



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

MELLAN BESLUT OCH IMPLEMENTERING

En fallstudie om hur chefer på mellannivå arbetar med att förankra och förbereda anställda inför övergången till en aktivitetsbaserad arbetsplats

Andreas Amdell
Cecilia Wahlgren

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/2018
Handledare:	Iwona Sobis
Examinator:	Carina Abrahamson Löfström

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Mellan beslut och implementering - En fallstudie om hur chefer på mellannivå arbetar med att förankra och förbereda anställda inför övergången till en aktivitetsbaserad arbetsplats
Titel (engelsk):	Between decision and implementation – A case study of how middle managers work with establishing support and preparing employees for the transition to an activity based workplace
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/2018
Handledare:	Iwona Sobis
Examinator:	Carina Abrahamson Löfström
Nyckelord:	Aktivitetsbaserade arbetsplatser, chefer på mellannivå, chefskap, Försäkringskassan, offentlig sektor, organisationsrecept, organisatorisk förändring

Syfte:	Syftet med studien är att kartlägga och beskriva vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i Göteborg har gjort för att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda samt varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå och om beslutet har föregåtts av en motivering.
Teori:	De två teorier som har använts i studien är Kjell Arne Røviks teori om organisationsrecept och John Kotters teori om distinktionen mellan ledarskap och chefskap.
Metod:	För att kartlägga och beskriva chefernas funderingar, uppfattningar samt upplevelser om beslutet gällande övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen, deras praktiska arbete med att förankra och förbereda övergången hos de anställda och beskriva de utmaningar som de ställdes inför användes semi-strukturerade intervjuer.
Resultat:	Utifrån det fall som har undersökts i studien kan det konstateras att enhetscheferna aldrig har fått en tydlig förklaring eller motivering för beslutet från ledningen. Trots det kan enhetscheferna ändå ana varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten. Det har också kunnat konstateras att enhetscheferna, utan motivering, ändå har förankrat och förberett de anställda inför övergången på många olika sätt i praktiken samt att de har ställts inför diverse utmaningar.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Iwona Sobis för att ha bidragit med kloka synpunkter, uppmuntran och ett stort engagemang under uppsatsens gång. Vi vill vidare tacka de områdeschefer som gjorde det möjligt för oss att komma i kontakt med enhetscheferna och slutligen vill vi rikta ett stort tack till de enhetschefer som avsatte tid för att delta i studien.

Göteborg, 7 januari 2019

Andreas Amdell & Cecilia Wahlgren

Innehållsförteckning

Introduktion	1
Tidigare forskning	6
Organisatorisk förändring.....	6
Mellanchefers roll och utmaningar.....	7
Aktivitetsbaserade arbetsplatser	8
Teori	11
Røvik om organisationsrecept	11
Kotter om ledarskap och chefskap	16
Metod	21
Studiens design.....	21
Urval.....	21
Intervjuer	22
Intervjuguide	23
Genomförande av intervjuer.....	23
Transkribering och analysering	24
Etiska överväganden.....	25
Empirisk analys	27
Enhetschefer om motiveringsfasen	27
Enhetschefer om chefskapets processer	32
Enhetschefer om utmaningar.....	41
Diskussion och slutsatser	45
Referenser	55
Bilagor	59
Bilaga 1: Informationsmail.....	59
Bilaga 2: Samtyckesbrev	60
Bilaga 3: Intervjuguide.....	61

Introduktion

I både privata och offentliga organisationer är det chefer på mellannivå som har till uppgift att förverkliga ledningens visioner. Det gör cheferna genom att föra ned visionen till den operativa nivån, planera och arbeta tillsammans med de anställda för att förverkliga den (Vene 2014). Chefernas roll på mellannivå kan därför sägas vara både operativ, planerande (Åfreds 2016) och avgörande för att en organisation ska fungera (Thorsell 2017). Att vara chef på mellannivå kan vara ensamt, framför allt vid en organisatorisk förändring (Waltenberg 2005). Det är en roll som innebär ett stort ansvar men det är inte alltid ett ansvar som är uppskattat (Svenska dagbladet 2017). Cheferna på mellannivå befinner sig i kläm mellan å ena sidan överordnade chefers krav och å andra sidan anställdas behov och har till uppgift att hantera motstridiga krav från dem (Thorsell 2017). Det kan göra att cheferna på mellannivå får svårt att hinna med och prioritera sitt arbete (Ekelund 2016). De kan även tilldelas uppgifter som de själva inte har kunnat vara med och påverka men som de ändå ska genomföra. Om cheferna på mellannivå plötsligt tilldelas uppgifter från ledningen och överordnade chefer, trots att det redan finns andra uppgifter med högre prioritet, kan det leda till att cheferna blir frustrerade och inte längre vet vad som ska prioriteras (Åfreds 2016). Det är många chefer på mellannivå som, med ett ökat ansvar och otydliga arbetsuppgifter, saknar rätt verktyg för att både kunna utföra sina arbetsuppgifter och hantera långsiktiga organisatoriska frågor. När chefen i det dagliga arbetet ställs inför valet att antingen prioritera organisationens långsiktiga utveckling eller kortsiktiga problem riktas i regel chefs uppmärksamhet mot kortsiktiga problem och problemlösning (Nyström 2006).

Under en organisatorisk förändring kan cheferna på mellannivå därför ha det svårt och ha en ansträngd relation till de anställda, där de medvetet kan dra sig undan från medarbetarna med anledning av att de kan tycka att det är jobbigt att inte kunna svara på deras frågor om förändringen (Waltenberg 2005). De anställda kan emellertid se cheferna som ansvariga att förse dem med information (Smollan 2013:471). Vad gäller medarbetarna kan även de befinna sig i en ansträngd situation. De kan ha en hög arbetsbelastning och vid en organisatorisk förändring uppleva att de redan har tillräckligt att göra, vara trötta på ständiga förändringar och bara vilja komma till sitt arbete för att utföra sina arbetsuppgifter och inte behöva lägga ner tid på annat. De anställda kan uppfatta ledningens införanden av förändringar som tvångsmässig och göra att de känner sig maktlösa (Heyden et al 2017:965).

Huruvida en organisatorisk förändring genomförs beror till stor del på de anställdas beteende och engagemang. Om de anställda har dåliga erfarenheter av organisatoriska förändringar med osäkerhet, stress, oro (Sharif & Scandura 2014:187) och dålig förståelse för varför förändringarna görs finns det en viss tendens till att de kan motsätta sig dem (Sparr 2018:162). Om de anställda däremot får information som minskar deras osäkerhet, känner sig bemyndigade, vet hur de själva kan bidra, känner sig säkra och tror att organisationen kan hantera förändringen, kan de stödja den (Heyden et al 2017:965).

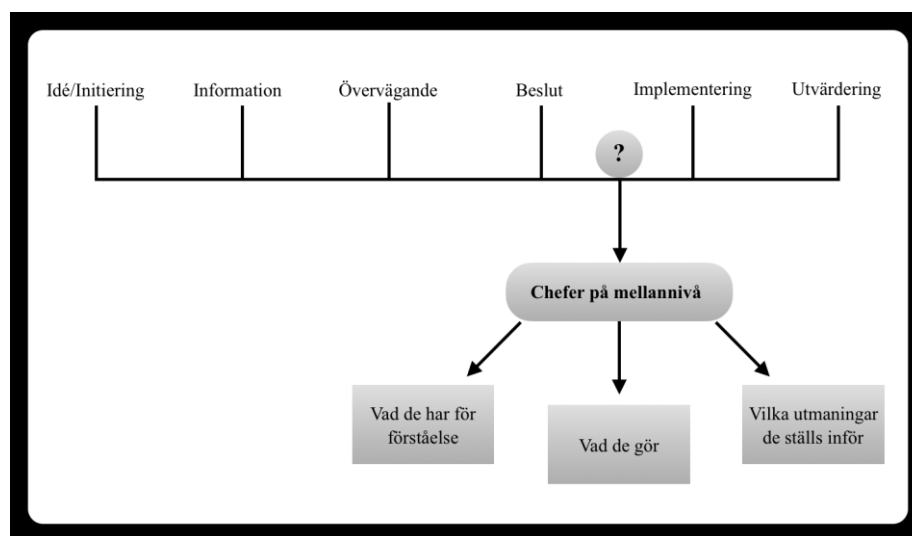
En typ av organisatorisk förändring som i dagsläget anses vara modern och populär bland olika verksamheter är den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och att arbeta aktivitetsbaserat. Det aktivitetsbaserade arbetssättet innebär att de anställda själva kan bestämma lämplig arbetsplats utifrån den arbetsuppgift som ska utföras och att verksamheten frångår en traditionell arbetsplats med fasta arbetsplatser (Arundell et al 2018:13). Fördelarna med en aktivitetsbaserad arbetsplats beskrivs vara att de kan leda till ett effektivt utnyttjande av lokalytor, vilket kan leda till sänkta hyreskostnader (Toivanen 2015:39) samt att synligheten mellan anställda och chefer kan öka (Pejtersen et al 2006:393). Det kan göra så att den sociala interaktionen mellan de anställda ökar och i sin tur får en positiv effekt på kommunikationen, samarbetet och kunskapsutbytet, vilket kan leda till en stärkt verksamhetskultur och mindre konflikter (Pejtersen et al 2006:393; Gillberg 2018:41; Skogland 2017:63). Enligt en rapport från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) är det viktigt att ledningen kan förmedla visionen och motivera hur och varför den ska göras. Cheferna på mellannivå behöver förstå ledningens avsikt eftersom det är de som har till uppgift att arbeta tillsammans med de anställda och skapa förståelse för den aktivitetsbaserade arbetsplatsen (SKL 2014:8;33f). SKL menar att alla inom verksamheten inte behöver tycka att förändringen är bra men att alla måste förstå varför den görs (SKL 2014:35). SKL framhåller också att om det finns en förståelse för varför det görs en övergång från ett traditionellt kontor till en aktivitetsbaserad arbetsplats så kan det innebära att de anställda känner sig redo för förändringen, vilket kan öka chanserna till ett lyckat resultat. Det kan i sin tur också leda till att de anställda känner sig tillfreds och väljer att stanna kvar inom organisationen. SKL menar att om den aktivitetsbaserade arbetsplatsen inte förankras hos de anställda finns det stora risker för negativa effekter och att den inte kommer användas på ett avsett eller optimalt sätt, eller överhuvudtaget (SKL 2014:23;40). Kommunikationen mellan chefer och anställda kan därför

sågas vara avgörande för implementeringen (Brunia et al 2016:32). Men aktivitetsbaserade arbetsplatser behöver inte bara innebära fördelar. En nackdel är att de anställda kan sakna att ha en egen arbetsplats (De Been & Beijer 2014:152). De kan också utsättas för olika typer av störningar som kan leda till stress (Gillberg 2018:57). Störningarna kan bestå av bland annat hög ljudnivå, distraktioner, brist på kontroll över arbetsmiljön och försämrad integritet (De Paoli et al 2013:182). Att de anställda känner sig stressade kan i sin tur leda till långtidssjukskrivningar och påverka verksamheten (Toivanen 2015:27). En aktivitetsbaserad arbetsplats kan också innebära att det bildas motsättningar mellan de anställda och cheferna (Berthelsen et al 2017:18f). Detta är bara några av de faktorer som gör att vi ställer oss frågan till om idén med aktivitetsbaserade arbetsplatser är en bra eller dålig organisatorisk förändring att genomföra.

En myndighet som har valt att genomföra en organisatorisk förändring och som både har och kommer göra en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser är Försäkringskassan (Fjällborg 2016). Försäkringskassan är en av Sveriges största statliga myndigheter och finns runtom i hela landet (Försäkringskassan 2018a). Myndigheten administrerar socialförsäkringen som är tänkt att ge ekonomisk trygghet till dem som antingen bor eller arbetar i Sverige. Försäkringskassan utreder, beslutar och betalar ut bidrag och ersättningar till dem som är berättigade och det är många som är beroende av bidragen och ersättningarna för att klara sin försörjning (Försäkringskassan 2018b). Försäkringskassan har tagit ett inriktningsbeslut om att samtliga kontor på myndigheten ska göra en övergång till att bli aktivitetsbaserade arbetsplatser och att alla anställda senast år 2020 ska arbeta aktivitetsbaserat. Det innebär att samtliga kontor runtom i landet ska göra övergången. Försäkringskassans huvudkontor i Stockholm var först med att göra övergången år 2014 (Fjällborg 2016). Som ett steg i ledet gjorde ett par av Försäkringskassans kontor i Göteborg övergången hösten år 2015 och våren 2016 när de flyttade in i det nya kontorshuset *Gårda Norra* i Gårda (Tolleson 2013). I slutet på oktober och början på november år 2018 gjorde flera andra av kontoren i Göteborg övergången när de flyttade in i det nybyggda kontorshuset *Tändstickan* i Almedal (Olsson Äärlaht 2018).

Beslutet väcker många frågor: Varför inför Försäkringskassan aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå? Har beslutet om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser

motiverats för dem? Vad har cheferna gjort i praktiken för att förbereda de anställda inför övergången och vilka utmaningar har de ställts inför? Vi är därför intresserade av att undersöka en liten del av policykedjan, delen mellan beslut och implementering, för att tydliggöra vad chefer på mellannivå gör för att förbereda de anställda inför ett nytt arbetssätt, om cheferna på mellannivå vet varför arbetssättet ska införas samt om det föregås av en motivering. Eftersom det kom till vår kännedom att Försäkringskassan i Göteborg under perioden 2015–2018 gjorde en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser valde vi att studera det som en arena där en förändring skedde, aktivitetsbaserade arbetsplatser som själva förändringen och enhetscheferna vid myndigheten som chefer på mellannivå. Det är varken själva Försäkringskassan eller idén om aktivitetsbaserade arbetsplatser som är intressant att studera, utan snarare själva övergången från en traditionell till en aktivitetsbaserad arbetsplats. Studiens specifika fall utgörs alltså av förberedelsefasen, det vill säga den del mellan beslut och implementering i policykedjan. Det finns olika sätt att beskriva och berätta om implementering och detta är bara ett sätt.



Figur 1: En illustration av hur de olika delarna i policykedjan kan se ut (se Fischer & Miller 2017; Jenkins 1978) och vad vi avser att undersöka i studien.

Syftet med studien är att kartlägga och beskriva vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i Göteborg har gjort för att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda samt varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå och om beslutet har föregåtts av en motivering.

- Varför inför Försäkringskassan aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå?
- Vad gjorde cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i praktiken för att förbereda de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
- Vilka utmaningar upplever cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan att de ställdes inför under förberedelsefasen till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?

Disposition

Studien inleds med en redogörelse för tidigare forskning om organisatorisk förändring, chefer på mellannivå och aktivitetsbaserade arbetsplatser samt den kunskapslucka som studien avser att fylla. Det åtföljs av en presentation av Kjell Arne Røviks teori samt John Kotters teori, varför teorierna har valts och hur de är tänkta att användas. Därefter ges en beskrivning av studiens metod och hur det empiriska materialet har samlats in och analyserats. Delen därpå presenterar analysen av det empiriska materialet utifrån de teoretiska begrepp som har operationaliserats och som kategoriserats med utgångspunkt i teorierna. Avslutningsvis besvaras studiens frågeställningar, vilket följs av en diskussion med ett ställningstagande till de valda teorierna samt ett metodologiskt resonemang, slutsatser och bidrag till framtida forskning.

Tidigare forskning

I denna del redogörs det för den tidigare forskning som är relevant att belysa i förhållande till studien. Den tidigare forskningen inleds med en introduktion till vad som föranleder en organisatorisk förändring och vilka faktorer den kan bestå av. Det åtföljs av en genomgång kring vilken roll chefer på mellannivå har och vilka utmaningar de kan ställas inför och därefter ges en redogörelse för vad aktivitetsbaserade arbetsplatser är. Delen avslutas med den kunskapslucka som studien avser att fylla.

Organisatorisk förändring

Dagens organisationer befinner sig i en miljö som kännetecknas av en allt mer ökande komplexitet (Wee & Taylor 2018:1). Det som kan föranleda en organisatorisk förändring i den offentliga sektorn kan bland annat bero på privatisering, utkontraktering (Rusaw 2007:347) men det kan också bero på ekonomiska åtstramningar, nedskärningar och andra skäl (van der Voet 2016:660). I litteraturen om organisationsteori har det gjorts flera försök att frambringa en översikt över organisatorisk förändring för att uppvisa den komplexitet som finns men också skapa ordning. De olika modeller och rammar som finns i litteraturen, när det kommer till perspektivet *planerad förändring*, baserar sig mer eller mindre på Kurt Lewins *steg* eller *förändringsfaser* (se Lewin 1947). Trots att det finns vissa skillnader mellan modellerna och ramarna så finns det också likheter. Det går att urskilja en samstämmighet i att ledning, chefer och anställda under en organisatorisk förändring bör ägna extra uppmärksamhet åt särskilda faktorer för att åstadkomma en framgångsrik förändring. Dessa har sammanställts till åtta stycken faktorer av Sergio Fernandez och Hal Rainey, vilket de har gjort genom att se till den forskning som finns i litteraturen om organisationsteori.

