“VILKA ÄR PÅ PLATS IDAG?”

– EN STUDIE OM LEDARES UPPLEVELSER AV DET AKTIVITETSBASERADE KONTORET

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Malin Persson
Tobias Wiklund

A-K2022:9

HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations och personalutvecklare i samhället
Svensk titel: “Vilka är på plats idag?” - En studie om ledares upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret
Engelsk titel: “Who is in place today?” - A study of leaders experience of the activity based workplace
Utgivningsår: VT 2022
Författare: Malin Persson och Tobias Wiklund
Handledare: Christoffer Larsson
Examinator: Jesper Hamark
Nyckelord: ABK, Aktivitetsbaserat kontor, ABW, leadership, activity-based work environments, ledarskap.

Sammanfattning

Implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor fortsätter att öka inom svenska organisationer. Huvudsyftet är en kostnadsbesparing i form av en effektivisering av kontorsytan men det finns också ett syfte av att erbjuda anställda en mer flexibel arbetssituation. Tidigare forskning påstår att denna kontorslösning bidrar till att anställda blir mer lyckligare på sin arbetsplats, dock saknar detta påstående genuin grund då tidigare forskning även visar på flera brister av införandet av ABK.

Studien undersöker hur ledare som besitter någon form av ledarskapsroll med personalansvar upplever det aktivitetsbaserade kontoret och vilka faktorer som kan ha påverkat deras upplevelser. Studiens resultat visar att ledarna har generellt sett positiva upplevelser av ABK. Några av de centrala faktorer som påverkat deras upplevelser är förändringsprocessen och Covid-19-pandemin. Studiens angreppssätt har varit av kvalitativ ansats i form av sex stycken semistrukturerade intervjuer. För att skapa förståelse för deras upplevelser har tidigare forskning i relation till teorier använts för att analysera empirin. Den teoretiska referensramen som tillämpats är; KASAM som innebär en *känsla av sammanhang,* Organisationskultur och Herzbergs tvåfaktorsteori.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING **1**
1.1 Syfte & frågeställningar 2
1.2 Begreppsdefinitioner 2
1.3 Avgränsningar 2
1.4 Bakgrund 3
2. TIDIGARE FORSKNING **4**
2.1 Produktivitet och välbefinnande 4
2.2 En känsla av tillhörighet 4
2.3 Känsla av sammanhang 5
2.4 ABK – Ledarskap 6
2.5 Sammanfattning av tidigare forskning 7
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER **8**
3.1 Känsla av sammanhang (KASAM) 8
3.2 Organisationskultur 9
3.3 Herzbergs tvåfaktorsteori 10
3.4 Sammanfattning av teorier 11
4. METOD **12**
4.1 Val av metod 12
4.2 Urval 13
4.3 Utförande 13
4.4 Utformning av intervjuguide 14
4.5 Förförståelse 15
4.6 Bearbetning och analys av material 15
4.7 Validitet och reliabilitet 16
4.8 Etiska betraktanden 16
5. RESULTAT **18**
5.1 Presentation av respondenterna 18
5.2 Förändringsprocessen 18
5.3 Det traditionella kontoret 20
5.4 Det aktivitetsbaserade kontoret 20
5.5 Pandemi och distansarbete 22
5.6 Ledarskapet 23
5.7 Kommunikation 24
6. DISKUSSION **26**
6.1 Resultatdiskussion 26

6.1.1 Vad är hönan och vad är ägget? 26
6.1.2 Vikten av en bra förändringsprocess 27
6.1.3 Traditionellt kontor eller ABK? 28
6.1.4 Negativa faktorer 28
6.1.5 Har samarbetet ökat? 29
6.1.6 Ledarskapet betydelse och utmaning 30
6.1.7 Närvarande ledarskap på distans 31
6.1.8 Slutdiskussion 32
6.2 Metoddiskussion 32
6.3 Framtida forskning 33
7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING 34
8. BILAGOR 1
8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide 1
8.2 Bilaga 2 - Samtyckesblankett 3

1. INLEDNING

Det aktivitetsbaserade kontoret (ABK) har enligt en rapport från Arbetsmiljöverket (2018, s. 73) marknadsförts på svensk arbetsmarknad sedan år 2010 i allt högre grad. Detta som ett svar på det allt mer flexibla och digitala arbetssätt som går under paraplybegreppet *gränslöst arbete* som organisationer idag ställs inför. Organisationers önskan om att erbjuda medarbetare en mer flexibel arbetssituation och samtidigt minska lokalkostnader anses möjlig genom den digitala utvecklingen som bidrar till att kommunikationen på arbetsplatsen förenklas och på så sätt ge det aktivitetsbaserade kontoret en chans att vara ett effektivt arbetssätt (Bergsten, Wijk & Hallman, 2021). Eftersom det inte finns en fast arbetsplats i ett ABK för medarbetare att förhålla sig till så minskar behovet av lokalytor vilket gör att företag och organisationer kan skära ner på dessa kostnader. Sedan 2010 har ökningen av ABK uppmärksammats vilket tyder på att det är en attraktiv och positiv trend bland svenska bolag (Berthelsen, Muhonen & Toivanen 2017, s. 1).

De anställda i ett ABK motiveras till att växla arbetsplatser som är specifikt utformade för att tillgodose olika behov och arbetsaktiviteter. Kontorslösningen skapar bättre möjlighet för kommunikation, samarbete och interaktion. När de anställda får förutsättningen att själva välja var och hur de ska arbeta i denna miljö så kan de även samarbeta mer effektivt och på ett mer gynnsamt sätt, samtidigt som de kan återhämta sin energi i en tyst zon om så önskas (Gao 2021, s. 99). Engelen (2018) påstår att denna kontorslösning bidrar till att anställda blir mer lyckligare på jobbet, dock är det inte uppenbart om det faktiskt finns en pålitlig grund för detta antagande (Engelen, Chau, Young, Mcakey, Jevapalan & Bauman 2018, s. 2). Forskning har dock visat att denna kontorslösning inte passar alla verksamheter då den nämligen kan minska de anställdas möjligheter att arbeta effektivt. Det vore i sådana fall kontraproduktivt att minska kontorsytan för att minska lokalkostnaderna om det bidrar till att effektiviteten minskar (Berthelsen, Muhonen & Toivanen 2017, s. 13).

Tidigare forskning visar i stor utsträckning hur medarbetare kan bli påverkade i ett ABK, hur de anpassar sig till förändringen och hur detta koncept kan implementeras på bästa vis. Detta väckte ett intresse i att istället undersöka hur individer som besitter någon form av ledarskapsroll påverkas av samma arbetssätt. Hur upplever dem det aktivitetsbaserade kontoret? Som nämndes inledningsvis så ökar nämligen införandet av det aktivitetsbaserade kontoret i Sverige, därav finns det en arbetsvetenskaplig relevans i att undersöka vilka känslor, tankar och motiv som kan uppstå kring en sådan kontorslösning hos ledare, då det även råder brist på kvalitativa studier kring just detta fenomen med ledare i fokus. På så vis kan man undersöka om det i framtiden krävs justeringar eller tillägg i eller kring ledarskapet för att en sådan kontorslösning som ABK ska få ett lyckat eller bättre genomslag. Vår avsikt med denna studie, till skillnad mot föregående forskning kring ämnet, är att bidra med mer djupgående analyser av ledares upplevelser kring fenomenet. Denna studie har således inhämtat empiri genom kvalitativa intervjuer med sex respondenter som besitter någon form av ledarskapsroll. Den empiriska datan har sedan analyserats med respondenternas upplevelser av fenomenet i fokus.

1.1 Syfte & frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka hur individer som besitter någon form av ledarskapsroll upplever det aktivitetsbaserade kontoret. Vidare studeras vilka faktorer som haft en eventuell påverkan, både i negativ och positiv riktning, på deras upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret.

Hur upplever individer med innevarande ledarskapsroll det aktivitetsbaserade kontoret?

Vilka eventuella faktorer har påverkat deras upplevelser?

1.2 Begreppsdefinitioner

Aktivitetsbaserat kontor

Ett aktivitetsbaserat kontor består av flera olika zoner indelade utifrån verksamhetens huvudaktiviteter. Kontoret ska fungera för många olika typer av arbetsuppgifter där man kan arbeta i grupp, individuellt eller för arbetsuppgifter som kräver koncentration. Det aktivitetsbaserade kontoret förutsätter att de anställda arbetar distans, varpå kontoret har plats för ca 70% av de anställda samtidigt. Det aktivitetsbaserade kontoret förutsätter också att kontoret är mer eller mindre papperslöst då förvaringsutrymmet är begränsat (Toivanen 2015, s. 21). I denna studie kommer förkortningen ABK användas synonymt till aktivitetsbaserat kontor.

Traditionellt kontor

Med begreppet avser vi cellkontor vilket innebär ett enkelrum som arbetsplats för en individ eller ett arbetslag och som oftast är belägna längs med byggnadens fasad. Kontorsrummen förbinder vanligtvis varandra i direkt anslutning till arbetsplatsens övriga cellkontor (Bodin Danielsson & Bodin 2008, s. 642).

Ledare

Begreppet har många definitioner i litteraturen och kan situationsanpassas och förändras beroende på verksamhet. Sveningsson & Alvesson (2010, s. 31) beskriver en idé av begreppet som en dikotomi där ett transaktionellt ledarskap i grunden innebär ett chefskap där tydlighet av mål och belöningssystem administreras, medan ett riktigt ledarskap är ett transformativt ledarskap. Vi har valt att för denna studie definiera ledare som, en av organisationen utsedd individ, vars yrkesroll innebär en chefsroll med någon form av personalansvar och administrativ planering likt beskrivningen av ett chefskap.

Medarbetare

Organisationsmedlemmar som arbetar under en chef/ledare. Individerna kan själva vara mellanchefer eller inneha andra operativa arbetsuppgifter inom organisationen men får uppsatta mål och styrs av ledare för att uppnå dessa.

1.3 Avgränsningar

Vi har i denna studie valt att fokusera på individers upplevelser av ABK och har därför avgränsat oss från faktorer såsom kön, ålder, klass och etnicitet. Vi anser att dessa faktorer inte påverkar vårt syfte, då det är individers upplevelser vi vill studera och inte om det exempelvis

finns skillnader i upplevelserna mellan kön. För att snabbare hitta respondenter till studien, utifrån en tidsaspekt, har vi valt att avgränsa oss från faktorer såsom bransch eller arbete inom privat eller offentlig sektor. Detta för att göra urvalet bredare och skapa större möjlighet att hitta respondenter som matchar den avgränsning vi valt, nämligen individer som besitter någon form av ledarskapsroll med personalansvar på ett aktivitetsbaserat kontor inom svenska organisationer. Dock för att förtydliga så behöver inte ledarnas medarbetare befinna sig på samma fysiska arbetsplats som hen själv.

1.4 Bakgrund

Följande avsnitt ger en förklaring och bakgrund till det aktivitetsbaserade kontorets uppkomst och utveckling.

Kontorsdesign och teknik har under de senaste 100 åren genomgått olika grader av experiment och förändring vilket har resulterat i att ABK är ett av de senaste fenomenen inom kontorsdesign. Denna kontorslösning eliminerar de vanligtvis permanenta tilldelade privata kontoren eller arbetsplatserna och istället införs nu en delad arbetsplats som är skräddarsydd för att anpassas till olika aktiviteter. I bland annat det nederländska konsultföretaget Veldhoen & Co. kan man finna det aktivitetsbaserade kontorets ursprung. Detta företag har år 1996 designat och installerat denna kontorsdesign för ett holländskt försäkringsbolag. Efter detta så både marknadsför och installerar Veldhoen denna kontorslösning i över 100 europeiska organisationer och utökade även sin räckvidd till Australien där de implementerade ett ABK på ett företag i Sydney (Parker 2016, s. 178).

Anledningen till att man implementerar ett aktivitetsbaserat kontor grundar sig delvis i studier som har visat att efter införandet så kan en ökning ske av anställdas upplevda prestation och tillfredsställelse med den fysiska miljön (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s. 2). Men en av de främsta anledningarna till implementering av ABK är på grund av de kostnadsbesparingar organisationer kan göra genom att minska kontorsytan och att öka en mer flexibel kontorsanvändning. Det finns ett stort påstående att efter implementeringen av ett ABK så menar de som designat kontoret att de finns en förväntan till att de anställda kommer integrera mer och utveckla en starkare teambaserad kultur på arbetsplatsen (Engelen m.fl. 2018, s.2).

Förespråkarna menar att det finns en stor ineffektivitet på det traditionella kontoret med en hänvisning att vid en viss tidpunkt, på grund av exempelvis möten, semester eller sjukdom, så är 40–50% av de fasta arbetsplatserna obemannade. Med detta argumenterar förespråkarna det faktum att kunna spara utrymme på 30% eller mer och att öka tätheten av bland annat kontorsvåningar genom att exempelvis öka antalet personer per våning. Detta skapar en minskning av kontorsytan och en högre täthet av personal på själva kontorsytan. Dock har detta inte underlättats av bara själva ombyggnationen av kontoret utan även genom den ökade användningen av flexibel mobil teknik (Parker 2016, s. 189). Utformningen av ett ABK består av flera olika zoner såsom tysta zoner, fokusarbetsplatser, telefon- och mötesrum, samarbetsytor etc. Själva konceptet med ABK är också utformat för att uppmuntra anställda att främja nya samarbeten mellan medarbetare och alla anställda på kontoret. Genom olika samarbetszoner så finns möjligheten till att brainstorma i olika frågor och arbeta mer teambaserat (Gao 2021, s. 100).

