det sig att den allmänna inställningen hos GDL är avvaktande, något som genomsyrat hela organisationen och visat sig påverka de anställdas opportunistiska beteende negativt. Empirin har ytterligare visat att ansvar under distansarbete är en betydelsefull faktor för att minska opportunistiska beteenden hos anställda. De anställda har trots ökad flexibilitet på distans inte utnyttjat situationen, vilket tyder på att den förändrade arbetsmiljön inte varit betydande för de anställdas opportunistiska beteende. Vidare har störmoment minskat under distansarbete för de flesta, något som visat sig ha en positiv inverkan på deras arbetsro och opportunistiska beteende.

Slutsatsen som kan dras är att relationen till organisationen har en viss påverkan på anställdas opportunistiska beteende. Kollektivism i form av företagskultur, inställning till arbete och sociala aktiviteter leder till en god relation till organisationen och minskar därmed opportunistiska beteenden hos anställda. Flexibla arbetstider och störmoment har däremot inte haft en betydande roll på relationen till organisationen och de anställdas opportunistiska beteende.

6.2 Teoretiskt bidrag

Traditionellt sätt appliceras stewardshipteorin på relationen mellan verkställande direktör och ägare. Utifrån kritiken mot agentteorin och att faktorer som ansvar och kollektivism även är relevanta för att anställda ska agera i företagets intresse har denna studie applicerat stewardshipteorin på relationen mellan anställd och chef. Då studiens resultat verifierar att ansvar och kollektivism har ett positivt samband för att minska anställdas opportunistiska beteende kan studien därför bidra till att utvidga stewardshipteorin genom att lägga till en dimension, relationen mellan chef och anställd. Precis som att agentteorin har olika grenar beroende på vilken relation som undersöks, bör stewardshipteorin därför också vara bredare i sin omfattning av relationer för att kunna användas i fler sammanhang. Dessutom kan studien påvisa att kollektivistiska aktiviteter såsom dagliga morgonmöten kan användas för att skapa indirekta övervakningsaktiviteter, vilket både kontrollerar de anställda samtidigt som det skapar en kollektivistisk känsla. Dessa aktiviteter förenar därmed agentteorins övervakning med kollektivismen i stewardshipteorin och har tillsammans en motverkande effekt på individers opportunistiska beteende.

Dessutom har det påvisats att tillit i agentrelationen är en grund för att motverka anställdas opportunistiska beteende men att det inte är tillräckligt för att minimera agentproblematiken.

Stewardshipteorin betonar främst ett fokus på ansvar och tillit för att minska den anställdes opportunistiska beteende, och att den anställdes arbetsinsats därmed inte behöver övervakas. Däremot har studien visat att en typ av koordinerande kontroll, i form av kontinuerliga avstämningar med kollegor och chefer, istället kan bidra till att tillit mellan chefen och den anställda ökar och att den anställdes intresse blir mer förenat med företagets. Relationen mellan chef och anställd bör därför balansera tillit och ansvar med övervakning för att motverka anställdas opportunistiska beteende. Därmed bör faktorer från både agentteorin och stewardshipteorin

användas för att minimera anställdas opportunistik. Det vill säga, studien visar på att teorierna inte underminerar varandra utan bör användas tillsammans, där en kombination av ansvar, tillit och övervakning kan minska anställdas opportunistik.

6.3 Eventuella brister och studiens generaliserbarhet

En begränsning i studien är att respondenterna endast har intervjuats under distansarbete och inte före distansarbete. Detta begränsar jämförelsen hur mycket de anställdas opportunistik faktiskt har förändrats under distansarbete samt hur det påverkas av relationen till chef och organisationen då studien endast förlitar sig på vad respondenterna har uttryckt under distansarbetet. Intervjuer med respondenter både innan och under distansarbete hade skapat en djupare förståelse av hur relationen till chef och relationen har påverkats av distansarbetet och hur det i sin tur påverkat opportunistik vilket hade ökat generaliserbarheten.