Den första faktorn är att ledningen behöver *säkerställa behovet* och verifiera samt övertyga både medlemmarna i organisationen och viktiga externa intressenter om att behovet av förändringen är nödvändig, vilket exempelvis kan göras genom att ledningen skapar och förmedlar en vision. Den andra faktorn är att ledningen behöver utveckla och *tillhandahålla en plan*. Att övertyga medlemmarna i en organisation är inte tillräckligt för att kunna åstadkomma idén eller visionen och därför behöver de omvandlas till en handlingsplan eller strategier för att kunna uppnå dem. Den tredje faktorn är att ledningen behöver *skapa internt*

stöd för förändring och övervinna motstånd, vilket görs genom att ledningen skapar ett internt stöd för förändringen och minskar motstånd genom att exempelvis aktivt delta i förändringsprocessen. Den fjärde faktorn är att *säkerställa ledningens stöd och engagemang*, vilket har en avgörande roll för framgången av förändringen och som exempelvis kan göras genom att en individ eller grupp kämpar för förändringen. Den femte faktorn är att *skapa externt stöd*, vilket görs genom att ledningen utvecklar ett stöd hos politiska övervakare och viktiga externa intressenter. Den sjätte faktorn är att *tillhandahålla resurser* eftersom en framgångsrik förändring vanligtvis kräver tillräckligt med resurser för att stödja processen. Den sjunde faktorn är att chefer och anställda *institutionaliserar förändringen*, vilket de åstadkommer genom att förankra och integrera förändringen i verksamhetens vardagliga aktiviteter. Den åttonde faktorn är att *fullfölja förändringen*, vilket uppnås genom att ledningen utvecklar ett integrerat och heltäckande tillvägagångssätt för förändringen så att det ska finnas en likformighet (Fernandez & Rainey 2006:168ff).

Mellanchefers roll och utmaningar

Vid en organisatorisk förändring har chefer på mellannivå en central roll i att *initiera* och *genomföra* förändringen. Att initiera förändringen innebär att chefer identifierar, uttrycker och beskriver förändringen, betonar betydelsen av den samt säkerställer budget och resurser. Att genomföra förändringen innebär att chefer realiserar förändringsplanen genom aktiviteter i form av att de ändrar, tar initiativ och riktar aktiviteterna mot angivna mål, översätter övergripande mål samt skapar mening och riktning för de anställda (Heyden 2017:962f). Vid en organisatorisk förändring är det också viktigt att chefer på mellannivå kommunicerar med de anställda och ser till att de förstår informationen (Savaneviciene & Stankeviciute 2011:415). Informationen behöver också kommuniceras på ett konsekvent sätt. Vad gäller kommunikation är det något som har beskrivits som en av delarna i huruvida en organisatorisk förändring blir framgångsrik eller inte. I samband med kommunikationen bör chefer även efterfråga feedback, frågor och orosmoment från de anställda och bearbeta dem, liksom att idéer och förslag bör uppmuntras. Därtill bör det också finnas en tydlig orsak till varför den organisatoriska förändringen görs (Ionescu et al 2014:296) och om de anställda har mindre information än cheferna kan det skapa osäkerhet (Sparr 2018:163). En annan del i huruvida en organisatorisk förändring blir framgångsrik eller inte är chefer på mellannivå (Nielsen et al 2010:1720) men också de anställdas beteende (Sparr 2018:162). De anställda

kan motsätta sig en organisatorisk förändring (Sharif & Scandura 2014:187), vilket kan bli problematiskt eftersom den vanligtvis kräver ett stöd från de anställda (Shin et al 2015:501) för att kunna utveckla nya sätt att arbeta på inom verksamheten (Seo et al 2012:123). Det finns flera olika anledningar till att de anställda kan motsätta sig en förändring, bland annat på grund av stress, oro samt olika motiv, intressen och behov (Sharif & Scandura 2014:187). Men det kan också vara för att de anställda tycker att idén bakom förändringen är dåligt uttänkt, obefogad eller inte är fördelaktig för dem. Det finns flera olika tillvägagångssätt för chefer på mellannivå att reducera motstånd, bland annat genom att vara ett mentalt stöd för de anställda och låta dem vara delaktiga (Judson 1991). Eftersom mellanchefer arbetar nära de anställda befinner de sig i en bättre position för att kunna identifiera och försöka lösa de anställdas bekymmer. Mellanchefer är också bättre rustade att lösa oförutsedda problem och bryta ner förändringen för medarbetarna i och med positionen mellan ledningen och de anställda, vilket görs genom att förändringen översätts till ett mer vardagligt språk (Heyden et al 2017:966). För att skapa ett bestående och långsiktigt engagemang och stöd för organisatoriska förändringar hos de anställda så bör chefer på mellannivå försöka skapa positiva upplevelser samt minimera de negativa upplevelserna hos dem (Seo et al 2012:155).

Aktivitetsbaserade arbetsplatser

I alla tider har det växlat fram och tillbaka hur en arbetsplats bör utformas genom olika trender (Pejtersen et al 2006:392). Med tiden har allt fler verksamheter gjort en övergång från att vara traditionella kontor till att bli aktivitetsbaserade arbetsplatser, vilket kommer från engelskans benämning *activity based working* (ABW) (Parker 2016:178). Traditionella kontor är en typ av kontor som även kallas för *cellkontor* och som antingen består av enskilda eller delade kontorsrum. Aktivitetsbaserade arbetsplatser är i sin tur en kombination mellan ett *flexkontor* och ett *kombikontor*. Ett flexkontor är ett öppet kontor som är utformat som ett kontorslandskap där de anställda saknar bestämda arbetsplatser. Förutom det öppna kontorslandskapet erbjuds de anställda också arbete i olika rum för bland annat koncentrationskrävande uppgifter, telefonsamtal och möten. Ett kombikontor är istället en kombination av cellkontoret tillsammans med det öppna kontorslandskapet där de anställda både har en egen plats samt erbjuds arbete i ett större gemensamt rum (Bodin Danielsson 2014). Aktivitetsbaserade arbetsplatser är utformade efter vilken typ av arbete som de anställda ska utföra och erbjuder en variation av alternativa arbetsmiljöer genom så kallade

zoner för att tillgodose de anställdas behov. Zonerna är utformade på olika sätt för att stödja olika typer av arbete som till exempel koncentrerat arbete, kreativt arbete, individuellt arbete och teamarbete (Hoendervanger et al 2016:49). På aktivitetsbaserade arbetsplatser har varken chefer eller anställda en bestämd arbetsplats, utan väljer själva lämplig plats utifrån den arbetsuppgift som ska utföras (Appel-Meulenbroek et al 2015:322) trots det kan det däremot vara så att vissa zoner har tilldelats ett visst team eller grupp på kontoret (Engelen et al 2018:1).

Aktivitetsbaserade arbetsplatser har blivit allt mer populära (Arundell et al 2018:2) världen över (Appel-Meulenbroek et al 2015:321) och även i svenska företag, myndigheter och kommuner (Gillberg 2018:41). Varför flera verksamheter har gjort övergången beror bland annat på den tekniska utvecklingen och digitaliseringen. Dessa faktorer har lett till nätverksbaserade arbetsprocesser och ett helt annat sätt att arbeta på (Appel-Meulenbroek et al 2011:123) som innebär att de anställda kan arbeta nästintill var som helst och när som helst med hjälp av bärbara datorer och smartphones. Det har i sin tur lett till att de anställda inte längre behöver vara knutna till arbetsplatsen på samma sätt, vilket har gjort att färre skrivbordsplatser används och står tomma stora delar av arbetsdagen på grund av arbete utanför kontoret, diverse möten, sjukdom, affärsresor och semestrar. Det har aktualiserat behovet av att optimera kontorsytorna (Berthelsen et al 2017:9; Toivanen 2018:73). Vid utformningen av aktivitetsbaserade arbetsplatser beräknas storleken på kontoret utefter arbetsplatsens storlek och att arbetsplatsen inte är fullbelagd, vilket gör att omkring 75 procent av de anställda kan få plats samtidigt. På så sätt minimeras kontorsytorna, vilket gör att kontoret används på ett mer effektivt sätt, att färre arbetsplatser står tomma och resulterar i lägre lokalkostnader (Parker 2016:189; De Been & Beijer 2014:153; Skogland 2017:63). Förutom den tekniska utvecklingen har aktivitetsbaserade arbetsplatser införts för att öka produktiviteten, samarbetet och uppfyllelsen av organisatoriska mål (Arundell et al 2018:2; Appel-Meulenbroek et al 2011:321), möta kraven på ökad effektivitet (Engelen et al 2018:2), produktivitet (Parker 2016:193), flexibilitet (Skogland 2017:62f) och på grund av ekonomiska och konkurrensmässiga förhållanden (Harris 2015:452). Det är dock inte något som passar alla typer av verksamheter och lämpar sig exempelvis mindre bra i verksamheter där de anställda behöver koncentrera sig och arbetar med koncentrationskrävande arbetsuppgifter (Seddigh et al 2014:173). Det är ett helt nytt sätt att börja arbeta på och som påverkar hela

verksamheten samt kräver ordentligt med planering och förberedelse. Att göra en övergång till en aktivitetsbaserad arbetsplats är inte okomplicerat. Det krävs att förberedelserna påbörjas i god tid innan själva övergången. Vissa verksamheter börjar med förberedelserna flera månader i förväg. Det är med andra ord inte övergången i sig som skapar den organisatoriska förändringen (Skogland 2017:72), utan det åligger både ledningen och cheferna att arbeta med den och det nya arbetssättet (Ellison Schriefer 2005:229). Inför övergången till en aktivitetsbaserad arbetsplats krävs det att både ledningen och cheferna initierar förändringsprocessen, tydligt förankrar den i verksamheten och sedermera implementerar den. Det är också viktigt att de är engagerade i planeringen, liksom de anställda, och tydligt styr förändringsprocessen. Processen behöver även fortgå efter övergången till de nya kontorslokalerna (Ellison Schriefer 2005:230; Brunia et al 2016:43).

För att summera ovanstående redogörelse har övergången från traditionella kontor till aktivitetsbaserade arbetsplatser blivit allt vanligare i svenska företag, myndigheter och kommuner. Men övergången har skett tämligen ofreflekterat och forskningen om aktivitetsbaserade kontor är begränsad. Den forskning som har gjorts påvisar olika saker när det kommer till arbetsmiljö, produktivitet och välmående (se Bodin Danielson & Bodin 2008; Bodin Danielson & Bodin 2009; Bodin Danielson et al 2014; Bodin Danielson et al 2015). Det finns också ett antal studentuppsatser som har undersökt aktivitetsbaserade arbetsplatser utifrån olika aspekter såsom arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse, kommunikation, ledarskap, motivation, prestation samt ljudnivå och ventilation. De flesta studierna gäller den privata sektorn och hur de anställda uppfattar och påverkas av den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och det aktivitetsbaserade arbetssättet. Det finns alltså en kunskapslucka och begränsad information om aktivitetsbaserade arbetsplatser i den offentliga sektorn och hur chefer arbetar med att förankra och förbereda de anställda inför övergången till en aktivitetsbaserad arbetsplats och ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det behövs därför mer forskning för att kunna fastställa hur cheferna i den offentliga sektorn i praktiken arbetar med att förbereda förändringsprocessen och förankra den i verksamheten. Av den anledningen vill vi fylla på denna kunskapslucka. För att kunna göra det har vi valt teorier som hjälper oss att organisera presentationen av det empiriska materialet och diskutera studiens resultat i teoretiska termer. De valda teorierna presenteras i nästa del.

Teori

I denna del presenteras två teorier: Kjell Arne Røviks teori om *organisationsrecept* och John Kotters teori om *distinktionen mellan ledarskap och chefskap*, vilka utgör våra analytiska verktyg i studien. Då vi undersöker en liten del av policykedjan mellan beslut och implementering förväntar vi oss att de centrala begreppen i de valda teorierna kommer hjälpa oss att beskriva varför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen har hänt och att vi får möjlighet att fånga respondenternas upplevelser och uppfattningar om deras praktiska arbete och utmaningar vid övergången. På det sättet kommer vi omvandla de teoretiska begreppen till våra analysverktyg som i sin tur ska hjälpa oss att organisera presentationen av det empiriska materialet och efteråt diskutera forskningsresultatet. Kotters teori har valts som den huvudsakliga teorin för att se vad cheferna gör vid en organisatorisk förändring och hur de anställda förbereds. Røviks teori har valts för att kunna analysera om cheferna vet vad som föreligger beslutet, om och på vilket sätt det har motiverats för cheferna. Røviks teori har också valts för att försöka få en klarare bild över varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå. Båda teorierna inleds med en redogörelse för dess innehåll, åtföljs av en mer ingående motivering kring varför respektive teori har valts och avslutas med en operationalisering.

Røvik om organisationsrecept

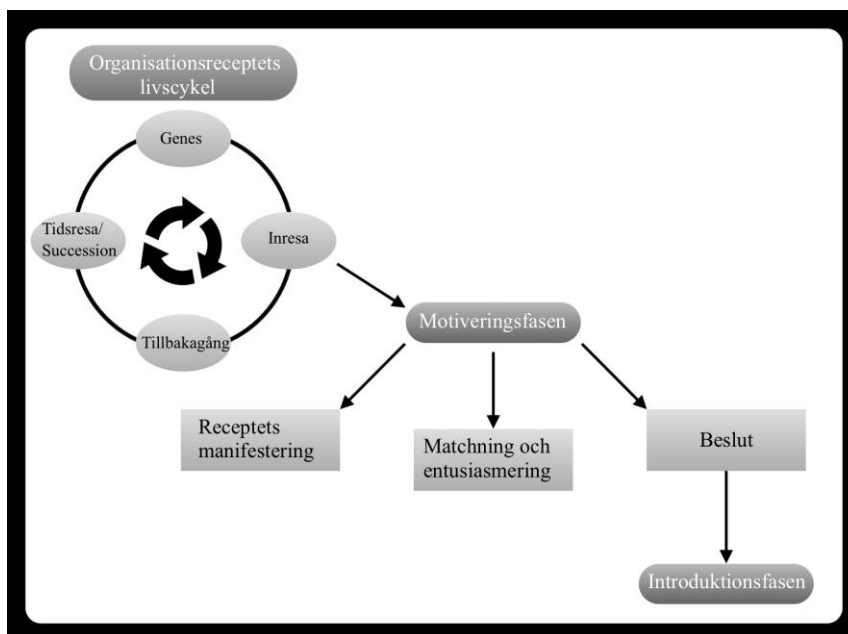
Aktivitetsbaserade arbetsplatser kan liknas vid det Kjell Arne Røvik benämner som ett *institutionaliserat organisationsrecept* (Røvik 2015:13). Enligt Røvik är ett organisationsrecept överlag inte något som är handfast, utan en abstrakt idé som anger hur vissa delar av en organisation bör utformas och som kan formuleras både i skrift och tal. Men organisationsrecept kan även ta sig fysiska uttryck till exempel genom sättet att möblera, materialval och design. Eftersom organisationsrecept överlag är en abstrakt idé innebär det att recepten kan spridas väldigt snabbt både lokalt och globalt bland organisationer och människor (Røvik 2015:16;62). För att tilltala så många organisationer som möjligt kan organisationsrecepten presenteras som universellt användbara för alla typer av verksamheter (Røvik 2015:80). Det kan också vara fördelaktigt om organisationsrecepten formuleras som lätt kommunicerbara budskap, om det finns lättillgänglig information om dem, att de har en användarvänlig form samt att organisationer ges trovärdiga förväntningar om dess nyttoeffekter och att de i sin tur överskuggar eventuella kostnader och ansträngningar (Røvik

2015:86). Beroende på om organisationsreceptet är vagt eller mer precist gör det att det finns ett större eller mindre tolkningsutrymme för organisationer att tolka det på sitt sätt. Om ett organisationsrecept exempelvis är mer precist innebär det att receptet ofta har en given form samt är utformat på ett konkret och detaljerat sätt. Sammantaget innebär det att det kan göras förändringar under spridningsfasen, det vill säga när idéerna sprids i tid och rum (Røvik 2015:16). Av den anledningen kan ett organisationsrecept behöva tolkas, tydliggöras och anpassas i en organisation innan det kan sägas vara *adopterat* (Røvik 2015:16). När ett organisationsrecept har omnämnts som lämpligt, effektivt, modernt och att det är sättet att organisera på under en period samt att många organisationer använder organisationsreceptet betyder det att receptet har *institutionaliserats* (Røvik 2015:13). Organisationsrecept är inte varaktiga, utan finns vanligtvis bara under begränsade tidsperioder (Røvik 2015:17) men under den tiden som recepten är populära framstår de som det rätta och moderna sättet att utforma en organisation på (Røvik 2015:19). Det är på grund av moden som institutionaliserade organisationsrecept gradvis förlorar sin status, avinstitutionaliseras och ersätts (Røvik 1996:144).

Røvik framhåller att det finns olika sätt att se på *adopteringen* av organisationsrecept, vilket är när det har anpassats och integrerats i de nya rutiner som styr aktiviteterna i verksamheten (Røvik 2015:143). Ett sätt att se det på kan vara att organisationsreceptet kommer fungera i praktiken och ge avsedda resultat om det installeras på *rätt sätt*, om *adopteringsprocessen* är organiserad och styrs på ett noggrant sätt samt om ledning respektive chefer ser till så att processen går i rätt riktning. Enligt Røvik är adopteringsprocessen det som sker i form av olika processer när ett organisationsrecept så att säga *reser* utifrån och in i en organisation. Ett annat sätt att se det på kan vara att organisationsreceptet inte kommer fungera för att det har tagits ur sin kontext och kommer kännas främmande när det ska införas och börja användas i verksamheten samt att organisationen kommer ta avstånd från receptet när den inser att det inte är användbart (Røvik 2015:113).