2. TIDIGARE FORSKNING

I följande avsnitt kommer tidigare forskning som anses relevant för studien beröras. Avsnittet inleds med två studier, av både svensk och utländsk kontext, som berör det aktivitetsbaserade kontorets påverkan på produktiviteten och välbefinnandet. Följt av två studier som beskriver känslan av tillhörighet i ett aktivitetsbaserat kontor men också vikten av KASAM - känslan av sammanhang. Avslutningsvis presenteras tidigare forskning om det aktivitetsbaserade kontoret i relation till ledarskap, där två studier presenterar hur ledare påverkas av det aktivitetsbaserade kontoret men också vad som är viktigt att tänka på i sitt ledarskap i ett ABK.

2.1 Produktivitet och välbefinnande

Haapakangas, Hallman, Jahncke & Mathiassen (2018, s. 116) har genomfört en longitudinell studie på fyra utav Trafikverkets aktivitetsbaserade kontor. De tre mätpunkterna var (1) tiden innan kontoren implementerade ABK, (2) tre månader efter implementeringen av ABK och (3) 12 månader efter implementeringen av ABK. Forskarna i studien var inte inblandade i själva implementeringen av ABK, utan denna genomfördes helt och hållet av Trafikverket.

Forskarna nämner att aktivitetsbaserade kontor blir alltmer vanliga samtidigt som produktiviteten och välbefinnandet i dessa kontorsmiljöer undersökts för lite. Syftet med deras studie var att genom en kvantitativ ansats undersöka om det fanns någon koppling mellan den aktivitetsbaserade kontorsmiljön och arbetstagarnas välbefinnande och produktivitet på arbetsplatsen (Haapakangas, Hallman, Jahncke & Mathiassen 2018, s. 115). Det visade sig att användningen av olika arbetsytor var förknippad med både högre produktivitet och välbefinnande, men dock så påverkades dessa resultat negativt av den förlorade arbetstiden som uppstod när man letade efter en arbetsyta för dagen. Nästan 50% av respondenterna svarade att de spenderade minst 6 minuter varje dag på att leta efter en arbetsplats för dagen (Haapakangas, Hallman, Jahncke & Mathiassen 2018, ss. 122–123).

Resultatet visade också att både uppfattningen och användningen av ett ABK hade en starkare koppling till produktiviteten än med välbefinnandet på jobbet. Detta anser forskarna dock vara logiskt eftersom arbetsprestationer kan omedelbart påverkas av arbetsförhållanden som är ogynnsamma. Till skillnad mot välbefinnandet som också kan påverkas, men då i en mer komplex och längre process, samtidigt som den kan modereras av individens egen anpassningsförmåga (Haapakangas, Hallman, Jahncke & Mathiassen 2018, s. 122).

2.2 En känsla av tillhörighet

Enligt Gao (2021, s. 99) så har tidigare forskning kring ABK lagt ett stort fokus angående dess effekt på medarbetarnas tillfredsställelse och produktivitet. Därför fokuserar Gao i sin studie istället på att förstå vilka sätt medarbetarnas tillhörighet kan påverkas av kontorsmiljön och om ett ABK kan ha en positiv inverkan på just behovet av tillhörighet. Studien utgår från empirin av cirka 100 anställda på en digital bank i Singapore som fick ta del av en strukturerad enkätundersökning (Gao 2021, s. 105). Enligt Gao (2021, s. 100) så ska införandet av ABK uppmuntra en kommunikation mellan kollegor, genom de nya ytorna som tillkommer, vilket

också är syftet med implementeringen. Detta för att främja ett förtroende ochen förståelse mellan kollegor, men också för att öka samarbetet mellan dem.

Gao använder sig av en teori kring platsanknytning i sin studie, som förklarar en individs känsla av anknytning eller tillhörigheten till en specifik plats (Gao 2021, s. 100). Genom att inneha en fysisk arbetsyta som kan stödja det egna arbetet och skapa en form av identitet, menar Gao (2021, s. 113) att det är minst lika viktigt att vara en del av ett sammanhang, för att på så vis kunna skapa en känsla av tillhörighet.

Studiens resultat visade bland annat att efter implementeringen av ABK, så ökade socialiseringen och kommunikationen mellan fler olika team på företaget. Flera anställda uppmuntras genom den nya kontorslösningen till att umgås mer då de fick fler möjligheter till att mötas i det nya kontoret. När de anställda fick möjligheten till att välja sin egen arbetsplats så ökade också integreringen och utbytet av information medarbetarna sinsemellan (Gao 2021, s. 110). De faktorer som visade sig vara bäst tillfredsställda var; lycka, val och flexibilitet, vilket också tyder på införandet av just detta ABK bidrog till en förbättring i känsla av tillhörighet. Genom att arbeta i en mindre stressig miljö där utrymmena är konstruerade för uppgifter av olika slag i diverse zoner kan medarbetarna, enligt denna studie, bli lyckligare på sin arbetsplats (Gao 2021, s. 111).

2.3 Känsla av sammanhang

Bergsten, Hallman & Wijk (2020, s.1) har följt implementeringen av ABK på Trafikverket mellan åren 2018–2019. Den metod de använde sig av var både kvalitativ och kvantitativ. Enkäter skickades ut före, tre månader efter och nio månader efter implementeringen och fokusgruppsintervjuer genomfördes både före och efter implementeringen av ABK. Forskarna utgår från den teoretiska referensramen ”Sense of coherence” som på svenska står för KASAM – *känsla av sammanhang*. KASAM förklarar hur människor hanterar stress eller stressiga situationer för att bibehålla sitt välbefinnande och hälsa. Enligt forskarna så kan individer med en högre KASAM ha lättare att anpassa sig till förändringar och på så vis förhindra en försämrad hälsa. En hög KASAM kan också bidra till att öka välbefinnandet och tillfredsställelsen på sin arbetsplats. En planeringsfas anses vara en viktig förutsättning för att implementeringen av ett ABK ska bli framgångsrikt.

Syftet med studien var bland annat att undersöka i vilken utsträckning indikatorer som KASAM, arbetstillfredsställelse, hälsa och välbefinnande förändrades vid implementeringen av ett ABK, då kontorsmiljön är viktig både på individ och organisationsnivå, där arbetsuppgifterna kan påverka resultatet (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s.2–3). Det resultat de fann var att indikatorerna för KASAM ökade markant nio månader efter implementeringen av ABK, jämfört med tidigare. Något som minskade var arbetstillfredsställelsen medan välbefinnande och hälsa förblev oförändrade. En hög KASAM visade sig i genomsnitt vara förknippad med bättre hälsa, välbefinnande och tillfredsställelse. Meningsfullhet upplevdes på högre nivåer som i sin tur även mildra de negativa effekterna på arbetstillfredsställelsen. Ökningar i upplevd hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet återfanns efter tre och nio månader efter implementeringen, vilket innebär att uppfattningarna om ABK förändrades med

tiden, då den blev högre efter implementeringen än före den ägde rum, vilket kan innebära att de anställda börjar förstå hur det är att arbeta i ett ABK. Den psykosociala och fysiska arbetstillfredsställelsen minskade också, vilket forskarna menar på utifrån tidigare forskning, kan bero på att de anställda inte brukar utrustningen och arbetsutrymmena på det sättet dom är avsedda till (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s.11).

Bergsten, Hallman & Wijk (2020, s.13) drog slutsatsen att medarbetare som uppfattar förändringen som meningsfull är mer sinnade till att uppleva en bättre hälsa, välbefinnande och arbetsglädje, till skillnad mot de som känner en mindre meningsfullhet när det kommer till ABK. Forskarna rekommenderar att både meningsfullheten och begripligheten när det kommer till förändringar ska vara hög redan innan förändringens start. Genom att främja meningsfullheten genom exempelvis aktiviteter som workshops och seminarier, kan man bringa en mer förståelse för förändringen som ger mening.

2.4 ABK – Ledarskap

Parker's (2016) studie använder sig av analyser från olika webbsidor för att undersöka den primära strategiska agendan som ligger till grund för införandet av ett ABK. Parker's (2016) resultat visar på att den främsta anledningen till införandet av ett ABK grundar sig i en kostnadshanteringsagenda. Genom studien visade detta sig tydligt genom bland annat driftkostnadseffektivitet efter implementeringen av ett ABK (Parker 2016, s. 177).

Studien berör också hur ledarskapet påverkas av en aktivitetsbaserad kontorsmiljö (Parker 2016, s. 179). Genom ett ABK så skapas flexibilitet i arbetssättet som gör att medarbetarnas arbetsprestationer går att mäta utifrån det faktiska slutresultatet, snarare än den tid som de tillbringar vid deras skrivbord, som i sin tur leder till en förändrad relation mellan ledare och medarbetare. Ledare bör därför i större utsträckning ge feedback och bedöma sina medarbetares arbete utifrån det resultat som framförs inom beslutade tidsgränser (Parker 2016, s. 191).

Vidare så diskuterar Parker (2016, s. 192) vikten av de hinder som måste övervinnas för att ett ABK ska få positivt genomslag. Ledare måste ta ett stort ansvar och ha ett stort engagemang till att stötta och hjälpa medarbetarna kring deras eventuella oro, frågor och motstånd. Exempel på motstånd från medarbetarna, som är viktiga för ledare att ta i beaktning, kan vara en oro i att förlora utrymme och identitet, frustration över att behöva packa ihop arbetsmaterial efter varje arbetspass eller negativa åsikter kring hela konceptet. Även ledare måste avstå från egna kontorsstatussymboler, såsom ett eget kontor. Ett ABK ställer nya krav, där ledare måste anpassa både sig själva och sitt utrymme, till att inte alltid kunna närvara fysiskt på arbetsplatsen för sina medarbetare.

En studie av Divett (2020) fokuserar på ledares och teammedlemmars uppfattningar om produktiviteten, tillfredställelsen och teamdynamiken i ett ABK, jämfört med ett öppet kontorslandskap med fasta arbetsplatser. Studien är longitudinell med kvantitativ ansats där empiri samlades in från tre ABK i Australien. Mätpunkterna här var 3–12 månader före implementeringen av ABK och efter tre månader i det ”nya” kontoret (Divett 2020, s. 181).

I den mer flexiblare kontorsmiljön som ABK erbjuder så har en förändring skett i hur vi tänker på ledarskap och hur ledare påverkar sina team. De nya miljöerna ger större möjligheter för att mötas formellt inom slutna mötesrum eller informellt i vissa samarbetsområden. I ett ABK så uppmuntras medarbetarna att välja den zon som är bäst lämpad utefter vilka arbetsuppgifter som behöver utföras (Divett 2020, s. 182). Resultatet i studien visade att både teammedlemmar och ledare upplevde sig mer bekväma i ett ABK än i ett öppet kontorslandskap (Divett 2020, s. 188).

Divett's (2020, s. 193) resultat visade att ledare inte hade några problem med ett ABK, eftersom det gav dem bättre förutsättningar för att leda sina team. Teammedlemmar visade sig också vara mer tillfredsställda och produktiva i det aktivitetsbaserade kontoret, jämfört med det öppna kontorslandskapet med fasta arbetsplatser. Ledarna var också mer tillfredsställda samtidigt som de upplevde att produktiviteten inom teamet förbättrades. Däremot så var den individuella produktiviteten för ledare densamma som förut (Divett 2020, s. 181).

2.5 Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning fokuserar främst på hur de anställda upplever ett ABK och hur deras produktivitet och välbefinnande påverkas av konceptet. Den tidigare forskningen belyser påverkan ett ABK kan göra på anställda i större utsträckning än dess påverkan på individer som besitter någon form av ledarskapsroll. Vår studie bidrar med att fylla den luckan då fokus i denna studie ligger i upplevelserna från ledare i relation till det aktivitetsbaserade kontoret. Tidigare forskning använder sig även i större utsträckning av kvantitativ metod. Vår studie är av kvalitativ ansats för att få en djupare förståelse av chefernas upplevelser av ett ABK, vilket kan bidra till mer kunskap inom ämnet. Likt en av studierna i tidigare forskning kommer vår studie också använda sig av teorin KASAM, skillnaden i vår studie blir att genom en kvalitativ ansats, med fokus på chefer, få en djupare förståelse för ledarskapet i ett ABK kopplat till KASAM.

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta avsnitt kommer teorier som används för att i kombination med tidigare forskning analysera resultatet i studien beskrivas. Först beskrivs KASAM som förklarar hur en känsla av sammanhang upplevs i arbetet och hur viktig den är inför och under en förändring som implementeringen av ett ABK. Vidare beskrivs organisationskultur som ger en insikt i hur organisationskulturen kan upplevas i ett ABK. Slutligen ges en förklaring av Herzbergs tvåfaktorsteori som i denna studie bidrar till en förståelse kring chefers upplevelser av att motivera sina medarbetare i ett ABK. De valda teorierna hjälper oss utifrån det insamlade empiriska materialet att skapa teman i studien men också att öka förståelsen för respondenternas upplevelser.

3.1 Känsla av sammanhang (KASAM)

KASAM står för känsla av sammanhang och är en teori som är kopplad till den psykosociala arbetsmiljön. Teorin syftar till en personlig resurs som skapar möjligheter för individen att kunna hantera stress. Själva begreppet KASAM delas upp i tre delar; *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet* (Eklöf 2017, ss. 41–42).

- *Begriplighet* innebär att individen både förstår och uppfattar arbetsmiljön och arbetsuppgifterna på ett begripligt och förutsägbart sätt.
- *Hanterbarhet* innebär att individen har både personliga och yttre resurser som förutsätter att individen kan hantera de krav som ställs i arbetet.
- *Meningsfullhet* handlar om att individen ska uppleva en mening i sitt arbete som är både djupare existentiellt och går utöver det rent instrumentella.