Ytterligare en brist i studien är att empiriinsamlingen endast kommer från tretton respondenter, vilket kan ses som ett begränsat antal. Fler respondenter hos GDL samt kompletterande respondenter hade gjort studien mer generaliserbar och trovärdig, då studien hade fått ett bättre belegg på hur verkligheten ser ut. Därtill hade fler respondenter gjort det möjligt att identifiera andra intressanta mönster på hur anställdas opportunistik påverkas av distansarbete. En till brist i studien är att de olika respondenterna har olika arbetsroller. Från empirin påvisas att den anställdes arbetsroll och arbetsuppgifter kan ha haft en påverkan för möjligheterna för att agera opportunistiskt. På grund av etiska skäl har respondenternas anonymitet begränsat möjligheten till att analysera arbetsuppgifternas betydelse för en möjlig påverkan på opportunistik.

Till sist har även studien behandlat begrepp och områden som kan vara svåra att definiera, som opportunistik. Detta försvårar en rättvis jämförelse, då de olika respondenterna kan ha

tolkat frågor och begrepp på olika sätt vilket gör det svårt att fånga det opportunistiska beteendet hos anställda. Dessutom finns det en risk att anställdas opportunistiska beteende inte har framhävts under intervjuerna på grund av social-desirability bias.

6.4 Studiens implikationer och möjlig framtida forskning

Studien har analyserat hur anställdas relation till sin chef och relation till organisationen påverkar opportunism. En viktig aspekt som har kommit fram av studien är att den enskildes motivation verkar ha en stor betydelse för ens opportunism. I vidare studier hade det därför varit intressant att lägga ett större fokus på anställdas motivation och analysera hur anställdas motivation påverkar opportunismen samt jämföra hur inre motivation respektive yttre motivation påverkar opportunism under distansarbete. Ytterligare en intressant aspekt som kan utvecklas är relationen mellan anställd och chef. I denna studie har fokuset legat på att studera hur relationen mellan chef och anställd, i termer av övervakning, tillit och ansvar, påverkar den anställdes opportunism. I vidare studier hade det varit intressant att analysera mellancheferes opportunism och hur det i sin tur påverkar deras anställda. Dessutom hade det i framtida studier varit intressant att analysera den anställdes arbetsroll betydelse för att agera opportunistiskt. Studien har visat tendenser på att den anställdes arbetsuppgift samt position i organisation haft betydelse på dennes möjlighet att agera opportunistiskt, något som därför vore intressant att vidare studera.

7. REFERENSER

- Atkin, D.J. & Lin, C.A. 2007. **Communication Technology and Social Change: Theory and Implications**. Mahwah, N. J.: LEA.
- Beccerra, M., Gupta, K.A. 1999. Trust within the organisation: integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-203.
- Bell, E. & Bryman, A. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (3 upplagan). Stockholm: Liber AB.
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., & Shanley., M. 2013. Performance measurement and incentives. *Economics of Strategy*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Bjurström, K. H & Schillemans, T. 2020. Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650–676.
- 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
- Butler, J. B & Raiborn, C. 2009. A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5): 31-39.
- Coff, R.W. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374.
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L.R & Wiseman, R.M. 2012. Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review*, Nov 2012, Vol. 20 Issue 6
- Dant, R. R., Lado, A. A., & Tekleab, A. G. 2008. ‘Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry’. *Strategic Management Journal*, (John Wiley & Sons, Inc.), 29(4), 401.
- Davis, J., Donaldson, L & Schoorman F. D. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Deci, E & Ryan R. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000;25(1):54-67.
- Dutcher, E. 2012. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 355-363.

Eisenhardt, K., M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.

Folkhälsomyndigheten. 2020. *Fortsätt arbeta hemifrån om det finns möjlighet*. Tillgänglig online: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juli/fortsatt-arbeta-hemma-om-det-finns-mojlighet/> (Hämtad 10 december 2020)

Gajendran, R. & Harrison, D. 2007. The good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524- 1541.

GDL. 2020. Tillgänglig online: <https://www.gdl.se> (Hämtad 20 december 2020)

Gerwanski J., Obermann J., Velte P & Kordsachia, O. 2020. Mutualistic symbiosis? : Combining theories of agency and stewardship through behavioral characteristics. *Management Research Review*, 43(8), 989–1011.

