



GÖTEBORGS UNIVERSITET

En aktivitetsbaserad arbetsplats och dess påverkan på ledarskapet

- En studie utifrån medarbetarnas perspektiv

Samhällsvetenskapliga institutionen

Vårterminen 2018

Kandidatuppsats

Författare: Annica Andrén & Johanna Jaldelid

Handledare: Karin Wass

FÖRORD

Vi vill framföra ett varmt tack till de som gjort det möjligt att göra denna studie. Till organisationen som visade på stor öppenhet och behjälplighet samt agerade proaktivt och effektivt - utan er hade vi inte kunnat genomföra studien och framförallt inte så smidigt! Till respondenterna som tog sig tid att bli intervjuade och delgav sina uppfattningar vilket ledde fram till det resultat vi skrivit - det har varit intressant och lärorikt att få ta del av era subjektiva uppfattning. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Karin Wass för all hjälp - utan den hade det varit bra mycket svårare.

Tack.

Göteborg, maj 2018, Annica och Johanna.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Human Resources and Industrial Relations

Nivå: Bachelor/First cycle

År: 2018

Supervisor: Karin Wass

Examiner: Mattias Nylund

Keywords: Aktivitetsbaserad arbetsplats (ABA), arbetssätt, samarbete, ledarskap och gränsöverskridande arbete.

New organizational structures and practices are constantly introduced, which place new demands on the employer. A domain and concept that emerge in the context of workplace development is activity based working (from here on shortened to ABW). ABW consists of a varied office space including an active zone, a middle zone and a quiet zone, in which employees choose a workplace that is based on the current work task. This essay intends to study the leadership at an ABW. More specifically, if the leadership, from an employee perspective, changes during the transition to ABW. The study uses a qualitative approach and in order to answer this question, eleven interviews have been conducted at a specific organization.

The results show that the leadership changes when ABW is implemented. Within the organization, cross-border work has increased, managers are seen to be more accessible, and communication between employees and managers is more frequent. Another finding is that the management team is perceived to be more dynamic. The conclusion is that there has been a shift in the leadership, resulting in improved communication, greater collaboration between managers, and the workplace is perceived to be more unified. This is due to the fact that managers are perceived to be more accessible to all employees in the organization, which in turn has resulted in a more cross-border mode of operation.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

FÖRORD	1
Abstract	2
1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställning.....	6
2. Bakgrund	6
2.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt.....	6
2.2 Om organisationen	8
3. Teori och tidigare forskning.....	10
3.1 Ledningsstruktur genom historien	10
3.2 Medarbetarskap.....	12
3.3 Ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats	13
4. Metod	15
4.1 Tillvägagångssätt.....	15
4.2 Intervju	16
4.3 Litteraturstudie	17
4.4 Urval	17
4.5 Genomförande av analys.....	17
4.6 Analys av metod och studiens tillförlitlighet	18
4.7 Etiska överväganden.....	19
5. Resultat och analys	19
5.1 Organisationsförändring.....	20
5.2 Ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats	22
5.3 Kollegialitet.....	26
5.4 Ett gränsöverskridande arbete	28
5.5 En mer naturlig och spontan kommunikation.....	31
6. Diskussion och slutsatser	33
6.1 Hur är ledningsstrukturen organiserad?	33
6.2 Har sättet att leda förändrats? I sådana fall hur?.....	34
6.3 Ser kommunikationen annorlunda ut? Har denna förändrats och i sådana fall hur?	35
6.4 Förslag till fortsatt forskning	36
7. Källhänvisning	37
8. Bilaga	41
8.1 Intervjuguide	41

1. Inledning

Ständigt introduceras nya organisationsstrukturer och arbetssätt som ställer nya krav på arbetsgivaren (Vos & van der Voordt, 2002) . Ett nytt koncept vad gäller arbetsplatsutveckling är det så kallade aktivitetsbaserade kontoret (Meel, 2011). Ett aktivitetsbaserat arbetssätt (ABA) symboliseras av att de anställda inte har bestämda arbetsplatser utan den plats den anställda väljer ska väljas utefter den aktivitet som den anställda har tänkt att sysselsätta sig med för tillfället (Rydberg, 2013). Detta nya begrepp har etablerats då den stereotypa arbetsplatsen med enskilda kontor för varje enskild medarbetare allt mer står tomma. Konceptet aktivitetsbaserad arbetsplats introducerats som en påföljd av att arbetsytan inte utnyttjas optimalt (De Bruyne, 2014).

Förändringar som görs inom en organisation påverkar inte bara arbetsplatsen och företaget i sig utan även en av de allra viktigaste resurserna, nämligen medarbetarna (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Även inom HR-yrket är medarbetarna en högst central del då begreppet Human Resources (HR) syftar till ett företags personalavdelning där processer och beslut innefattar en påverkan på medarbetarna. Därav fann vi intresse i att studera den valda organisationen som relativt nyligen har implementerat aktivitetsbaserat arbetssätt och intervjuar medarbetarna för att få deras perspektiv på förändringen. Fortsatt skriver Meel (2011) hur detta nya arbetssätt ska förbättra och öka samarbetet medarbetare emellan då de kan ta del av varandras erfarenheter. Vidare förklarar Meel (2011) genom att ha en mobil syn på arbetsplatsen kommer medarbetare att se varandra mer frekvent vilket kan leda till en bättre kommunikation mellan medarbetare.

Tidigare studier belyser i första hand hur medarbetarna påverkas av en förändring i form av ABA. Denna rapport kommer skildra hur ledarskapet ser ut på ett aktivitetsbaserat kontor utifrån medarbetarnas synvinkel. Det som ledning och chefer ser är viktigt för ledarskapet behöver nödvändigtvis inte innebära detsamma för medarbetarna. Ett medarbetarperspektiv kan tänkas vara en god återkoppling på vilket utfall genomförda förändringar och intentioner fått.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studien är att övergripande undersöka om och i så fall hur ledarskapet förändras på en aktivitetsbaserad arbetsplats utifrån medarbetarnas perspektiv. Medarbetarnas upplevelser kring ledarskapet kommer att utgöra grunden för studien. Den organisation vi undersöker har inom loppet av två år gått från en typisk kontorsarbetsplats med cellkontor till en aktivitetsbaserad arbetsplats. Nedan presenteras huvudfrågeställning samt tre stycken underfrågor.

- **Hur upplever medarbetarna ledarskapet på en aktivitetsbaserad arbetsplats?**

- Hur är ledningsstrukturen organiserad?
- Har sättet att leda förändrats? I sådana fall hur?
- Ser kommunikationen annorlunda ut? Har den förändrats och i sådana fall hur?

2. Bakgrund

I detta avsnitt beskrivs vad en aktivitetsbaserad arbetsplats (ABA) innebär. Även den undersökta organisationen beskrivs här för att ge en övergripande blick och en ökad förståelse om studien och dess upplägg vid vidare läsning.

2.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt

En aktivitetsbaserad arbetsplats innebär att medarbetarna inte har en fast punkt (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Detta implicerar hur medarbetarnas arbetsuppgifter styr var någonstans på kontoret de väljer att arbeta snarare än var deras kontor är beläget. ABA betyder att arbetsplatsen inte har några så kallade traditionella cellkontor. Arbetsplatsen är öppen där det finns olika ytor för diverse användningsområden (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Konsultbolaget Veldhoen + Company beskriver den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och förklarar att den kan delas upp i tre olika sorters områden - en aktiv zon, en mellanzon och en lugn zon. Den aktiva zonen är till för att medarbetare ska interagera med varandra. I denna kan arbetet ske enskilt eller i grupp och diskussioner och interaktivitet är vanligt

förekommande. Mellanzonen kan likställas vid ett traditionellt kontorslandskap medan medarbetare i den lugna zonen utför det tysta arbetet där de inte blir störda (Veldhoencompany, 2018).

Vos et al. (2002) nämner hur den aktivitetsbaserade arbetsplatsen upplevs positiv. Detta grundas i att den öppna arbetsytan uppmuntrar medarbetarna till att kommunicera med varandra samt ger en ökad känsla av större utrymme. Vidare skriver han hur omställningar ses mer lättarbetade, exempelvis vid ökning eller minskning av personal, som resultat av en aktivitetsbaserad arbetsplats där hög grad av flexibilitet råder (Vos et al. 2002).

(Bodin Danielsson, & Theorell, 2018) hänvisar till Hedge (1982) som påpekar att en ABA är förmånlig för medarbetarna då dessa på ett smidigt sätt får chansen att utbyta erfarenheter sinsemellan. Vos et al. (2002) skriver på samma sätt att kommunikationen på en aktivitetsbaserad arbetsplats fungerar betydligt bättre än på en traditionell arbetsplats med cellkontor då medarbetarna sinsemellan finner det lättare att få tag i varandra. Andra studier har visat att den delade arbetsplatsen, utöver en förbättrad kommunikation och samarbete mellan kollegor, även bidragit till ökad arbetsnöjdhet (Szilagyi & Holland, 1980). Sailer & Penn (2009) beskriver hur medarbetare på en arbetsplats med cellkontor enbart rör sig i genomsnitt 18 meter från den individuella kontoret vilket begränsar kommunikationen med resterande medarbetare. Vidare nämner Mok & Wellman (2007) att en ökad distans mellan kollegor har en negativ effekt vad gäller dess kommunikation. Bodin et al. (2018) skriver även att Conrath (1973) belyser en fördel med ABA genom att fysisk närhet ökar på en ABA. Detta har en positiv inverkan på deras relation då banden stärks på ett annat sätt när medarbetarna har möjlighet att spontant möta varandra i denna typ av kontorsmiljö.

Motargument har cirkulerat vad gäller ABA. Vos et al. (2002) påpekar hur majoriteten trivs där de kan arbeta enskilt och hävdar även att medarbetare har svårigheter att koncentrera sig i ABA. Därutöver krävs det att medarbetarna samlar ihop sitt material vid en övergång från en zon till en annan vilket ses som slöseri med tid då de istället hade kunnat lägga fokus på arbetet (Vos et al. 2002). Ovan nämns hur samarbete och interaktion mellan medarbetare förhöjs på en ABA. Trots de positiva aspekterna vad gäller samarbetet som ökar i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö har även kritik riktats mot detta specifikt. Exempelvis: organisationer som kräver hög kreativitet och innovation ser ökat samarbete som något högst

problematiskt då företaget vill komma åt medarbetares unika idéer, inte deras gemensamma (Bodin et al. 2018).