Figur 1: Illustration av KASAM
(Aaron Antonvsky 1987)

Bergsten, Hallman & Wijk (2020, s.2) förklarar begriplighet som olika känslor i hur saker och ting är meningsfulla när det kommer till deras struktur, samstämmighet och tydlighet. Hanterbarhet gör sig gällande i vilka resurser vi anser står till vårt förfogande för att möta de

eventuella krav som ställs på oss. Vidare förklarar författarna att meningsfullhet innebär att man möter förändringarna med ett visst engagemang.

För att anställda ska förstå varför en förändring görs och för att kunna hantera den men också för att känna att förändringen har en betydelse så har dem ett behov av att uppleva en känsla av sammanhang. Planeringsfasen inför en förändring är en viktig förutsättning för att implementeringen av ett ABK ska få ett positivt genomslag. För att upprätthålla sin hälsa och välbefinnande så kan KASAM bidra genom att förklara hur man hanterar stressiga situationer. Individer med större KASAM kan bli mer motståndskraftiga mot försämrad hälsa, tillfredsställelse och välbefinnande, då de är mer benägna att anpassa sig till förändringar (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s. 2).

3.2 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur förklarar Mats Alvesson (2015, ss. 62–63) som en identitet för en organisation och ska besvara frågor som "vem är vi, vad står organisationen för, vilka värderingar har vi" etc. Organisationens samtliga medlemmar bör förstå och vara överens om kulturens innebörd för att en kollektiv identitetstillhörighet ska vara möjlig att skapas. Detta är dock inget som behöver vara stabilt och något som är orubbligt för organisationen att förändra vilket gör att den kan anses som ett projekt för att skapa ett så effektivt arbetssätt som möjligt.

Organisationskulturer varierar naturligt mellan olika branscher och kan beskrivas i form av diverse metaforer för att skapa en klarare och tydligare bild av anledningen till att en organisation väljer att anta en specifikt kulturell inriktning. Dock kan även själva begreppet metafor för organisationskulturen vara svår att bokstavligen förklara då ämnet är komplex (Alvesson 2015, s. 42).
En av de vanligaste metaforerna för organisationskultur, som även är applicerbar för ett ABK, är det som Alvesson (2015, s. 45) kallar för ett *socialt kitt* där individer arbetar under lång tid mot samma mål genom ett integrationssynsätt. Allt efter som uppstår harmoni och enighet bland organisationens medlemmar i frågor om bland annat värderingar och normer.

Ledarskapet kan enligt Smircich och Morgan (1982) (se Alvesson 2015, s. 135) fungera som en kulturellt påverkande faktor och därav vara ett verktyg genom dess handlande för att uppnå en välfungerande och tillmötesgående organisationskultur som eftersträvas.
Genom detta perspektiv anses det viktigt att ledarskapet inom en organisation föregår med gott exempel gentemot organisationens samtliga medlemmar för att genom handlande fastställa att bland annat nya idéer, normer och arbetsbetssätt accepteras och efterlevs.
Jacobsen (2018, s. 58) menar att organisationskulturen är de grundläggande och gemensamma normer, värderingar och antaganden som man finner hos organisationens medlemmar. Genom detta kan man tolka att organisationer som nyttjar ABK som arbetssätt strävar efter det sociala perspektivets positiva inverkan på medarbetarna. Att från en företagslednings perspektiv försöka påverka och forma personalens värderingar och uppfattningar inom en arbetsplats är en central uppgift för att skapa den organisationskultur man vill ska finnas i organisationen (Alvesson 2015, s. 29). Det kan anses vara en stark motivationsfaktor att anta och skapa en vi-

känsla bland personal som dessutom skulle kunna öka effektiviteten varpå ABK är ett verktyg för att skapa denna typ av kultur.

Enligt Parker (2016, s. 193) bör implementeringen av ABK på arbetsplatser legitimeras genom retoriska yttringar kring bland annat organisationskulturen. Medlemmar inom organisationen behöver också, likt kontorsdesignen, formas socialt för att kulturen ska blir accepterad och ge goda arbetsresultat.
Detta kan bland annat ske genom en ökad förståelse för andras arbete vilket tidigare inte varit lika synlig för övrig personal och som nu blir skönjbar genom ABK.
Genom att tillämpa och strukturera en organisationskultur som marknadsförs, både externt och internt, som flexibel, mobil och effektiv presenterar även organisationen sina kärnvärden (Parker 2016, s. 194).

3.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Den amerikanska arbetspsykologen Frederick Irving Herzberg är upphovsmannen till det som kallas för *tvåfaktorteorin*. Detta är en motivationsteori vars huvudbudskap är att skilja på två olika motivationsfaktorer, hygien- och motivationsfaktor. Hygienfaktorer är sådant som är relaterat till arbetets utförande och förhållandet till detta medan motivationsfaktorer är det som är förknippat med själva arbetet (Hedegaard 2012, s. 121).
För Herzberg är frågorna kring hur man motiverar medarbetare och hur man får dem att göra som man vill två skilda frågor. Utifrån ett ekonomiskt perspektiv är det enligt Herzberg förnuftigt att istället för att spendera pengar på medarbetarna för att få dessa att utföra arbetsuppgifter, där investeringen dessutom ständigt behöver höjas, finna motiverande insatser (Hedegaard 2012, s. 122). Herzberg kom fram till 14 faktorer som påverkar medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse vilka påverkar beteendet på arbetet:

Hygienfaktorer	**Motivationsfaktorer**
Företagspolitik	Prestation
Ledning	Bekräftelse
Lön	Själva arbetet
Interpersonella relationer	Ansvar
Arbetsförhållanden	Befordran
Utvecklingsmöjligheter	
Privata faktorer	
Status	
Anställningstrygghet	

Figur 2: Tabell med faktorer
(ur Hedegaard 2012, s. 138)

Hygienfaktorerna förknippas primärt med otillfredsställelse till arbetet och tvärtom när det kommer till motivationsfaktorerna. Enligt teorin innebär detta exempelvis att en dålig ledning, lön eller anställningstrygghet riskerar att skapa en större otillfredsställelse för arbetet än vad bekräftelse eller en befordran skulle göra. Båda faktorerna är av stor vikt att uppfylla men det fundamentala behovet är att tillgodose motivationsfaktorerna vilka ger positiva tendenser för arbetstillfredsställelse och arbetsprestationer, vilket gynnar organisationen (Hedegaard 2012, ss. 137–138). Berthelsen, Muhonen & Toivanen (2017, s. 11) menar i sin artikel att medarbetare har högre kontroll på sitt arbete genom ett arbetssätt som ABK erbjuder vilket ger positiva effekter på hälsa och välbefinnande men menar samtidigt att arbetsplatsens utformning och planlösning är av stor vikt att beakta för en smidig interaktion mellan kollegor för att kunna möjliggöra goda sociala kontakter.

3.4 Sammanfattning av teorier

Som nämndes inledningsvis i detta avsnitt så kommer teorin KASAM att tillämpas i denna studie för att identifiera hur cheferna hanterar, begriper och upplever meningsfullhet i ett ABK. Denna teori bidrar även till en ökad förståelse för ledarnas utmaningar till att skapa en *känsla av sammanhang* för sina medarbetare i det aktivitetsbaserade kontoret och varför KASAM är viktig att beakta inför och vid en förändring. KASAM som teori fokuserar mer på individnivå, men för att skapa oss en bredare förståelse kring hur en förändring inom en organisation kan påverka individers upplevelse av fenomenet kommer vi granska organisationskultur som teori. Organisationskulturen som teori bidrar till en förståelse inför vad som kan hända inom organisationen vid en förändring som införandet av ett ABK. Den sista teorin, Herzbergs tvåfaktorsteori, är relevant för studien då den tillför en förståelse för vilka möjligheter och utmaningar cheferna kan uppleva vid ett arbetssätt som ABK i relation till att motivera sina medarbetare. Vi anser att dessa teorier kompletterar varandra och på så vis bidrar till en bredare förståelse kring undersökningen av vårt valda fenomen.

4. METOD

Avsnittet beskriver valet av metod och urval för att besvara studiens frågeställning och syfte. Därefter följer det praktiska utförandet för insamlandet av empiri ochen beskrivning av utformningen av vår intervjuguide och kodningen av vårt material. Vidare förklaras vår förförståelse av ämnet, studiens validitet och reliabilitet och tillslut det etiska betraktandet som vi förhållit oss till.

4.1 Val av metod

För att samla in empiri till studien använde vi en kvalitativ metod genom intervjuer av respondenter. Den kvalitativa metoden definieras av Aspers (2011, s. 14) att den ifrågasätter förutfattade antaganden av ett fenomen genom att man närmar sig det för att bringa klarhet.
Vi ville med hjälp utifrån respondenternas perspektiv få en uppfattning av deras upplevelser av att arbeta på ett ABK. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 18) riktar sig en kvalitativ intervju till att förstå respondenternas subjektiva perspektiv kring fenomenet som studeras. Detta är något som är centralt för vår studie då det alltså är de subjektiva upplevelserna från aktivt arbetande chefer inom ett ABK som är fokusen för vårt insamlande av empiri. Med detta som utgångspunkt valde vi att samla in empiri genom en kvalitativ intervjustudie med ett fenomenologiskt förhållningssätt för att fånga in upplevelser från chefer i organisationer som har ABK som arbetssätt. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 18–19) beskriver forskningsintervjun som ett professionellt samtal mellan parter där utbyten av kunskap och åsikter sker. Det är alltså ur respondenternas synvinkel av upplevelser vi får vår empiri ifrån.

Förutom att vi som författare har en blygsam erfarenhet och uppfattning av ABK genom våra separata praktikplatser under utbildningen använde vi oss av tidigare forskning och teorier. Detta för att skapa en något större förförståelse kring arbetssättet med ABK och därigenom antog vi en *abduktiv forskningsdesign*. Aspers (2011, ss. 101–102) beskriver denna design som att forskaren sätter teorin inom parentes och styr inte arbetet med studien i detalj. Teorierna och den tidigare forskningen hjälper oss att skapa teman och förförståelse i studien vilket ger oss ett fokus, men begränsar oss samtidigt inte för att dessa kan förändras under arbetets gång.

Studiens syfte med att fånga subjektiva upplevelser från individer som besitter en ledande position inom organisationer med ABK som arbetssätt, gör att en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer valdes med ett fenomenologiskt perspektiv. Det är respondenternas tankar, känslor samt motiv kring fenomenet som är det intressanta i studien, vilket gör det fenomenologiska perspektivet passande. Fenomenologin står för en subjektivitet och tolkning av objektiva företeelser. Subjektiviteten är grundläggande inom detta perspektiv då själva definitionen av ett fenomen är att det måste framträda för någon. För att ett fenomen ska existera behöver det alltså uppfattas eller upplevas subjektivt av någon (Justesen & Mik-Meyer 2011, ss.17–18).
Valet av semistrukturerade intervjuer ansågs lämplig för studiens ändamål eftersom denna typ av intervjuform bidrog med förbestämda teman och öppna frågor samtidigt som den bidrog med en viss flexibilitet. Denna flexibilitet ansågs väsentlig då vi kunde följa upp intressanta perspektiv och svar från respondenterna med adekvata följdfrågor (Aspers 2011, s. 143).

4.2 Urval

Valet av respondenter för studien är individer med någon form av ledarskapsroll som inom olika organisationer nyttjar ABK som arbetssätt. Dessa respondenter anser vi lämpar sig till studiens syfte då dessa med stor sannolikhet kommer att ge oss olika subjektiva upplevelser och uppfattningar kring arbetssättet ABK vilket kan komma att förändra våran egen uppfattning kring ämnet (Becker, 2008, 98).
Vi valde att intervjua sex personer från olika organisationer för att en möjlig spridning i datainsamlingen skulle vara större och för att få en bredare, generellare bild av uppfattningarna och upplevelserna. För att kunna besvara studiens syfte så eftersträvades en teoretisk mättnad (Bryman 2018, s. 506). Med våra sex intervjuer ansåg vi att en teoretisk mättnad var nådd, då svaren från respondenterna började bli mer likvärdiga varandra och vi kände att den inhämtade empirin kunde besvara vårt syfte och frågeställningar. Samtidigt så hade vi i relation till den teoretiska mättnaden även studiens resurser och tidsram i åtanke, vilket också påverkade antalet respondenter.

Sökandet av respondenter gjordes genom att utforska via kontakter och sökningar på internet, vilka organisationer som arbetar med ABK för att sedan kontakta dessa om lämpliga kandidater att intervjua. En annonsering på LinkedIn om att vi sökte villiga respondenter till studien gjordes också vilket resulterade i att vi fick tag på rätt urvalspersoner. Genom våra relativt breda urvalskriterier fann vi respondenter med varierande erfarenhetslängd av ABK, ålder och branschinriktning. Denna urvalsprocess är inte på en slumpmässig basis utan är att tolka som ett målstyrt urval då våra kriterier är riktade mot personer som är av relevans till studien för att kunna besvara subjektivt för sina upplevelser (Bryman 2018, s. 496). Vi fick på detta sätt tag på två respondenter. Efter vardera av våra två första intervjuer avslutades nyttjade vi tillfället och frågade respondenterna själva om dessa kände till lämpliga respondenter som vi kunde kontakta. Det resulterade i att vi fick ytterligare fyra respondenter att kontakta vilket gjorde att urvalsprocessen även utgjordes av ett snöbolls- /kedjeurval (Bryman 2018, s. 245).