Røvik framhåller att det går att urskilja fyra faser när det kommer till institutionaliserade organisationsrecepts livscyklar, vilka han kallar för *genes* (hur och varför ett institutionaliserat recept blir populärt), *inresa* (att ett institutionaliserat recept adopteras av en organisation), *tillbakagång* (att ett institutionaliserat recept förlorar sin popularitet och inte längre

uppmärksammas) och *tidsresa/succession* (i vilken utsträckning och på vilket sätt institutionaliserade recept utvecklas, förändras och ersätter varandra över en längre tidsperiod). Røvik menar att inresan är avgörande för det institutionaliserade organisationsreceptet. Organisationen kan exempelvis strunta i att adoptera det eller ändra på dess form och innehåll genom tolknings- och översättningsprocessen. Vidare menar Røvik att inresan kan delas upp i två olika faser, *motiveringsfasen* och *introduktionsfasen* (Røvik 2015:28f). Introduktionsfasen kallas även för *införingsfasen* (Røvik 2015:116). Motiveringsfasen är den första fasen och innebär att organisationen uppmärksammar organisationsreceptet och bestämmer sig för att adoptera det. Introduktionsfasen är den andra fasen och innebär att organisationen anpassar receptet och försöker börja använda det (Røvik 2015:28f). Den tid som det tar från det att en organisation har bestämt sig för att adoptera ett organisationsrecept, anpassa och börja använda det, tills dess att det har resulterat i rutinmässiga aktiviteter och styr vissa aktiviteter inom organisationen kallas för introduktionsfasen (Røvik 2015:143). Inresan, bestående av motiveringsfasen och introduktionsfasen, saknar därmed både en tydlig början och slut (Røvik 2015:111). Røvik menar att det vid motiveringsfasen kan vara intressant att se varför en organisation uppmärksammar och entusiasmeras av ett organisationsrecept medan det vid introduktionsfasen kan vara intressant att se vad organisationen gör med receptet men också vad organisationsreceptet gör med organisationen (Røvik 2015:28f). Røvik understryker även att organisationer bör motivera varför ett recept ska införas för att bland annat undvika internt motstånd (Røvik 2015:39).



Figur 2: En illustration av adopteringsprocessen (se Røvik 2015).

Motiveringsfasen kan i sin tur delas in i tre delfaser. Den första delfasen kallas för *receptets manifestering* och betyder att organisationsreceptet exponeras för en eller flera i organisationen och väcker intresse. Den andra delfasen kallas för *matchning och entusiasmering* och betyder att ledningen i organisationen måste bli entusiastisk och övertygad om att det är relevant för organisationen i form av de uppdrag och utmaningar som organisationen står inför framöver. Den tredje delfasen kallas för *beslut* och betyder att organisationen fattar beslut om receptet ska adopteras eller inte. Innan ett organisationsrecept adopteras behöver det ta sig förbi flera hinder. Røvik liknar motiveringsfasen vid en kritisk fas eftersom det inte är alla organisationsrecept som tar sig förbi alla hinder, vilket gör att inresan kan utebli. Det kan också bero på att ett recept passerar helt obemärkt förbi en organisation, att ledningen i organisationen inte blir tillräckligt entusiastisk eller att organisationen helt enkelt låter bli att adoptera det. Motiveringsfasen kan sägas vara över när en organisation har fattat beslut om *att* och *när* den ska adoptera ett organisationsrecept (Røvik 2015:117).

Vi såg att Försäkringskassan hade kommit i kontakt med en idé som organisationen hade tagit ett beslut om att införa i verksamheten och från organisationsteorin vet vi att det vanligen är chefer på mellannivå som förväntas förverkliga ledningens visioner i praktiken. Vi valde därför Røviks teori eftersom det han kallar för institutionaliserade organisationsrecept kan

begreppsliggöra aktivitetsbaserade arbetsplatser som en idé för hur vissa delar av en organisation bör utformas. Røvik förklarar även den resa en idé kan göra utifrån och in i en organisation och att idén behöver genomgå ett antal faser för att till slut kunna bli ett beslut, innan cheferna på mellannivå tillsammans med de anställda försöker förverkliga den. I studien kommer det fokuseras på det som Røvik kallar för inresan och dess första fas, *motiveringsfasen*. Anledningen till varför vi valde att tillämpa Røviks motiveringsfas och dess två delfaser var för att se om cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan vet vad som hände före beslutet fattades om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten. Följaktligen, om cheferna vet vem eller vilka det var som först exponerades för aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan och varför det väckte intresse samt varför ledningen blev entusiastisk och övertygad om att det var relevant för just Försäkringskassan. Vår förhoppning med att använda Røviks motiveringsfas var att den skulle hjälpa oss att kartlägga och beskriva varför Försäkringskassan har infört aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå. Något annat som Røvik framhåller i sin teori är att organisationer bör motivera varför ett organisationsrecept ska införas. Utöver motiveringsfasen kommer det i studien också fokuseras på om beslutet har föregåtts av en motivering för att kartlägga och beskriva om beslutet om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan, enligt cheferna på mellannivå, har motiverats för dem och i sådana fall på vilket sätt eftersom det är de som har till uppgift att arbeta tillsammans med de anställda. Vår förhoppning med det var att det skulle kunna belysa chefernas förståelse för det beslut som har fattats inom myndigheten. En svaghet med Røviks motiveringsfas är att den så kallade inresan kan bestå av många fler processer än de Røvik redogör för och som komplext kan samverka med varandra under en längre tid än att en organisation vid ett specifikt tillfälle fattar beslut om att den ska införa ett organisationsrecept. Det är samtidigt en styrka att Røvik, genom det han kallar för inresan, kan redogöra för huruvida en organisation kan adoptera ett organisationsrecept eller inte genom att illustrera det med hjälp av motiveringsfasen.

Utifrån ovanstående redogörelse har vi valt att operationalisera motiveringsfasens två delfaser till begreppen *vem*, *vilka* och *varför* eftersom de är intressanta att tillämpa utifrån vårt valda fall samt begreppet *motivering*. Baserat på Røviks tre delfaser har vi även valt att operationalisera begreppen *varifrån*, *vem*, *vilka*, *varför* och *när* för att ta reda på om cheferna på mellannivå vet varifrån idén kom att införa organisationsrecept i form av aktivitetsbaserade

arbetsplatser, vem eller vilka det var som fattade beslut, varför enhetscheferna tror att Försäkringskassan både har och kommer införa aktivitetsbaserade arbetsplatser samt när beslutet fattades om aktivitetsbaserade arbetsplatser skulle införas på Försäkringskassan och när beslutet fattades om att övergången skulle göras för deras kontor. Det gjordes för att vi ville undersöka; om det kunde ge oss en klarare bild, varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå och om beslutet har föregåtts av en motivering. Operationaliseringen har gjorts för att skapa ett analysverktyg som ska fånga in aspekter i intervjuerna och användas i vår empiriska analys och kategorisering.

Kotter om ledarskap och chefskap

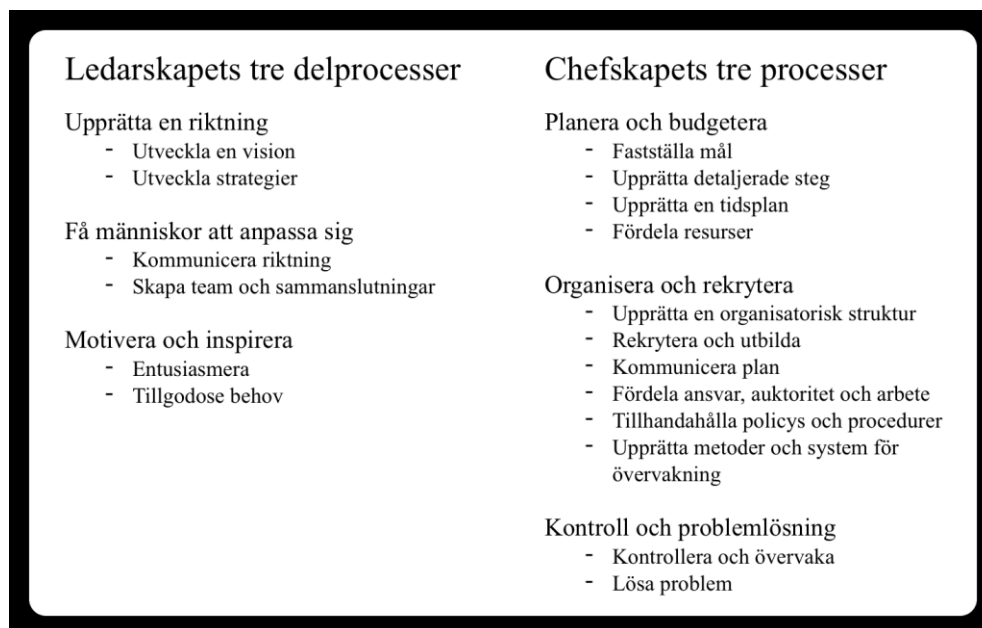
I vissa avseenden liknar ledarskap och chefskap varandra och det kan göra att de två sammanblandas men trots likheterna är skillnaderna mellan dem betydligt fler. Kotter anser att ordet *ledarskap* kan användas på två olika sätt, antingen för att hänvisa till en process som hjälper till att styra och mobilisera människor och/eller deras idéer eller till människor som befinner sig i en maktställning där de förväntas utöva ledarskap genom att just styra och mobilisera människor. Det sistnämnda sättet som ordet kan användas på skapar, enligt Kotter, en stor förvirring kring ledarskap eftersom det antyder att alla människor i en ledande ställning utövar ledarskap samt att ledarskap och chefskap är samma sak eller väldigt nära förbundna med varandra. Kotter menar att detta inte alls stämmer eftersom vissa människor leder bra medan andra leder dåligt och att vissa inte leder alls (Kotter 1990:3).

Enligt Kotter handlar ledarskap om att sträva efter en anpassningsbar och konstruktiv förändring. Vad som är ett *gott* eller *effektivt* ledarskap har både varit och är fortfarande omstritt men kan överlag likställas med när det förändrar människor utan att inskränka andra människors rättigheter. Under årens gång har olika ledare åstadkommit förändring på olika sätt men trots det finns det vissa gemensamma nämnare för att åstadkomma förändring. Kotter menar att ledarskap i komplexa organisationer åstadkommer en anpassningsbar och konstruktiv förändring genom tre delprocesser. En delprocess är att *upprätta en riktning*, vilket innebär att en vision utvecklas för framtiden tillsammans med strategier för att åstadkomma de förändringar som krävs för att uppnå visionen. Visionen avser ofta vilken typ av organisation ledaren strävar efter att skapa på lång sikt, vilken kan vara allt från tre upp till tjugo år. Riktningen fokuserar på den större bilden, människors värderingar samt att riskerna

kalkyleras (Kotter 1990:4ff;39). Det finns dock alltid en viss osäkerhet med visioner och strategier eftersom det inte är möjligt att åstadkomma större förändringar utan risker. Med en vision menar Kotter en beskrivning av hur någonting ska vara i framtiden och visionen hjälper till att skapa förändring (Kotter 1990:36ff). En annan delprocess är att *få människor att anpassa sig*, vilket innebär att ledaren kommunicerar riktningen i ord till dem vars samarbete kan behövas. Det innebär också att det skapas team och sammanslutningar som både förstår och accepterar visionen och strategierna samt är engagerade i att uppnå dem. Att få människor att anpassa sig tenderar att fokusera på integreringen, att få teamen och sammanslutningarna uppradade i rätt riktning och engagerade. En tredje delprocess är att *motivera och inspirera*, vilket innebär att ledaren bibehåller människor i rätt riktning mot förändringen oavsett vilka hinder det än är som föreligger, även om det skulle vara politiska, byråkratiska eller resursmässiga hinder. Ledaren gör det genom att ge befogenheter och kontinuerligt överraska de anställda för att entusiasmera dem. Ledaren tilltalar även mycket grundläggande och ofta otillfredsställda mänskliga behov, värderingar och känslor hos de anställda. Enligt Kotter skapar ledarskapets tre delprocesser förändring och har potential att skapa passande förändringar exempelvis i form av ett nytt synsätt på arbetsrelationer, vilket kan göra organisationen mer konkurrenskraftig (Kotter 1990:4ff).

Enligt Kotter är det som idag kallas för *management* (på svenska motsvarande; *organisationsledning, verksamhetsstyrning, förvaltning, administration, verkställande*) i mångt och mycket ett resultat av det senaste seklet och ett svar på framväxten av ett stort antal komplexa organisationer. Under det senaste seklet har både chefer, konsulter och utbildare inom ledning och styrning utvecklat och förfinat de processer som utgör de centrala delarna i dagens chefskap, det vill säga vad chefer gör i sitt ordinarie arbete och vid organisatoriska förändringar. Kotter har sammanfattat processerna till att handla om *planering och budgetering, organisering och rekrytering* samt *kontroll och problemlösning*. Planering och budgetering handlar om att chefer fastställer mål, upprättar detaljerade steg och en tidsplan på allt ifrån några månader upp till ett par år samt fördelar de resurser som behövs för att uppnå målen och i sin tur visionen. Planering och budgetering handlar också om att chefer eliminerar risker och är rationella (Kotter 1990:4ff). Enligt Kotter är god planering oerhört viktigt i dagens organisationer och hjälper chefer att få saker och ting gjorda på ett konsekvent och förutsägbart sätt som skapar struktur, ordning och stabilitet (Kotter

1990:36;38). Organisering och rekrytering handlar om att chefer upprättar en organisatorisk struktur och arbete för att uppnå fastställda mål, rekryterar eller utbildar personal så att de blir kvalificerade för att utföra arbetet, kommunicerar planen till personalen, fördelar ansvar, auktoritet och arbete mellan de anställda för att genomföra planen, tillhandahåller en policy och procedurer för att hjälpa till att leda personalen samt upprättar metoder eller system för att övervaka genomförandet och se så att det överensstämmer med målen. Kontroll och problemlösning handlar om att chefer kontrollerar och övervakar resultatet kontra den detaljerade planen, identifierar avvikelser samt planerar och organiserar för att lösa avvikelserna. Avvikelser benämner även Kotter som *problem* (Kotter 1990:4ff). Genom att chefer regelbundet jämför planeringen med det som händer kan de på så vis snabbt upptäcka och korrigera problemen enligt Kotter (Kotter 1990:36). Enligt Kotter frambringar chefskapets tre processer både struktur, ordning och en viss förutsägbarhet i komplexa organisationer. Men processerna har också potential att konsekvent frambringe viktiga och önskvärda resultat för exempelvis kunder (Kotter 1990:4ff).



Figur 3: Ledarskapets delprocesser och chefskapets processer (Kotter 1990:4;6).

Enligt Kotter kan ledarskap åstadkomma förändring medan chefskap kan frambringe resultat som gör att saker och ting fungerar effektivt (Kotter 1990:7). Det betyder däremot inte att ledarskap aldrig associeras med ordning och att chefskap aldrig associeras med förändring. Enligt Kotter kan ett effektivt ledarskap tillsammans med chefskap hjälpa till att skapa en mer

ordnad förändringsprocess. En effektiv ledarskapsprocess tillsammans med ett effektivt chefskap kan också hjälpa till att skapa nödvändiga förändringar som krävs för att få en kaotisk situation under kontroll. Ledarskap kan inte hålla en tidsplan och budget medan chefskap i sig inte kan skapa förändring. Kotter framhåller att skillnaderna mellan ledarskap och chefskap kan leda till potentiella konflikter eftersom ett starkt ledarskap kan störa ett ordnat planeringssystem och undergräva chefshierarkin medan ett starkt chefskap kan avskräcka ledarskapet från det risktagande och den entusiasm som behövs för en förändring. Ett starkt ledarskap utan ett starkt chefskap kan leda till att det hela blir kultliknande och att förändring skapas för förändringens skull medan ett starkt chefskap utan ledarskap kan leda till att det hela blir byråkratiskt och att direktiv ges för direktivens skull. Det skulle inte heller gå om både ledarskapet och chefskapet skulle vara för svaga eller om de inte skulle förekomma överhuvudtaget. För att en organisation ska lyckas krävs både ledarskap och chefskap men det kräver också att organisationen fullgör sina åtaganden gentemot sina kunder, de anställda och ledningen och ständigt identifierar samt anpassar sig till de förändrade behoven. Det görs genom att både planera, budgetera, organisera, kontrollera och lösa problem på ett kompetent, systematiskt och rationellt sätt för att uppnå de resultat som förväntas. Det görs även genom att upprätta och återupprätta en lämplig riktning för framtiden, få människor att anpassa sig och motivera de anställda att skapa förändring även när det är betungande (Kotter 1990:7f).

På Försäkringskassan är det enhetschefer som arbetar närmast de anställda och för vår del har det varit viktigt att göra en åtskillnad i studien mellan vad ledning och chefer i en organisation gör vid en organisatorisk förändring, det vill säga det Kotter benämner som *ledarskap* och *chefsskap*. Vi valde därför Kotters teori eftersom han förklarar distinktionen mellan ledarskap och chefskap, vad en ledare respektive chef gör samt vad en chef gör vid en organisatorisk förändring och hur de anställda förbereds. I studien kommer det fokuseras på det som Kotter kallar för *chefsskapet*. Anledningen till varför vi valde att tillämpa Kotters chefskap och dess tre processer var för att vi gjorde antagandet att cheferna på mellannivå förberedde de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen samt planerade, organiserade, kontrollerade och löste problem. Vår förhoppning med att använda Kotters chefskap och de tre ovan nämnda processerna var att de skulle hjälpa oss att kartlägga och beskriva vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan gjorde i praktiken för att

förbereda de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Baserat på Kotters chefskap och med koppling till de tre processerna kommer vi i studien också fokusera på vilka utmaningar cheferna på mellannivå ställdes inför, för att se om det kunde hjälpa oss att kartlägga och beskriva vilka utmaningar cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan upplevde att de ställdes inför under förberedelsefasen till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. En svaghet med Kotters chefskap är att det kan finnas fler processer än bara de tre han redogör för, där processerna kan ha ett mer omfattande innehåll som kan ligga till grund för vad en chef gör. Det är samtidigt en styrka att Kotter i sin teori redogör för en detaljerad process om vad en chef gör i praktiken vid en organisatorisk förändring och hur de anställda förbereds samt att han gör en tydlig distinktion mellan ledarskap och chefskap.

