



PERSONALVETARPROGRAMMET

Stolthet och målgång

En kvalitativ studie av förändring mot och upplevelsen av att arbeta aktivitetsbaserat

Kristin Ödlund

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Hanna Uddbäck/Peter O'reilly
Examinator:	Helen Peterson



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Hanna Uddbäck/Peter O'reilly
Examiner:	Helen Peterson
Keywords:	Aktivitetsbaserade arbetsplatser (ABW), Medarbetarengagemang, Trivsel, Förändringsteori

A prevalent trend amongst organisations today is the adoption of Activity Based Workplaces (ABW). The ABW is a unique office design concept where employees do not have their own workstation but instead choose their seating depending on the tasks that they are performing. The most common arrangement is to divide the workplace into different zones customized for focused work, active work and other activities.

The current study examines the experiences of employees following their move from an open plan office to an ABW. Qualitative methods were employed using semi structured interviews with five employees and one HR manager from an international company with their Nordic headquarters in Gothenburg, Sweden. The company moved to their current location in January 2019 allowing interviews to be conducted with employees who had only three months experience of working in an ABW. This represented a unique approach within the body of literature, thereby filling a research gap, as previous investigations have tended to examine outcomes over a longer period of time. The present study's primary research questions centred on what effect the move had on employee engagement and job satisfaction, and what impact the change management had for employees' experience of working in ABW. Theoretical

frameworks used included Change Management Theory, Job Satisfaction Theory and Employee Engagement Theory.

The study's main findings are that the move to a new ABW office created a positive impact on employee engagement according to most of the employees interviewed. Overall, employee engagement improved derived from employees' pride in their new workplace and its design, and employees' ability to work towards goals. Consistent with previous research the employees reported that the main challenge related to job satisfaction and maintaining team spirit, due to difficulties in finding colleagues during the working day.

Additionally, the current's study's findings highlighted the importance of the implementation process. This supports previous investigations where change management has been identified as the vital factor between a positive and a negative outcome when organisations relocate to an ABW office. Employees reported that the change management experience was good and that their attitudes about working in an ABW remained unchanged when comparing thoughts before and after the move to their new ABW office.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Syfte, och frågeställningar.....	1
Bakgrund ABW.....	2
Bakgrund fallorganisation.....	3
Teori och tidigare forskning.....	4
Tidigare forskning ABW.....	4
Förändringsteorier.....	7
Två olika topdown-perspektiv.....	7
Lewins förändringsteori.....	8
Trivsel.....	8
Medarbetarengagemang.....	10
Metod.....	11
Semistrukturerade intervjuer.....	11
Urval.....	11
Tillvägagångssätt.....	11
Intervjupersoner.....	12
Tematisk analys.....	13
Etiska reflektioner.....	13
Resultat och analys.....	15
Processen.....	15
Medarbetarengagemang.....	18
Stolthet.....	18
Måluppfyllnad.....	20
Medarbetarengagemang sammanfattning.....	21
Trivsel.....	21
Det fysiska rummet.....	22

Samhörighet	23
Zonarbete	24
Arbetsroll och personliga egenskaper	24
Diskussion och slutsatser	26
Sammanfattning resultat	26
Samspel medarbetarengagemang, trivsel och flyttprocessen	27
Återkoppling frågeställningar	28
Lärdomar kopplade till personalvetarrollen	29
Studiens begränsningar	30
Förslag vidare forskning	30
Referenslista	32
Bilagor	35
Bilaga 1 Intervjuförfrågan och Påminnelse intervjuförfrågan.....	35
Bilaga 2 Intervjuguide	36
Bilaga 3 Samtyckesformulär	39

Inledning

Allt eftersom tiden gått och yrken, arbetssätt och förhållningsätt har utvecklats har även arbetsplatsens utformning gjort det. Vad gäller kontorsarbete har allt från arbetsplatser hemma till skrivbord i prydliga, och hierarkiska, rader till egna kontor med den filmiska stereotypen av en mindre golfbana i rummet förekommit (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Den senaste trenden är det som kallas aktivitetsbaserat kontor, eller flexkontor, i denna uppsats benämnt som Activity Based Workplaces (ABW), där medarbetare inte har någon egen fast arbetsplats och där utrymmet är uppdelat i olika zoner avseende de olika arbetsuppgifter medarbetarna tar sig an under en dag (Rolfö, 2018). Arbetssättet har uppstått delvis som en effekt av att allt färre fysiska handlingar är nödvändiga för att kunna utföra ett kunskapsbaserat arbete och 2015 var 14% av kontoren på den svenska arbetsmarknaden ABW (Rolfö, 2018). Att trenden är stark syns även i och med att fem kandidatuppsatser från Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet våren 2019 tar sig an frågeställningar kopplade till ABW hos såväl privata som offentliga organisationer. Det finns alltså skäl att ana att implementeringen av ABW fortsätter öka.

En personalvetares roll i en organisation är att sträva efter att personalresurserna används på ett hållbart sätt där både de hårda värdena, såsom ekonomiska incitament, och de mjuka värdena, såsom arbetsmiljö, tillgodoses och bidrar till verksamhetens nytta på flera olika plan (Ulfsson Eriksson, 2013). Därmed blir personalvetarens roll vid implementering av en förändring likt införande av ABW central för att bidra till att sammanföra de olika perspektiven. En medarbetare som trivs blir oftare en engagerad medarbetare som bidrar till att uppnå verksamhetens mål och samtidigt är en god ambassadör för organisationen (Saks, 2006). Samtidigt kan en förändringsprocess få positiva som negativa konsekvenser på just medarbetarengagemang.