4.3 Utförande

Intervjuerna genomfördes digitalt via Teams, en tjänst för videosamtal, för respondenternas bekvämlighet. Efter covid-19 pandemin är detta idag fortfarande ett relativt vanligt och inarbetat sätt för många människor inom företag och organisationer att mötas på och framför allt inom de ABK varpå valet av intervjumetod blev naturligt för oss och respondenterna. Därav var det inga problem för respondenterna att aktivera sina kameror under intervjutillfällena. Detta hjälpte oss att få en bättre möjlighet att iaktta ansiktsuttryck och kroppsspråk och ett naturligare digitalt möte vilket gjorde det lättare för alla inkluderande parter. Efter att kontakt etablerats med villiga respondenter och tid för intervju bokades informerades dessa genom en kort beskrivning av studiens syfte, att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst och *konfidentialitetskravet* i form av full anonymitet (Bryman 2018, ss. 170–171). Frågan om ett godkännande att spela in intervjun ställdes till varje respondent med syftet att förenkla transkribering, kodning och analys av den ihopsamlade empirin i efterhand för oss. Respondenterna informerades även om dessa inspelningar kommer att raderas efter att studien har avslutats.

Den första intervjun som genomfördes gav oss möjlighet att utvärdera intervjuguiden som vi hade producerat och att avgöra kvalitén på frågorna men också i vilken ordningsföljd de ansågs bäst. Resultatet från intervjun visade sig mer positivt än vi först trodde, varpå några enstaka förändringar i intervjuguiden gjordes för kommande intervjuer. Tack vare den positiva responsen från denna intervju nyttjade vi även den empiri som respondenten gav utan att riskera en påverkan från övriga intervjuer i framtiden då kärnfrågorna förblev samma. Varje intervjutillfälle beräknades pågå mellan 50–60 minuter, men beroende på digniteten i respondentens svar kunde denna tid variera. Vi som författare var båda närvarande under intervjuernas gång. Dock för att hålla en tydlig linje och struktur för respondentens skull var det en av oss som styrde intervjun med frågor och den andra noterade. Denna process byttes av för varannan intervju som gjordes. Intervjuerna gick under samma intervjuguide för varje respondent där vi började med bakgrundsfrågor kring respondentens tidigare och nuvarande erfarenhet av ABK.

Eftersom intervjuguidens struktur var semistrukturerad ställdes även följdfrågor på sådant som kom upp under samtalen. På en del frågor omformulerades svaren för att vi skulle få bekräftat om vi tolkat svaret på korrekt sätt. Under några intervjuer hoppade vi även över vissa frågor som redan besvarades och därför inte behövdes ställas om igen. Slutligen när samtliga kärnfrågor blivit besvarade gavs respondenten möjlighet att lyfta något som han/hon ansåg att vi inte har belyst under intervjun eller om denna ville utveckla eller förtydliga något svar som tidigare angivits.

4.4 Utformning av intervjuguide

Vi byggde upp frågebatteriet i intervjuguiden inom diverse teman såsom bakgrundsfrågor, tidigare kontor, förändringen, det aktivitetsbaserade kontoret, ledarskap, kommunikation och avslutningsfrågor. Bakgrundsfrågorna tillför en lättare ingång på intervjun där respondenten kan finna ett lugn och en lättare relation istället för att gå direkt på kärnfrågorna. Bryman (2018, s. 566) menar att frågor som dessa hjälper oss även att vidimera respondentens yrkesroll, antal år inom organisationen och övrig bakgrundsinformation exempelvis temat “Tidigare kontor” vilket vi ansåg vara av vikt för att sätta in svaren i ett sammanhang. Bakgrundsfrågorna styrker även reliabiliteten i studien. Djupare och kärnfullare frågor bör enligt Aspers (2011, s. 146) sparas tills dess att respondenten blivit bekväm i situationen även om inte bakgrundsfrågorna är direkt avgörande för studiens syfte. Detta tog vi i beaktande under utformningen av studiens semistrukturerade intervjuguide.

Med hjälp av teorierna *KASAM*, *organisationskultur* och *tvåfaktorsteori* kunde vi urskilja och skapa frågor som samlades under olika teman till intervjuguiden. Kärnfrågorna under teman “Förändringen”, “Det aktivitetsbaserade kontoret”, “Ledarskap” och “Kommunikation” är alla mer eller mindre integrerade med varandra och samtliga frågor är direkt relaterade till respondentens upplevelse. Utmaningar för ledarskapet som kan uppstå i implementeringsarbetet kopplade vi till både KASAM och organisationskultur. Tvåfaktorsteorin anknyter vi till framför allt temat “Det aktivitetsbaserade kontoret” vilket inriktar sig till dess påverkan av det nuvarande aktuella arbetssättet. Under teman “Ledarskap”

och “Kommunikation” samlade vi samtliga valda teorier då vi ansåg att de teoretiska frågeställningarna i teorierna var komplexa och passade väl till vår frågeställning.
Genom den semistrukturerade intervjuguiden gavs vi möjlighet att ställa uppföljningsfrågor utifrån de inledande frågorna och sonderingsfrågor där respondenten gavs möjlighet att utveckla sitt svar om något uppfattades kortfattat eller fångade ett specifikt intresse (Bryman 2018, s. 569). Till sist ställdes avslutande frågor där respondenterna fick möjlighet att utveckla något tidigare svar eller ta upp något som ansågs vara viktigt men som vi inte hade belyst.

4.5 Förförståelse

Howard S. Becker (2008, s. 23) anser att forska kring ett område kräver någon form av substantiell föreställning. Att samla in material som vi läser in oss på gör att vi skapar och förfinar en föreställning som antas mer fullständig mental bild kring ämnet vi studerar, även om denna bild kan vara provisorisk och förändras längs studiens genomförande. Den uppfattning vi som författare får genom denna process är mer än statistik enligt Becker, det är detaljer som vi konstruerar och som inte återfinns in litteratur, rapporter med mera.

Vår praktiska förförståelse av fenomenet är blygsam och kommer från att en av oss under tio veckor verksamhetsförlagd undervisning praktiserat på ett AKB. Ingen av oss hade tidigare arbetat eller befunnit sig på ett ABK innan praktiken vilket gör att vår uppfattning av arbetssättet var präglat av endast den upplevelsen. Därav ansåg vi det vara av stor vikt att komplettera vår bristfälliga förkunskap med hjälp av tidigare forskning och litteratur, vilket Becker (2008, ss. 23–24) menar hjälper oss att sätta oss in i området vi ämnar studera men att stereotypa föreställningar tenderar att fortfarande påverka vår tolkning av den insamlade empirin.

Till följd av tidigare arbetslivserfarenheter, upplevelsen av ABK under praktiken och den litteratur vi tagit del av bildade vi oss en uppfattning kring hur ledares upplevelser kan tänkas beskrivas. Att inte alltid veta var sina medarbetare befinner sig och leda dessa på distans är något som ingår i ett ABK men kanske inte är lämpligt för alla verksamheter, vilket fick oss att anta en något negativ inställning av fenomenet ur ledares perspektiv. Genom detta förhållningssätt är det viktigt att poängtera att vår uppfattning av ledarskap inom ABK inte kommer från någon gedigen egen erfarenhet utan ifrån litteratur och tidigare forskning vilket kan påverka frågorna i intervjuguiden som användes vid möte med respondenter och även kan komma att prägla arbetets resultat och diskussion.

Vi har en medvetenhet av att vår föreställning, som Becker (2008, s. 25) beskriver, kommer att anta en specifik riktning och inställning redan från början av studien om ledarskap inom ABK. Men med detta i åtanke antar vi även en ödmjuk inställning till att vårt synsätt kan komma att förändras allt eftersom insamlad empiri kodas och analyseras.

4.6 Bearbetning och analys av material

Vid insamlingen av vår empiriska data så upplevde vi en styrka i att, efter varje intervju, sitta kvar och diskutera den insamlade datan för att på så vis urskilja likheter eller skillnader i våra upplevelser av intervjun. Direkt efter så transkriberades materialet från inspelningarna och

anledningen till detta var utifrån en tidsaspekt. Transkribering är således ett tidskrävande moment och varje intervju varade cirka en timme. Enligt Bryman (2018, s. 579) så skulle ett sådant material beräknas ta 5–6 timmar att transkribera vilket överensstämde väl i praktiken för denna studie. Efter varje transkribering var färdig så raderades inspelningen från intervjun.

Nästa steg i processen var att läsa igenom transkriberingen flertal gånger för att skapa oss en överblick kring vad som framkommit under intervjuerna. För att skapa struktur i kodningen så skapades en kodningsmall med färgmärkta koder (Aspers 2011, s. 168). Vi utgick från de teman som vi formulerat i intervjuguiden som blev tilldelade en egen färg: Det tidigare kontoret, Förändringen, Det aktivitetsbaserade kontoret, Ledarskapet och kommunikation. Utifrån kodningen så ändrades vissa av dessa teman, exempelvis "Det tidigare kontoret" till "Det traditionella kontoret" och att vi även kunde urskilja nya teman som "Pandemi och distansarbete". Att koda materialet är enligt Aspers (2011, s.165) centralt för att urskilja materialet i olika teman vilket även hjälpte oss att systematiskt koda empirin i en kodningsmall. Inom de olika temana så gjordes kodningen i tabellen "rad-för-rad", där vi kodade materialet i mindre segment i relation till den större kontexten. Genom denna överskådliga kodning kunde vi på ett enkelt vis jämföra likheter och skillnader men också samband (Aspers 2011, s. 185). Det centrala i denna studie var att undersöka respondenternas upplevelser och genom att koda materialet på detta vis skapade vi oss en ökad förståelse för deras känslor, tankar och motiv kring fenomenet.

4.7 Validitet och reliabilitet

För att säkerställa tillförlitligheten i hur vi tolkat den insamlade empirin från intervjuerna använde vi oss av det som Bryman (2018) kallar för *intern reliabilitet*. Detta utförs när författare eller forskare gemensamt kommer överens om hur det som sagts under en intervju ska tolkas (Bryman 2018, s. 465). Vårt tillvägagångssätt var att efter varje intervjutillfälle prata igenom med varandra om vad som framkommit och tillsammans utveckla hur dessa svar skulle tolkas.

Genom att nyttja en variant av validitet, för att försäkra oss om att vi undersöker det som vi ämnar undersöka, användes det som Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 39) kallar för *kommunikativ validering.* Denna metod är en av de vanligaste inom ett fenomenologiskt perspektiv och innebär att personer som bidragit till det insamlade empiriska materialet får analysen och tolkningen presenterade till sig, för att på detta sätt ge dem möjlighet att kommentera eller tillägga något som de upplever att vi som författare har misstolkat eller missat (Justesen & Mik-Meyer 2011, ss. 39–40). Möjligheten för respondenterna att utveckla sina svar gavs genom följdfrågor under intervjuerna. Dessutom ställde vi i slutet av varje intervju, frågor som gav dem möjlighet att tillägga eller utveckla något som ansågs vara av relevans för studien. Genom detta förfaringssätt säkras validiteten i studien då respondenterna fick ta del av vår tolkning utifrån deras berättelser.

4.8 Etiska betraktanden

Vetenskapsrådets (2021) forskningsprinciper av *samtyckes*-, *informations*-, *konfidentialitets*- och *nyttjandekravet* har varit i beaktande under denna studie. Samtliga respondenter har i förväg tagit del av *informationskravet* då de blivit informerade om studiens bakgrund och syfte.

Samtyckeskravet har uppnåtts genom att respondenterna fått ta del av en samtyckesblankett som de fick via mejl innan intervjun. Denna blankett finns att läsa som bilaga till detta arbete. Blanketten innehöll information kring att deras medverkan är frivillig och anonym, och att de närsomhelst kan välja att dra tillbaka sin medverkan i studien. De fick information gällande det empiriska materialet vi inhämtat från intervjuerna, vad detta skulle användas till och hur det hanterades. Det vill säga, ingen förutom oss som författare kommer varken ha tillgång eller åtkomst till den insamlade empirin. Det insamlade empiriska materialet kommer enbart användas för att besvara syftet med studien och på så vis har *nyttjandekravet* uppnåtts (Bryman 2018, ss. 170–171).

För att bibehålla *konfidentialitetskravet*, anonymiteten, så har respondenterna blivit tillgivna varsitt fingerat namn i studien. Dessutom har inga företag, organisationer eller branscher nämnts som kan härleda till att utröna respondentens identitet. Vi har endast fokuserat på att lyfta fram det som anses vara relevant till studiens syfte och frågeställning.

5. RESULTAT

Resultatavsnittet kommer inledas med en kort presentation av respondenterna, följt av en presentation av studiens insamlade material. Det insamlade materialet kommer delas upp i olika rubriker som är baserade utifrån olika teman. De olika temana är; ”Förändringsprocessen”, ”Det traditionella kontoret”, ”Det aktivitetsbaserade kontoret”, ”Pandemi och distansarbete”, ”Ledarskap” och ”Kommunikation”.

5.1 Presentation av respondenterna

Nedan ges en kort presentation av studiens respondenter med fiktiva namn

Peder
Peder arbetar som teamchef i den privata sektorn med direkt ansvar för ca 5–10 anställda och har arbetat inom denna befattning i över fem år.

Hanna
Hanna arbetar som områdeschef i den offentliga sektorn med direkt ansvar för ca 30–40 anställda och har arbetat inom denna befattning i mindre än fem år.

Edina
Edina arbetar som verksamhetschef i den offentliga sektorn med direkt ansvar för ca 10–20 anställda och har arbetat inom denna befattning i mer än fem år.

Susanne
Susanne arbetar som områdeschef i den offentliga sektorn med direkt ansvar för ca 20–30 anställda och har arbetat inom denna befattning i mindre än fem år.

Lina
Lina arbetar som enhetschef i den offentliga sektorn med direkt ansvar för ca 30–40 anställda och har arbetat inom denna befattning i mer än fem år.

Karin
Karin arbetar som enhetschef i den offentliga sektorn med direkt ansvar för ca 30–40 anställda och har arbetat inom denna befattning i mer än fem år.