Utifrån ovanstående redogörelse har vi valt att operationalisera chefskapets tre processer till begreppen *mål, planering/steg, tidsplan, resurser, struktur, utbildning, kommunikation, arbetsfördelning, procedurer, kontroll* och *problemlösning* eftersom de är intressanta att tillämpa utifrån vårt valda fall. Operationaliseringen har även här gjorts för att skapa ett analysverktyg som ska fånga in aspekter i intervjuerna och användas i vår empiriska analys och kategorisering.

Metod

I denna del presenteras vilken typ av studie som har utförts tillsammans med studiens urval. Det åtföljs i sin tur av en redogörelse för vilken metod och det hjälpmedel som använts för att samla in det empiriska materialet. Därefter klargörs hur det empiriska materialet samlats in, översatts och analyserats samt vilka etiska överväganden som gjorts i studien.

Studiens design

Med anledning av att vi är intresserade och vill undersöka delen mellan beslut och implementering i policykedjan och vad chefer på mellannivå gör för att förbereda de anställda inför ett nytt arbetssätt, om cheferna på mellannivå vet varför arbetssättet ska införas samt om det föregås av en motivering har vi valt att genomföra en fallstudie. Det kom till vår kännedom att Försäkringskassan hade tagit ett beslut om att samtliga kontor på myndigheten skulle göra en övergång till att bli aktivitetsbaserade arbetsplatser och att kontoren i Göteborg under perioden 2015–2018 både hade och skulle göra övergången. Det gjorde det möjligt för oss att studera ett specifikt fall som illustrerar den avgränsade delen av policykedjan. Studien gör inget anspråk på att vara generaliserbar.

Urval

Med hänsyn till studiens syfte har cheferna på mellannivå valts ut till respondenter, vilka inom Försäkringskassan kallas för *enhetschefer*. I studien kommer därför cheferna på mellannivå fortsättningsvis benämnas enhetschefer. Vi har studerat enhetscheferna och deras uppfattningar samt upplevelser kring övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Enhetscheferna befinner sig i en position mellan överordnade chefer och de anställda samt att de har till uppgift att arbeta tillsammans med medarbetarna. Det har varit viktigt att ta del av just enhetschefernas förståelse, upplevelser och uppfattningar kring förändringsprocessen för att höra deras utsagor i vad de har gjort. Det kan också ge en uppfattning om hur ledningens vision, mål och strategier var förankrade i myndighetens operativa verksamhet, vilket kan säga något om den organisatoriska förändringen i form av Försäkringskassans övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser i Göteborg. Urvalet utgörs på så sätt av människor och som är svåråtkomliga. Därför fick vi i ett tidigt skede av studien skicka ut ett informationsmail med en förfrågan om deltagande i studien (se bilaga 1) till enhetschefernas överordnade chefer. När vi utformade informationsmailet var vi noga med att det tydligt skulle framgå att

enhetscheferna utlovades anonymitet eftersom vi ville undvika konsekvenser som kunde tänkas vara skadliga för enhetscheferna men också för att vi tänkte att det skulle kunna göra det lättare för dem att delta i studien och svara på frågor. Informationsmailet skickades ut till samtliga av Försäkringskassans sju områdeschefer i Göteborg, varav vi etablerade mailkontakt med fem av dem. Områdeschefernas mailadresser fick vi tillgång till genom att en av oss arbetar på Försäkringskassan. Den ena områdeschefen skickade vidare förfrågan till sina enhetschefer, vilka i sin tur kontaktade oss och meddelade att de hade möjlighet att delta i studien medan de andra fyra områdescheferna istället meddelade oss per mail att enhetscheferna kunde delta i studien. Att förfrågan skickades till områdescheferna kan mer eller mindre ha gjort att enhetscheferna kände sig tvungna att delta men det kan också ha varit så att områdescheferna bad enhetscheferna delta. På grund av det reserverar vi oss därför för huruvida urvalet i studien har gjorts i enlighet med ett så kallat självselektionsurval eller inte, vilket är när respondenterna själva får anmäla sitt intresse till att vara med och delta i en studie. 17 enhetschefer deltog i studien, där fyra av dem gjorde övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen Gårda Norra under hösten 2015 samt våren 2016 och de resterande 13 enhetscheferna gjorde övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen Tändstickan under hösten 2018. Enhetscheferna var i den yngre medelåldern och hade erfarenhet av att arbeta som chef på Försäkringskassan i allt från ett till tio år, med ett genomsnitt på fem år.

Intervjuer

I studien gjordes det 17 stycken semi-strukturerade intervjuer men studien baserar sig enbart på svaren från de 13 enhetschefer som gjorde övergången under hösten år 2018. Samtliga intervjuer med enhetscheferna gjordes efter deras övergång till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. För att beskriva deras arbetssituation förväntades intervjuerna kartlägga enhetschefernas funderingar, uppfattningar samt upplevelser om beslutet gällande övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen, deras praktiska arbete med att förankra och förbereda övergången hos de anställda och beskriva de utmaningar som enhetscheferna ställdes inför. En nackdel med semistrukturerade intervjuer är att det kan uppstå intervjuareffekter, vilket händer när intervjuaren medvetet eller omedvetet påverkar respondentens svar på frågor. En fördel var att studien utfördes i nära tid till övergången och att det kan ha gjort det lättare för

enhetscheferna att komma ihåg hur de förankrade och förberedde de anställda inför övergången.

Intervjuguide

Intervjuerna utfördes med hjälp av en intervjuguide (se bilaga 3). Intervjuguiden utformades för att vi skulle ha ett manus över vilka frågor vi skulle ställa till enhetscheferna, där frågorna på förhand formulerades utifrån vad som var av betydelse för studiens frågeställningar och den kunskap som eftersträvades. Intervjuguiden delades upp i två teman utifrån respektive teori, där intervjufrågorna formulerades utifrån Røviks motiveringsfas och de operationaliserade begreppen *varifrån*, *vem*, *vilka*, *varför*, *när* och *motivering* samt Kotters chefskap och de operationaliserade begreppen *mål*, *planering/steg*, *tidsplan*, *resurser*, *struktur*, *utbildning*, *kommunikation*, *arbetsfördelning*, *kontroll* och *problemlösning*. Men också vad enhetscheferna tyckte var lättast respektive svårast med att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda. För vår del var det viktigt att enhetscheferna skulle svara på sitt sätt och ge fylliga och detaljerade svar. Av den anledningen försökte vi skapa frågor som skulle vara enkla att förstå så att de inte skulle inskränka eller begränsa enhetscheferna i sitt sätt att svara. I början på intervjuguiden utformades några bakgrundsfrågor som vi ställde i början på varje intervju för att kunna spåra likheter och skillnader i deras utsagor för att få en bättre bild hur enhetscheferna, beroende på deras bakgrund, upplevde och uppfattade deras praktiska arbete med att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda. I slutet av intervjuguiden utformades även två avslutande frågor för att se om det fanns någonting som enhetscheferna ville tillägga eller ta upp ifall det var något som de hade tänkt på men som frågorna inte hade vidrört.

Genomförande av intervjuer

Innan intervjuerna delade vi upp frågorna i intervjuguiden mellan oss och utgick från dem under intervjuerna. Beroende på vad som sades under intervjuerna så varierade ordningsföljden på intervjufrågorna samt att vi försökte vara lyhörda för det enhetscheferna sa och ställde uppföljningsfrågor för att följa upp olika aspekter. På så sätt har intervjuprocessen varit flexibel. Vi valde att genomföra alla intervjuerna tillsammans utom en eftersom det är ett hantverk att intervjua och på grund av att ingen av oss besitter några större praktiska färdigheter kring det. Det positiva med det är att intervjuerna genomfördes på ett likartat sätt

men att det eventuellt kunde skapa obehag hos enhetscheferna. Å andra sidan genomfördes alla intervjuer utom en i Försäkringskassans lokaler, vilket kan ha gjort att enhetscheferna kände sig mer komfortabla. En intervju gjordes per telefon. Fördelen med telefonintervjun var att den ändå kunde genomföras men med nackdelen att det var dåligt ljud. Innan intervjuerna frågade vi enhetscheferna om vi fick spela in intervjuerna med hjälp av en diktafon, vilket samtliga enhetschefer gav sitt godkännande till. Det gjorde vi för att undvika selektivt lyssnande och antecknande, vilket hade kunnat leda till en snedvridning i insamlandet och tolkandet av det empiriska materialet. Detta var också någonting som underlättade när vi skulle analysera intervjuerna samt att inspelningarna möjliggjorde att enhetschefernas svar kunde fånga deras egna ord. Intervjuerna varierade allt från en halvtimme upp till en timma men övervägande delen av dem pågick i 45 minuter. Under intervjuerna försökte vi vara restriktiva med ledande frågor. De ledande frågor som vi ändå upptäckte valde vi att inte ta med eftersom det är möjligt att de påverkade enhetschefernas sätt att svara och att svaren på så sätt skulle kunna ge otillförlitlig kunskap. Efter den första intervjun valde vi att förtydliga vissa frågor för att få ett bättre flyt i intervjuerna. I ett senare skede av studien, när vi började jämföra den empiriska analysen med de valda teorierna, upptäckte vi att vi behövde ställa två kompletterande frågor utifrån Røviks teori till enhetscheferna (se bilaga 3, fråga 9 och 11) varpå vi ringde till de 13 enhetscheferna som gjorde övergången under hösten 2018. Vi fick tag i sex av dem och informerade dem om situationen samt ställde de två frågorna via telefon.

Transkribering och analysering

Efter intervjuerna transkriberades de från talspråk till skriftspråk. Transkriberingen gjordes redan samma dag eller dagen därpå beroende på hur många intervjuer som genomfördes under dagen eftersom det var en tidsödande process. Allt som sades under intervjuerna transkriberades så ordagrant som möjligt för att ge oss en helhetsbild av vad enhetscheferna sa under intervjuerna förutom ord som *alltså*, *ju*, *liksom* samt att enhetscheferna avidentifierades och fick fingerade namn. Innan vi började analysera det empiriska materialet pratade vi ihop oss om hur vi skulle göra så att vi analyserade materialet på samma sätt. Därefter skrev vi ut de transkriberade intervjuerna hemma på våra skrivare, läste igenom intervjuerna flera gånger, reflekterade kring vilka aspekter i dem som passade in på de olika begreppen som vi hade konstruerat genom operationaliseringen, markerade begreppen i texten med hjälp av färgpennor och anteckningar, reviderade de markerade begreppen och började därefter plocka

ut citat till respektive kategori. Vi valde ut de citat som representerar övervägande delen av enhetschefernas uppfattningar men också de uppfattningar som skiljer sig åt för att återge empirin så nyanserat som möjligt. Vi försökte också se till så att citaten inte kunde härledas till var och en av enhetscheferna. Det var mycket text att gå igenom så under en vecka när vi hade färre intervjuer påbörjade vi den empiriska analysen med de intervjuer som vi dittills hade transkriberat, skrivit ut och analyserat. Det gjorde vi för att tidigt få en struktur och som underlättade för oss senare i arbetet samt att det också gav oss uppslag på vad vi kunde gå närmare in på i de resterande intervjuerna. När vi hade analyserat samtliga intervjuer upptäckte vi att Gårda Norras övergång till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen skiljde sig från Tändstickans. Gårda Norras övergång gjordes innan inriktningsbeslutet kom och det var upp till områdeschefen vid Gårda Norra att besluta om arbetsplatsen antingen skulle vara traditionell eller aktivitetsbaserad. Vi märkte också att dessa enhetschefer hade svårt att svara på vissa frågor med anledning av att det var ett tag sedan övergången gjordes. I studien har vi därför valt att utgå från de 13 enhetschefer som gjorde övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen under hösten år 2018 eftersom det annars hade rört sig om två olika fallstudier. Inspelningarna och de transkriberade intervjuerna förvarades på våra två lösenordskyddade datorer och det utskrivna materialet i en låst skrivbordslåda. En av oss förvarade också samtyckesbrevens tillsammans med det utskrivna materialet. Efter studien överfördes inspelningarna och det transkriberade materialet från våra datorer till en lösenordskyddad extern hårddisk samt att de utskrivna intervjuerna förstördes. Hårddisken förvaras tillsammans med samtyckesbrevens i samma låsta skrivbordslåda hos en av oss.

Etiska överväganden

I studien har vi tagit hänsyn till och tillämpat forskningsetiska principer i form av de fyra huvudkraven; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* för att tjäna både vetenskapliga och mänskliga intressen. Innan intervjuerna började informerade vi muntligen enhetscheferna om studien för att försöka göra dem medvetna om att deltagandet i studien var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan. Vi informerade även enhetscheferna om att deras personuppgifter skulle behandlas konfidentiellt, att de garanterades anonymitet i studien och att materialet skulle vara otillgängligt för obehöriga samt att det endast skulle användas till studien. Därefter fick enhetscheferna skriftligen intyga att de hade delgivit informationen genom samtyckesbrevet

(se bilaga 2). Det gjordes för att inhämta deras samtycke att delta i studien. Anledningen till varför vi valde att använda oss av ett samtyckesbrev var för att det skulle tjäna som ett skydd för enhetscheferna men också för oss för att vi skulle få tillstånd att använda materialet.

Empirisk analys

I denna del har det empiriska materialet sammanställts utifrån de teoretiska begrepp som har operationaliserats. Det empiriska materialet har också kategoriserats med hjälp av Røvik och Kotters teorier men också utifrån vilka utmaningar enhetscheferna upplever att de har ställts inför under förberedelsefasen till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. I nedanstående del presenteras de mest representativa citaten som illustrerar enhetschefernas uppfattningar, reflektioner och upplevelser men också de citat som skiljer sig åt.

Enhetschefer om motiveringsfasen

Nedan presenteras enhetschefernas funderingar och utsagor som avspeglar på vilket sätt Försäkringskassans ledning förankrade idén/visionen om övergången från den traditionella till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos enhetscheferna på den operativa nivån.

På frågan varifrån idén kom att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan svarade många av enhetscheferna att de inte vet varifrån idén kom men att de tror att det var någonting som kom uppifrån, från huvudkontoret. Det citat som bäst illustrerar vad många av enhetscheferna berättade var det enhetschef 11 sa: *Jag vet faktiskt inte var det kommer ifrån.* Sedan fanns det också några enhetschefer som uttryckte andra saker. En enhetschef sa att det säkert var många olika saker som bidrog till att aktivitetsbaserade arbetsplatser kom att införas på Försäkringskassan. Någon enhetschef sa att det är något som ligger i tiden och att det är det nya sättet medan en annan enhetschef hänvisade till ett nationellt beslut och en tredje till en undersökning som hade gjorts bland medarbetarna, där det aktivitetsbaserade arbetssättet hade tolkats som fördelaktigt.

På frågan vem eller vilka det var som först kom i kontakt med aktivitetsbaserade arbetsplatser och varför det väckte intresse svarade enhetscheferna att de inte vet, varav tre av dem hänvisade till att det är långt ifrån dem i organisationen.

Jag har svårt att svara på det för jag har inte varit involverad i den processen. Därför känner jag att det är ganska svårt för mig att säga eftersom jag är mer på lokal nivå om man säger så (Enhetschef 8).

På frågan vem eller vilka det var som fattade beslut om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan sa enhetscheferna att de inte vet vem det var som fattade beslutet men att många tror det var generaldirektören på Försäkringskassan och en del att det var generaldirektören tillsammans med ledningen. Det citat som i stor utsträckning liknar det enhetscheferna berättade var det enhetschef 10 sa: *Det måste ha varit generaldirektören. Det är en så pass stor sak att det bör vara ledningsgruppen och generaldirektören.* Meningarna gick dock isär bland enhetscheferna kring vilken generaldirektör det var som fattade beslutet och nämnde såväl Dan Eliasson som Ann Persson Grivas och Ann-Marie Begler. En av enhetscheferna uttryckte däremot någonting annat och det var enhetschef 3 som sa: *Jag tror att det var någon verksamhetsutvecklingsgrupp som sitter på ledningsnivå nära generaldirektören.*

På frågan varför ledningen på Försäkringskassan blev övertygad om att det är relevant att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten svarade enhetscheferna att de tror att det finns många olika saker som ligger bakom. Det går också i linje med vad enhetscheferna svarade på frågan om varför de själva tror att Försäkringskassan både har och kommer införa aktivitetsbaserade arbetsplatser. Enhetscheferna sa att de tror det beror på att mycket av arbetet på Försäkringskassan kan göras på distans tack vare dagens teknik och att det alltid är medarbetare som är borta på grund av sjukdom, semester, externa möten eller arbete hemifrån, vilket gör att deras arbetsrum har stått tomma stora delar av arbetsdagen och att det då inte behövs så stora kontorsutrymmen och en fast plats till var och en av medarbetarna.

Vi är inte här på våran arbetsplats 8 timmar om dagen för medarbetarna har många arbetsuppgifter där de är ute på möten så deras arbetsrum i de gamla lokalerna har stått tomma stora delar av dagen (Enhetschef 3).