Griesinger, D. W. 1990. The Human Side of Economic Organization. *The Academy of Management Review*, 15(3), 478-499.

Lippényi, Z. & Van der Lippe, T. 2019. Co-workers working from home and individual and team performance. New Technology. *Work & Employment*, 35(1): 60-79.

McEvily, B., Perrone V & Zaheer A. 1998. ‘Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance’. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Schratmm-Nielsen, J. 2018. R. A. Crane (Eds.) *The Influence of Business Cultures in Europe: An exploration of Central, Eastern, and Northern economies*: 1-40. London: Palgrave Macmilla

Williamson, O., E. 1993. Opportunism and Its Critics. *Managerial and Decision Economics*, 1993;14(2):97-107.

8. BILAGOR

Bilaga 1. Intervjubilaga

Frågor till anställda utan personalansvar

1. Grundläggande information

- Hur gammal är du?
- Hur ser din familjesituation ut?
- Hur bor du? Är det fler i ditt hushåll som jobbar hemifrån?
- Hur länge har du arbetat på detta företag?
- Vad har du för position och arbetsuppgifter?
- Har du en fast lön eller en provisionsbaserad lön? Har du möjlighet till bonus vid ökad prestation?

2. Relation till chefen

- Hur är din relation till din närmsta chef? Har du någon personlig/privat anknytning till din chef? Hur gammal är din chef?
- Hur länge har du arbetat med din närmsta chef?
- Har du frihet att själv bestämma hur du lägger upp din arbetsdag?
- Känner du att din chef har tillit till dig?
- Hur har distansarbete påverkat din relation med din chef?
- Hur skulle du beskriva din chefs ledarstil?
- Känner du att kommunikationen mellan dig och din chef har förändrats under distansarbete? Ställer du lika många frågor till din chef nu under distansarbete?
- Är du rädd att din chef ska ifrågasätta din kompetens om du inte är självständig i ditt arbete?
- Känner du att din chef ser dig när du gör något extra?
- Är det svårare att bevisa din kompetens på distans? Känner du att du vill visa din kompetens mer under distansarbetet i form av att rapportera din arbetsinsats?

3. Relation till organisationen/företagskultur under distans

- Hur såg företagskulturen ut på din arbetsplats innan distansarbetet? Trivs du med den företagskulturen och deltar du i aktiviteterna? Några aktiviteter?
- Upplever du att kulturen har förändrats under distansarbetet? Känner du att ditt företag har lyckats bibehålla en stark företagskultur på distans?
- Är företagskultur viktigt för dig?
- Hur har relationen till dina kollegor förändras av att arbeta på distans?
- Har det hänt att du arbetat utanför ordinarie arbetstid (helger/kvällar) på grund av lojalitet till ditt företag?
- Utför du arbetsuppgifter för att kunna bli befordrad/kunna nå en bonus eller för att det ska gå bra för företaget? Tror du det hade varit skillnad om du jobbat på ett mindre bolag?

- Går dina egna mål i linje med era internt uppsatta mål, exempelvis mål på avdelningen eller inom teamet etc? Har detta förändrats under distansarbetet?

4. Motivation

- Känner du motivation till dina dagliga arbetsuppgifter? När känner du dig som mest motiverad i ditt arbete och vad får dig att vilja öka din prestation?
- Hur känner du att motivationen till arbetet skiljer sig mellan arbete på kontor och distansarbete?
- Hur motiverar dina chefer dig under distansarbete?
- Har du något speciellt sätt för att skapa motivation till dig själv under distansarbete?
- Hur arbetar ditt företag med mål under distansarbete? Tycker du dem känns uppnåbara?