5.2 Förändringsprocessen

Syftet till att det aktivitetsbaserade kontoret infördes inom organisationerna var dels på grund av platsbrist. Beläggningen på det dåvarande kontoret var inte så hög och flera ytor brukades inte och att vissa medarbetare inte fick plats då alla hade ett eget kontor. Hälften av respondenterna nämner att ABK infördes i form av en kostnadsbesparing på lokalhyrorna och att lokalerna skulle nyttjas mer effektivt. Ett par av respondenterna nämner också att syftet var att antingen samla en hel förvaltning på samma ställe eller att samla flera olika avdelningar för att öka möjligheten till samarbete mellan avdelningsgränserna.

"Vi gick fullt in i det… renoveringen började på hösten 2019, och vi upptäckte innan det hur mycket outnyttjade ytor vi hade, så vi betalde men inte nyttjade fullt ut till max."
- Edina

"Jag tror man ville samla servicekontoret asså i stort, asså hela förvaltningen att den skulle vara på ett och samma ställe och anledningen till det var ju dels för att man ville samla alla kompetenser under ett tak, men det var ju också en kostnadsbesparing"
- Hanna

När införandet av ABK kom på tal inom organisationerna menar respondenterna att responsen från medarbetarna såg väldigt olika ut. Flera respondenter nämner att deras anställda upplevde en oro kring den praktiska aspekten, medan vissa av de anställda såg fram emot förändringen då den även, i vissa fall, innebar en renovering av lokalerna. De praktiska orosmomenten var bland annat en oro kring att inte få någon arbetsro i den nya kontorsmiljön ochen oro kring att behöva göra en digital resa. Vid införandet av ABK så berättar nämligen respondenterna att de anställda blev tvungna till att bli mer digitaliserade, då plats för pärmar och papper inte skulle finnas på samma sätt i den nya kontorslösningen. En del respondenter berättar att både de själva och deras anställda fick vara med och påverka hur deras lokaler skulle se ut efter deras behov vilket bidrog till en positiv inställning inför förändringen.

" […] då vi är vanemänniskor, men det var väldigt spritt faktiskt, mycket var för att man var tvungen att ändra arbetssätt." **- Susanne**

Både Lina och Karin har sina medarbetare utspridda på andra enheter så deras anställda upplevde ingen större skillnad efter implementeringen. Däremot så upplevde deras chefskollegor informationen kring införandet på olika vis.

"Alltså vissa har tyckt att det vart jättebra och spännande med förändring medans vissa kanske tyckte att det kändes väldigt läskigt att inte få ha sitt egna kontor […]" **- Lina**

När ABK fördes på tal inom organisationerna så var samtliga respondenter förutom Peder positivt inställda till implementeringen. Även om Peder var negativt inställd till förändringen, så kände han sig i sin roll som chef tvungen till att behålla vissa negativa känslor ifrån sina medarbetare, för att inte påverka dem negativt, vilket han upplevde utmanande. Ingen av respondenterna har varit delaktiga i beslutet av att införa ABK och de har heller inte varit särskilt delaktiga i själva förändringsprocessen från ett traditionellt kontor till ett aktivitetsbaserat kontor.

"Nej vi var inte involverade i själva beslutstagandet, vi var involverade i själva designprocessen för att tillmötesgå våra behov, det var vi involverade i." **- Susanne**

Däremot så har samtliga respondenter fått mycket information från början med bland annat ritningar på hur det nya kontoret kommer se ut och eventuella förhållningsregler i det nya kontoret. Somliga har också fått vara med och påverka hur deras så kallade hemvist ska se ut eller vad som krävs på vissa arbetsplatser för att passa eventuella arbetsuppgifter, exempelvis

två stationära skärmar. Ett par av respondenterna har fått besöka andra kontor som har ABK som arbetssätt i form av ett studiebesök vilket de uppskattat.
Flera av respondenterna är nöjda med hur själva förändringsprocessen gick till, men om det finns något som skulle gjorts annorlunda är det enligt Lina och Karin en tydligare uppdelning av vilka avdelningar som ska ingå på det aktivitetsbaserade kontoret. Lina och Karin menar att det kan finnas utmaningar i att det finns flera olika avdelningar med olika behov på samma arbetsyta då detta kan leda till konflikter.

> *" […] alltså säg att vi hade suttit med chefer för förskolorna till exempel eller kanske andra grupper som vi hade kunnat nätverka med för att göra vårt jobb ännu bättre, än att sitta med en grupp som inte har med oss att göra överhuvudtaget […]"* **- Lina**

5.3 Det traditionella kontoret

Alla respondenter, förutom Peder har tidigare arbetat på ett traditionellt cellkontor. Flera av dem beskriver kontoret som ett klassiskt cellkontor med vita väggar, långa korridorer med cellkontor mitt emot varandra där även de högre uppsatta cheferna kunde ha större kontor än övriga medarbetare.

> *" […] det var vita korridorer med glasdörrar och traditionella skrivbord med x-antal hyllor och x-antal pärmar som man kanske inte alltid öppnade, och så ett litet mötesrum med bord och två stolar för att ha enskilda samtal."* **- Edina**

Kontoren var personliga och Karin berättar att hon började sin tjänst som vikarie och hennes upplevelse av att arbeta i "någon annans kontor" var utmanande. Hon menar på att det *"är som att komma in i någon annans vardagsrum och sätta sig där och jobba".* Susannes upplevelser kring att kontoren var personliga liknande Karins, hon berättar nämligen följande kring det traditionella kontoret;

> *"När jag skulle prata med någon så var jag tvungen att gå in i deras personliga sfär. Knacka på den dörren de kunde liksom bli, eller om någon ville träffa mig kunde de sätta sig i en besöksstol på mitt kontor där min stol var högre än deras, de blev liksom att man möttes på ett annat sätt, och man möttes på varandras rum och på varandras personliga sfär där man hade liksom familjefoton, sina egna posters på väggarna, ja lite annorlunda."* **- Susanne**

Peder som arbetade i ett öppet kontorslandskap har positiva erfarenheter av den kontorslösningen. Hanna, Susanne och Lina upplevde att de inte hade så mycket att jämföra med då cellkontoret för dem var den kontorslösningen som fanns just då och den kontorsmiljön dem var vana vid.

5.4 Det aktivitetsbaserade kontoret

Samtliga respondenter beskriver sin arbetsplats på samma sätt, man har ingen fast arbetsplats utan ett personligt skåp där tillhörigheter som inte behövs för arbetsuppgiften kan låsas in. Det finns olika zoner för respektive arbetssituation exempelvis tyst zon, lugn zon, aktiv zon etcetera. Både Hanna och Peder ger följande beskrivning:

” […] vi har 4 olika zooner som vi jobbar ifrån, vi har en tyst zon som ju då, där får man inte bli störd överhuvudtaget sen har vi en lugn zon där man ska jobba fokuserat, men det är ändå okej att prata tyst med varann, och sen har vi en samarbetszon och där är de ju liksom, ah som öppet landskap liksom eller vad man ska säga, där det finns möjlighet att jobba ihop […]” **- Hanna**

Kontorsmiljön beskrivs som modernt och fräscht vilket till stor del kan ha att göra med att implementeringen av ABK på respondenternas arbetsplats började med en renovering av lokalerna. Detta är något som framförallt respondenten Edina trycker extra på, att lokalernas utformning och design gör arbetet känns inspirerande och gör att hon längtar till att komma till arbetsplatsen. Dessutom tvingar det nya arbetssättet henne till att utveckla framförallt sina tekniska kunskaper genom den digitalisering som AKB innebär på grund av att hon inte alltid vet vart hennes medarbetare och kollegor arbetar någonstans.

[...] Så det är mycket färger, det är mycket ljusare från belysningen än det var utifrån hur vår dygnsrytm i Sverige är från den mörkaste tiden till den ljusaste så justeras vår ljusanläggning här. [...] det var ett sånt sätt så min digitala kompetens har ju blivit förbättrad och förändrad som jag inte trodde. Och jag pratar för många när jag säger att vi trodde att nä jag måste ha mina pärmar.” **- Edina**

Våra respondenter har en varierad inställning till ABK men dock är flera av dem positivt inställda till det. Beroende på hur och på vilket sätt olika organisationer valt att implementera och utnyttja ABK:s möjligheter på arbetsplatserna uppfattar våra respondenter vissa negativa effekter. Peder är till stor del positiv till arbetssättet men ser att det finns utvecklingspotential inom den implementerade strukturen vilket skulle kunna hjälpa honom att utveckla sin roll som chef.

“*[...] jag är väl inte 100% positiv till ABK för att, inte såsom det fungerar här i alla fall, för att problemet är ju att eller, det blir ju gärna så att personer sätter sig på samma ställen ändå”* **- Peder**

Susanne ser ABK som mycket positivt genom att hon får mer möjlighet att vara delaktig och närvarande på ett annat sätt än tidigare. Hennes roll inom organisationen gör att hon är i rörelse mycket och inte sitter på sin arbetsplats under långa tider. Detta resulterar i att hon får större möjlighet att vara inkluderande för sina medarbetare

” […] det är lättare att, jag rör mig ganska mycket i huset, och det gör att jag skapar en närhet till många personer på ett enklare sätt, asså jag tror att fler personer ser mig varje dag, även om det bara är att jag går förbi eller att jag hörs i kafferummet och tror jag att fler personer uppmärksammar att jag är på plats idag än att jag satt längst ner i mitt kontor, i en korridor där ingen gick förbi för jag satt liksom i återvändsgränden.” **- Susanne**

Som nämndes i avsnittet “Förändringsprocessen” så nämnde några respondenter att syftet med att implementera ABK var att öka samarbetet mellan avdelningsgränserna. På frågan om respondenterna upplever ett ökat samarbete mellan avdelningsgränserna på det aktivitetsbaserade kontoret, så svarar flera av dem, att de inte upplever att detta skett. Flera av

dem upplever att de delar ABK med avdelningar som inte ger dem någonting i utbyte och att de hade önskat dela ABK med avdelningar som är mer relevanta i relation till deras eget arbete. Flera av respondenterna upplever att det råder grupperingar på kontoret, att alla olika avdelningar/grupper sitter för sig själva och inte alls samarbetar över avdelningsgränserna. Några av dem nämner att de hade önskat att ledningen hade tagit detta i beaktande vid införandet av ABK, en noggrannare utvärdering, kring vilka förvaltningar/grupper/avdelningar/team som hade dragit nytta av att dela ett ABK. Dock anser flera av nämner att vissa på kontoret ändå byter plats mellan zonerna, men att de fortfarande sitter nära sin "egen" avdelning. En förklaring på detta fenomen som dyker upp från flera av respondenterna, är att vi människor är vanedjur, men också den praktiska aspekten kring val av plats. Hanna, Peder och Lina beskriver det som följande;

"Ja men att man är ju lite vanemänniska liksom, jobbar man inte aktivt med det så är det lätt att sätta sig vid samma plats. Och så vet man att här fungerar min dator och stolen är skön och det är liksom, här är schyssta förutsättningar så här sätter jag mig. Mycket skämtande ibland om vi som hoppar runt lite mer får ha en "teknisk kvart", att det är lite utmaning i att alla platser inte är riktigt sådär[...]asså jag har ju några platser som jag vet funkar till min dator, och sen så kommer jag på morgonen och är lite sen så är dom platserna upptagna så nej, va fan, då börjar rundan var ska jag sitta någonstans[...]".
- Hanna

" [...]det märker man ju ganska snabbt att det blir inrutade avdelningar ändå och då känner väl jag att vitsen med ABK inte är så stor när man ändå sätter sig och arbetar på samma ställe hela tiden ändå [...] jag tror generellt är man ju lite av en vanemänniska så man sätter sig gärna på samma platser så det blir ju ändå avdelningar ändå liksom."
- Peder

"[...] dom sitter med sina kartor och sånt och vi har enbart personal. Det är klart att det är ju en jätteskillnad på vad vi pratar om [...]" **- Lina**

5.5 Pandemi och distansarbete

På grund av Covid-19-Pandemin upplever flera av respondenterna en extra skjuts i eller hjälp att tillskriva sig det nya arbetssättet, då de varit tvungna att arbeta viss del av sin arbetstid hemifrån för att undvika smitta. De har tack vare pandemin lärt sig att arbeta till viss del hemifrån i samband med införandet av ABK. Samtliga respondenter har nämligen varit tvungna i pandemin att bli mer digitaliserade och deras användande av digitala verktyg har därför ökat. Detta har med fördel hjälp dem i det aktivitetsbaserade kontoret där samtliga respondenter nämner att den största kommunikationen sker via digitala plattformar då alla anställda inte är på plats samtidigt.

" [...] för pandemin har bara skjutsat på det, det är ju väldigt få som är inne fem dagar i veckan på kontoret [...]" **- Hanna**

"Vi har ju lärt oss otroligt mycket i pandemin, och det har ju också gjort att i pandemin har man även lärt sig att arbeta hemma." **-Karin**

Ingen av respondenterna arbetar 100% på kontoret, utan har en flexibel arbetstid där de arbetar x antal dagar hemifrån. Några av respondenterna upplever att det som styr vilka dagar de arbetar på kontoret är oftast arbetsuppgift och kollegor. Flera av dem upplever att den tysta zonen på kontoret inte utnyttjas, men de berättar också att ifall dom har en arbetsuppgift som kräver mer koncentration eller är känslig, så väljer de att sitta hemifrån med den arbetsuppgiften.

5.6 Ledarskapet

Något respondenterna anser viktigt i ett bra ledarskap är att få vara närvarande, vilket några av dem berättar att det inte behöver vara på samma plats rent fysiskt, men att man är en närvarande ledare. Flera nämner relevansen i att ha en öppen och ärlig dialog med sina medarbetare och vikten av en bra kommunikation. Peder nämner också att han tycker det är viktigt att motivera sina medarbetare och sprida positivitet i teamet. Lina nämner att en del i ett bra ledarskap för henne är att "hitta bra gruppsammansättningar och tänka vilka personer och kompetens som man sätter ihop". Flera av respondenterna nämner också det tillitsbaserade ledarskapet och lyfter vikten av detta.