Men enhetscheferna tror även att övergången har gjorts på grund av att flera av hyreskontrakten i Göteborg löper ut år 2018 och att Försäkringskassan av den anledningen valde att bygga ett nytt, aktivitetsbaserat, kontor istället för att förlänga kontrakten.

Det handlar också såklart om att det är kostsamt att ha massa olika lokaler hela tiden. "... Det är klart att allt sådant blir smidigare med ett kontrakt och ett ställe. För

tidigare har det funnits väldigt många kontor och det handlar mycket om kontrakt hit och dit (Enhetschef 5).

Enhetscheferna tror också att övergången har gjorts för att kontoren i Göteborg tidigare var utspridda och att det var ett sätt att samla flera av kontoren på ett och samma ställe. Det citat som bäst skildrar det enhetscheferna nämnde var det enhetschef 2 sa: *“...” det är ett sätt att samla all personal runt om i Göteborg på ett och samma ställe.* Enhetscheferna tror också att det är på grund av ekonomiska skäl eftersom Försäkringskassan är en myndighet där verksamheten finansieras med skattepengar och att det inte ska gå åt mer pengar än vad som behövs på exempelvis höga hyror till flera centralt belägna kontor. Men också på grund av att det är en föränderlig verksamhet som ständigt genomgår förändringar och omorganisationer, där personalbehovet varierar. Enhetscheferna sa att det är lättare att få in nya medarbetare om arbetsplatsen är aktivitetsbaserad med tanke på att det då inte finns några fasta arbetsplatser samt att det är kostnadseffektivt eftersom fasta arbetsplatser tar en viss yta i anspråk och används på ett sätt medan en arbetsplats på ett aktivitetsbaserat kontor kan ta mindre yta i anspråk och användas mer mångsidigt. Det är även något som de tror är modernt och att Försäkringskassan vill profilera sig som en attraktiv arbetsgivare.

Det är de bitarna som “...” har vägts samman, ekonomi, flexibilitet och naturligtvis att det är lite mode i att det ska vara sådana här kontor och att man får mycket för pengarna (Enhetschef 4).

Vad som också framgick var att enhetscheferna tror att det kan vara på grund av hälsoaspekter, arbetsmiljö samt möjligheten att skapa kontakter och utbytet mellan olika yrkesgrupper och personalgrupper.

“...” det är arbetsmiljömässigt bättre att jobba på en aktivitetsbaserad arbetsplats för att det främjar en rörlighet, att man kan byta och flexibilitet, att man kan byta arbetsmiljö under dagen utifrån de aktiviteter och arbetsuppgifter som man har (Enhetschef 8).

På frågan när beslutet fattades om att aktivitetsbaserade arbetsplatser skulle införas på Försäkringskassan sa enhetscheferna att det hela började med att det första aktivitetsbaserade kontoret byggdes vid Telefonplan i Stockholm någon gång runt 2013–2014 men att det enbart var ett beslut för huvudkontoret.

“...” när man gjorde det kontoret i Stockholm så var det väl ett beslut för det kontoret. Det fanns väl inte då någon uttalad strategi för att alla Försäkringskassan, när man gör nya kontor, ska vara enligt det konceptet utan då testade man väl det och sen med tiden har det också blivit ett beslut för nu finns det ett beslut som säger att gör man om kontoren eller bygger nytt så ska det vara utifrån aktivitetsbaserad modell (Enhetschef 4).

Enhetscheferna sa att det först var en tid efter att kontoret vid Telefonplan byggdes som generaldirektören beslutade att myndigheten skulle göra en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser och att de kontor som hädanefter görs om eller byggs ska bli aktivitetsbaserade. Men enhetscheferna sa att de inte vet när beslutet fattades. Vidare förklarade enhetscheferna att anledningen till den utdragna tiden bakom beslutet beror på att det krävs en hel del innan en så pass stor myndighet kan komma fram till en sådan slutsats. Men att det också kan bero på att arbetsuppgifterna vid huvudkontoret är mer i projektform och skiljer sig från de övriga kontoren i landet, där det arbetas med handläggning.

Telefonplan var mer att man fattade beslutet för huvudkontoret. “...” så att det beslutet var bara för Telefonplan och huvudkontoret. Men sen gjorde man ett antal utvärderingar, jag kom inte ihåg om det var ett eller två år efter som generaldirektören beslutade att Försäkringskassan ska jobba aktivitetsbaserat (Enhetschef 11).

Däremot var det en av enhetscheferna som kände sig osäker på om beslutet verkligen gäller alla kontor på myndigheten.

“...” jag är inte säker på att det är beslutat att man ska sitta aktivitetsbaserat över hela myndigheten. Vi har väldigt många kontor på väldigt många orter. Små orter “...” där det inte riktigt är möjligt att bygga om till aktivitetsbaserat. Så jag är inte helt säker på att det är sagt att vi ska ha det precis överallt (Enhetschef 7).

På frågan när beslutet fattades om att övergången skulle göras för enhetschefernas kontor svarade de att det var år 2016 som de fick veta att deras kontor skulle flytta till nya lokaler och att det skulle byggas ett nytt kontorshus.

Vi fick först beskedet att det blir flytt och det ska byggas ett kontor men platsen var inte klar då när de gick ut med den här informationen. Sen tog det inte så lång tid efter att man sa att det skulle bli Tändstickan "...” (Enhetschef 9).

På frågan hur ledningen och/eller enhetschefernas överordnade chefer har motiverat till dem varför Försäkringskassan ska göra en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser svarade flera av dem att det inte motiverades, utan att det mer eller mindre hänvisades till att det var ett beslut som hade fattats och som de behövde förhålla sig till. Det citat som motsvarar vad flera av enhetscheferna uttryckte var det enhetschef 1 sa: *Det var mest ett beslut.* En av enhetscheferna framhöll att det var ett ganska okomplicerat beslut.

Det var ett ganska okomplicerat beslut faktiskt. Vi har ganska mycket komplicerade beslut och svåra saker att implementera i myndigheten, saker som kan ställa etik och lite sånt på sin spets, som kräver lite mer. Så det här har varit ganska odramatiskt egentligen med aktivitetsbaserade arbetsplatser "...” (Enhetschef 7).

En annan enhetschef sa att vissa saker inte behöver föregås av en motivering eftersom enhetscheferna på Försäkringskassan är ganska lojala gentemot fattade beslut. En del av enhetscheferna menade dock att de har fått en motivering om varför det skulle göras ytterligare en övergång till en aktivitetsbaserad arbetsplats i Göteborg. Det var för att kontoren i Göteborg skulle samlas men också för att kontrakten inte skulle förlängas i gamla och undermåliga lokaler och att arbetssättet i det nybyggda huset skulle vara aktivitetsbaserat utifrån erfarenheterna från de tidigare aktivitetsbaserade kontoren och för att det är den inriktningen som gäller.

Enhetschefer om chefskapets processer

Nedan presenteras enhetschefernas upplevelser och förklaringar gällande vad de har gjort i praktiken för att förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda.

På frågan hur enhetscheferna har fastställt mål inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade de att de inte har fastställt några mål. En enhetschef förklarade att detta beror på att det har funnits ett projekt som har ansvarat för övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.

Det har varit ganska styrt från projektet det här så det har inte legat på mig att jag ska sätta upp några individuella mål eller strategier runt detta, utan vi har haft ett projekt som har stått bakom det “...” (Enhetschef 8).

Däremot framkom det att det har funnits saker som har varit mer eller mindre viktiga för enhetscheferna inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. För flera av enhetscheferna var det viktigt att informera och involvera medarbetarna samt finnas där för dem, vara lyhörda och lyssna.

“...” det enda som gäller vid förändring det är att informera, informera, informera och ha en dialog och involvera medarbetarna i allt som pågår i varje steg. Så de är en del av projektet, att det inte bara är passivt utan att de aktivt ska medverka. Det är det som underlättar och gör det roligt för dem (Enhetschef 9).

På frågan hur enhetscheferna har planerat och upprättat olika steg inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade de att det har varit en lång planeringsprocess men att det är projektet som har upprättat olika steg och hållit i planeringen och att de mer eller mindre har följt projektets planering.

Min planering och struktur har nog helt enkelt varit att försöka följa projektets intentioner med att “...” visa bildspel på APT, ta upp diskussionspunkterna som de vill att man ska prata om “...” (Enhetschef 8).

Enhetscheferna sa att verksamheten flöt på men att de däremot behövde planera på individnivå för de medarbetare som behövde extra insatser samt inför den sista arbetsdagen på kontoret, då alla medarbetarna antingen fick arbeta hemifrån eller på något annat kontor för att kontorsservice, som arbetar med lokalfrågor på Försäkringskassan, skulle tömma kontorslokalerna.

“...” på fredagen innan inflytt, då jobbade alla hemifrån, så det har vi behövt planera inför, att informera medarbetarna om och säkerställa att de kan jobba hemifrån eller om de behöver jobba på något annat kontor i Göteborg “...” (Enhetschef 3).

Två av enhetscheferna försökte dock göra det hela lite roligare och planerade in så att de bjöd respektive enhet, vilka består av två team, på frukost och fika i samband med städningen av arbetsplatserna.

Vi hade städfrukostar “...” Något som fick motivera, de fick städa och vi bjöd på frukost. Hela tiden morot och piskor kanske man kan kalla det. Att vi försökte göra något positivt av det än att bara “Nu ska ni röja bort er gamla skit här” (Enhetschef 12).

På frågan hur enhetschefernas tidsplan har sett ut inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade de att de har utgått från en tidsplan men att det var projektet som upprättade den, vilket kan exemplifieras med det enhetschef 9 sa: Projektet hade en tidsplan. Projektet förmedlade tidsplanen till enhetscheferna, vad de behövde tänka på, när de skulle börja prata med medarbetarna om övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och vilket datum flytten skulle ske. Därtill hade även kontorsservice upprättat en tidsplan i och med att det var de som skötte de praktiska sakerna i samband med flytten. Kontorsservice skickade exempelvis ut mail med information om när städdagarna var, hur flyttlådorna skulle packas, slutdatum för när arbetsplatserna senast skulle vara städade och ordnade med inpasseringskort till Tändstickan.

På frågan hur enhetscheferna har fördelat resurser inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen för att uppnå målen svarade väldigt många av dem att de inte fördelade resurser

på något annorlunda sätt gentemot hur de brukar. En del av enhetscheferna menar dock att de fick avsätta extra tid för att prata med medarbetarna samt låta dem rensa och slänga saker inför övergången. Det citat som överensstämmer med det enhetscheferna uttryckte var det som enhetschef 2 sa: Extra tid "...". Att prata mer med dem. Försöka bemöta alla funderingar. Två av enhetscheferna berättade även att de var tvungna att låna ut tre av sina medarbetare till arbetsgrupper som ville ha synpunkter från olika handläggare. Gällande ekonomi sa enhetscheferna att de inte har något budgetansvar, utan det är något som områdescheferna ansvarar för.

På frågan hur enhetscheferna har strukturerat inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade de att de inte heller behövde strukturera någonting eftersom det som sagt fanns ett projekt med två projektledare från Försäkringskassan som hade till uppgift att ha hand om övergången. Det var så att säga projektet som skötte det hela med bygget av huset, kontakten med byggherren och arkitekter, workshops för enhetscheferna och att förse enhetscheferna med information. Enhetscheferna sa att det var väldigt uttänkt, där projektet kontinuerligt servade dem och att de själva inte behövde ta så många egna initiativ.

"..." det finns ett projekt eller vad det nu heter som genomför de här flyttarna som bygger, förankrar bland chefer och medarbetare som ska flytta in eller framförallt gentemot chefer och med diverse olika workshops och PowerPoint bilder och annat så man blev ganska matad med vad du ska göra gentemot din personal. Det kommer till dig "...". (Enhetschef 4).

Enhetscheferna sa att det var tacksamt att ha ett projekt som hade hand om strukturen och en av enhetscheferna uttryckte att hen inte trodde att enhetscheferna tillsammans med områdescheferna hade lyckats bättre än projektet. Men däremot sa en del av enhetscheferna att de kände att projektet styrde väldigt hårt, inte var så inkännande för vad enhetscheferna tyckte och var väldigt ideologiska till det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Jag är ingen motståndare och vi är inga motståndare men det är ett så himla tydligt koncept, "Så här ska det vara". I vissa fall går det inte att ändra på någonting för så ska det vara punkt slut (Enhetschef 8).

På frågan om hur de anställda har utbildats i att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats svarade enhetscheferna att varken de eller medarbetarna utbildades och att den utbildningen de snarare fick var i form av information. Enhetscheferna sa att de gavs möjlighet att vara med på diverse workshops med olika typer av innehåll, som projektet höll i, och att de därefter fick förmedla innehållet vidare till medarbetarna. Men enhetscheferna fick även material av projektet i form av bildspel som de skulle visa för medarbetarna på arbetsplatsträffarna (APT) en gång i månaden. Bildspelen var över vad en aktivitetsbaserad arbetsplats är, innebär och positiva effekter som kan komma av det. Vissa delar av bildspelen var obligatoriska och andra valfria att ta med. Det framkom att en del av enhetscheferna var selektiva med vilka bilder de valde att visa för att få innehållet att gå ihop med medarbetarna.

I vissa delar har jag tänkt att det här kan jag inte säga för då halshugger de mig, när vi har ett bildspel: "De här 20 sjukdomarna minskar om man arbetar aktivitetsbaserat" (Enhetschef 10).

Medarbetarna fick även göra teamövningar, grupparbeten och diskutera i mindre grupper på APT om vad de ville ha för förhållningssätt, vad som var viktigt, hur de skulle veta var alla var samt bevara enhets- och teamkänslan. De som höll i projektet kom också ut till kontoren vid flera tillfällen och informerade medarbetarna, hade Skype-möten samt att det på intranätet *FIA* fanns en sida där medarbetarna kunde gå in och få information, se frågor och svar, kunde ställa frågor via en chatt där de från projektet svarade inom 12 timmar och kunde se bilder från byggnationen. Via chatten och olika arbetsgrupper kunde även medarbetarna ha en dialog med de från projektet där de fick möjligheten att komma med förslag på förbättringar.

På frågan hur lång tid i förväg enhetscheferna började förankra och kommunicera med de anställda svarade de att de började prata med medarbetarna om övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen för ungefär två år sedan, när beslutet kom att det skulle byggas ett till aktivitetsbaserat kontor i Göteborg. Enhetscheferna sa också att de pratade om övergången till och från men att det hela intensifierades under år 2018.

Jag tror beslutet fattades för två år sen och så började vi prata om det strax efter det på olika sätt men det blev ett mer skarpt läge i våras och efter sommaren så har vi pratat om det vid varje tillfälle som vi har setts "..." (Enhetschef 3).

På frågan om hur enhetscheferna har förankrat och kommunicerat med de anställda kring övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen förklarade enhetscheferna att de långsamt försökte medvetandegöra medarbetarna om övergången genom att prata med dem om vad en aktivitetsbaserad arbetsplats är. Övervägande delen av enhetscheferna tyckte att det var bra att de fick lång tid på sig men några av enhetscheferna tyckte också att det var alldeles för tidigt, vilket kan illustreras med det enhetschef 4 sa: *“...” min bild är att det är för ambitiöst och för mycket och för långt innan.* Samma enhetschef förklarade att personalomsättningen inom den förmånen hen är chef för är väldigt hög och att det därför kan vara svårt att börja prata med medarbetarna så tidigt. En förmån är en benämning på en typ av ersättning som någon som bor eller arbetar i Sverige kan få och det finns flera förmåner inom Försäkringskassan, bland annat sjukförmåner i form av exempelvis sjukpenning och sjukersättning samt föräldraförmåner i form av föräldrapenning.

“...” så långt innan kan inte vi börja prata med personalen, det är inte säkert att det ens är samma människor, vi har bytt ut halva personalstyrkan på den tiden
(Enhetschef 4).

I början gjorde enhetscheferna också en risk- och konsekvensanalys tillsammans med projektet, fackliga representanter och medarbetarna för att ta upp eventuella risker, konsekvenser samt för- och nackdelar. Enhetscheferna sa att de framförallt pratade med medarbetarna på olika möten, bland annat på APT om hur de tänkte, vad det var som kändes jobbigt, om de behövde något för att förbereda sig samt bemötte frågor och farhågor.

“...” vi har tagit det på APT. Vi har pratat om farhågor och det positiva med det och vad vi har för förväntningar och vad kan vi göra redan nu (Enhetschef 3).

De frågor som ständigt var återkommande från medarbetarna var enligt enhetscheferna praktiska frågor såsom hur många hissar, mikrovågsugnar och mötesrum det skulle finnas, om det skulle finnas cykelställ och någonstans att duscha. En enhetschef sa att medarbetarna inte ville prata om hur jobbig övergången kändes, utan istället undrade över mer praktiska saker.

Det har varit mest det praktiska som de har undrat över. Det har inte varit att de vill prata om hur jobbigt det känns för jag tror alla har vetat att "Jag tycker det är jobbigt men vi ska flytta och då får jag följa med eller söka mig någon annanstans" (Enhetschef 3).

Däremot menade en annan enhetschef att medarbetarna pratade om hur jobbig övergången kändes genom att just undra över praktiska saker. Det tror enhetschefen berodde på att medarbetarna lade sin oro eller förändringsobenägenhet på praktiska saker.

"..." det som man har mentalt det lägger man på det praktiska så du säger inte "Jag tycker det är skitjobbigt att flytta för jag vill sitta här på mitt egna rum och gå i gamla vanor. Du säger inte det, utan du säger istället att "Det är jobbig resväg" eller "Undra hur många mikrovågsugnar det finns" eller så. Man lägger det på de praktiska sakerna (Enhetschef 4).