Baserat på den tidigare forskning vi funnit om aktivitetsbaserade arbetsplatser kan vi dra slutsatsen att det går att urskilja en avsaknad av studier som belyser ledarskapet på en aktivitetsbaserad arbetsplats och hur medarbetarna ser på detta. Därmed har vi inte hittat studier som studerar själva ledarskapet och om det förändras på en ABA. Vi ser dock att framtida studier inom detta område är av relevans eftersom ledarskap är en central och viktig del i en organisation för att vidmakthålla en fungerande arbetsplats (Tengblad, 2010). Ledarskapsstilar skiljer sig åt beroende på vilken utformning en arbetsplats har, (Tengblad, 2010) vilket kommer att diskuteras vidare i avsnitt 3.1. Här kommer vi belysa ledarskapet ur ett historiskt perspektiv och hur det har förändrats i takt med arbetsplatsförändringar. Då det aktivitetsbaserade arbetssättet är en trend i dagens samhälle ser vi därför behovet av fler studier om ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats då organisationer som väljer att arbeta på detta sätt ökar.

2.2 Om organisationen

Den organisation vi studerat är en idéburen organisation med huvudkontor i Stockholm. Det undersökta kontoret finns i Göteborg. Organisationen finns representerad i hela Sverige. På det besökta kontoret arbetar endast tjänstemän. Organisationen arbetar på bred front med att företräda sina medlemmar inom både rådgivning och stödjande verksamhet men även med utbildning och föreläsningar. En viktig del är den uppsökande verksamheten och de anställda arbetar både inne på kontoret och ute på fältet. Detta kontor sågs vara mest lämpligt att studera vad gäller placeringen samt att organisationen relativt nyligen har implementerat ABA. En avgränsning som är central för rapporten är att den fokuserar på om och hur ledarskapet förändras utifrån medarbetarnas perspektiv och inte på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen i sig.

Den beskrivning vi ger i kommande avsnitt av organisationen baseras på intervjuer med två personer med ledningsfunktion. I intervjuerna beskrivs intentionerna bakom organisationsförändringen och vad man från ledningen ville åstadkomma. År 2013 började

resan mot en ny lokal. Den stora ytan i den gamla lokalen ledde till stora avstånd mellan våningarna och därmed mellan arbetsgrupperna. Det finns fem stycken arbetsgrupper på kontoret med varsin tillhörande gruppchef. På det föregående kontoret hade medarbetarna egna rum men ändå beskriver respondenterna i intervjuerna att det var svårt att arbeta ostört vilket ledningen förklarar var en av anledningarna med övergången till ABA. Arbetsgivaren ville dessutom öka lärandet över gruppgränserna vilket de gamla lokalerna inte stödde särskilt bra. Organisationen ville också kunna arbeta verksamhetsnära vilket de menade att de skulle få chansen till genom det nya arbetssättet. Den tidigare kontorsytan sågs även som överflödig vilket var ytterligare en anledning till bytet och omställningen.

Vidare ville organisationen upplevas som stark, drivande, närvarande och utvecklande och detta skulle också genomsyra arbetet. Tidigare var upplevelsen att det arbetades utifrån olika enheter inom samma organisation. Det fanns en önskan om ett enhetligt arbetsteam. Beslutet att använda sig av aktivitetsbaserad arbetsplats togs efter en lång förankringsprocess där en konsult anlätades för att bland annat se hur mycket och när de anställda var på kontoret, vilken typ av yta som behövdes samt hur ofta de anställda behövde sitta själva. Baserat på en tidigare undersökning som utförts i organisationen visade resultatet att det generellt inte behövdes så många stora rum då beläggningen endast låg på 34%. De mest förekommande träffarna var mellan två och två personer, tre och tre eller gruppmöten. Utifrån detta ville organisationen att det nya kontoret skulle möta behovet. Det beslutades att det nya kontoret skulle bestå av tre olika zoner: en aktiv zon, en mellanzon och en lugn zon. Utöver detta, ett antal enskilda rum. Som tidigare skrivet var det främsta syftet att skapa en enhetlig organisation. Det fanns en önskan om ökat lärande. Just lärande samt utveckling var ledord i denna process. Organisationens argument för ett ökat lärande finns bland annat i att om en anställd har frågor eller behöver hjälp med problemlösning och vänder sig till samma grupp av människor så kommer svaren bli liknande även om frågorna är av olika karaktär. Vid en aktivitetsbaserad arbetsplats där samma plats eller samma kollega/kollegor runt dig inte finns så blir perspektiven olika och därmed lärandet också. Det blir en dynamik i lärandeprocessen.

Den långa förankringsprocessen inbegrep även medarbetarna. För organisationen var det extra viktigt att medarbetarna var med för att få en hög samverkan. Initialt fanns ett visst motstånd mot förändringen men mätningar via medarbetarundersökningar av trivseln på arbetsplatsen har visat att denna har ökat vilket organisationsledningen tolkar som ett positivt resultat av förändringen. Det finns en självreflektion i att organisationen vet om att olika

faktorer kan vara bidragande till den ökade trivseln men de understryker att nivån i varje fall inte minskat. Organisationen har arbetat i aktivitetsbaserad miljö sedan slutet av 2015.

3. Teori och tidigare forskning

I denna del presenteras tidigare relevant forskning inom det valda ämnet. Teorierna berör ledarskapets historia och medarbetarskap samt hur ett ledarskap anses bör vara när det kommer till aktivitetsbaserat arbetssätt.

3.1 Ledningsstruktur genom historien

Meel (2011) förklarar att det aktivitetsbaserade arbetssättet har sitt ursprung från 70-talet då ett IBM-projekt tog fart. Detta projekt innebar att ingenjörer övergav sina cellkontor för att arbeta i vad som kallades “icke-territoriella kontor”. Begreppet innebär att det inte existerade några väggar och att åtskilliga arbetsplatser fanns beroende på vilken typ av arbete som utfördes. Ett liknande projekt utfördes på ett försäkringsbolag 1973. Det nya arbetssättet presenterades som ett exceptionellt sätt för att öka produktivitet, förbättra “work-life balance” samt som ett sätt att minska miljöpåverkan av pendling - faktorer som är aktuella än idag (Meel, 2011).

Tengblad (2010) menar på hur det demokratiska ledarskapet i samband med organisationsförändringar utvecklades på 1970-talet. Det demokratiska ledarskapet skiljer sig från föregående ledarskap där chefen fastställde och instruerade medarbetarna vad som skulle utföras. Det då nyetablerade ledarskapet innefattar hur ledaren ersatte de tidigare beordrande egenskaperna genom att i samråd med medarbetare komma fram till bästa tänkbara arbetssätt för att åstadkomma organisationens uppsatta mål (Tengblad, 2010). Under denna period betonades vikten av arbetstagarens delaktighet i organisationsutvecklingen (Tengblad, 2010). Thilander (2013) citerar Damm (1993) som skriver hur personalfunktionen och personalarbetet under 70-talet aktivt skulle ingripa i “demokratins tjänst”. Detta skriver han skulle gynna företagets produktivitet men också visa på att organisationen värnar om de medborgerliga rättigheterna (Thilander, 2013).

1980 togs det andra steget mot en delaktig medarbetare då arbetsgivare började inse värdet av medarbetaren (Tengblad, 2010). Thilander (2013) nämner Targama & Ohlson (1986) som skriver att management, ur ett ledningsperspektiv, var en central del under 80-talet då organisationer insåg hur detta var en slags metod för att behålla kompetent personal inom organisationen. Han skriver jämväl hur Targama & Ohlson (1986) såg detta som ett av de mer viktiga konkurrensmedlen (Thilander, 2013). Genom att företagen började satsa på organisationskulturen var arbetsgivare övertygade om att medarbetarna skulle känna sig sedda vilket i sin tur skulle leda till engagemang och motivation. För en framgångsrik organisation krävs det att medarbetarna, liksom chef, är engagerade och motiverade (Tengblad, 2010).

I samband med att den platta organisationen blev allt mer erkänd under 1990-talet förändrades även arbetssättet för de lägre cheferna (Tengblad, 2010). Det nya arbetssättet innebar skapandet av ett nytt personalarbete där fokus skulle ligga på ett mer strategiskt arbetssätt (Thilander, 2013). Istället för att ha en styrande arbetsledare som tidigare utvecklades rollen till att vara personal- och ekonomiansvarig. Ledarens tidigare nämnda egenskaper där chefen beordrade och bestämde vad arbetstagaren skulle utföra övergick till att medarbetarna på egen hand skulle leda och fördela arbetet sinsemellan arbetsgruppen (Tengblad, 2010).

Enligt Tengblad (2010) var det under denna specifika period som begreppet medarbetarskap började tillämpas mer frekvent. Han skriver vidare hur ledarskapet nästintill ersattes av medarbetarskapet och hur chefer i större utsträckning drog sig bort från arbetsgruppen till ett privat kontor och kontakten med det dagliga arbetet var praktiskt taget obefintlig.

Cheferna instruerades om att ge utrymme till sina anställda för att de skulle kunna arbeta självständigt (Tengblad, 2010). Kritik har dock riktas mot denna typ av ledarstil med självstyrande grupper. Grupperna fullgör inte den tänkta funktionen vilket utmynnar i konflikter, samarbetssvårigheter samt ett bristfälligt stöd från chefens sida. Av den orsaken att cheferna inte är tillräckligt insatta i medarbetarnas arbete kan ogenomtänkta beslut fattas, en bristfällig kommunikation förekomma och ett misstroende för medarbetare i organisationen uppstå (Tengblad, 2010). Tengblad (2010) skriver därför att engagerade och insatta chefer är nödvändiga för att vidmakthålla en fungerande arbetsplats.