> *"Så alltså för mig är dialogen och skapa förståelse kring ditt uppdrag och ha tillit och utöva det... det är jätteviktigt, och då menar jag tillit åt båda hållen."* **- Edina**

> *"Jag ger mina medarbetare, jag vet inte, vissa skulle säga absurt mycket frihet, men jag är också väldigt tydlig med att jag har höga förväntningar. Det ställs stora krav på eget ansvar och att jag har väldigt höga förväntningar kring leverans, kvalité, bemötande […]"* **- Susanne**

Nästan alla respondenter upplever inte någon skillnad i att leda på ett aktivitetsbaserat kontor än ett traditionellt kontor. Det några av dem dock nämner är att de kan i det aktivitetsbaserade kontoret "fånga upp problem, innan det blir problem". Exempelvis om det börjar florera ett rykte på kontoret, så har ledarna en större möjlighet att ta tag i detta innan det hinner eskalera, till skillnad mot om de hade suttit i ett eget cellkontor där de hade varit mer avskilda från varandra. Flera av respondenterna lyfter också det faktum att deras medarbetare, och dem själva, arbetar mer på distans vilket är en skillnad mot förut.
Alla respondenter förutom Hanna verkar eniga i att deras arbetsuppgifter inte förändrats någonting sedan införandet av ABK. Hanna menar att det tillkommit nya frågor som hon vanligtvis inte stött på tidigare;

> *"Nej det kanske är framförallt att man får brottas med andra frågor, som är mer relaterade till lokalen. Vi har ju haft utmaningar med ah men med utrustning exempelvis, så att när man landar på en arbetsplats så är inte arbetsplats inte iordning eller någon har inte tagit bort sina alla 15 kaffekoppar, asså det blir mer den typen av frågor som man kanske inte hade stött på annars […]"* **- Hanna**

Alla respondenter verkar dock eniga i att deras förutsättningar till att leda på ett aktivitetsbaserat kontor antingen är bättre än tidigare eller oförändrade. Positiva aspekter de nämner i denna kontext är att kunna möta sina medarbetare på ett enklare vis och att vara mer närvarande har förenklats i det aktivitetsbaserade kontoret.

På frågan om de fanns någonting som de trodde skulle vara lättare i ett ABK men som visade sig svårare så varierade svaren. Hanna nämner att spontana möten har blivit svårare mellan kollegor och medarbetare och Peder nämner att han trodde det skulle finnas fler platser att arbeta på än vad det visade sig. Edina nämner svårigheter i att samla hela gruppen;

> *"[…] det var ju lättare i det traditionella för då var det ju det här plikttrogna att man kom till jobbet klockan åtta, eller de flesta kom klockan åtta, och man visste att man går hem en viss tid… det var kanske lättare, men nu i ABK så vet jag inte om personerna sitter uppe eller nere […]"* **- Edina**

Susanne tycker att introduktionen av nyanställda har blivit svårare, då varken hon eller hennes medarbetare är på plats på kontoret fem dagar i veckan, blir det svårt att introducera en nyanställd på ett bra vis. Karin känner en avsaknad i att inte kunna dricka kaffe på det aktivitetsbaserade kontorets arbetsplatser, därav väljer både hon och kollegorna ibland att sätta sig i cafet och ta en kopp kaffe och arbeta. Lina nämner svårigheten som blivit i att inte alltid få till ett samarbete med sina kollegor på kontoret, då de inte alltid får plats bredvid varandra eller att några arbetar hemifrån.

5.7 Kommunikation

När det kommer till kommunikation och interaktion inom ett ABK med respondenternas medarbetare var uppfattningarna något olika. Detta fann vi främst bero på typen av verksamhet som ledarskapet utförs inom. Peder beskriver att hans organisation tidigare hade ett öppet kontorslandskap som påminner mycket av strukturen av det nuvarande ABK men där alla hade sina fasta platser och att han mer då än nu tog för givet att samtala med sina medarbetare som alltid satt i närheten av honom. Den digitala kommunikationen visar sig ha blivit ännu mer viktigare att bemästra än tidigare för ett ledarskap genom de bredare möjligheterna att välja arbetsplats.

> *" Eeh tidigare så satt man ju tillsammans hela tiden i teamet och tog mycket på direkt, så jag tror att man får tänka till mer nu i och med att vi sitter på olika ställen ibland på kontoret [...] tidigare fick man ju mycket mer gratis när man satt på kontoret och man satt tillsammans. Det blir väl även så när man är här så använder man sig mycket mer av olika typer av kommunikation, tidigare så var det ju som att man snackade med folk."*
> **- Peder**

Peder menar också att den fysiska närvaron blivit viktigare på ett annat sätt än tidigare just på grund av all digital kommunikation. För att arbeta genom ett gott ledarskap behöver medarbetare motiveras och fångas upp i tid vilket riskerar att missas genom de tekniska lösningarna. Detta är något han upplever som en positiv förändring från det tidigare arbetssättet, speciellt eftersom även ledningsgruppen arbetar på samma sätt utan egna cellkontor och då en del medarbetare inte kände sig tillräckligt involverade i processer eller samtal beroende på sin placering av arbetsplats.

> *"Jag får ju säga att jag är mycket mer aktiv idag med att ha kontakt med mina medarbetare idag än vad jag var tidigare. Och jag tror det beror till stor del av*

hemarbetet att man är van vid att vara på olika platser och ha tajt kommunikation ändå." **- Peder**

Både Lina och Karin beskriver att kommunikationen med medarbetarna inte förändrats på något sätt efter införandet av ABK. Anledningen beskriver båda att det beror på arbetets struktur inom verksamheten då medarbetarna inte befinner sig på samma kontor som sin chef så genomfördes även innan implementeringen av ABK till största delen kommunikationen via digitala lösningar så som mail, teams eller telefon. Det är främst den sociala kontakten med deras övriga chefskollegor inom andra avdelningar som har förändrats.

"Eftersom jag har mina medarbetare på samma ställen som innan, och det är bara min egen plats som har flyttats så dom är ju helt opåverkade av detta." ***- Lina***

"Medarbetare känner jag att det inte är någon större skillnad, det är via mejl eller telefon. Via kollegor så jobbar vi annat med teams, vi har en allmän grupp [...] i ABK vet jag inte var dom sitter, och har dom då inte skrivit i vår närvaro/frånvaro grupp på teams så har jag ingen aning om var dom är, jag vet inte om dom sitter i ett rum, om dom sitter i tysta zonen. Så det kan jag känna det är lite svårare [...]" **- Karin**

6. DISKUSSION

I följande avsnitt så förs ett resonemang kring studiens resultat med hjälp av tidigare forskning och teorier. Här besvaras studiens syfte och frågeställningar i form av diskussion och slutsats där vi sedan avslutar med en metoddiskussion och förslag på framtida forskning.

6.1 Resultatdiskussion

6.1.1 Vad är hönan och vad är ägget?

Något som är återkommande i studiens resultat och oundvikligt att ta i beaktande är hur respondenterna upplever Covid-19-Pandemins inverkan på deras upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret. Några av respondenterna menar att det är svårt att veta om deras upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret formats och påverkats av pandemin. Det visade sig i studiens resultat, att på respondenternas arbetsplatser, så har införandet av ABK påbörjats strax innan Covid-19-Pandemin bröt ut eller under pandemin och har, enligt flera av respondenterna, påskyndat och hjälpt implementeringen av ett ABK framåt.

Flera av respondenterna nämner hur de i pandemin lärt sig att arbeta på distans genom det påtvingade distansarbetet som pandemin innebar och har i samband med detta ökat sina kunskaper i användandet av digitala plattformar. Därför hade många av respondenterna redan fått en mjukstart av ett så kallat distansarbete innan eller i samband med införandet av ABK. Toivanen (2015, s. 21) förklarar nämligen att anställda bör arbeta på distans i ett aktivitetsbaserat kontor, då kontoret oftast bara har en kapacitet för 70% av de anställda samtidigt. Ett ABK förutsätter också en mer digitalisering av både kontor och medarbetare då kontoret bör vara nästintill papperslöst. I relation till pandemin så skulle man kunna se det som att respondenterna fick ett försprång i att ta till sig det nya arbetssättet, då de redan tack vare pandemin tagit till sig viktiga delar av hur det är att arbeta i ett ABK, det vill säga mer distansarbete och mer digitaliserat. Detta kan haft betydelse för deras upplevelser av införandet av ett ABK och medfört en större acceptans inför det nya kontoret.

Enligt Bergsten, Hallman & Wijk (2020, s. 2) så krävs det i en förändring att alla anställda förstår varför den görs men också att förändringen har en betydelse. Covid-19-Pandemin lämnade inga frågetecken till respondenterna, utan de förstod varför en förändring i form av ett distansarbete behövde göras. Att arbeta på distans hade nämligen en stor betydelse för att undvika smitta mellan kollegor på kontoret. Detta kan ha bidragit till att respondenterna upplevde en större känsla av sammanhang i den förändring som pandemin innebar. Bergsten, Hallman & Wijk (2020) menar att en hög KASAM kan visa sig en lång tid efter implementeringen av ett ABK, just för att uppfattningarna och förståelsen för att arbeta i ett sådant kontor blivit bättre. Dock har det visat sig att respondenterna fortfarande är, en lång tid efter implementeringen av ABK, osäkra på om deras positiva upplevelser av den nya kontorslösningen är tack vare pandemin eller på grund av att de lärt sig att arbeta i ett ABK, som författarna menar (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s.11).

6.1.2 Vikten av en bra förändringsprocess

När det kommer till själva syftet varför respondenternas organisationer införde det aktivitetsbaserade kontoret verkar det stämma bra överens med vad tidigare forskning visat. Flera av respondenterna nämner nämligen att införandet dels berodde på en kostnadsbesparing av lokalytan och en effektivisering av kontorsytan. Detta bekräftar Parker (2016, s. 177) som nämner att just minskningen av lokalkostnaderna och att effektivisera ytorna är den dominerande agendan för att införa ett ABK.

Respondenterna i denna studie har inte varit delaktiga i beslutet av att implementera ABK inom deras organisationer. Flera av dem upplevde en positiv inställning till att ABK skulle införas och såg fram emot det nya arbetssättet. Detta kan tyda på att de mötte förändringen med ett visst engagemang och på så vis upplevde en meningsfullhet kring det nya arbetssättet. De som var positivt inställda till ABK var bland annat de som såg en fördel av att få sitta i nyrenoverade lokaler. Detta skulle kunna kopplas till KASAM, där respondenterna upplevde att det fanns resurser för att möta de nya kraven i det nya arbetssättet. Vilket kan innebära att de upplevde en hanterbarhet i att utöva ett nytt arbetssätt i samband med att lokalerna förändrades och på så vis även förbättrades (Eklöf 2017, ss. 41–42).

Vid en förändring så är det viktigt att de anställda förstår varför själva förändringen görs men också att de känner att förändringen har en betydelse. För att implementeringen av ABK ska få ett positivt genomslag är det av vikt att de anställda upplever en känsla av sammanhang för att kunna stå motståndskraftiga till stressiga situationer men också för att individer som innehar ett högt KASAM har lättare att tillskriva sig en förändring (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s.2).

Bergsten, Hallman & Wijk (2020, s.13) nämner nämligen att medarbetare som upplever en meningsfullhet och begriplighet inför förändringen, tenderar att uppleva en bättre hälsa, välbefinnande och arbetsglädje. De förklarar att en bra strategi kan vara att öka meningsfullheten innan förändringen genomförs, bland annat genom workshops och seminarier. På så vis kan de anställda få mer information och en större förståelse till varför förändringen görs och även tillskriva den en större mening.
En tid innan implementeringen av ABK, vittnar respondenterna om att de fick ta del av information, ritningar, förhållningsregler etcetera för det nya arbetssättet. Somliga har även fått utföra studiebesök på andra kontor som innehar ABK som kontorslösning, för att skapa sig en bild av hur det kommer att bli att arbeta i en sådan miljö. Detta kan ha ökat respondenternas KASAM och på så vis påverkat hur de upplevde implementeringen av ABK. Det visade sig nämligen att flera av respondenterna *inte* hade några invändningar till hur införandet av ABK gått till och flera av dem ställer sig positiva till arbetssättet idag. Detta skulle kunna förklaras genom den positiva förändringsprocess som respondenterna upplevde i samband med införandet av ABK. Att respondenterna hade ett engagemang inför förändringen skulle kunna påverkat deras upplevelser kring hur de slutligen uppfattade ABK, det vill säga positivt (Bergsten, Hallman & Wijk 2020, s.2).

6.1.3 Traditionellt kontor eller ABK?

För att få en bredare och djupare förståelse för respondenternas upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret, är en jämförelse med det föregående, traditionella kontoret, lämplig. Denna jämförelse visade sig vara genomförbar då flera av av respondenterna tidigare arbetat på ett traditionellt kontor. Det är positivt att kunna jämföra deras upplevelser av båda arbetssätten för att undersöka om det finns skillnader i deras upplevelser beroende på vilken typ av kontor de arbetar på. Detta för att förstärka deras upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret och göra dem tydliga.