En annan enhetschef framhöll att det inte alltid behöver vara de stora frågorna som är viktigast för medarbetarna att få svar på, utan att det kan vara de små frågorna. Någoting annat som var viktigt var att enhetscheferna lyssnade på medarbetarna, vilket kan illustreras med hjälp av det enhetschef 3 sa: *Det viktigaste tror jag är att lyssna "...".* Enhetscheferna sa också att de passade på att prata med medarbetarna om övergången när de hade enskilda möten med dem och frågade hur de kände och tänkte så att de enskilt hade möjligheten att lyfta frågor och farhågor men också uttrycka sig kritiskt.

Det är inte så att jag har ett bokat samtal och säger "Nu ska vi prata om när vi ska flytta till Tändstickan", utan i mina andra samtal som jag har så väger jag in. Ja men nu är snart flytten, "Hur känner du?", "Vad tänker du", "Hur blir det för dig?" "Vad tror du?" och så där. Så får de vädra sina funderingar och farhågor (Enhetschef 4).

För enhetscheferna var det viktigt att de var så uppriktiga som möjligt gentemot medarbetarna och att de inte kom med halvdana sanningar, utan antingen sa sådant som var sant eller underbyggt.

Jag försöker vara så ärlig som möjligt med mina medarbetare. Jag försöker lägga korten på bordet och säga att "Detta kommer vara lite jobbigt å andra sidan kommer det här vara bra" "...". Så man ändå är förberedd på det. Så jag försöker inte skönmåla något för då tror jag man kan åka dit på det ganska mycket sen ändå om man målar upp en bild som inte stämmer. Jag tror ganska mycket på att faktiskt hitta det som är bra och sen lägga korten på bordet med det som inte är så bra (Enhetschef 7).

Enhetscheferna uppgav att de inför övergången sa till medarbetarna att både de och medarbetarna skulle hamna i en situation där de inte skulle tycka att allting var perfekt och att de skulle få jobba med det där och då. En av de sakerna som enhetscheferna framhöll som bra när de kommunicerade med medarbetarna var att arbetsplatsen skulle vara ett nybyggt hus med nya fräscha lokaler. Enhetscheferna sa även att det inför övergången handlade om att förmedla information från projektet, stämna av och uppdatera medarbetarna samt påminna dem om frågor och svar på intranätet, vilket enhetscheferna upplevde dämpade medarbetarnas oro inför övergången. Ju närmre övergången, desto mer pratade enhetscheferna med medarbetarna om övergången, frågade dem om de hade några funderingar och uppmanade dem att rensa, skanna, slänga och packa materialet vid sin arbetsplats för att de i fortsättningen endast skulle ha en ryggsäck med deras dator, ett skåp och en verktygslåda.

På frågan om hur enhetscheferna har fördelat ansvar och arbete mellan de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen så gick meningarna isär bland enhetscheferna. En del av enhetscheferna framhöll att de inte fördelade ansvar och arbete medan andra enhetschefer sa att de lade ut mycket ansvar på teamen utifrån vad de hade för behov och att de behövde hjälpas åt att lära varandra använda olika IT-lösningar.

Det var mer det här att se till att "Den här personen vet hur man gör, gå till den och säg till att den får dela med sig av sin tekniska kunskap" (Enhetschef 10).

Det gjordes för att de medarbetare som exempelvis hade som rutin att skriva ut dokument, ta anteckningar och spara på en massa papper skulle få in vanan att börja ha saker i datorn och föra anteckningar där. Enhetscheferna sa också att var och en av medarbetarna hade ansvar att packa, slänga och ta hem sina privata saker samt städa sin arbetsplats, såtillvida det inte var en

eller flera av medarbetarna som var borta för då fördelade enhetscheferna ut det ansvaret på medarbetarna, liksom för de gemensamma utrymmena.

Inför flytten, då behövde man packa sina saker, hantera sina saker och alla föremål och städa sina arbetsplatser, slänga alla sina papper och man var ansvarig för sina egna saker. Hade man kollegor som var frånvarande eller föräldralediga till exempel då är det mitt ansvar som chef att se till att sakerna blir packade men det jag gjorde var att delegera det till enheten så vi alla tog det ansvaret (Enhetschef 2).

På frågan om vilka procedurer det har funnits för att hjälpa de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade enhetscheferna att det var studiebesök till byggnationen av Tändstickan för att se hur det såg ut men också till kontoret vid Gårda Norra där medarbetarna även gavs möjligheten att prova på hur det skulle vara att arbeta aktivitetsbaserat.

“...” studiebesök har de fått göra. Vi har redan ett kontor, Gårda Norra. Dit har det erbjudits väldigt mycket studiebesök och där har de också fått sitta och provjobba en dag “...” Så de har haft möjligheten att se hur det är (Enhetschef 5).

Medarbetarna hade också möjlighet att anmäla sig till ett tillfälle på Skype för att bli mer digitala och använda de olika hjälpmedlen som finns i datorn i form av programvaror som exempelvis OneNote. Enhetscheferna sa också att de tillsammans med medarbetarna en tid innan övergången prövade principen med *clean desk* så att de skulle få en känsla för principen. Principen innebär att medarbetarna rensar skrivbordet från saker innan de lämnar det. En enhetschef nämnde att hen några månader innan övergången flyttade ut från sitt rum så att enhetschefens medarbetare, vilka satt i ett öppet kontorslandskap, kunde använda det som ett tyst rum för att ta samtal. En annan enhetschef sa att hen tog ritningarna på våningsplanet där medarbetarnas skåp skulle vara och visade ritningarna för dem på varje möte innan sommaren för att göra det verkligt. Vad gäller ritningar så fanns det även på respektive kontor en vägg med till exempel planritningar, interiör- och materialval.

På frågan hur enhetscheferna har kontrollerat och övervakat förberedelserna inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen svarade somliga att de vare sig kontrollerade eller

övervakade förberedelserna men att de däremot stämde av med medarbetarna, både i grupp och enskilt, för att säkerställa hur de kändes, hur medarbetarna hade det samt fanns där som stöd om de var oroliga.

Jag har inte kontrollerat och övervakat. Jag har stämt av lite med dem och frågat hur det går och det har inte varit mer problematiskt än att jag har varit ute och snackat lite med dem och hört hur det går, om de behöver hjälp med något, om de saknar någonting (Enhetschef 7).

Någonting annat som enhetscheferna fick göra inför övergången var att inventera kring om de hade några medarbetare med särskilda behov. Vissa av enhetscheferna fick därefter ta kontakt med personalavdelningen för att få stöttning i hur de skulle tänka kring medarbetarna med någon form av funktionsnedsättning. Vartefter personalavdelningen i sin tur svarade att medarbetarna kunde få reserverade platser eller enskilda rum men mot förbehåll att de först testade de olika miljöerna eftersom de oftast kan sitta i någon av dem. Eftersom de medarbetarna var väldigt oroliga inför övergången och hur det skulle bli fick enhetscheferna därför prata och lugna dem samt fråga om det skulle kännas okej för dem att testa. Förutom det sa enhetscheferna att de också gjorde listor på medarbetarnas arbetsredskap som exempelvis rollermouse och specialstolar, såg till om allting var gjort inför att de skulle lämna kontorslokalerna och om medarbetarna hade packat. Trots att det var medarbetarnas egna ansvar att städa och en del var tidigt ute och vissa dröjde in i det sista så var det en enhetschef som behövde tjata på sina medarbetare att städa sina rum, vilken hen tror berodde på allmän lättja, tidsstress och att medarbetarna inte kände att de hann städa för att de behövde arbeta. Enhetschef 5 beskrev det på detta sättet: "...” *det har varit lite tjatning om det här att städa sina rum och det har inte riktigt gjorts enligt förväntan heller.*

På frågan vilka problem enhetscheferna har stött på inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och hur dessa har hanterats svarade enhetscheferna att de inte stötte på så mycket problem. En av enhetscheferna hade problem med en av sina medarbetare som hade väldigt mycket saker på sitt rum och som det var ett ganska stort arbete kring men som löste sig efter att enhetschefen vid flera tillfällen fick påtala för medarbetaren att hen bara kunde ta med sig det materialet som rymdes i ryggsäcken. En annan enhetschef hade problem

med att nå ut med information till sina medarbetare för att informationen som kom från projektet inte alltid var anpassad till medarbetarna. Det löste enhetschefen genom att hen emellanåt fick tydliggöra informationen och säkerställa med medarbetarna på diverse möten att de hade fått informationen.

Ett problem är att verkligen nå ut med information. Säg att du mailar ut information, då har du vissa personer som sitter och säger "Vad menar du med den här bisatsen?" och sen har du personer som "Har du mailat mig?". Man har hela det spektrat "..."
(Enhetschef 10).

Någonting annat som enhetscheferna märkte inför övergången var att medarbetarna kunde låta väldigt negativa i grupp, vilket var problematiskt eftersom det gjorde att enhetscheferna inte visste om det då handlade om gruppen eller enstaka medarbetare.

På gruppnivå kan det låta mycket mer negativt. När vi betar ner det på individnivå så har det inte varit så stort men i grupp kan de bygga upp varandra väldigt mycket i det negativa (Enhetschef 12).

Det löste enhetscheferna genom att ha samtal både i grupp och på individnivå för att se om det var gruppen eller enstaka medarbetare som kände på ett visst sätt. Enhetscheferna var också noga med att förmedla till medarbetarna att de gjorde övergången tillsammans och att de inte kunde ta ställning till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen utan att veta vad det faktiskt innebar och ha prövat samt att saker och ting kunde lösas väl på plats. Det som enhetscheferna sammantaget berättade kan återges i det enhetschef 2 sa: *Vi kan inte ta ställning till saker innan vi har testat dem. Sen kan vi lösa saker på plats.*

Enhetschefer om utmaningar

Nedan presenteras enhetschefernas upplevelser och förklaringar kring vilka svårigheter och utmaningar de har ställts inför gällande övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.

På frågan vad enhetscheferna tycker har varit svårast med att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos medarbetarna svarade de att det har varit olika saker. Enhetscheferna sa att det var en stor förändring för både dem och för

medarbetarna och att de gjorde samma resa som medarbetarna eftersom de flesta av enhetscheferna inte hade någon tidigare erfarenhet av att ha arbetat aktivitetsbaserat. De få enhetschefer som hade tidigare erfarenhet av att ha arbetat aktivitetsbaserat hade det något lättare med att konkretisera förändringen för medarbetarna till skillnad mot de enhetschefer som inte hade någon erfarenhet alls. De enhetscheferna sa att de inte hade mer information än medarbetarna, vilket gjorde det svårt för dem att konkretisera vad förändringen skulle innebära för medarbetarna.

”...” det svåraste har varit att man inte själv vet vad det innebär. Jag har inte haft mer information än dem egentligen. Jag har inte jobbat på ett aktivitetsbaserat kontor innan, jag har inte arbetat aktivitetsbaserat (Enhetschef 3).

De enhetschefer som inte hade någon tidigare erfarenhet av att arbeta aktivitetsbaserat sa också att de heller inte vet hur mycket information som hade hjälpt eftersom vare sig de eller medarbetarna kunde föreställa sig hur den aktivitetsbaserade arbetsplatsen skulle vara, utan att det var någonting som de först kunde uppleva när de väl var på plats. Trots att det fanns möjlighet att både göra studiebesök och testa på att arbeta aktivitetsbaserat vid Gårda Norra var det någonting som långt ifrån alla medarbetarna gjorde, vilket en del av enhetscheferna sa att vissa av medarbetarna egentligen hade behövt. Enhetschef 13 sa: *Det blir så när man lämnar saker öppet.* Men flera av enhetscheferna sa att de tror att det berodde på att medarbetarna inte fick någon avlastning i arbetet och att de hade mycket att göra, så när sådana saker kom upp och ställdes i förhållande till arbetet så valde medarbetarna istället att arbeta. Enligt enhetscheferna fanns det också en osäkerhet hos medarbetarna för att saker och ting inte skulle fungera om de testade att arbeta aktivitetsbaserat vid Gårda Norra och att de kände att de inte kunde förlora en arbetsdag.

Man vill åka och jobba med det man ska jobba med. Man vill inte lägga tid på något annat. Det handlar också om lojalitet till sitt arbete ”Jag vill jobba på” (Enhetschef 5).

Samma enhetschef som sa att det blir så när saker lämnas öppet klargjorde att det inte hade byggts på frivillighet om medarbetarna hade mått riktigt dåligt av tanken att arbeta på den nya

aktivitetsbaserade arbetsplatsen, utan hade koll på medarbetarna och gjorde bedömningen att det flöt på. Sedan sa en del av enhetscheferna att studiebesöken till Tändstickan inte alltid föll väl ut trots att syftet var att minska oron och visa att det inte kommer vara en stor industrilokal där alla kommer sitta och att det kommer låta mycket.

”...” när vi var här på studiebesök så var det inga möbler, det var tomma lokaler och jag tror att den här oros känslan förstärktes snarare av att komma hit när det var tomma lokaler ”...” (Enhetschef 3).

En annan svårighet som enhetscheferna berättade om att de ställdes inför gällande övergången var att få medarbetarna att släppa tanken på den egna arbetsplatsen. Ett citat som återger vad flera av enhetscheferna förmedlade till sina medarbetare var det enhetschef 10 sa: *Nej du kommer inte ha en egen plats, men du kommer ha en plats varje dag.* En del av enhetscheferna sa att den största utmaningen och förändringen var för de medarbetare som satt i egna rum och att det var en fördel för de som redan satt i ett öppet kontorslandskap. Enhetscheferna sa också att det var upp till medarbetarna själva att ta ställning till förändringen eftersom det inte fanns så mycket att välja på, vilket gjorde det svårt för de medarbetare som inte gillade förändringen att förhålla sig till den. Enhetscheferna sa att när de initialt började prata med medarbetarna om övergången var den väldigt abstrakt för medarbetarna och många kunde inte ta till sig övergången för att den var så avlägsen. Enhetschef 7 sa: *Det var lite att medarbetarna undrade “Hur är detta relevant, då jobbar inte ens jag kvar”.* I och med att övergången var så abstrakt för medarbetarna förklarade enhetscheferna att en av utmaningarna var medarbetarnas engagemang inför övergången eftersom det var väldigt lågt i början men att det var något som stegrade över tid och var som störst precis innan övergången. Vidare berättade enhetscheferna att de innan övergången inte hade några svårigheter i att se fördelarna i att arbeta aktivitetsbaserat i och med att de har väldigt flexibla arbetsuppgifter och är väldigt rörliga. Enhetscheferna sa att det däremot var svårt för medarbetarna att se det attraktiva i att arbeta aktivitetsbaserat eftersom övervägande delen av medarbetarna, beroende på vilken förmån de handlägger, mer eller mindre har samma arbetsuppgifter och sitter stilla på en arbetsplats större delen av arbetsdagen.

“...” vi har en hel del medarbetare som tycker det här är idioti, de vill ha ett eget rum och jag brukar skoja med de ibland ”Er drömtillvaro är att jag låser in er i en skrubb och matar er med ärenden” och då svarar de ”Ja, perfekt!” (Enhetschef 10).

En del av enhetscheferna sa att de därför försökte lyfta fördelarna med att arbeta aktivitetsbaserat men att de samtidigt hade svårt att balansera diskussionen när medarbetarna hänvisade till den forskning som finns och de nackdelar som kommer av att arbeta aktivitetsbaserat. Enhetscheferna fick därför påtala för medarbetarna att när det väl kommer till kritan så handlar det om hur både enhetscheferna och medarbetarna har det efter övergången.

Så här är det ”...” ni vet att det är en myndighet, det är inte demokrati eller så, utan vissa beslut kan vi inte påverka. När vi väl kommer på plats och på vägen dit i den mån vi får inflytande så kan vi försöka påverka men vi kan inte påverka ATT det blir aktivitetsbaserat” (Enhetschef 10).

Diskussion och slutsatser

I denna del besvaras studiens frågeställningar. Med hjälp av teoretiska tolkningar och studiens empiriska resultat besvaras en frågeställning i taget. Det åtföljs av en bredare diskussion med vårt ställningstagande till de valda teorierna och ett metodologiskt resonemang. Delen avslutas med slutsatser och bidrag till framtida forskning.

Syftet med studien var att kartlägga och beskriva vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i Göteborg gjorde för att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda samt varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå och om beslutet har föregåtts av en motivering. Det görs genom att besvara studiens tre frågeställningar. Vi ställde tre frågeställningar: varför inför Försäkringskassan aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå, vad gjorde cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i praktiken för att förbereda de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen samt vilka utmaningar upplever cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan att de ställdes inför under förberedelsefasen till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.