Ytterligare ett steg togs i början på 2000-talet då tanken var att relationen skulle bli mer konstruktiv mellan medarbetare och chefer (Tengblad, 2010). Ledarskapet skulle vara ett engagerat sådant utan att gå tillbaka till den direktstyrda ledarrollen. Med detta menade Tengblad att ledaren skulle stödja arbetsgruppen och länka samman dess arbete. Detta resulterade i ett ökat behov av chefer - "få saker är så lönsamt som ett inspirerande och kompetent ledarskap" (Tengblad, 2010, s.9).

3.2 Medarbetarskap

Som tidigare skrivet utvecklades begreppet medarbetarskap redan på 70-talet då vikten av arbetstagarens delaktighet betonades (Tengblad, 2010). Begreppet kan ges ett flertal olika definitioner, dock går det att urskilja en gemensam nämnare definitionerna emellan (Johansson, 2002). Enligt Johansson (2002) inkluderar beskrivningen av medarbetarskap medarbetarens identitet, engagemang och inställning i både arbetet och på arbetsplatsen. Tengblad (2010) menar på att begreppet medarbetarskap förklaras ha två betydelser. Dels den då anställningskontraktet är påskrivet och därmed finns ett ömsesidigt behov av varandra. Men även förklarar som en filosofi då medarbetaren har en aktiv och ansvarstagande roll (Tengblad, 2010). Likaså skriver Bertlett, Johansson, Arvidsson & Jern (2012) att begreppet medarbetarskap baseras på utförandet av arbetet där ansvar, förmåga att hantera tilldelade arbetsuppgifter och den sociala interaktionen mellan medarbetare är centrala delar. Detta för att det ska finnas möjlighet för lärande, samarbete, utmaning och stöd. Medarbetarskap och ledarskap är bäst fungerande i samspel med varandra då vi alla är medarbetare. Vidare förklaras att begreppet innefattar förhållandet till arbetsgivaren och arbetsplatsen i stort (Tengblad, 2010). Bertlett et al. (2012) nämner Møller (1994) och hans definition av vad en bra medarbetare är. Definitionen berör hur medarbetaren ska vara produktiv, visa på ett kvalitativt arbete samt uppvisa engagemang gentemot organisationens uppsatta mål.

Tengblad (2010) beskriver fem typer av medarbetarskap där traditionellt medarbetarskap är det första. Detta definieras av att medarbetaren inte är aktiv utan snarare får uppgifter tilldelade sig. Vidare beskrivs ett organisationsorienterat medarbetarskap. En aktiv form av medarbetarskap men skiljer sig mot övriga i och med att det finns en stark förväntan på hur medarbetarskapet ska utövas. Som nummer tre förklarar Tengblad det grupporienterade medarbetarskapet. Här innehar arbetsgruppen delvis eller fullt ut arbetsledarpositionen.

Vanligt förekommande är att vissa individer är gruppleddare men dessa ingår även i personalgruppen och innehar ingen chefsposition. Inom denna typ av medarbetarskap har gruppen stor inverkan över upplägget av arbetet. Hur och när samt vem som ska utföra vad. Det fjärde medarbetarskapet är det individorienterade. Det utmärkande för detta är att individen har ett självständigt ansvarstagande. Något som lyfts som en fördel med denna typen av medarbetarskap är att de anställda ofta upplevs ha ett stort engagemang och vilja att utvecklas. En nackdel kan vara att gemenskapen blir påverkad då rivalitet kan uppstå i form av exempelvis befordran och därför behövs en chef som kan arbeta proaktivt för att en sådan typ av stämning inte infinner sig, utan istället arbetar för att det på arbetsplatsen ska finnas en kultur som står för samarbete. Det sista medarbetarskapet Tengblad skriver om är det ledarlösa. Denna typ kan sägas vara motsatsen det traditionella där chefen styr. I detta medarbetarskap hanterar individen ledarskapet i princip själv.

Vidare inom medarbetarskap finns även fyra olika nivåer av individuell utvecklingsnivå (Tengblad, 2010). Det följsamma medarbetarskapet används då någon är ny på arbetsplatsen för att förstå vilka regler, normer och rutiner som finns. Specialiserat medarbetarskap kännetecknas av att medarbetaren handhar specifika arbetsuppgifter eller moment vilket är viktigt för en effektiv arbetsprocess, till exempel inom räddningstjänsten. Den tredje nivån är ett initiativrikt medarbetarskap. När detta inträder har den anställde gått från att ta ansvar och initiativ över det egna området till att även se till organisationen i stort och vilka förbättringsåtgärder och lösningar som kommer fler medarbetare. Den sista nivån på utvecklingsstegen är det gränsöverskridande medarbetarskapet. Då en medarbetare arbetar på denna nivå använder den sina kunskaper inom sitt område för vinning till organisationen i stort. Detta genom att ta del och lära sig av samt lära ut av egna kunskaper till andra medarbetare och andra avdelningar. Detta ger en mer produktiv verksamhet och räknas enligt Tengblad (2010) som den yttersta nivån av medarbetarskap.

3.3 Ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats

Att det aktivitetsbaserade arbetssättet har kommit att bli en trend är ingen nyhet. Bodin, Wulff, & Westerlund (2013) nämner hur företag primärt använder denna trend som ett strategiskt ledningsverktyg internt. För att nämna några - Google och Maguire. Med detta menas hur bland annat Google främjar samarbete och innovation genom att använda sig av

öppna arbetsytor. Organisationen har en “coworking” plats modell som innefattar den flexibilitet som är centralt på en aktivitetsbaserad arbetsplats (Ricciotti, 2011). Google har även träningsredskap i hallen, tvättmaskin och torktumlare samt träningsanläggningar för att nämna några alternativa platser på kontoret (Shipman, 2006). Dessa ovan nämnda faktorer kan likställas med det strategiska ledningsverktyget som Bodin et al. (2013) talar om då detta internt främjar att skapa en attraktiv arbetsplats från ledningens sida för att internt behålla personal, likaså attrahera personal. Trots många studier om det aktivitetsbaserade arbetssättet nämner hon dock att det är brist på studier i fråga om relationen mellan ledarskap och arbetsplatsens arkitektur (Bodin et al., 2013).

Arkitekturen eller arbetssättet som det också kallas (Bodin et al., 2013) är ett av de hjälpmedel som ledare kan använda sig av för att skapa eller ändra strukturen i organisationen. Forskning har visat hur både interaktion och relationer medarbetare emellan spelar en viktig roll och detta är förankrat i distansen bland medarbetarna (Bodin et al., 2013). Crouch & Nimran (1989) belyser fördelar med en ABA då de påstår att medarbetare och chefers relation stärks av detta arbetssätt då medarbetare upplever chefen som mer vänskaplig. Bodin et al. (2013) skriver även att anställda i en öppen kontorsmiljö upplever att de har en bättre relation gentemot chefen i jämförelse med de som arbetar i traditionella cellkontor.

Enligt Vos et al. (2002) behöver ledarskapet utvecklas i takt med arbetsplatsarkitekturens utveckling. Ledarskapet behöver ta en ny vändning vad gäller deras utövande av kontroll. Då medarbetare har stor flexibilitet och frihet att ta med arbetet där de själva anser vara mest lämpligt att arbeta krävs en förändring av ledarens kontroll för en fungerande arbetsplats. Vos et al. (2002) menar att ledaren behöver gå från kontroll av personalens närvaro till produktionsorienterad kontroll. Dessvärre kan detta komma att bli ett problem i vissa organisationer då ledarna inte kan eller vill släppa kontrollen på detta sättet. Gerdenitsch, Korunka, & Hertel (2018) påpekar dessutom att ledaren behöver ha en uppmuntrande roll gentemot medarbetarna. Denne ska se till att medarbetarna lyckas anpassa sitt arbete till rätt zon för bästa tänkbara effekt av ABA.

Utifrån avsnitt 3.1, 3.2 och 3.3 går det att urskilja att ledarskap och medarbetarskap är beroende av varandra. Bertlett et al. (2012) skriver att ledarskap har en stor inverkan på organisationens arbetskultur. I överensstämmelse med Bertlett et al. (2011) skriver Jönsson,

Arvidsson & Johansson (2009) hur ledarskapet influerar organisationsklimatet. Fortsatt skriver Bertlett et al. (2012) att förhållandet mellan ledare och medarbetare är av stor vikt för en framgångsrik organisation då dessa i integration med varandra skapar organisationsklimatet. Jönsson et al. (2009) påpekar även hur relationen mellan medarbetare och ledare, den arbetsorienterade relationen, påverkar individers välbefinnande och hur den skapar lönsamma affärer och på så sätt gynnar organisationen. Organisationer som arbetar för en delad ledarrelation mellan medarbetare och ledare, medledarskap, skapar en konkurrensfördel genom tillförlitliga samarbeten Jönsson et al. (2009). Sammanfattningsvis ser vi hur ledarskap, medarbetarskap och ledarstil är av relevans för förståelsen av vår studie. Detta då ovanstående information går att sätta i relation till den studerade aktivitetsbaserade arbetsplatsen vilket i senare skede kommer att visas i resultat- och analysdelen och även i diskussion och slutsatser.

4. Metod

Kommande avsnitt behandlar de tillvägagångssätt som har använts vid studiens utformande för att förtydliga genomförandet av arbetet: intervju, litteraturstudie, urval, genomförande av analys, analys av metod och tillförlitlighet samt etiska överväganden.

4.1 Tillvägagångssätt

Arbetet bygger på en kvalitativ metod då vi har valt att intervjua elva medarbetare på den utvalda organisationen. Intentionen med en kvalitativ studie är att utifrån individers upplevelser och tankar förstå deras avsikt med hur de handlar och agerar i olika situationer (Aspers, 2011; Justesen & Mik-Meyer, 2011). Eftersom det var önskvärt att få ta del av medarbetarnas subjektiva upplevelse med tankar och reflektioner utifrån deras kontext ansåg vi att kvalitativ metod var den mest lämpliga att använda sig av för att besvara studiens frågeställningar (Aspers, 2011). Alla intervjuer som genomfördes var semistrukturerade och dessa kom sedan att bli primärdatan för studiens resultat och diskussion. En semistrukturerad intervju innebär att intervjupersonen utgår från en mall vid intervjutillfället men frågor kan också läggas till. Likaså kan inbördes ordning av frågorna se olika ut beroende på hur respondenten svarar (Phillips & Stawarski, 2008). Justesen et al. (2011) nämner att de

semistrukturerade intervjuerna används för att respondenterna ska dra egna reflektioner. Vid semistrukturerade intervjuer betonas därför vikten av hur den som genomför intervjun ser till att personen som blir intervjuad tolkar frågorna rätt samt att respondenten inte undanhåller relevant information (Phillips et al. 2008). Vid studiens början hölls även två ostrukturerade informantintervjuer som kommer att beskrivas mer ingående i nästa avsnitt (4.2 Intervju).