5. Effektivitet

- Kan du berätta hur din arbetsdag såg ut igår? Exempelvis när tog du rast, passade du på att göra något praktiskt där hemma, exempelvis sätta på en tvätt? Mer eller mindre rast/lunch jämfört med innan.
- Hur skiljer sig en arbetsdag på kontoret jämfört med hemma?
- Upplever du att du arbetar lika produktivt hemma som du gjorde på kontoret? Hur många effektiva timmar skulle du uppskatta att du arbetar under distansarbete respektive när du arbetade på kontoret?
- Upplever du att du har blivit mer flexibel i din arbetstid? Arbetar du hela din arbetstid under distansarbete? Kortare eller längre arbetsdagar? Fler raster?
- Har ni regelbundna avstämningar där ni diskuterar vad alla gör?
- Rapporterar du din arbetsinsats till din chef? Om ja, hur ofta och på vilket sätt rapporterar du din arbetsinsats?
- Känner du att du har verktygen som behövs för att kunna prestera lika effektivt hemifrån som på kontoret?
- När Corona är över, hur hade en optimal jobbvecka sett ut för dig då? Hade du velat jobba alla dagar på kontor eller alla dagar hemma eller mix?
- Är det något du hade velat lägga till angående ditt distansarbete som vi har missat?

Frågor till chefer med personalansvar

1. Grundläggande information

- Hur gammal är du?
- Hur ser din familjesituation ut?
- Hur bor du?
- Hur länge har du arbetat på detta företag?
- Vad har du för position och arbetsuppgifter?
- Hur länge har du haft en chefsposition?
- Vilken bransch jobbar du inom?
- Har du en fast eller provisionsbaserad lön? Har du möjlighet att visa ökad prestation på ditt jobb?
- Kan du berätta hur din föregående arbetsdag såg ut?

2. Relation till anställda

- Har du någon personlig/privat anknytning till någon av dina anställda?
- Hur är din relation till dina anställda?
- Har du tillit till dina anställda?
- Har dina anställda frihet att själva bestämma hur de lägger upp sina arbetsdagar?
- Hur har distansarbetet påverkat din relation till dina anställda?

3. Relation till organisationen/företagskultur under distans

- Hur såg företagskulturen ut på din arbetsplats innan distansarbetet? Trivs du med denna företagskulturen?
- Upplever du att kulturen har förändrats under distansarbete? Hur har du (med personalansvar) arbetat med företagskulturen under distansarbetet?
- Är företagskultur viktigt även under distansarbete för er verksamhet?
- Har det hänt att du arbetat utanför ordinarie arbetstid (helger/kvällar) på grund av lojalitet till ditt företag?
- Ser du till organisationens bästa eller ditt eget bästa när du utför arbetsuppgifter?
- Är dina egna mål i linje med era internt uppsatta mål, exempelvis målet för er avdelning, team etc?

4. Motivation

- När tycker du som chef att dina anställda är som mest motiverade?
- Vad får dina anställda till att öka sin prestation?
- Hur känner du att motivationen hos de anställda skiljer sig åt på kontoret jämfört med hemma?
- Hur motiverar du dina anställda under distansarbete?
- Hur arbetar ditt företag med mål under distansarbete? Tycker du dem känns uppnåbara?

5. Effektivitet

- Upplever du att dina anställda arbetar lika effektivt hemma som de gjorde på kontoret? Hur många effektiva timmar skulle du uppskatta att dina anställda arbetar under distansarbete respektive när de arbetade på kontoret?
- Upplever du att dina anställda har blivit mer flexibla i sin arbetstid? Arbetar de hela sin arbetstid under distansarbete? Kortare eller längre arbetsdagar? Fler raster?
- Har du bra koll på vad dina anställda gör om dagarna? Mottar du rapportering av dina anställdas arbetsinsats? Hur ofta och på vilket sätt rapporteras arbetsinsatsen?
- Tror du att dina anställda har verktygen som behövs för att kunna prestera lika effektivt hemifrån som på kontoret?

Intervjufrågor till chefer med personalansvar för uppföljningsintervjuerna

- Hur motiverad är du till ditt arbete nu under distans?
- Har du samma krav på dina anställda nu som på kontoret?
- Skiljer sig dina förväntningar på de anställda nu under distans? Förväntar du dig lika mycket av dem nu?
- Syns någon skillnad i engagemanget? Hur då?
- Hur stor påverkan tror du att du som chef har på dina anställda?
- Har du som chef fått det stödet du behöver för att kunna hantera chefsrollen på distans?