När det kommer till den första frågeställningen, varför inför Försäkringskassan aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå, så säger Røvik i sin första delfas i motiveringsfasen, *receptets manifestering*, att en eller flera i organisationen exponeras för organisationsreceptet och att det väcker intresse (Røvik 2015:117). Det som framgick var att enhetscheferna inte visste vem eller vilka det var som först kom i kontakt med idén om den aktivitetsbaserade arbetsplatsen på Försäkringskassan eller varför det väckte intresse. Till följd av det svarade dock enhetscheferna bara på vem eller vilka det var som först kom i kontakt med idén. Det utesluter varifrån den kom. Därför undersöktes också enhetschefernas egna uppfattningar. Det som framgick var att enhetscheferna återigen inte visste varifrån idén om aktivitetsbaserade arbetsplatser kom. I sin andra delfas, *matchning och entusiasmering*, säger Røvik att ledningen i organisationen måste bli entusiastisk och övertygad om att organisationsreceptet är relevant för organisationen (Røvik 2015:117). Det som framgick var att enhetscheferna trodde det fanns många olika saker som låg bakom varför ledningen på Försäkringskassan blev övertygad om att aktivitetsbaserade arbetsplatser är relevant för

myndigheten. Några saker som framhölls var bland annat ekonomiska skäl, frånvarande medarbetare, tomma arbetsrum, hälsoaspekter, teknisk utveckling, att det är modernt och för att samla kontoren i Göteborg. Till följd av det svarade dock enhetscheferna bara på varför ledningen på Försäkringskassan blev övertygad om att det är relevant att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten. Det utesluter vad enhetscheferna själva tror. Därför undersöktes också enhetschefernas egna uppfattningar om varför Försäkringskassan både har och kommer införa aktivitetsbaserade arbetsplatser. Det som framgick var att det inte råder någon skillnad i enhetschefernas svar, oavsett om det gällde varför ledningen fann det relevant eller deras egna uppfattningar. Det som kan urskiljas i den tidigare forskningen är att flera verksamheter har gjort övergången till aktivitetsbaserade arbetsplatser till följd av den tekniska utvecklingen (Appel-Meulenbroek et al 2011:123), ekonomiska omständigheter (Harris 2015:452), att skrivbordsplatser står tomma stora delar av arbetsdagen och att det har skapat ett behov av att optimera kontorsytorna (Berthelsen et al 2017:9; Toivanen 2018:73). Även i vår studie framgår det att detta är några av orsakerna till övergången. I sin tredje delfas, *beslut*, säger Røvik att organisationen fattar beslut om organisationsreceptet ska adopteras eller inte (Røvik 2015:117). Att det hade fattats ett beslut var något som vi på förhand visste om och som föranledde valet av fall. Vi ställde därför inte någon fråga om det men trots det framgick det ändå att samtliga enhetschefer visste om att det hade fattats ett beslut. Även om Røvik menar att det är organisationen som fattar beslut om ett organisationsrecept ska införas så förtäljer inte det vem eller vilka det är. Vi undersökte därför om enhetscheferna visste om vem eller vilka det var som fattade beslut om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan för att se om de kunde ge oss en klarare bild. Det som framgick var att enhetscheferna inte visste men att de trodde det var generaldirektören eller generaldirektören tillsammans med ledningen på Försäkringskassan som fattade beslutet. En av enhetscheferna trodde däremot att det var en verksamhetsutvecklingsgrupp. Därutöver undersöktes det om enhetscheferna visste om när beslutet fattades om att aktivitetsbaserade arbetsplatser skulle införas på Försäkringskassan och när beslutet fattades om att övergången skulle göras för deras kontor. Det gjordes för att återigen se om det kunde ge oss en klarare bild. Det som framgick var att det hela började med att det första aktivitetsbaserade kontoret byggdes vid Telefonplan någon gång under perioden 2013–2014 men att det enbart var ett beslut för huvudkontoret. Det var först en tid efter att kontoret byggdes som det beslutades att myndigheten skulle göra en övergång till

aktivitetsbaserade arbetsplatser men att enhetscheferna inte visste om när beslutet fattades. År 2016 fick de veta att deras kontor skulle flytta till nya lokaler och att det skulle byggas ett nytt kontorshus. Förutom de tre delfaserna säger även Røvik att organisationer bör motivera varför ett organisationsrecept ska införas (Røvik 2015:39). Varken ledningen eller enhetschefernas överordnade chefer motiverade för dem varför Försäkringskassan skulle göra en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser, utan hänvisade istället till att det hade fattats ett beslut. Däremot var det några enhetschefer som menade att de hade fått en motivering och att beslutet berodde på att kontoren i Göteborg skulle samlas, att kontrakten inte skulle förlängas, att arbets sättet skulle vara aktivitetsbaserat och att det är den inriktningen som gäller.

När det kommer till den andra frågeställningen, vad gjorde cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i praktiken för att förbereda de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen, så säger Kotter i en av chefskapets processer, *planering och budgetering*, att chefen ska fastställa mål, upprätta detaljerade steg och en tidsplan samt fördela de resurser som behövs för att uppnå målen och i sin tur visionen (Kotter 1990:4ff). Det som framgick var att enhetscheferna inte fastställde några mål eftersom det fanns ett projekt som ansvarade för övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Det var projektet som upprättade olika steg och en tidsplan samt höll i planeringen, vilken enhetscheferna följde. Även kontorsservice hade upprättat en tidsplan som enhetscheferna utgick från. Trots att projektet ansvarade för övergången fanns det saker som var mer eller mindre viktiga för enhetscheferna. De behövde själva planera på individnivå för vissa medarbetare och den sista arbetsdagen på kontoret. Två av enhetscheferna planerade också in så att de bjöd respektive enhet på frukost och fika. Angående resursfördelningen såg den enligt enhetscheferna inte annorlunda ut gentemot hur den brukar förutom att de fick avsätta extra tid och låna ut medarbetare. I chefskapets process, *organisering och rekrytering*, säger Kotter att chefen upprättar en organisatorisk struktur, rekryterar eller utbildar personal, kommunicerar, fördelar ansvar och arbete mellan personalen samt tillhandahåller procedurer (Kotter 1990:4ff). Det som framgick var att enhetscheferna inte behövde strukturera inför övergången på grund av att det fanns ett projekt med två projektledare som kontinuerligt servade dem och att de själva inte behövde ta så många egna initiativ. De upplevde också att projektet styrde väldigt hårt, inte var så lyhörda för vad de tyckte och var väldigt ideologiska till det aktivitetsbaserade arbets sättet. När det kommer till utbildning ansåg enhetscheferna att

varken de eller medarbetarna hade utbildats i att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats och att utbildningen snarare var i form av information. Angående kommunikationen började enhetscheferna förankra och kommunicera med medarbetarna om övergången för ungefär två år sedan, vilket intensifierades nu under våren. De kommunicerade med medarbetarna genom att bland annat prata med dem, både individuellt och i grupp, om vad en aktivitetsbaserad arbetsplats är, hur de tänkte, vad som kändes jobbigt, om de behövde något för att förbereda sig, bemötte frågor och farhågor, tog upp eventuella risker, konsekvenser samt för- och nackdelar. Enhetscheferna förmedlade också information från projektet, stämde av och uppdaterade medarbetarna. När det kom till fördelningen av ansvar och arbete mellan medarbetarna inför övergången var enhetscheferna oeniga. Enligt en del av dem fördelade de inte ansvar och arbete mellan medarbetarna medan andra enhetschefer ansåg att de hade gjort det och lade ut mycket ansvar på sina team. Det enhetscheferna däremot var eniga om var att medarbetarna hade ansvar för att packa, slänga och ta hem sina privata saker samt städa sin arbetsplats. Enhetscheferna fördelade också ut ansvar för gemensamma ytor och om det var någon som var borta. De betonade också att det fanns olika procedurer för att hjälpa medarbetarna inför övergången bland annat genom studiebesök, testa på att arbeta aktivitetsbaserat, pröva på principen med clean desk samt att det gavs ett tillfälle för att bli mer digitala. Det som kan urskiljas i den tidigare forskningen är att vissa verksamheter påbörjar förberedelserna i god tid innan själva flytten (Skogland 2017:72) och att ledning samt chefer tydligt behöver styra förändringsprocessen (Ellison Schriefer 2005:230; Brunia et al 2016:43). Forskningen visar också att det är viktigt att chefer på mellannivå kommunicerar med anställda vid en organisatorisk förändring (Savaneviciene & Stankeviciute 2011:415) och att information behöver kommuniceras på ett konsekvent sätt. Därtill bör chefer också efterfråga feedback, frågor, förslag, idéer och orosmoment från de anställda och bearbeta dem (Ionescu et al 2014:296). I vårt undersökta fall började förberedelserna två år innan övergången samt att det var ett projekt som tydligt styrde förändringsprocessen. Vårt fall visar också att enhetscheferna har kommunicerat med medarbetarna samt efterfrågat och hanterat de delar som den tidigare forskningen redogör för. I chefskapets process, *kontroll och problemlösning*, säger Kotter att chefen kontrollerar och övervakar samt löser eventuella problem (Kotter 1990:4ff). Det som framgick var att några av enhetscheferna vare sig kontrollerade eller övervakade förberedelserna inför övergången. Däremot stämde de av med medarbetarna hur de kände, hur de hade det och fanns där som stöd om de var oroliga.

Någonting som samtliga enhetschefer behövde göra var att inventera om de hade några medarbetare med särskilda behov eller arbetsredskap och om allting var gjort inför att de skulle lämna kontorslokalerna. Enligt enhetscheferna stötte de inte på så många problem men de problem som de ställdes inför sa de att de kunde lösa. Det som kan urskiljas i den tidigare forskningen är att chefer på mellannivå är bättre positionerade för att kunna identifiera och försöka lösa anställdas bekymmer (Heyden et al 2017:966). Detta framgår också i vår studie.

När det kommer till den tredje frågeställningen, vilka utmaningar upplever cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan att de ställdes inför under förberedelsefasen till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen, så kan vi utläsa följande. Enligt enhetscheferna fanns det en del utmaningar med övergången, bland annat att det var en stor förändring och att de hade svårt att konkretisera den. En del av enhetscheferna upplevde att studiebesöken till Tändstickan inte alltid föll väl ut när syftet med dem var att minska oron hos medarbetarna. Någonting annat som var en utmaning enligt dem var att få medarbetarna att släppa tanken på den egna arbetsplatsen. Det var svårt för de medarbetare som inte kunde acceptera eller gillade förändringen att förhålla sig till den eftersom det inte fanns så mycket annat att välja på. Enhetscheferna tyckte också att det var utmanande att medarbetarnas engagemang inför övergången var väldigt lågt i början, att medarbetarna hade svårt att se det attraktiva i att arbeta aktivitetsbaserat samt balansera diskussionen när de hänvisade till forskningen och de nackdelar som kommer av att arbeta aktivitetsbaserat.

Gällande de teorier vi har valt att använda i studien så ser vi att Røviks motiveringsfas och dess två delfaser, tillsammans med motiveringen varför ett organisationsrecept ska införas, har visat sig vara användbart när det kommer till att infria vår förhoppning om att den skulle hjälpa oss att kartlägga och beskriva varför Försäkringskassan har infört aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt enhetscheferna. Det som också har varit användbart är till viss del vårt sätt att bredda de tre delfaserna genom att operationalisera begreppen *varifrån, vem, vilka, varför* och *när*. Vi tror dock att det hade varit möjligt att få ut mer av *receptets manifestering* om enhetscheferna hade kunnat svara på det som baserar sig på innehållet i delfasen. Enhetscheferna hade också problem med att svara på frågan om *matchning och entusiasmering* eftersom de inte heller vet vad innehållet i denna delfas baserar sig på, utan endast kunde svara utifrån vad de trodde. Detta tror vi kan bero på enhetschefernas position

och avstånd till ledningen och generaldirektören. Till viss del opponerar vi oss dock mot det Røvik framhåller om att det är *organisationen* som fattar beslut. Enligt oss är det en eller flera inom en organisation som fattar beslut eftersom det i en organisation finns människor som är verksamma och att dess struktur bestäms genom tilldelade roller och ansvarsområden. Vidare funderar vi på om motiveringsfasen även hade kunnat användas för att utröna om enhetscheferna tyckte det var lätt eller svårt att förankra och förbereda övergången hos de anställda när de inte visste om innehållet i de första två delfaserna. Men, är det nödvändigt för enhetscheferna att veta om vem eller vilka det först var som kom i kontakt med aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan och varför det väckte intresse samt varför ledningen på Försäkringskassan blev övertygad om att det är relevant att införa? Tänk om det är så att beslutet till mångt och mycket har fattats på ekonomiska grunder. Hade det då varit optimalt om enhetscheferna visste om det och i sin tur förmedlade det till de anställda inför övergången? Det kanske hade skapat motstånd bland de anställda? Gällande Kotters teori om chefskapet och dess tre processer har den också visat sig vara användbar när det kommer till att infria vår förhoppning om att den skulle hjälpa oss att kartlägga och beskriva vad enhetscheferna gjorde i praktiken för att förbereda de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Vi tror dock att det hade varit möjligt att få ut mer av de tre processerna om enhetscheferna själva hade haft hand om flytten och övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Det gör också att vi ställer oss frågande till hur central enhetschefernas roll har varit i förhållande till att initiera och genomföra den organisatoriska förändringen i stort, men inte i förhållande till medarbetarna. Där framgår det att enhetscheferna har haft en betydande roll i att förankra och förbereda de anställda inför den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. I och med att det i vårt undersökta fall har funnits ett projekt som har skött många av de processer som ingår i chefskapet har det visat sig vara problematiskt på så sätt att enhetscheferna å ena sidan har sagt att de exempelvis inte har upprättat olika steg, strukturerat eller kontrollerat men å andra sidan så har det ändå framkommit att de har gjort det. Det är något som förbryllar oss och som vi tror kan ha att göra med hur både intervjufrågorna och uppföljningsfrågorna ställdes till enhetscheferna. Vi borde därför kanske ha ställt vissa frågor och uppföljningsfrågor utifrån chefskapet på ett annorlunda sätt men samtidigt så formulerades frågorna utifrån vad enhetscheferna i sin roll som chef hade gjort. Detta var något som vi kom till insikt om i studiens slutskede. Därtill undrar vi hur enhetscheferna tänker kring resurser och tid eftersom vi tänker att avsätta tid

också är att avsätta pengar, *tid är pengar*. Något annat som vi har tänkt på är att vi har tagit del av vad enhetscheferna har sagt att de har gjort för att förankra och förbereda övergången hos de anställda. Det här är någonting de säger sig ha gjort men för att kunna verifiera om det verkligen stämmer så hade det även varit bra att, som ett komplement till intervjuerna, använda metoden strukturerade observationer för att se om det enhetscheferna säger sig ha gjort överensstämmer med vad de faktiskt har gjort. Detta är dock något som hade behövt göras betydligt tidigare än under den aktuella perioden för vår studie i och med att vi började skriva på uppsatsen i slutet av september och enhetscheferna å sin sida började arbeta med att förankra och förbereda övergången hos de anställda för två år sedan och mer intensivt nu under våren. Det innebär att om vi hade använt oss av strukturerade observationer så är det osäkert vad de skulle ha gett under den korta tid som observationerna möjligtvis hade kunnat genomföras.

Att använda intervjuer som metod i studien har varit väldigt användbart för att ta del av enhetschefernas upplevelser och uppfattningar om deras praktiska arbete och utmaningar vid övergången, där intervjuguiden har fungerat som ett gott stöd. Å andra sidan har det funnits en maktasymmetri i att intervjua enhetscheferna samt vid tolkningsprocessen och förståelsen för deras utsagor. Enhetscheferna har i mångt och mycket svarat på ett snarligt sätt men beroende på vilken förmån de är chef för har de också haft olika sätt att se på övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen, vilket har gjort studien kontrastrik. Att intervjuerna genomfördes efter att enhetscheferna hade gjort övergången medförde dock att de kunde gå in och börja prata om hur implementeringen dittills hade gått till. Däremot tror vi att det var en styrka att enhetscheferna intervjuades efter att de hade gjort övergången i och med att de då hade hunnit landa i vad de hade gjort och kunde reflektera kring det. En brist är att vi inte var tillräckligt duktiga i att följa upp enhetschefernas svar när de bland annat svarade på frågan hur de fördelade resurser inför övergången. Vissa enhetschefer svarade att de inte hade fördelat resurser på något annorlunda sätt. Vi borde därför ha ställt en uppföljningsfråga om hur de vanligtvis brukar fördela resurser. Vidare gav de kompletterande telefonintervjuerna oss liknande svar och vi tror inte att svaren hade skiljt sig åt om vi hade fått tag i de resterande enhetscheferna. Det bästa hade dock varit att ställa samtliga frågor på en gång under intervjuerna. En annan sak vi har funderat på är om vi möjligtvis hade kunnat få andra svar

om vi exempelvis hade intervjuat områdescheferna, som befinner sig en instans högre upp än enhetscheferna. Skulle områdescheferna anse att beslutet motiverades för dem?