4.2 Intervju

Intervjuguiden bestod av tolv stycken frågor (se Bilaga 1). Varje intervju startades med ett par inledande frågor för att få en bakgrundsbild av organisationen och respondenten i fråga. Enligt Bryman (2011) och Justesen et al. (2011) skapar det en mer avslappnad stämning att starta en intervju på detta sätt vilket vi eftersträvade i intervjusituationen. Utöver de elva intervjuer som tog mellan trettio minuter till en timme genomförde vi även två informantintervjuer. De två informantintervjuerna var av ostrukturerad form där vi hade en separat intervjuguide till vardera respondent. Båda dessa intervjuer syftade till att ge en mer generell och övergripande bild om arbetet bakom förändringen och hur tankarna varit inför implementeringen av ABA. Mer specifikt intervjuades projektledaren för att vi skulle få en bild av hur hela processen gick till från början till slut, denna intervju gav oss även information om medarbetarnas olika inställningar och deras delaktighet i beslutet. I informantintervju nummer två intervjuades regionchefen och denna var specifikt ämnad för att få en blick av hur ledningens tankar gått och likaså varför beslutet att implementera detta arbetssätt togs. Informantintervjuerna är inte upptagna i resultatdelen utan bidrar till vår förståelse för organisationen som helhet och den förändring den genomgått.

Intervjuerna hölls på organisationens kontor i ett tyst rum med avsikt att undvika överhörning. De flesta intervjuer höll vi tillsammans då vi båda hade intresse i att få ta del av respondentens upplevelse och tankar. Dock kan detta ses som en nackdel då Aspers (2011) menar på att det kan sätta respondenten i numerärt underläge och därför påverka respondentens svar då denne kan uppleva situationen som obekvämt. Samtliga intervjuer, med undantag från informantintervjuerna, spelades in för att på så sätt använda materialet till transkribering samt kodning (Bryman, 2011).

4.3 Litteraturstudie

Redan första veckan i arbetsprocessen påbörjades en litteratursökning. Anledningen till att vi startade litteratursökningen i ett tidigt skede var för att få en så djup kunskap inom ämnet som möjligt vilket också kom att gynna oss i senare skede. Sökprocessen innefattade avhandlingar, vetenskapliga tidsskrifter, rapporter, artiklar och akademisk litteratur. De sökbaser vi har utgått ifrån har framförallt varit Supersök via Göteborgs Universitetsbibliotek och Google Scholar. Då ämnet är relativt begränsat vad gäller tidigare studier har vi även kontaktat forskare inom området där vi har blivit tipsade om ett flertal källor. Dessa har kommit att utgöra en större del av den teoretiska grunden. Bryman (2011) förklarar vikten av att ta fram specifika nyckelord i sökandet efter relevant information. Några av de nyckelord vi har använt oss av är: activity based workplace, aktivitetsbaserat arbetssätt, flexkontor, ABW, leadership och medarbetarskap.

4.4 Urval

Att studera den utvalda organisationen var angeläget då organisationen nyligen implementerat ABA vilket gjorde oss intresserade av att undersöka och studera ledarskapet på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Ett målinriktat urval är vad Bryman (2011) skulle benämna det urval vi har gjort då vi fann en lämplig organisation för studien där vi fick intervjua individer med relevant erfarenhet för att kunna besvara frågorna. Så snart vår förfrågan om att få studera den utvalda organisationen blev godkänd gjordes urvalet av respondenter. Då alla medarbetare var av relevans för studien skickade vår kontaktperson ut ett mail där det stod under vilken period vi skulle befinna oss på kontoret där intervjuer skulle hållas. Därefter fick medarbetarna självmant maila oss vilken dag och tid de kunde för att vi i nästa skede skulle kunna boka in dem. Vi hade endast två önskemål vad gäller respondenterna: att de som medverkade hade varit med i flytten från cellkontorsmiljön till den ABA de arbetar i idag och ett minsta antal respondenter på åtta personer. Båda dessa önskemål uppfylldes och antal respondenter blev överträffande hela elva stycken.

4.5 Genomförande av analys

Transkriberingar genomfördes löpande efter att varje enskild intervju hade hållits. När transkriberingarna var färdigskrivna fortsatte vi med att ta ut teman för att få en tydlig

struktur och överblick i resultatdelen då vi använde oss av tematisk analys. En tematisk analys är en begrepp som används i samband med kvalitativ metod där man finner centrala teman (Bryman, 2011). De fem teman som valdes ut är organisationsförändring, ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats, kollegialitet, en mer naturlig och spontan kommunikation och ett gränsöverskridande arbete.

De valda temana togs ut med hjälp av intervjuguiden då vi studerade de frågor som hade ställts och genom detta fick vi en grund i vilka kategorier som vi hade att arbeta utefter. Därefter gick vi mer ingående in på dessa kategorier och benade ut dessa till totalt fem teman i kombination med att läsa igenom transkriberingar. När vi tog ut materialet, det vill säga citaten, från transkriberingarna valde vi att dela upp det i positiva och negativa svar där vi också benämnde varje respondent i nummerordning för att få en tydlig struktur. Citaten lade vi sedan in under respektive tema för att sedan skriva resultatdelen med de relevanta citaten nära till hands.

4.6 Analys av metod och studiens tillförlitlighet

Två begrepp som är centrala i olika typer av studier är validitet och reliabilitet. Det förstnämnda, validitet, är vanligen förknippat med kvantitativa studier. Validiteten beskriver hur det undersökta ämnet mäts och om det mäter det som ska mätas. Vad gäller en kvalitativ studie är begreppet reliabilitet mer vanligt förekommande (Bryman, 2011). Enligt Bryman (2011) läggs fokus på tillförlitlighet i en kvalitativ studie. Med tillförlitlighet menas om studiens resultat upprepas samt om det är generaliserbart. Då vi redan från start hade tillförlitligheten i baktanke valde vi att en person höll samtliga intervjuer och den andra antecknade. Anledning till varför vi valde att agera på detta sätt beror på att olika intervjutekniker kan förekomma när man väljer att variera vilken person som intervjuar respondenterna. Detta kan i sin tur påverka resultatet och därav blev valet att en av oss höll i samtliga intervjuer.

Vidare är trovärdighet en annan central del i en kvalitativ studie. Trovärdigheten avspeglar om de frågor som ställs faktiskt visar det som är av avsikt att undersökas. Motsvarar respondenternas svar samt upplevelser det formulerade syftet speglar resultatet en uppnådd trovärdighet (Bryman, 2011). När intervjuer utförs är det risk för den så kallade

intervjuareffekten (Justesen et al. 2010). Vi strävade efter att ha minsta möjliga påverkan på respondenterna och fokuserade på att behålla egna tolkningar och värderingar för oss själva då det annars finns risk för att detta kommer att styra intervjuens riktning. Därutöver kan det frånses att den subjektiva bedömningen görs av respondenternas svar vilket kan påverka resultatens rapport.

4.7 Etiska överväganden

Vid utförandet av en studie nämner Bryman (2011) fyra aspekter som bör beaktas: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Genom att ha informerat berörda respondenter och deltagare om att vi studerar Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet har vi uppfyllt informationskravet. Vidare informerades respondenterna om att det är helt frivilligt att delta och att de när som helst under intervjun kan välja att avbryta den. Strax före varje intervju frågade vi respondenten om det var okej att spela in intervjun i syfte att kunna använda ljudinspelningen vid transkribering. Vi poängterade också att vi var de enda som skulle ta del av transkriberingen och att denna inte kommer finnas med i uppsatsen. Vidare är även samtyckeskravet uppfyllt då respondenterna frivilligt har anmält sig för att delta i studien då de via mail kontaktade oss för att boka in intervju. Vi var tydliga med att organisationen likt respondenterna kommer att hållas anonyma i största möjliga mån för att respondenternas integritet skulle bevaras. Respondenternas kontakt- och personuppgifter har behandlats med hög konfidentialitet då vi författare är de enda som har haft tillgång till dessa, vilket är viktigt att ha i åtanke för att uppfylla konfidentialitetskravet (Bryman, 2011). Avslutningsvis uppfylls nyttjandekravet då den insamlade empirin endast kommer att användas till just detta ändamål (Bryman, 2011).

5. Resultat och analys

Resultatet bygger på fem huvudkategorier, kopplade till förändring av arbetssätt, ledarskap och kommunikation. De fem utvalda kategorierna är följande: organisationsförändring, ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats, kollegialitet, ett gränsöverskridande arbete och en mer naturlig och spontan kommunikation.

5.1 Organisationsförändring

Resultatet visar att respondenterna har delade meningar vad gäller tydligheten i kommunikationen från ledningen sida. Flertalet respondenter menar att ledningen har varit väldigt tydlig redan från start vad ABA innebär och hur de kommer att arbeta i denna typ av kontorsdesign. Enligt Tengblad (2010) är engagemang en viktig faktor för en framgångsrik organisation. I intervjuerna beskriver ett flertal respondenter även att ledningen har varit mycket lyhörd gentemot medarbetare och dess åsikter. Detta visar på ett engagemang från ledningens sida där de är inlyssnande inför personalens synpunkter och farhågor. Andra respondenter upplever en avsaknad av tydlighet från ledningens sida då de förklarar att ledningen inte har varit speciellt tydlig med vad ABA faktiskt innebär. I kombination med detta nämns det även vid några intervjutillfällen att respondenterna hade höga förväntningar på den nya kontorsmiljön då de jämförde med ett av de kontoren där de har varit på studiebesök. Den nya kontorsmiljön levde inte upp till dessa förväntningar vilket påverkat inställningen till det nya arbetssättet. Kontorsmiljön upplevs av flera respondenter som ett kontorslandskap och inte som ett aktivitetsbaserat kontor.