Utformningen av respondenternas ABK stämmer bra överens med den beskrivning som Gao (2021, s. 100) ger. De har lugna, tysta, aktiva zoner etcetera som bemöter den arbetsuppgift de skall utföra. Då flera av respondenterna uppger att en renovering gjordes av lokalerna inför ABK så har detta bidragit till att flera av dem trivs på sin arbetsplats. De har bra förutsättningar för att göra den arbetsuppgift som krävs för stunden och lokalerna har även ökat några av respondenternas inspiration för arbetet. De upplever att de både har tid och förutsättningar för att leda på det aktivitetsbaserade kontoret. En förutsättning som de anser blivit till det bättre är att de kan möta sina medarbetare på ett mer neutralt sätt i olika zoner, till skillnad mot det traditionella kontoret, där de kunde mötas på varandras kontor och på så vis komma in på en annan persons personliga sfär. Divetts (2020) resultat visade samma sak, att ledare speciellt gillade den nya kontorslösningen, då deras förutsättningar för att leda sina medarbetare förbättrades. Respondenterna menar att den nya miljön har bidragit till att de känner sig mer närvarande eftersom de kan möta sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare

Gao (2021, s. 111) menar att en miljö, som ABK i detta fall, där ytorna är konstruerade för att passa arbetsuppgiften kan göra medarbetare lyckligare på sin arbetsplats. Flera av respondenterna förklarar att den nya miljön är betydligt bättre att arbeta i än miljön i det traditionella kontoret, där flera av dem förklarar att arbetsplatsen bestod av långa vita korridorer med små kontor mitt emot varandra. Divetts (2020, s. 188) studie gör en jämförelse mellan ABK och ett öppet kontorslandskap och resultatet visar att både teammedlemmar och ledare upplevde en större bekvämlighet i ett ABK till skillnad mot ett öppet kontorslandskap. Detta påvisar även resultatet i denna studie, även om det är en jämförelse gentemot det traditionella kontoret, att respondenterna föredrar det aktivitetsbaserade kontoret.

6.1.4 Negativa faktorer

Något som flera av respondenterna upplever negativt i det aktivitetsbaserade kontoret är den tekniska aspekten. Flera av dem vittnar bland annat om utmaningar att hitta en arbetsplats som är kompatibel med deras egen dator. En av respondenterna berättar om ett fenomen på hennes arbetsplats, nämligen den “tekniska kvarten”, som innebär att det ibland tar tid och att det är en utmaning att hitta en arbetsplats för dagen. Detta på grund av att det kan vara många personer på kontoret eller att respondenterna är sena till kontoret på morgonen, eller helt enkelt på grund av tekniska problem. Haapakangas, Hallman, Jahncke & Mathiassen (2018, ss. 122–123) berättar om ett liknande fenomen i deras studie, där deras respondenter vittnar om att de spenderar nästan 6 minuter varje dag på att leta efter en arbetsplats för dagen.

Några av respondenterna vittnar om att själva konceptet ABK inte följs på deras arbetsplats, då flera anställda inte utnyttjar de olika zonerna, utan sätter sig på samma plats varje dag, varpå själva vitsen med ABK som ett socialt och utvecklande instrument för de anställda fallerar. Vårt resultat visar i flera olika sammanhang att personalen väljer att sätta sig närmast sin egen avdelning, varpå kulturen inom den egna grupptillhörigheten visat sig stark. Således kan man utifrån ett helhetsperspektiv ana att organisationskulturens önskvärda identitet inte varit lika tydlig för alla anställda. Enligt Alvesson (2015, ss. 62–63) bör nämligen hela organisationens medlemmar förstå men också vara överens om kulturens innebörd för att på så vis skapa en kollektiv identitetstillhörighet. Detta ställer höga krav på medarbetarnas ledare att vara närvarande, lyhörda och handlingskraftiga gentemot medarbetarna även efter implementeringen av ett nytt arbetssätt för att denna ska få en större acceptans och fungera som det är tänkt. Men trots att ledarskapet i sig oftast kan definieras som kulturellt, menar Alvesson (2015, s. 131) att en ledare inte kan förändra eller forma kulturen godtyckligt. Dessutom är möjligheterna till inflytande begränsade, då medarbetarna kan vara lika eller mer framgångsrika och benägna att påverka den kulturella arbetssituationen, vilket kan påverka utfallet av hur det tilltänkta konceptet med ABK faller ut i slutändan.

6.1.5 Har samarbetet ökat?

Gaos (2021) studie hade ett önskat resultat kring syftet av att införa ABK som ett sätt att öka samarbetet mellan avdelningsgränserna. Detta eftersom implementeringen av ABK ökade socialiseringen och kommunikationen mellan flera olika team inom organisationen. Den nya kontorslösningen gjorde att flera anställda blev uppmuntrade till att umgås mer med varandra (Gao 2021, s. 110). I denna studie visar dock resultatet motsatsen eftersom respondenterna upplever att de inte arbetar mer över avdelningsgränserna. Flera av dem upplever att de avdelningar som de delar ABK med inte är av relevans för deras eget arbete, vilket kan tänkas försvåra deras initiativ till samarbete över gränserna. Några av dem berättar att man tydligt kan se på kontoret att flera avdelningar sitter inom sin egen grupptillhörighet, vilket skulle kunna tolkas som att de har en tydlig vi och dom känsla. Parker (2016, ss. 193–194) menar att en implementering av ABK kan göra att en gemenskap växer sig starkare över avdelningsgränserna, då ett vi-och-dom förhållande minskar. Vilket återigen studiens resultat visar en motsats till. Däremot är detta bara en liten del av hela konceptet ABK som inte fått ett positivt genomslag enligt respondenterna. Men som även nämndes inledningsvis i denna studie, är det inte alla verksamheter som detta arbetssätt passar. Detta till trots är respondenterna överlag nöjda med arbetssättet ABK, även om det finns strukturella och organisatoriska förbättringar och förändringar som är önskvärda för dem.

Organisationer som arbetar med ABK ger de anställda exempelvis större utrymme till eget ansvar och möjlighet till bekräftelse genom att interaktionen mellan fler avdelningar blir normaliserat och tenderar att ge en ökad förståelse för andras arbeten. Berthelsen, Muhonen & Toivanen (2017, s. 15) menar dock att upplevelsen från medarbetare är att de känner en mindre involvering på arbetsplatsen och att det sociala stödet från chefen minskat på grund av ABK som arbetssätt. Bristen på de sociala faktorerna tillsammans med en mindre känsla av engagemang kan påverka motivationen negativt på arbetsplatsen.

Genom att applicera Herzbergs tvåfaktorteori (se figur 2 ur Hedegaard 2012, s. 138) skulle ett större utbyte av kunskap och framför allt interaktion med övriga organisationsmedlemmar inom andra avdelningar, kunna stärka den *interpersonella relationen* på kontoret. Detta skulle i sin tur kunna bidra till att motivationsfaktorer som *bekräftelse* och möjligtvis *prestation* ökar och därav ge en ännu större arbetstillfredsställelse.
Utifrån respondenterna avgivna svar i denna studie ser vi att det faller ett större ansvar att i deras roll som ledare/chefer vara mer lyhörda gentemot sina medarbetare då inte alla nödvändigtvis befinner sig på samma arbetsplats varje dag. Det ställer ett högre krav på en teknisk kunskap som inte varit lika självklar tidigare vilket ger *utvecklingsmöjligheter* i både ledarskapet och den digitala förmågan att arbeta.

6.1.6 Ledarskapet betydelse och utmaning

Att utföra ledarskap på distans som ett ABK i många fall innebär är inte en självklarhet för alla. Vår tanke var ursprungligen att chefer som utför ett ledarskap inom ABK skulle vara relativt negativt inställda till detta arbetssätt. Men likt resultatet av Divetts (2020, s. 193) visar sig denna studie utifrån respondenternas svar ger en klar positiv inställning. Ledarskapsstilen kräver således att medarbetare ges en frihet i arbetet men med tydliga krav på mål och resultat, något som respondenterna vittnar om.

För respondenterna i denna studie innebär ABK desamma som för organisationernas övriga medlemmar att de inte har några fasta arbetsplatser. Denna flexibilitet är något som Divett (2020, s. 183) menar kan upplevas tveeggat av ledare att genom deras synlighet och tillgänglighet ökar, till förmån för att lättare strategiskt påverka sina medarbetare, även skapar distraktioner och avbrott i arbetet genom en ökad personlig och social närvaro. De tidigare tydliga tecken från det traditionella kontoret som en stängd dörr signalerar är inte längre lika uppenbar genom ett ABK, vilket även en av respondenterna lyfter fram som en förändring.

Vi upplever genom respondenternas svar att organisationer ter sig mer plattare tack vare att en hierarkisk ordning planas ut något via ett arbetssätt som ABK. De före detta cellkontoren markerade en tydlig personlig sfär där ledaren tidigare var inhyst och satt på en fördelaktig plats, vilken inte gör gällande efter implementeringen av ABK, då förutsättningarna för arbetsplatsen är lika för alla. Det kan uppfattas som ett rättvist och jämställt arbetssätt, men oavsett ledarskapsstil tolkar vi att det behövs någon form av auktoritet av en ledare, för att strategiskt organisera och motivera medarbetare att uppnå mål- och slutresultat till önskade nivåer, vilket kan problematiseras då en tydlig hierarki riskerar att gå förlorad.

”Frihet under ansvar” är en välkänd fras som passar in väl som ett gemenochkännetecken från våra respondenter och gäller åt båda hållen. Denna form av tillitsbaserad styrning som respondenterna beskriver går helt i linje med Parker´s (2016, s. 191) studie där han beskriver vikten av mätningar av medarbetares slutresultat. Istället för att bedöma medarbetare utefter i vilken utsträckning de befinner sig på sin arbetsplats, snarare se till resultatet, byggs ett förtroende upp mellan ledare och medarbetare. Vi ser att respondenternas svar på upplevelserna i denna kategori kan tolkas som att hygienfaktorer som arbetsförhållanden, ledning,

utvecklingsmöjlighet och motivationsfaktorer som bekräftelse och ansvar genom tvåfaktorsteorin genom detta får positiva synergieffekter (Hedegaard 2012, s. 138).

Ledarskapet handlar i stor utsträckning om att motivera medarbetare till att prestera och uppnå goda slutresultat. Vanemänniskor tenderar att vara mer negativt inställda och motståndare till ett relativt modernt arbetssätt som ABK innebär. För att undvika motstånd i en sådan här förändring så anser Parker (2016) att ledare bör ta ett stort ansvar kring att stötta sina medarbetare, då stöttning från deras sida är av relevans för att kunna hjälpa medarbetarna kring deras eventuella oro inför förändringen (Parker 2016, s. 192). En av studiens respondenter upplever att han får stänga in sina egna negativa känslor kring förändringen till ett ABK, för att inte påverka sina medarbetare negativt. Men för att ett ABK ska få genomslag finns det en relevans i att faktiskt föregå med gott exempel och göra som respondenten i detta fall, visa en positiv bild av konceptet utåt. Genom att som ledare föregå med gott exempel så kan en acceptans skapas hos medarbetarna i det nya arbetssättet. Detta eftersom ledare inom organisationer kan fungera som en kulturellt påverkande faktor och på så vis bidra till att uppnå en önskad organisationskultur (Alvesson 2015, s. 135).

6.1.7 Närvarande ledarskap på distans

En naturlig del av ABK som arbetssätt innebär en mer elektronisk kommunikation med medarbetare och kollegor till skillnad från det tidigare traditionella kontoret. Istället för givna fysiska möten när anställda satt på angivna platser behöver därför mer mail, chatt, telefon och andra tekniska hjälpmedel föra organisationens medlemmar närmare varandra. Men detta betyder också att det ställer högre krav på ledarskapet. Individer kan riskera att bli mer isolerade genom detta sätt att "möta" sina kollegor och chefer på, vilket får en negativ påverkan genom KASAM-teorins begrepp *begriplighet*. Den sociala kontexten och samverkan som varit mer naturlig och vanlig i den traditionella kontorslösningen riskerar således att försvagas då den fysiska kontakten tenderar att minska. Ledare och medarbetare skapar sig själva en uppfattning av arbetsmiljön och arbetsuppgifterna som kan vara felaktiga gentemot varandra om inte kommunikationen är tydlig och välfungerande för alla parter, vilket kan skapa en osäkerhet kring förutsägbarheten i arbetet (Eklöf 2017, ss. 41–42).

Dialog och kommunikation med medarbetare framstår som ännu viktigare att beakta från respondenternas perspektiv. Skulle detta inte fungera är det lätt att tänka sig att personalvårdande åtgärder förbises och upptäcks först när det är för sent. Beroende på verksamhet kan detta ställa förändrade eller helt nya krav för ledare att kommunicera på vilket i sin tur möjligtvis fordrar ett annat ledarskap än tidigare. Respondenterna i studien uppvisar inget som tyder på att deras ledarskapsstil förändrats annat än att i form av ännu mer kontaktsökande när man ser till den digitala kommunikationen. Genom att till exempel skapa teams-grupper där projekts- eller avdelningens medlemmar får samma information och har samma möjlighet att kontakta varandra kanske detta stärker en gemenskap och samhörighet trots att arbetet sker mer distanserat från arbetsgruppen än tidigare och de fysiska mötena får än större social betydelse.

6.1.8 Slutdiskussion

Denna studie har ämnat att studera ledares upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret och vilka faktorer som kan ha påverkat dessa. I studien har det framkommit att respondenternas generella upplevelse av det aktivitetsbaserade kontoret är positiv och att det är ett arbetssätt de föredrar. Det finns flera faktorer som påverkat eller bidragit till respondenternas upplevelser av ABK. Det påtvingade distansarbetet, som en effekt av pandemin, har spelat en stor roll då flera av respondenterna fortfarande har svårt att skilja på, om det är pandemin i sig som gett dom en skjuts in i det nya arbetssättet, eller om det är ABK som kontorslösning.
Som en effekt av Covid-19-pandemin verkar distansarbetet kommit för att stanna. Flera av respondenterna i denna studie vittnar om att kostnadsbesparingar verkar vara huvudsyftet till att ABK införs, vilket tidigare forskning också bekräftar. Detta kan komma att påverka fler organisationer att se över ABK som arbetssätt, eftersom flera av medarbetarna arbetar på distans. Studien vittnar också om vikten av digitaliseringen, hur pass viktig den blivit och inte minst för ett arbetssätt som ABK.
Dock har studien visat att det finns flera faktorer man bör ta i beaktande för att utfallet av implementeringen ska få ett positivt genomslag. Vikten av en informativ och tydlig förändringsprocess visar sig ha betydelse för hur väl mött ABK blir inom organisationen. Här har ledningen ett stort ansvar för att göra processen så meningsfull som möjlig samtidigt som ledarna har ett stort ansvar kring att föregå med gott exempel, för att inte råka på motstånd från medarbetarna.