För att summera, det som föranledde studien var ett intresse av att undersöka en liten del av policykedjan, delen mellan beslut och implementering, för att tydliggöra vad chefer på mellannivå gör för att förbereda de anställda inför ett nytt arbetssätt, om cheferna på mellannivå vet varför arbetssättet ska införas samt om det föregås av en motivering. Utifrån det fall som vi i studien har undersökt kan vi konstatera att enhetscheferna inte vet om innehållet i motiveringsfasens två första delfaser *receptets manifestering* samt *matchning och entusiasmering*. Enhetscheferna har däremot kunskap om att ett *beslut* har fattats men de har aldrig fått en tydlig förklaring eller motivering för beslutet från ledningen, vilket ifrågasätter ledningens avsikt att vilja förankra visionen i verksamheten för att enhetscheferna tillsammans med de anställda ska åstadkomma förändringen. Förändringen har drivits med ”järnhand” uppifrån. Trots det kan enhetscheferna ändå ana varför ledningen på Försäkringskassan blev övertygad om att det är relevant att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten. Det har på så sätt visat sig att enhetscheferna, utan motivering, ändå har förankrat och förberett de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Det har enhetscheferna fått göra genom att själva ge sig tiden till att landa i beslutet för att därefter kunna gå ut och förmedla till de anställda vad förändringen kan komma att innebära. Vi tycker det är anmärkningsvärt att beslutet inte har föregåtts av någon motivering i och med att det enligt oss rör sig om en så pass stor förändring. Vi vill någonstans tro att ledningen och generaldirektören har en förhoppning om att förändringen ska falla väl ut och användas på avsett sätt. Därför hade det kanske varit på sin plats med en motivering. Vi har full förståelse för att alla beslut på Försäkringskassan inte alltid kan eller behöver föregås av en motivering och att det i detta fall bevisligen är så att enhetscheferna ändå har förankrat och förberett de anställda inför övergången. Sen kan det också hända att enhetscheferna är medvetna om sin position och saknar intresse för varför vissa beslut fattas. Avsaknaden av en motivering kan bero på att enhetscheferna är just chefer på mellannivå som befinner sig långt ifrån ledningen och generaldirektören i den hierarkiska strukturen. Det kanske rentav är så att vara enhetschef på Försäkringskassan? Att enhetschefer förväntas vara lojala till fattade beslut och att ha i uppgift att genomföra dem oavsett om de föregås av en motivering eller inte? Det vi kan konstatera är att enhetscheferna har gjort många saker i

praktiken för att förankra och förbereda de anställda inför övergången men att de inte har gjort allt som det redogörs för i chefskapets tre processer. Det tror vi beror på att det har funnits ett projekt med projektledare. Det har i sin tur gjort att enhetscheferna bland annat har kunnat fokusera på att finnas där för sina medarbetare och ta hand om deras frågor och farhågor. Att det fanns ett projekt kan ha varit fördelaktigt eftersom enhetscheferna då kunde fokusera på sina ordinarie arbetsuppgifter, arbeta med medarbetarna och de åtaganden de hade inför övergången. Att projektet styrde väldigt hårt tror vi kan bero på att aktivitetsbaserade arbetsplatser som organisationsrecept har en given form samt är utformad på ett konkret och detaljerat sätt och som därmed inte ger något utrymme för alternativa tolkningar. Detta resulterade också i att enhetscheferna hade små möjligheter att påverka exempelvis utformningen av kontorsmiljön och interiören med hänsyn till medarbetarna. Förutom att enhetscheferna inte fick någon tydlig motivering till beslutet och hade till uppgift att förankra och förbereda de anställda inför övergången så kan deras händer samtidigt sägas ha varit bakbundna. Som det har konstaterats har enhetscheferna på ett konsekvent sätt kommunicerat informationen de fått från projektet vidare till medarbetarna. Men enhetscheferna har också varit selektiva med vilken information de har förmedlat för att den ska kunna tas emot av medarbetarna. Det gör att vi ställer oss frågande till vad informationen bestod av och om den enbart bestod av fördelar för att det aktivitetsbaserade arbetssättet skulle presenteras som lämpligt för medarbetarna. Hur gick det i sådana fall ihop med enhetschefernas ambition att vara uppriktiga och inte komma med halvdana sanningar? Vid en organisatorisk förändring kanske det därför inte är mängden information som är viktig, utan snarare vad den består av för att inte skapa motsatt effekt hos medarbetarna och motstånd till förändringen. Det vi också kan konstatera är att enhetscheferna upplever att de har ställts inför utmaningar inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Utmaningarna har inneburit svårigheter för enhetscheferna, oavsett vilka utmaningarna har varit. Vi tror att det hade varit oundvikligt för enhetscheferna att undgå diverse utmaningar när det kommer till en så stor organisatorisk förändring som flera av Försäkringskassans kontor i Göteborg har gjort.

I studien har vi kartlagt och förklarat vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan i Göteborg har gjort för att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos de anställda samt varför Försäkringskassan inför aktivitetsbaserade arbetsplatser enligt cheferna på mellannivå och om beslutet har föregåtts av en motivering.

Det är ett bidrag till forskningen i vad chefer på mellannivå i den offentliga sektorn gör, under förberedelsefasen mellan beslut och implementering, för att förbereda de anställda inför ett nytt arbetssätt, om cheferna på mellannivå vet varför arbetssättet ska införas samt om det föregås av en motivering. Det är också ett bidrag till att fylla en del av den kunskapslucka som konstaterats. Framtida forskning skulle kunna undersöka resultatet av implementeringen av den aktivitetsbaserade arbetsplatsen vid Försäkringskassan i Göteborg och se vad enhetschefernas förankring och förberedelse har gett för resultat. Det skulle också vara berikande att se till delen i policykedjan mellan implementering och utvärdering och vad Försäkringskassan gör med den aktivitetsbaserade arbetsplatsen men också vad den aktivitetsbaserade arbetsplatsen gör med Försäkringskassan. För att tillföra ytterligare forskning om aktivitetsbaserade arbetsplatser inom den offentliga sektorn och hur chefer på mellannivå arbetar med att förankra och förbereda de anställda inför övergången skulle fler studier kunna utföras för att se vad just dessa chefer gör i policykedjans förberedelsefas, delen mellan beslut och implementering.

Referenser

- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2): 122–135.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Kleijn, M. & Hendriks, E. (2015). To use or not to use: which type of property should you choose? *Journal of Property Investment & Finance*, 33 (4): 320–336.
- Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G. & Timperio, A. (2018). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity, and Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (5): 1–16.
- Berthelsen, H., Muhonen, T. & Toivanen, S. (2017). Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademien? *Arbetsmarknad Och Arbetsliv*, 23 (3): 9–23.
- Bodin Danielsson, C. (2014). *Vad är ett bra kontor? Olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats*. Stockholm: Svensk byggtjänst.
- Brunia, S., De Been, I. & Van Der Voordt, T. (2016). Accommodating new ways of working: Lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18 (1): 30–47.
- Ellison Schriefer, A. (2005). Workplace strategy: What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, 7 (3): 222–233.
- De Been, I. & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12 (2): 142–157.
- De Paoli, D., Arge, K. & Hunnes Blakstad, S. (2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15 (3/4): 181–193.
- Ekelund, J. (2016). Mellanchefer behöver stöd. *Realtid karriär*. 23 mars. <https://www.realtid.se/karriar/mellanchefer-behoover-stod?%20fbclid=IwAR29bD4wtHKanR1EqCfOnewiB-BXJui0FYzUqoshRzPFtvs6WqhA9LZgsac> (Hämtad 2018-10-24).
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. & Bauman, A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 1–12.
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66 (2):168–176.
- Fjällborg, U. (2016). Flexkontor för alla trots kritik. *Publikt*. 22 november. <https://www.publikt.se/artikel/flexkontor-alla-trots-kritik-19493> (Hämtad 2018-09-14).

- Försäkringskassan. (2018a). *Jobba på Försäkringskassan*.
https://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/jobba_pa_forsakringskassan
 (Hämtad 2018-09-14).
- Försäkringskassan. (2018b). *Socialförsäkringen*.
<https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/957106b2-6325-4d9f-b9c5-d73c13dd69a7/4000-socialforsakringen-2018-07.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>
 (Hämtad 2018-09-14).
- Gillberg, N. (2018). Flexibilitet, tillgänglighet och synlighet i det digitaliserade arbetslivets organisering. I Aronsson, G. (red.). *Gränslöst arbete. En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*. Rapport/Arbetsmiljöverket: 2018:1. Stockholm: Arbetsmiljöverket, 23–36.
- Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33 (5): 424–435.
- Heyden, M., Fourné, S., Koende, B., Werkman, R. & Ansari, S. (2017) Rethinking ‘Top-Down’ and ‘Bottom-Up’ Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54 (7): 961–985.
- Hoendervanger, J., De Been, I., Van Yperen, N., Mobach, M. & Albers, C. (2016). Flexibility in use. *Journal of Corporate Real Estate*, 18 (1): 48–62.
- Ionescu, E-L., Meruță, A. & Dragomiroiu, R. (2014). Role of Managers in Management of Change. *Procedia Economics and Finance*, 16 (C): 293–298.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Oxford: Blackwell.
- Kotter, J. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Mellanchefer bromsar förändring på VW. (2017). *Svenska dagbladet*. 23 maj
<https://www.svd.se/mellanchefer-bromsar-forandring-pa-vw> (Hämtad 2018-10-24).
- Nielsen, K., Randall, R. & Christensen, K., (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human relations*, 63 (11): 1719–1741.
- Nyström, A. (2006). Mellancheferen – nyckeln i förändringsarbetet. *Kvalitetsmagasinet*. 31 augusti.
https://kvalitetsmagasinet.se/mellancheferen-nyckeln-i-forandringsarbetet/?%20fbclid=IwAR3PCKa_VwfE_mDuDdz499ZvsMA5soy8c4ckoKkEHeNYmjBRGbty2c-PQro (Hämtad 2018-10-24).
- Olsson Äärlaht, M. (2018). Försäkringskassan till Skanskas Tändstickan. *Lokalnytt*. 12 januari.

<https://www.lokalnytt.se/artiklar/1911/forsakringskassan-till-skanskas-tandstickan>
(Hämtad 2018-09-14).

Parker, L. (2016). From scientific to activity based office management: A mirage of change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12 (2): 177–202.

Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T. & Poulsen, O. (2006). Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air*, 16 (5): 392–401.

Røvik, K. (1996). Deinstitutionalisation and the Logic of Fashion. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter, 139–172.

Røvik, K. (2015). *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Stockholm: Liber AB.

Rusaw, C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30 (3): 347–361.

Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2011). The interaction between top management and line managers implementing strategic directions into praxis. *Inzinerinė Ekonomika*, 22 (4): 412–422.

Seddigh, A., Berntson, E., Bodin Danielson, C. & Westerlund, H. (2014). Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 38 (C): 167–174.

Seo, M., Taylor, M., Hill, N., Zhang, X., Tesluk, P. & Lorinkova, N. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65 (1): 121–165.

Sharif, M., & Scandura, M. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *Journal of Business Ethics*, 124 (2): 185–196.

Shin, J., Seo, M., Shapiro, D. & Taylor, M. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (4): 501–528.

Skogland, M. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15 (1): 62–75.

SKL. (2014). *Aktivitetsbaserade arbetsplatser i offentlig sektor*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Smollan, R. (2013). Trust in change managers: The role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (4): 725–747.

- Sparr, J. (2018). Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of Change Management*, 18 (2): 162–180.
- Thorsell, K. (2017). Gör vardagen lättare för dina klämda mellanchefer. *VD tidningen*. 11 april.
<http://vdtidningen.se/gor-vardagen-lattare-dina-klamda-mellanchefer/?%20fbclid=IwAR3eWKBMJ2zZCcjWEdXWdH8c3LXaoxaZVZwPD1REUAWhgvSW8K7ZsmaMuP%20M> (Hämtad 2018-10-24).
- Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser: Att utveckla hållbara och friska kontor*. Järfälla: Vitt grafiska AB.
- Toivanen, S. (2018). Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor. I Aronsson, G. (red). *Gränslöst arbete. En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*. Rapport/Arbetsmiljöverket: 2018:1. Stockholm: Arbetsmiljöverket, 73–83.
- Tolleson, N. (2013). Försäkringskassan till Gårda – Platzer byggstartar. *Lokalnytt*. 5 november.
<https://www.lokalnytt.se/artiklar/1166/forsakringskassan-till-garda-platzer-byggstartar> (Hämtad 2018-09-14).
- van Der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, 46 (6): 660–682.
- Vene, E. (2014). Mellanchefer mår sämst. *Ingenjörskarriär*. 9 december.
https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ledarskap/mellanchefer-mar-samst-6396334?fbclid=IwAR2RIWp9BfOqQuLpnG12d7wpnPrQ7_KwlkUdzjAvYvJ1Re0Gh5zEjcAKJ3Y (Hämtad 2018-10-24).
- Waltenberg, L. (2005). Ensamt att vara mellanchefer. *Sydsvenskan*. 30 maj.
<https://www.sydsvenskan.se/2005-05-30/ensamt-att-vara-mellanchefer?%20fbclid=IwAR081q46cJW0u4EUNMSgXfnWNoffUTZ0undGdVxqyB3E66vZebkVjlgCzw> (Hämtad 2018-10-24).
- Wee, E. & Taylor, S. (2018). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 103 (1): 1–13.
- Åfreds, J. (2016). Sju frågor som mellancheferna behöver ha koll på. *Byggindustrin*. 2 oktober.
<http://byggindustrin.se/artikel/karriar/sju-fragor-som-mellancheferna-behoover-ha-koll-pa-23918?%20fbclid=IwAR2GbOE9gpU-SXQ9r3MG3wcYzn3VL-9LGot2pQQRkqkNIjhzvR0ruAQU2h4#> (Hämtad 2018-10-24).

Bilagor

Bilaga 1: Informationsmail

Ämnesrad: Förfrågan om deltagande i masteruppsats

Hej,

Vi är två studenter som heter Andreas Amdell och Cecilia Wahlgren. Vi läser masterprogrammet i offentlig förvaltning med inriktning ledning och styrning på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet. Vi har börjat skriva på vår masteruppsats och vi har valt att skriva om Försäkringskassans övergång från ett traditionellt kontor och dess arbetssätt till en aktivitetsbaserad arbetsplats och ett aktivitetsbaserat arbetssätt vid kvarteret Tändstickan. Syftet med uppsatsen är att kartlägga och skapa djupare förståelse för vad cheferna på mellannivå vid Försäkringskassan gör för att förbereda de anställda inför det aktivitetsbaserade arbetssättet.

För närvarande finns det begränsad forskning om det aktivitetsbaserade arbetssättet inom den offentliga sektorn och särskilt om hur chefer motiverar och arbetar med de anställda inför övergången från ett traditionellt kontor till en aktivitetsbaserad arbetsplats. Vi vill därför fråga om Ni har möjlighet och skulle vilja delta i vår studie för att hjälpa oss få en inblick i chefernas praktiska arbete vid Försäkringskassan? Om möjlighet finns skulle vi vilja genomföra personliga intervjuer med samtliga chefer i Göteborg med omnejd, som i samband med flytten under oktober månad eller så småningom, kommer övergå till att börja arbeta aktivitetsbaserat.

Vi är flexibla med tid och plats då vi förstår att Ni har en hög arbetsbelastning. Vi tänker att intervjuerna skulle påbörjas i slutet av oktober månad och pågå under november månad samt ha en tidsåtgång på högst en timme. Cheferna utlovas självfallet anonymitet!

Vid frågor är Ni varmt välkomna att kontakta Cecilia Wahlgren på telefonnummer 07X-XXXXXXX eller på mail guswahlce@student.gu.se

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Andreas Amdell och Cecilia Wahlgren

Bilaga 2: Samtyckesbrev

Författare: Andreas Amdell
Cecilia Wahlgren

Masterprogrammet i offentlig förvaltning
Göteborgs Universitet

Jag har muntligen informerats om studien. Jag är införstådd med att jag deltar helt frivilligt i intervjun och att jag har rätt att avbryta min medverkan när som helst.

Jag lämnar härmed mitt samtycke till att delta i studien.

Chef vid Försäkringskassan

.....
Chefens underskrift

Ort/Datum

Student
Andreas Amdell

.....
Studentens underskrift

Ort/Datum

Student
Cecilia Wahlgren

.....
Studentens underskrift

Ort/Datum

Bilaga 3: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. När började du arbeta på Försäkringskassan?
2. Hur länge har du arbetat som chef på Försäkringskassan?
3. Berätta kort om dina vardagliga arbetsuppgifter
4. När gjordes övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
5. Vad tycker du om aktivitetsbaserade arbetsplatser?
6. Vilka fördelar ser du med aktivitetsbaserade arbetsplatser?
7. Vilka nackdelar ser du med aktivitetsbaserade arbetsplatser?

Motiveringsfasen

8. Varifrån kom idén att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan?
9. Vem eller vilka var det som först kom i kontakt med aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan.
 - Varför väckte det intresse?
10. Vem eller vilka fattade beslut om att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på Försäkringskassan?
11. Varför blev ledningen på Försäkringskassan övertygad om att det är relevant att införa aktivitetsbaserade arbetsplatser på myndigheten?
12. Varför tror du Försäkringskassan både har och kommer införa aktivitetsbaserade arbetsplatser?
13. När fattades beslutet om att aktivitetsbaserade arbetsplatser skulle införas på Försäkringskassan?
 - När fattades beslutet om att övergången skulle göras för ditt kontor?
14. Hur har ledningen och/eller din överordnade chef motiverat till dig som chef varför Försäkringskassan ska göra en övergång till aktivitetsbaserade arbetsplatser?

Chefskapet

15. Hur har du i din roll som chef fastställt mål inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
16. Hur har du i din roll som chef planerat och upprättat olika steg inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
17. Hur har din tidsplan sett ut inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
18. Hur har du som chef fördelat resurser inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen för att uppnå målen?
19. Hur har du som chef strukturerat inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
20. Hur har dina anställda utbildats i att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
21. Hur har du som chef förankrat och kommunicerat med dina anställda kring övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
 - Hur lång tid i förväg började du göra det?

22. Hur har du som chef fördelat ansvar och arbete mellan dina anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
23. Vilka procedurer har det funnits för att hjälpa de anställda inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
24. Hur har du som chef kontrollerat och övervakat förberedelserna inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen?
25. Vilka problem har du som chef stött på inför övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och hur har du hanterat dessa? Ge några exempel.
26. Vad tycker du som chef har varit lättast med att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos dina anställda?
27. Vad tycker du som chef har varit svårast med att förankra och förbereda övergången till den aktivitetsbaserade arbetsplatsen hos dina anställda?

Avslutning

28. Finns det någonting som du skulle vilja tillägga till det du sagt?
29. Finns det någonting som du tänker på som vi inte har tagit upp?