Jag tycker inte det är särskilt aktivitetsbaserat det vi har heller. För vi har ju tre landskap. Och så några rum i stort sett. Så jag tycker inte det är särskilt aktivitetsbaserat faktiskt. (R2)

Trots en viss ovisshet visar resultatet att de allra flesta respondenter har en positiv syn på implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Flertalet respondenter beskriver att implementeringen tilläts ta tid och somliga ansåg att den kunde varit något kortare.

Respondent som uppskattade att implementeringen tog tid samt att medarbetarna var involverade:

Den gick bra för att vi var ute tidigt. Vi var involverade så man kände sig trygg. (R6)

Ett citat från en respondent som ansåg att processen var långdragen:

[...] men för min del blev det "men skärp er nu". Låt oss inte sitta och vänta och diskutera det mer. (R8)

På det stora hela såg respondenterna dock att den långa förankringsprocessen gällande ett nytt arbetssätt gynnar organisationen som helhet då samtliga medarbetare fick göra sin röst hörd under denna period. Diskussioner kring arbetssättet på möten var vanligt förekommande och samtalsämnen behandlades gång på gång för att alla skulle få förståelse och känna delaktighet i förändringsprocessen. Tengblad (2010) nämner hur alla medarbetare bör vara delaktiga i utvecklingsarbetet på arbetsplatsen. Om personalen inte känner sig involverade finns det risk att utvecklingen hamnar i otakt (Tengblad, 2010). Organisationen verkar i sitt arbete ha uppnått den delaktighet som Tengblad (2010) beskriver som viktig.

Trots att de allra flesta respondenterna hade en positiv inställning till implementeringen har förändringen i efterhand lett till ett visst missnöje bland vissa. Exempelvis då ledningen lovade att justeringar kunde göras i efterhand om dessa efterfrågas men som inte levs upp till i efterhand. En annan fråga som lyfts upp gäller de studiebesök som organisationen anordnade innan implementeringen. Flera respondenter nämner hur detta gav dem en föreställning av hur det aktivitetsbaserade kontoret skulle se ut för att sedan bli besvikna då organisationens kontor inte motsvarade det som de tidigare hade fått se.

Vi fick gå på studiebesök på ett ställe, på ett aktivitetsbaserat ställe. Det var FANTASTISKT. Är det såhär det kommer bli, det blir FANTASTISKT! Så vi hade ju förväntningar här uppe [visar med händerna] och vi landade här [visar med händerna] nere så när jag kom in i lokalerna kände jag: Är det SÅHÄR det ska vara??... (R8)

Samtliga medarbetare fick även chansen att delta i intervjuer, organisationen höll i workshops och anordnade studiebesök på andra organisationer för att ge en bild av vad det nya arbetssättet skulle komma att innebära vilket respondenterna förklarar som väldigt uppskattat bland de allra flesta i organisationen.

En av respondenterna uttryckte tydligt hur medarbetarna var delaktiga i implementeringen:

Jag tycker ändå de skötte det bra med många möten, mycket prat, de som ville fick gå på studiebesök på andra ställen. Så jag tycker ändå de skötte det snyggt. (R2)

Resultatet visar att samtliga respondenter är samstämmiga om att verksamheten organisationsmässigt ser likadan ut trots ett nytt arbetssätt. Respondenterna ger ett enhetligt

svar när de beskriver organisationsstrukturen. Det finns en regionchef, fem stycken grupper med olika arbetsområden och varje grupp har varsin gruppchef. Varje grupp arbetar mot uppsatta grupp mål och tanken från ledningens sida är också att grupperna ska jobba över gränserna för att nå de gemensamma regionala målet vilket en del respondenter nämner.

Flertalet respondenter nämner att implementeringen av ABA har medfört en ökad gemenskap och ett ökat samarbete mellan grupper samt att alla anställda kan ses som en stor grupp, vilket också var ett av ledningens syften med implementeringen.

[...] Jag uppfattar att vi kommit närmare varann. (R11)

Sammanfattningsvis går det att lyfta fram att det finns delade meningar vad gäller tydligheten från ledningens sida om vad ABA faktiskt innebär. Vissa menar att kommunikationen är svår att göra mer tydlig, medans andra saknar viss tydlighet. Det framkommer också att studiebesök som gjorts skapade förväntningar som respondenterna inte fick uppfyllda då det nya kontoret inte motsvarade bilden från studiebesöket. Andra respondenter hävdar dock att de trivs bra i den nya miljön och att kontoret är anpassat utefter samtliga medarbetares arbetsuppgifter.

Trots en upplevelse av viss otydlighet i kommunikationen från ledningen vid implementeringen upplevs implementeringen dock som positiv från majoriteten av respondenterna. De känner en stor delaktighet och är tacksamma för en lång och omfattande process. Organisationsmässigt beskriver samtliga respondenter att organisationen är sig lik strukturmässigt och att denna inte har förändrats trots ett nytt arbetssätt.

5.2 Ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats

En stor skillnad som de allra flesta respondenter lyfter fram är att man tidigare endast gick till sin enskilda chef till skillnad från nu då medarbetarna kan föra en dialog med den chef som finns tillgänglig. Vos et al. (2002) nämner att ledarskapet behöver förändras gällande agerandet gentemot medarbetarna då det råder en större flexibilitet och frihet på en ABA. Genom svaren i intervjuerna ser vi att det skett en förändring i ledarskapet vid övergången till det nya arbetssättet. En del respondenter ser fördelen med hur ledaren är mer tillgänglig då

denne, likt resterande medarbetare, sitter där det passar för dagen istället för att sitta på sitt egna kontor som tidigare var fallet.

Citat från en respondent gällande att tillgängligheten till chefer har ökat:

Det är betydligt lättare att nå en chef. Det är en fördel. (R8)

En respondent om fördelen av att använda sig av flera olika chefer:

Men här är det på ett annat sätt. Men att jag kan bolla med en annan gruppchef ser jag som väldigt fördelaktigt. Det gör att mina kontaktytor ökar. (R5)

Några få respondenter upplever även att gruppcheferna å andra sidan har fått ett större ansvar som kräver bättre synkning cheferna sinsemellan då medarbetarna i dagsläget kan välja att vända sig till den som är i närheten.

Respondent angående hur viktigt samarbetet mellan cheferna om varandras medarbetare är:

Jag tror det blir en dialog mellan cheferna på ett annat sätt. De får ha en betydligt bättre samverkan. Vet inte hur det var tidigare men jag tror ledningsgruppen har fått synka varandra bättre o tänka på varandras medarbetare mer [...] De [e.g cheferna] jobbar mer enhetligt som grupp. Vilket uppskattas av medarbetare. Vi har identiska arbetsgrupper, bara olika avtal. Och det är klart om man hade haft två olika chefer som jobbade på olika sätt och agerade på olika sätt... det blir ju väldigt tydligt att det inte blir enhetligt i såna fall. Vilket ställer mycket krav på kommunikationen mellan cheferna. (R6)

Resultatet visar även på en enhetlig bild från majoriteten av respondenterna över hur de upplever en förändring vad gäller ledarskapsstilen. Då ingen har något specifikt kontor längre sitter även cheferna i de öppna zonerna. Enligt Bodin et al. (2013) upplever anställda i öppen kontorsmiljö ha en bättre relation till chefen i jämförelse med mer traditionell arbetsmiljö i form av cellkontor. Detta stärks i hur respondenterna beskriver sin upplevelse av att cheferna är mer lättillgängliga och ser sina medarbetare på ett annat sätt. Samtidigt beskriver en del chefer att de får en mer naturlig kontakt med medarbetarna i jämförelse med hur det såg ut innan.

Citat från en intervju gällande chefernas tillgänglighet:

De sitter med oss också. Lite olika ställen på olika platser. Så att det tycker jag de är bra på att vara delaktiga, även våra regionchefer. (R1)

Resultatet visar således att respondenterna ser att chefen behöver ha en annan lyhördhet i jämförelse med tidigare. Respondenterna nämner hur de anser att cheferna måste vara mer uppmärksamma vad gäller personalens mående då de nämner att medarbetare på en aktivitetsbaserad arbetsplats enklare kan dra sig undan. Detta tas uttryck i följande respondents uttalande:

Det är svårt för våra chefer att ha koll på hur vi mår. Jag kan ju lätt smita undan i ett aktivitetsbaserat kontor. Mår inte jag bra kan jag lätt hålla mig undan utan att chefen märker det. Tänker att det är deras svårighet... (R8)

Fortsatt nämner flera respondenter vikten av att det krävs att Skype-funktionen uppdateras mer frekvent, både från chefer och medarbetares sida, eftersom det finns ett större behov av att veta var individer sitter då ingen har någon specifik plats. En del respondenter hävdar dock att detta är något som kan förbättras.

Jag försöker alltid sätta i Skype var jag är, så det kräver mer av MIG. I cellkontor så visste man vart chefen satt. Nu behöver jag vara mycket duktigare på att berätta var jag är för att vara tillgänglig. (R7)

Vidare nämns det även av en del respondenter att ledarskapet har blivit mer individfokuserat i takt med övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet. Tidigare var det stort fokus på den enskilda gruppen och dess uppsatta mål. Idag lägger cheferna mer engagemang på individen i form av mer kontinuerliga personalutvecklingssamtal till skillnad från hur de arbetade tidigare. Då resultatet visar att relationen mellan chefer och medarbetare har blivit mer individfokuserat ser vi att detta stöds i Tengblads (2010) teori om det individorienterade medarbetarskapet. Detta då det ställs krav på att individen arbetar självständigt och ansvarstagande. Fåtal respondenter ser det individfokuserade ledarskapet som en negativ aspekt då de menar att gruppen är den som ska vara i fokus medan andra respondenter tycker

att de mer otydliga gruppgränserna bidrar till en bättre stämning samt ökad gemenskap bland personalen.