Resultatet visar flera positiva upplevelser kring ABK som arbetssätt, där flera av respondenterna inte skulle vilja gå tillbaka till det traditionella kontorets arbetssätt. Dock ställer vi oss frågan om även deras positiva inställning inte enbart riktar sig mot flexibiliteten som möjliggörs för dem och medarbetarna genom ett ABK, utan också det som är en vanlig grundorsak som organisationer i stort ser som främsta orsak nämligen den ekonomiska vinningen. Våra respondenter har ledare över sig som beslutar om organisationsförändringar och som sedermera behöver styras nedåt i en hierarkisk beslutsordning. Slutligen har vår studie bidragit till en mer ökad förståelse för hur ledare upplever det aktivitetsbaserade kontoret och vilka faktorer som kan påverka deras upplevelser av fenomenet.

6.2 Metoddiskussion

Då syftet med studien var att undersöka respondenternas upplevelser kring fenomenet ansåg vi att en kvalitativ metod lämpade sig bäst. Vi ville få en ökad förståelse för deras upplevelser varpå sökandet efter kvantifierbara resultat inte var relevanta (Kvale & Brinkmann 2009, s. 17). Flexibiliteten i den semistrukturerade intervjun ansåg vi bidrog till en mer fyllig empiri där vi kunde följa respondenternas upplevelser och forma intervjun utefter detta, till skillnad mot en mer strukturerad intervju som förmodligen hade begränsat respondenterna att prata fritt om deras upplevelser av fenomenet (Aspers 2011, s. 143).

Valet att använda digitala möten under intervjutillfällena ansåg vi fungera väl, trots att mänskliga möten oftast förespråkas i dessa sammanhang. Ett fysiskt möte skulle ge oss mer information utifrån ett observationsperspektiv i form av att tydligare se kroppsspråk med mera. Det hade möjligtvis även gjort det lättare för respondenten att beskriva mer ingående den

positiva och negativa inverkan på arbetsmiljö som ABK resulterar i. Det hade även varit önskvärt för oss som intervjuare att få en reell och fysisk inblick i hur arbetsmiljön såg ut på respektive respondents arbetsplats i form av ett studiebesök för att få en ännu större förståelse i berättelserna kring upplevelserna. Ytterligare ett problem med att fysiskt närvara på respondenternas arbetsplats vid intervjutillfälle var det geografiska avståndet som gjorde det svårt att förflytta oss då vårt sökande av respondenter inte angränsande till vårat närområde.

Vår förförståelse kring fenomenet var i en mer negativ riktning, men vi anser inte att den påverkade vårt resultat då vi var öppna för att den kunde förändras under arbetets gång. De positiva upplevelserna som respondenterna hade inför fenomenet har istället gett oss en mer nyfiken bild av ABK som arbetssätt. Varpå resultatet påverkat vår förförståelse men inte tvärtom.

Men på grund av både den i närtid långa Covid-19-pandemin och arbetssättet som ABK medför kändes intervjumetoden genom digitalt möte naturlig och bekväm för alla inblandade parter. Distansintervjuer kan även vara en fördel då det blir enklare både för respondenterna och intervjuare att både boka in men också göra justeringar i sista minuten om så behövs (Bryman 2018, s. 593). Eftersom studiens syfte är att fånga upplevelser av ett ABK från ledarnas perspektiv ansåg vi det som viktigt att även uppmärksamma deras tidigare erfarenhet. Det kan tolkas som att det är en jämförelsestudie mellan ett traditionellt kontor och ABK vilket inte är tanken utan att få respondenterna till att själva reflektera över eventuella förändringar i ledarskapet efter implementeringen av det nya arbetssättet.

Tidsaspekten för studien är viktig att beakta då samtliga organisationer som respondenterna i denna studie arbetar på implementerade ABK under den pågående covid-19 pandemin. Detta kan ha påverkat respondenternas upplevelse eftersom det tvingade distansarbetet skedde samtidigt som implementeringen av ABK genomfördes. Ytterligare en aspekt som är viktigt att beakta är att samtliga organisationer även utförde en renovering av kontoren innan och under implementeringen av ABK. Det kan vara så att dessa faktorer skapade den positiva responsen och därav inte har lika mycket med ABK som arbetssätt att göra.

6.3 Framtida forskning

I vår studie framkommer det att ledares upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret är generellt positiva, dock indikerar tidigare forskning att medarbetare upplever vissa brister med ABK. Således hade det varit intressant att i framtida forskning genomföra en jämförelsestudie för att jämföra ledares och medarbetares upplevelser av ABK.
För att undersöka närmare varför ledares och medarbetares upplevelser skiljer sig åt hade ett komplement av en longitudinell studie varit av relevans. Detta för att kunna skildra eventuella likheter och skillnader mellan ledares och medarbetares upplevelser över tid och på så vis skapa en bredare förståelse kring deras upplevelser. Genom en kvalitativ ansats i form av intervjuer kombinerat med en kvantitativ ansats i form av enkäter hade en bredare empiri kunnat samlas in som eventuellt hade skapat en tydlighet i deras upplevelser.

7. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson, M. (2015) *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber

Arbetsmiljöverket (2018) *Gränslöst arbete. En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv* (Rapport 2018:1). Stockholm: Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskarantologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv_rap2018_1.pdf?hl=aktivitetsbaserat%20kontor

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. uppl. 2., Malmö: Liber.

Becker, H. (2008). *Tricks of the Trade: yrkesknep för samhällsvetare,* Malmö: Liber.

Bergsten, E. L., Hallman, D. M., Wijk, K. (2020). Sense of Coherence, Health, Well-Being, and Work Satisfaction before and after Implementing Activity-Based Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 17(5250), ss. 1-15. doi:10.3390/ijerph17145250

Bergsten, E., Wijk, K., Hallman, D. (2021). Relocation to activity-based workplaces (ABW) - Importance of the implementation process. *International journal of environmental research and public health.* 18(21) ss. 1-16.
doi: 10.3390/ijerph182111456

Berthelsen, H., Muhonen, T. & Toivanen, S. (2017). Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademin? *Arbetsmarknad & Arbetsliv.* 23(3), ss. 9-23.

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* 3 uppl. Stockholm: Liber

Danielsson Boden, C. & Bodin, L. (2008) Office type in relation to health, well-being and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior.* 40(5), ss. 636-668
doi: 10.1177/0013916507307459

Divett, M. (2020). Team dynamics within activity-based working. *Emerald Insight,* 18(3), ss. 181-194.
doi:10.1108/JFM-10-2019-0054

Eklöf, M. (2017). Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling. Upp. 1 Lund: Studentlitteratur

Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mcakey, M., Jevapalan, D., Bauman, A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), ss. 1-12 doi:10.1080/09613218.2018.1440958

Figur2: KASAM Känsla av sammanhang, Aaron Antonvsky (1987)
https://www.vgregion.se/ov/guide-for-halso-och-arbetsmiljoarbete/guider/halsoframjande-arbete/#Rubrik4 [Hämtad 2022-05-03]

Gao, S. (2021). Effects of activity-based workspaces on employee belongingness. *Emerald Insight,* 40(1/2), ss. 98-117.
doi:10.1108/F-08-2020-0093

Haapakangas, A., Hallman, D. M., Jahncke, H. & Mathiassen, S. E. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment,* Artikel 145. ss. 115-124.
doi:https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017

Hedegaard, H. (2012) *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning.* Stockholm: Liber

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2013) *Kvalitativa metoder* 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2:1 Uppl. Lund: Studentlitteratur

Parker, L. D. (2016). From scientific to activity based office management: a mirage of change. *Emerald Insight,* 12(2), ss. 177-202.
doi:10.1108/JAOC-01-2015-0007

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Stockholm: Liber

Toivanen S (2015): *Framtidens arbetsplatser - att utveckla hållbara och friska kontor.* Stockholm: Susanna Toivanen.

Vetenskapsrådet (2021) *Etik i forskningen.* https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html [2022-04-22]

8. BILAGOR

8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Vad är din nuvarande befattning inom företaget?
- Hur många anställda har du under dig?
- Hur länge har du arbetat för *företagsnamn*
- Vilken erfarenhet har du av att leda/arbeta i aktivitetsbaserat kontor?

Tidigare kontor

- Vilken kontorstyp var din arbetsplats som inte var ett ABK? (öppet kontorslandskap, traditionellt kontor "cellkontor")?
- Kan du berätta om din tidigare arbetsplats?
- Hur var din upplevelse av det förra kontoret?

Förändringen

- Varför infördes ABK på arbetsplatsen, vad var själva syftet?
- Hur reagerade de anställda när införandet av ABK kom på tal? Ge exempel.
- Hur upplevde du personligen förändringen av arbetssätt till ABK?
- Kan du ge exempel på hur förändringsprocessen gick till?
- Kan du beskriva hur involverad du var i förändringen?
  - Skulle något kunna ha gjorts annorlunda?

Det aktivitetsbaserade kontoret

- Kan du beskriva er arbetsplats idag? Kan du beskriva hur det såg det ut innan? (om personen arbetat på samma arbetsplats före införandet av ABK)
- Hur är det att arbeta i denna miljö?
- Om du fick förbättra något, vad skulle det vara?
- Har ni alla miljöer ni behöver för att utföra dina arbetsuppgifter enligt dig? Eller skulle du önska något mer alt. förändra något? (Rum, zoner, ljud, regler, paus?)
- Hur upplever du din arbetsbelastning i ett ABK?
  - Exempelvis - hinner du med dina arbetsuppgifter idag? Mer stressad nu pga. ABK?
- Hur ser din inställning ut till arbetsplatsen på ett ABK jämfört med ett traditionellt kontor?
- Har det funnits motstånd hos medarbetare/chefer till att införa det aktivitetsbaserade kontoret?
  - Om ja, hur har organisationen bemött det?
- Vad är din inställning till att *inte* ha en personlig plats? (Om chefen har en personlig plats, kanske nån uppföljningsfråga till varför, anledning?
- Vad brukar du sätta dig i för miljö?
  - Vad styr detta? (arbetsuppgift, kollegor, kontorets utformning)

- Arbetar man mer i grupper över avdelningsgränserna nu än tidigare, om ja: på vilket sätt?
- Hur tror du att dina kollegor upplever det aktivitetsbaserade kontoret?

Ledarskapet

- Vad anser du vara ett bra ledarskap? (generellt)
- Kan du beskriva dina upplevelser av att leda i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö?
- Vilka egenskaper, kompetenser och kunskaper anser du behövs för att leda i ett ABK?
- Har din roll som chef/ledare förändrats sedan införandet av ABK?
- Har du som chef/ledare fått nya arbetsuppgifter i samband med detta, ge exempel
- Hur upplever du dina förutsättningar att utöva ett gott ledarskap genom ett arbetssätt som ABK? Ge exempel
- Vilka strategier tar du till för att leda arbetsplatsen på bästa sätt?
  - Möten etc.?
- Fanns det något som du trodde skulle vara lättare men som visade sig svårare i det aktivitetsbaserade kontoret i din roll som ledare?
- Hur tror du att ett ABK påverkar ledarskapsrollen i ett längre perspektiv?

Kommunikation

- Hur ser kontakten i allmänhet ut med medarbetare/kollegor idag från din yrkesroll?
- Vad tycker du om det sättet att kommunicera på?
  - Vilket är det vanligaste sättet som nyttjas idag?
  - Hur kommunicerade ni innan införandet av ABK?
- Har det förändrats sedan implementeringen till aktivitetsbaserat? (svårare/lättare att få tag i varandra?)
- Hur upplever du sammanhållningen/samhörigheten mellan anställda/mellan chefer?
- Har kontorsmiljön förbättrat/försämrat sammanhållning på något sätt?
- Kräver medarbetarna mer eller mindre tid av dig nu jämfört med tidigare?
- Vad finns det för hinder? underlättande faktorer?

Avslutning

- Är det något du vill tillägga eller något svar du vill utveckla?
- Är det något du anser vi inte har pratat om?

8.2 Bilaga 2 - Samtyckesblankett

HÖGSKOLAN I BORÅS

Information angående deltagande i examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Syftet med vår studie är att undersöka hur linje-/mellanchefer upplever det aktivitetsbaserade kontoret (ABK) jämförelsevis med det traditionella kontoret. Upplever linjecheferna olika utmaningar i sitt ledarskap mellan de två arbetssätten?

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Datainsamlingen sker genom intervjuer med respondenter som har en chefsposition inom en organisation där ABK har implementerats. Intervjuerna kommer att transkriberas för att sedan kodas. Utöver detta används tidigare forskning och relevanta vetenskapliga artiklar/litteratur användas som underlag för studien.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka ditt arbete. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15–18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien och få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Tobias Wiklund (OPUS) E-post: s193686@student.hb.se

tel: xxxx- xx xx xx

Malin Persson (OPUS) E-post: s182559@student.hb.se

tel: xxxx- xx xx xx

Handledare: Christoffer Larsson
E-post: christoffer.larsson@hb.se

Samtycke om deltagande

Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

Datum och handledares namnteckning

✂----------

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namnteckning

Ort och datum

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se