Man fokuserar bara på chefen och varje medarbetare... det saknas att chefen jobbar med hela gruppen. (R3)

Det nämns även av respondenter att det finns en upplevelse av att det har blivit en bättre dynamik i ledningsgruppsarbetet där man jobbar gemensamt mot samma mål och är eniga om dessa vilket speglas utåt i organisationen.

En respondent uttrycker sig följande angående ledningsgruppens utveckling:

Å det tycker jag också har blivit mer dynamik i ledningsgruppsarbetet. Det jag hör från...det är att det är ett bra samarbete i ledningsgruppen och att man jobbar framåt där man har respekt för de fattade besluten i ledningsgruppen...utåt i organisationen. Så det har blivit mycket bättre...där man har fått in två stycken kollegor som har tagit rollen till att bli chef. (R1)

Andra respondenter menar att ledningsarbetet inte har förändrats i övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet då upplevelsen är att ledningsgruppen ser likadan ut som den alltid har gjort och arbetar på samma sätt som tidigare.

För att summera detta avsnitt finns det en del centrala aspekter att nämna. De allra flesta respondenter ser fördelen med ABA då de idag känner att de kan gå till vilken chef som helst och inte bara sin egna, vilket är en stor förändring från tidigare arbetssätt. En annan central del som respondenter ser som viktig är den om samarbetet mellan chefer och medarbetare. De nämner även hur ledningsgruppens dynamik har förbättrats i och med ABA vilket de ser som positivt. Respondenterna lyfter också att cheferna är mer lättillgängliga samtidigt som det även ställs krav på en mer uppdaterad Skype med syftet att veta var någonstans de befinner sig, något som de allra flesta säger fungerar bra. Lyhörddhet är en annan aspekt som tas upp där respondenterna menar att cheferna behöver vara mer uppmärksamma kring medarbetarnas mående, då det är lätt att vara anonym och gå undan i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Slutligen nämns även hur ledarskapet har blivit mer individfokuserat och gått

från ett sätt att betrakta ledaren som ledare för gruppen till att nu fokusera på relationen mellan ledare och medarbetare.

5.3 Kollegialitet

Flertalet respondenter nämner den organisatoriska strukturen som densamma - det är lika många grupper och chefer - men hävdar att arbetssättet har förändrats i jämförelse med tidigare. Då, när kontoret såg annorlunda ut, upplever övervägande antal respondenter att varje grupp arbetade för sig och var relativt slutna. Varje avdelning höll sig för sig själv och fikade tillsammans, trots att det fanns ett gemensamt utrymme för detta. Idag arbetas det över gruppgränserna, i form av ökad interaktion och kommunikation, vilket enligt ledningen var ett av syftena med implementeringen av ABA. Detta resultat styrks av såväl Tengblad (2010) som Bertlett et al. (2012) då dessa lyfter det ömsesidiga behovet av kollegor emellan och ett fungerande samspel som viktiga aspekter i ett medarbetarskap. Studiens resultat visar även på samspelet som råder i den aktivitetsbaserade arbetsplatsen vilket styrker Vos et al.s (2002) teori om att det som nyanställd är smidigt att komma in i en organisation med den flexibilitet som ABA medför.

När vi flyttade 2008 så sa vi att man skulle sitta och fika tillsammans för att prata med varandra. Det försvann rätt så fort. Jag upplever att varje grupp blev en egen arbetsplats. Så nyanställda... man visste knappt vilka de var efter tre månader. Så är det ju inte här. De nyanställda säger att det är så himla enkelt att komma in. Och man ser de nya sitter i de nya zonerna. Det tycker jag är en förändring och som är till godo. Jag upplever att vi är en arbetsplats [...] Jag ser hur en nyanställd jag har ofta pratar med de andra i andra grupper, det ger ett lärande. Och gör att det blir lättare för mig att leda. Positivt är också att jag tycker jag har lättare att ta ett par rundor per dag och prata med mina medarbetare och prata med de.
(R7)

Vad gäller den hierarkiska strukturen upplevs även denna som förändrad av respondenterna. I jämförelse med hur den hierarkiska strukturen såg ut innan upplevs den idag som en mer platt organisation i och med ABA. Under 1990-talet förklarar Tengblad (2010) hur organisationer gick från en tydlig hierarkisk struktur till en mer platt. I samband med detta beskriver Tengblad (2010) även hur chefens roll blir mindre styrande samtidigt som medarbetare i högre grad fördelar och leder arbetet på egen hand.

Ett citat från en respondent som tydligt beskriver hur organisationen efter att ha övergått till ABA blivit mer platt:

Det stimulerar ju till en öppenhet. Även till cheferna. Det blir inga maktbarriärer. De blir väldigt integrerade. Jag bryr mig inte om om det är en kollega eller chef som lyssnar när jag ringer. Så det blir lite plattare organisation. Inte för att det var några höga hästar innan men nu är det lite kortare avstånd. Nu integrerar man tillsammans. Till och med regionchef som sitter tillsammans. (R5)

Fortsatt nämner en respondent vikten av att medarbetarna behöver ta större ansvar gentemot gruppen då chefen inte har samma kontroll som tidigare. Vi kan se en likhet från 90-talets ledningsstruktur med ledningssättet i ABA på den undersökta organisationen. Fortsatt skriver Tengblad (2010) om det individorienterade medarbetarskapet vilket utmärker sig genom ett självständigt ansvarstagande och stort engagemang. Denna medarbetarskapstyp utmärker sig i organisationen vilket går att hänvisa till hur respondenterna beskriver att de behöver ta större ansvar och arbeta självständigt i större utsträckning samt vara lyhörda inför och se efter varandra på ett annat sätt gentemot tidigare.

Samma respondent som beskrev den plattare organisationen förklarade även vikten av att ta ansvar för kollegorna och vara uppmärksam på den psykosociala hälsan:

Medarbetare behöver också se varandra så att man behöver fånga upp varandra. (R5)

För att sammanfatta denna del går det att till en början nämna att respondenterna inte ser någon skillnad i organisationsstrukturen, vilket framgår tydligt från samtliga. Dock förklarar respondenterna att arbetssättet i organisationen är desto mer förändrat. Idag arbetar samtliga mer över gruppgränserna, det är ett större samarbete som i sin tur leder till ökat lärande bland medarbetarna.

Vidare beskriver flertalet respondenter en förändrad hierarkisk struktur. Denna ses som mer platt i förhållande till det tidigare arbetssättet. Cheferna befinner sig, precis som medarbetarna, i den öppna kontorsmiljön vilket har lett till vad respondenterna beskriver som en mer platt organisation och ett bättre arbetsklimat för de allra flesta. Det framkommer även

från respondenter att medarbetare behöver ta ett större ansvar än tidigare då chefen inte har samma kontroll som förr vilket går att se som det individorienterade medarbetarskapet enligt Tengblad (2010).

5.4 Ett gränsöverskridande arbete

Samarbetet och gränsöverskridandet är en central punkt som flertalet respondenter nämner vid intervjutillfällena. De gruppgränser som tidigare skiljde en grupp från en annan har suddats ut i och med det aktivitetsbaserade arbetssättet då individerna själva väljer var de vill sitta beroende på aktivitet för stunden. Vos et al. (2002) menar att medarbetarna finner det lättare att få tag i varandra på en ABA. Respondenterna berättar hur de själva väljer var de vill sitta och arbeta. I och med det kan de sätta sig med den person de känner kan bidra till ett bra utbyte för aktiviteten vilket styrker Vos et al.s (2002) teori. Det finns dock upplevelser av att platserna inte räcker till vilket påverkar arbetet då det arbete respondenten hade tänkt utföra kräver en plats som inte är tillgänglig. Detta menar respondenterna leder till begränsningar i arbetet.

Om jag får plats på ett ställe kan jag inte göra vissa arbetsuppgifter... då får jag anpassa mina arbetsuppgifter efter vad jag har för arbetsplats. Och inte tvärtom så som det var tänkt... Tänkt är de ju att jag ska arbetsplats det var liksom sätta mig där efter vad jag har för arbetsuppgifter och så funkar det ju inte. (R2)

Respondenterna nämner också hur samarbetet har ökat mellan medarbetare och att de idag kan samtala med den som är tillgänglig för stunden, det behöver inte vara någon i den specifika arbetsgrupp som personen i fråga tillhör. Resultatet stryks i Bodin et al.s (2018) hänvisning till Hedge (1982) som nämner förmånen med ABA då medarbetare får chansen att utbyta erfarenheter med andra på ett smidigt sätt. Likaså skriver Vos et al. (2002) att kommunikationen fungerar bättre på ett aktivitetsbaserat kontor då medarbetare finner det lättare att få tag på varandra. Många respondenter berättar hur de idag upplever att det finns en sammanhållning där gruppen benämns som alla medarbetare och inte deras egna grupp på 12 personer som före implementeringen av ABA.

Innan vi flyttade hit hade jag en grupp på 12 medarbetare. Då hade jag, väldigt förenklat, 12 arbetskamrater. Nu har jag 70 arbetskamrater. Vilket är en oerhörd vinning och skillnad. Å det ter sig naturligt att det blir så. (R4)

Ett citat som förklarar hur gränserna efter övergången till ABA inte är lika tydliga mellan specifik chef och dennes medarbetare gällande rådfrågning:

Det var mycket enklare att vara närvarande chef, och mycket mer naturligt att leda sin egen grupp. Nu är det mer en stor ledningsgrupp och en stor majoritet anställda. Tidigare var det mer naturligt att jag vände mig till min chef [...] Det finns uttalat att man har en medarbetare man är chef för men man har fler nu än när vi satt på fler plan. (R6)

Vad gäller medarbetarskap skriver Tengblad (2010) specifikt hur begreppet innefattar att det finns ett ömsesidigt behov av varandra vilket går att hänvisa till respondenternas svar då medarbetarna tar hjälp och utbyter erfarenheter med varandra. Respondenternas upplevelse styrker Hedge (1982) teori då han skriver hur ABA är förmånlig eftersom medarbetarna får chansen att utbyta erfarenheter med varandra på ett smidigt sätt. Likaså nämner Bertlett et al. (2012) i förklaringen av medarbetarskap att interaktionen är ett centralt begrepp för att kunna lära av varandra, vilket är något som en ABA bidrar till.

Men generellt sett kommer man närmare chefer och närmare andra grupper. Förut var det min grupp och kunde ingen där [...] men nu så frågar man vem som helst runt omkring. Spelar ingen roll vilken grupp den tillhör. (R5)

Vad gäller medarbetarskapet och hur respondenterna målar upp bilden av deras arbetssätt beskrivs det som både individorienterat och organisationsorienterat medarbetarskap.

Det individorienterade medarbetarskapet symboliseras av självständigt agerande i sitt arbete (Tengblad, 2010). Utifrån intervjuerna med respondenterna upplevs deras arbetssätt som självständigt då individerna har specifika ansvarsområden och krav ställs på att visa sin tillgänglighet vilket respondenterna framhäver i intervjuerna. Dels ansvarar medarbetarna för, enligt organisationens tillgänglighetspolicy, att uppdatera var de befinner sig och hur andra kan nå dem samt att de har ett större ansvar gentemot tidigare att sätta gränser för sig själva och inte arbeta för mycket. Därav kan detta ses som ett individorienterat medarbetarskap.

Ett tydligt citat gällande hur det krävs mer ansvar av individen på en ABA:

Man har såklart ett eget ansvar men ännu större ansvar i aktivitetsbaserat[...] Rent generellt har ledningsgruppen varit uppmärksam och frågat om återhämtningstid. Då var det lättare att säga "jag måste pausa dig" medans nu "ja jag har uppmärksammat det [e.g mycket arbete]". Men det ligger ju mer ansvar på arbetstagaren att säga "du behöver pausa mig". (R6)

I ett organisationsorienterat medarbetarskap (Tengblad, 2010) finns en tydlig förväntan på utövandet av medarbetarskapet. Organisationen drivs av ett visst antal ledord vilket framgår i respondenternas svar.

Någon slags öppenhet, ja. Samarbetsinriktat. Och det tror jag man tjänat på i dessa lokaler. (R10)

Sammanfattningsvis rör detta avsnitt samarbete och gränsöverskridande arbete samt hur detta har förbättrats vid övergången till det nya arbetssättet. Samtliga respondenter är av uppfattningen att detta har ökat i ABA. Den nivå av medarbetarskap som respondenterna beskriver är det som Tengblad (2010) förklarar som gränsöverskridande medarbetarskap. Det finns ett tydligt lärande av och till varandra i den stora gruppen av anställda, snarare än inom de små grupperna som fanns då organisationen arbetade i cellkontor. Det förklaras av samtliga respondenter att kontoret blivit mer enhetligt.

Samarbete är ett ord som genomsyras i intervjuerna. Respondenterna förklarar i princip unisont att samarbetet mellan individer från olika grupper har ökat och att det finns en upplevd känsla av att det är genomgående inom organisationen, inom alla nivåer av den hierarkiska ordningen.

Det medarbetarskap som är drivande inom organisationen är en blandning av det individorienterade samt det organisationsorienterade. Det individorienterade då det ligger ett ansvar på den enskilda individen att ansvara för sin arbetstid och hålla den på en balanserad nivå samt att vara proaktiv med att alltid hålla informationen uppdaterad gällande var medarbetaren befinner sig för tillfället. Det organisationsorienterade medarbetarskapet beskrivs av tydliga ledord för organisationen vilka bekräftas av respondenterna

En baksida av ABA som flera respondenter lyfter är svårigheten att få plats i den zon som önskas utefter arbetsuppgiften. En del påpekar att de i dagsläget får välja arbetsuppgift efter vilken plats som är ledig. Sammanfattningsvis går det att se hur det ökade gränsöverskridande arbetet till stor del går att koppla till den nya ledarstilen. Med detta menar vi hur chefer, liksom medarbetare, sitter i de öppna kontorsytorna vilket har lett till ett ökat samarbete bland samtliga i organisationen. Medarbetare upplever att de kan uppsöka en chef oberoende vilken grupp den tillhör och därtill ett ökat samarbete mellan medarbetare som ett resultat av ABA.

5.5 En mer naturlig och spontan kommunikation

I vår studie framkommer att majoriteten av respondenterna tycker att kommunikationen med både medarbetare och chefer har blivit mer naturlig. Med naturlig menas hur respondenterna upplever att de i den nya arbetsmiljön mer spontant möter andra medarbetare vilket gör att flera saker blir sagda än tidigare då de istället valde att hålla inne med spörsmål. I detta sammanhang nämner en respondent att arbetet kan ses som mer proaktivt. Idag tas saker upp i ett tidigt skede då kommunikationen har förbättrats mellan medarbetare vilket gör att ett problem aldrig blir ett problem. Bodin et al. (2018) hänvisar till Conrath (1973) som beskriver hur den spontana kontakten bidrar till en bättre relation mellan medarbetare vilket vi tycker styrker respondenternas svar vad gäller kommunikationen.

Det är lättare att ta upp någonting när man ser en person. Det kanske är saker man inte skulle tagit upp annars. Så det är en stor fördel...det är mer lättillgängligt. (R9)

En respondent beskriver den spontana kommunikationen på följande sätt:

Ja det blev mer statiskt så. Det jag märker skillnad på är att förut är...då gick man till någon när det var någonting. Nu pratar man med någon INNAN det har blivit någonting. Man löser frågor redan på det lilla stadiet. Innan gick det längre i den processen. Det är en reflektion jag har gjort. (R4)

Likaså beskriver flera respondenter hur den dagliga kontakten med chefen har blivit mer frekvent i och med det aktivitetsbaserade kontoret. Bodin et al. (2018) påpekar hur interaktion och relationer mellan alla medarbetare spelar en viktig roll i organisationen. Detta går att hänvisa till respondenternas upplevelse av en mer frekvent interaktion med chefen.

Samtal kan bland annat behandla hur arbetet går, hur medarbetaren ligger till och hur arbetsmiljön känns. Bodin et al. (2013) belyser även att medarbetare i ABA har en bättre relation med chefen. Detta styrks i en del av respondenternas upplevelse då de känner att de kommer närmare chefen och denne kommer närmare medarbetarna samtidigt som grupperna minskar avståndet till varandra. Utöver dessa spontana samtal som är en följd av implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret förs även mer formaliserade samtal, personliga utvecklingssamtal, för att ge feedback. Dessa ska enligt schema hållas omkring sex gånger under året där chefen och medarbetaren bokar ett rum.

En sammanfattning av detta avsnitt kan framförallt beskrivas med två ord: spontanitet och ökad frekvens. Spontaniteten består i att då ABA införts är upplevelsen av samtliga respondenter att kommunikation sker i förbifarten. Detta förklarar respondenterna är bidragande till att fler saker blir sagda. Det uppfattas även finnas en proaktivitet i spontaniteten då fler tillfällen att prata med en person uppkommer och därmed kan frågor och funderingar lösas före de växer till problem. Frekvens förklaras av respondenterna som att cheferna i och med ABA är mer lättillgängliga och dagligen går runt i lokalerna för avstämning. Detta görs i större utsträckning än tidigare enligt svaren i intervjuerna.

6. Diskussion och slutsatser

Detta avsnitt behandlar våra diskussioner och slutsatser kopplat till vad vi har kommit fram till i resultatet.

Den aktivitetsbaserade arbetsmiljön är idag ett koncept som diskuterats på arbetsplatser. Vi ser att arbetssättet har blivit en trend då fler och fler arbetsplatser väljer denna typ av arbetsmiljö. Som Meel (2011) belyser är detta dock inget nytt fenomen då arbetssättet har sitt ursprung från 70-talet. Oavsett om arbetssättet är en trend eller är här för att stanna är det intressant hur ledarskap och medarbetarskap förändras över tid. Är fallet att ledarskapet styr hur arbetsmiljöerna ser ut eller tvärtom - att arbetsmiljön styr hur ledarskapet ser ut och därmed medarbetarskap? Som Tengblad (2010) förklarar samspelar ledarskap och medarbetarskap då samspelet mellan dessa komponenter är de som utgör organisationen.

Det finns mycket forskning kring ledarskap och hur detta ändras om arbetsmiljön ändras. Dock har vi inte funnit forskning som visar hur medarbetarperspektivet belyses i frågan. En intervjustudie gjordes därför för att försöka få svar på frågan hur medarbetarna uppfattar ledarskapet i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö och om det skiljer sig från det traditionella arbetssättet i form av cellkontor.

Studien utmynnar till stor del i ett positivt resultat. Med hänvisning till detta är det av vikt att nämna att kontexten har en betydande roll. Det aktivitetsbaserade arbetssättet fungerar bra för den studerade organisationen då det råder ett flexibelt arbetssätt där medarbetarna arbetar både inne på kontoret och ute bland medlemmar. Ytterligare reflektioner kan göras gällande det positiva utfallet. Anmälan för intervju till studien var frivillig och därmed kan det inte uteslutas att alla fått komma till tals om det nya arbetssättet. Med andra och/eller fler respondenter kan det inte förbises att resultatet hade kunnat få ett annat utfall.

6.1 Hur är ledningsstrukturen organiserad?

Organisationsmässigt ser den studerade verksamheten likadan ut trots ett nytt arbetssätt. Vår undersökning visar att implementeringen av ABA har medfört en ökad gemenskap och ett ökat samarbete mellan grupper. Medarbetarna arbetar över gruppgränser och interagerar med samtliga i organisationen. Detta var även ett av ledningens syften med implementeringen.

Trots det ökade gränsöverskridande arbetet framkommer det också hur en del medarbetare inte trivs i denna typ av arbetsmiljö. Det går att lyfta en del kritik i enlighet med detta. Bland annat nämner Vos et al. (2002) att många föredrar att arbeta enskilt och har svårigheter att koncentrera sig i denna typ av miljö. Vi menar att samtliga ledningsgrupper i organisationer som väljer att arbeta på detta sätt behöver ha i åtanke att alla medarbetare är olika. Vi ser ytterligare kritik som Bodin et al. (2018) beskriver om hur samarbetet kan hämma den individuella utvecklingen då individerna förlitar sig på att andra kommer med lösningar på deras problem.

6.2 Har sättet att leda förändrats? I sådana fall hur?

Syftet med frågan var att ta reda på om sättet att leda förändras när organisationen gick från cellkontor till ABA. Resultatet visar tydligt att det blev en förändring gällande ledarskapsstilen. Cheferna uppfattas vara mer lättillgängliga och kontakten med medarbetarna har blivit mer spontan än tidigare. Denna förändring ser vi grundar sig i att både chefer och medarbetare sitter i den öppna kontorsmiljön vilket i sin tur leder till upplevelsen av en mer platt organisation. Organisationen ställer andra krav på ledarskapet vilket även oundvikligen innefattar medarbetarskapet. Som Tengblad (2010) beskriver behöver medarbetarna i ABA vara mer aktiva och ansvarstagande och vi drar slutsatsen att det mellan förändrat ledarskap/medarbetarskap finns en växelverkan. Då organisationen blir plattare behöver medarbetarna leda sig själva till större del och gränserna i ledarskapet mellan ledning och medarbetare suddas ut vilket skapar medledarskap.

Som medarbetare är det lättare att bli anonym i denna typ av arbetsmiljö och därför behöver chefer vara mer lyhörda för att undgå att medarbetarnas mående försvinner ut i periferin.

Ledarskapet har gått från att fokusera på gruppen till att vara mer individfokuserat. Detta genom att ha fler kontinuerliga individuella samtal i kombination med fler spontana vardagliga avstämningar.

Det har infunnits en bättre dynamik i ledningsgruppen, detta då man behöver ha ett samarbete chefer emellan gällande samtliga medarbetare då organisationen upplevs som mer platt och enhetlig. Ur medarbetarperspektivet finns det fördelar genom att tillgängligheten till ledning

blir större då upplevelsen är att fler chefer finns till hands. Samtliga arbetar mot samma mål och det gäller för cheferna att de är samstämmiga utåt mot organisationen. Vi ser att organisationer bör beakta denna aspekt då dynamiken är väsentlig på en ABA för en enhetlig organisation. En avsaknad av dynamik blir påtaglig i denna typ av arbetsmiljö vilket kan komma att leda till konflikter.

6.3 Ser kommunikationen annorlunda ut? Har denna förändrats och i sådana fall hur?

I denna fråga ville vi undersöka hur kommunikationen mellan ledare och medarbetare ser ut. Både i implementeringen samt i det dagliga arbetet i ABA. Behovet av stödsystem för att veta var en person befinner sig är viktigt. Organisationen använder sig av Skype och detta uppdateras med fördel för att kollegor och ledning ska ha en uppfattning om var det går att finna en person vid behov. Uppdateringen av detta är något som kan förbättras.

Kommunikationen gällande hur ABA inom organisationen skulle se ut gav förhoppningar om ett utfall kopplat till ett studiebesök men som sedan inte kom att likna den arbetsplatsen alls. I detta kunde ledningen varit tydligare för att minimera risken för missuppfattningar samt att realisera hur ABA skulle appliceras på organisationens kontor. Otydligheten till trots har implementeringen tagit god tid och medarbetarna har fått komma till tals vilket har skapat trygghet och lugn för de anställda.

Den öppna arbetsmiljön har genererat mer och fler spontana kontaktpunkter och möten än före övergången till ABA. Samtalen kan med fördel användas i förebyggande syfte för att lösa frågeställningar innan de blir problem.

I och med den ökade spontaniteten i samtalen har de dagliga avstämningarna mellan ledare och medarbetare ökat. Cheferna blir mer tillgängliga för kortare avstämningar och därmed skapas förutsättningar för att saker lyfts som annars eventuellt ej ventileras.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Som framkommer i vår studie är det aktivitetsbaserade arbetssättet på uppgång. Fler och fler organisationer väljer att övergå till detta arbetssätt vilket gör det desto mer relevant att studera vidare ytterligare. Majoriteten av de studier vi har läst tar upp medarbetares mående på en ABA. Vad vi upplever saknas, som har varit en genomgående avsaknad i arbetet med denna studie, är studier kring ledarskapet och hur detta anses ska vara på en ABA. Likväl som det finns en avsaknad av medarbetarnas synvinkel vad gäller upplevelsen av ledarskapet på en ABA. Detta i syfte att få samtliga medarbetare att trivas med ledningsstrukturen men också för den bästa tänkbara arbetsmiljön då denna kan vara det som påverkar effektiviteten i en organisation. Under arbetets gång såg vi även att implementeringen är av relevans vid en organisationsförändring i form av en aktivitetsbaserad arbetsplats. Vi ser hur studier hade kunnat undersöka vad som kan ses som relevanta hjälpverktyg när en traditionell organisation med cellkontor byter till en aktivitetsbaserad arbetsplats.

7. Källhänvisning

Referenser:

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activitybased office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122 - 135. doi: 10.1108/14630010410812306

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

Bodin, C., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*, 15 (3/4), 194-212. doi: 10.1108/JCRE-03-2013-0008

Bodin Danielsson, C., & Theorell, T. (2018). Office Employees' Perception of Workspace Contribution: A Gender and Office Design Perspective. *Environment and Behavior*, 0013916518759146. doi: 10.1177/0013916518759146.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Crouch, A. and Nimran, U. (1989). Office design and the behavior of senior managers. *Human Relations*, 42(2), pp. 139-155.

De Bruyne, E., Beijer, M., Brunia, S. and Gosselink, A. (2014). PACT: Calculating nWoW accommodation that suits the organisations' work processes. In *ERES 2014: European Real Estate Society 21st Annual Conference, Bucharest, Romania, 25-28 June 2014*. European Real Estate Society.

Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behavior*, 50(3) 273–297 doi: 10.1177/0013916517697766

Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M., & Jern, S. (2012). A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept: Test of model, questionnaires, and influence on climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 428-446. doi: 10.1108/01437731211241238

Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Studentlitteratur. doi: 10.1016/j.scarman.2003.11.002

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Jönsson, J., Arvidsson, M., & Johansson, C. R. (2009). *Bet on both sides of the coin to improve the organizational climate*. (Doctoral thesis, department of Psychology and Change Work, Lund university). Lund. Tillgänglig: http://atm2003.eurocontrol.fr/8th-seminar-united-states-june-2009/papers/paper_126

Mok, D., & Wellman, B. (2007). Did distance matter before the Internet?: Interpersonal contact and support in the 1970s. *Social Networks*, 29(3), 430-461. doi:10.1016/j.socnet.2007.01.009

Vos, P., & van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment, *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), 48-65, doi: 10.1108/14630010210811778

Phillips, P.P., & Stawarski C.A. (2008). *Data Collection: Planning for and collecting all types of data* Vol. 175). John Wiley & Sons.

Ricciotti, H. A., Armstrong, W., Yaari, G., Champion, S., Pollard, M., & Golen, T. H. (2014). Lessons from Google and Apple: creating an open workplace in an academic medical department to foster innovation and collaboration. *Academic Medicine*, 89(9), 1235-1238.

Rydberg, J (2013-09-12) [I texten (Rydberg, 2013a)] Möte: Jonas Hurtigh Grabe.<http://modernakontoret.se/arbetsplats/mote-jonas-hurtigh-grabe/> (2014-05-05)
Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:757526/FULLTEXT01.pdf>
<http://fastighetstidningen.se/framtidens-kontor-redan-har/>

Sailer, K. & Penn, A. (2009). *Spatiality and transpatiality in workplace environments*, (Ref 095) London: Bartlett School of Graduate Studies, University College London.

Shipman, D. (2006). Can we learn a few things from Google?. *Nursing management*, 37(8), 10-12.

Szilagyi, A., & Holland, W. (1980). Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 28-33. doi:10.1037/0021-9010.65.1.28

Tengblad, S. (2010) Medarbetarskap på 60 minuter. Rapport Institutionen för teknik och samhälle. Skövde: Högskolan i Skövde.

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation-om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32725/1/gupea_2077_32725_1.pdf

van Meel, J. (2011) The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. doi: 10.1108/02632771111146297

Veldhoen + Company. (2018). *Activity Based Working*. Hämtad: 180416, från <https://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>

8. Bilaga

8.1 Intervjuguide

1. Vad har du för roll på företaget?
2. Hur länge har du arbetat här?
3. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
4. Hur är ni organiserade idag? Arbetslag? Gruppleddare? Ledningsstruktur? Vem är närmsta chef etc?
5. Hur ser du på dagens ledningsstruktur? Hur såg den ut förut?
6. Hur fungerar kommunikation och feedback mellan dig som medarbetare och din chef? Hur följer din chef upp vad du gör? Hur får din chef kunskap om vad du presterar?
7. Hur såg organisationen ut innan den blev aktivitetsbaserad?
8. Hur upplever du att implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet gick?
9. Har kontoret påverkats av det nya arbetssättet? Om ja, på vilket sätt?
10. Utifrån att ledningsstrukturen har förändrats - vilka fördelar ser du med detta?
11. Utifrån att ledningsstrukturen har förändrats - vilka nackdelar ser du med detta?
12. Hur skulle du beskriva företagets organisationskultur?

Information till intervjupersonerna

Tack för att du vill delta.

Vi kommer från Göteborgs universitet, från Personalvetarprogrammet. Vi har läst i tre år och skriver nu vår c-uppsats. Det ämne vi skriver om är ledarskap och medarbetarskap i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Syftet är att ta reda på hur upplevelsen bland medarbetare på detta kontoret är. Det är helt frivilligt att delta och du när som helst under intervjun kan välja att avsluta den. Resultatet som kommer fram behandlas konfidentiellt, på samma sätt som vilken organisation som undersöks samt vilka intervjupersoner som deltar. Om du vill ta del av resultatet är du självklart välkommen att göra det. Vi vill fråga om det är ok att banda intervjun. Fördelen med att banda är att det är en säkerhet för dig så vi inte misstolkar eller gör egna tolkningar av det du säger. Samt att vi kan gå tillbaka i efterhand och lyssna igen om vi uppfattar något som oklart. Om du har frågor i efterhand är du välkommen att höra av dig till oss.