Syfte, och frågeställningar

Denna studie syftar till att undersöka vilken påverkan flytt till aktivitetsbaserat kontor kan ha på medarbetarengagemang och trivsel. Fokus ligger på medarbetarnas upplevelser innan flytt, under processen och efter flytt. Studien är gjord på en och samma organisation. Därmed studeras alltså upplevelsen av flyttprocessen och dess inverkan på medarbetarengagemang och

trivsel samt upplevelsen av att arbeta i ABW. De frågeställningar som tagits fram för att uppnå studiens syfte är:

- Hur upplever medarbetare att medarbetarengagemanget påverkas av flytt till aktivitetsbaserat kontor?
- Hur upplever medarbetare att trivsel på arbetsplatsen påverkas av flytt till aktivitetsbaserat kontor?
- Vilken betydelse har flyttprocessen för upplevelsen av flytten några månader efter att den ägt rum?

Bakgrund ABW

ABW började införas på arbetsplatser under mitten av 1990-talet (Brunia, De Been och van der Voordt, 2015). Bodin Danielsson & Bodin (2008) har kategoriserat flertalet kontorslösningar, däribland ABW. Enligt deras definition kännetecknas ABW av ett öppet kontorslandskap där ingen har en bestämd arbetsplats utan där medarbetarna väljer arbetsplats beroende på behov för stunden i och med att olika ytor är avsedda för olika typer av uppgifter (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Motiven för att införa ABW är varierande, men flera anger kostnadsreduktion och en önskan om nya arbetssätt som skäl (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Kostnaderna är avsedda att sjunka i och med att en mindre yta behövs då ytan anpassas efter att alla medarbetare inte är på plats samtidigt. Enligt uppgift är lokalerna i genomsnitt beräknade till att räckas till en beläggningsgrad av 70 % av den totala personalstyrkan (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Önskade arbetssätt är sådana som fler tvärfunktionella samarbeten och ökad kommunikation mellan enheter (Rolfö, 2018). Då fler och fler är mindre beroende av sådant som fysiska ting och papper för att kunna utföra sitt arbete stöttar även ABW ett friare arbetssätt i och med att medarbetare blir ålagda att minimera antalet fysiska arbetsredskap (Brunia et al, 2015).

Idag finns flera konsultfirmor som tar sig an uppdrag att driva processen med att införa ABW på arbetsplatser. De genomför behovsanalys utifrån enkäter och observationer och de fungerar som facilitatorer i workshops där organisationens medarbetare gemensamt ska komma fram till förhållnings- och trivselregler i sin nya kontorsmiljö (muntlig kommunikation, kontaktperson KPF, våren 2019). Denna studies fallorganisation har anlitat en sådan konsultfirma som de haft vid sin sida under arbetets gång.

Bakgrund fallorganisation

Studien utgår från en fallorganisation baserad i Göteborg, ett privat konsumentproduktföretag, hädanefter benämnt KonsumentProduktFöretaget (KPF), där medarbetarna har olika tjänster kopplade till de produkter som säljs, till exempel marknadsföring. De arbetar ofta i team samtidigt som de har egna ansvarsområden. Företaget finns representerat i hela världen och i Göteborg finns det nordiska huvudkontoret. Göteborgskontoret är först inom koncernen med att införa ABW och önskar därmed dra lärdomar om hur det påverkar medarbetarna och vad som kan utvecklas ifall de väljer att implementera ABW på fler orter. Innan flytten satt KPF i ett öppet kontorslandskap med fasta arbetsplatser. Det fanns även några enstaka cellkontor, det vill säga separata kontorsrum för en person per rum (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Kontaktpersonen på företaget, som är HR-person, har berättat att den tidigare kontorsmiljön var trång och inte anpassad efter verksamhetens behov och att detta var en delvis förklaring till att Göteborgskontorets medarbetare visade sig ha lägst nöjdhet av alla europeiska kontor. Flytten till ABW är alltså dels försök att arbeta i mer verksamhetsanpassade lokaler, dels ett försök att motivera medarbetarna till högre engagemang och trivsel. Det finns en önskan om att kontoret ska bidra till att medarbetarna känner stolthet när de kliver in på sin arbetsplats. Flytten är gjord från en geografisk plats till en annan och är alltså inte en ombyggnation. Företagets ledning har styrt flyttprocessen med stöd av utomstående konsulter som lett workshops för att lyssna in behov, önskemål och eventuella farhågor från medarbetarna gällande hur den nya arbetsplatsen ska vara utformad. På kontoret i Göteborg jobbar mellan 60 och 70 personer. Exakt antal är svårt att fastställa då vissa medarbetare arbetar delar av sin tjänst på annan ort.

Teori och tidigare forskning

Det finns en rad forskare som intresserar sig för fenomenet ABW och mycket av den forskning som finns har tillkommit under 2010-talet vilket gör att fältet får anses som ett ungt sådant. Nedan redogörs för den övergripande bilden av forskningsläget inom ABW samt de teorier som appliceras på denna studie. Särskilt trivsel/job satisfaction (hädanefter benämnt som trivsel) är tidigare studerat i förhållande till ABW varför teori och tidigare forskning där förekommer under en och samma rubrik. Även gällande övriga rubriker är gränsdragningen mellan teori och tidigare forskning svår att dra, varför de även där kommer gå in i varandra även om sambandet med ABW inte finns att tillgå.

Tidigare forskning ABW

Kontorsutformningens betydelse är vida studerat, inte bara när det gäller ABW. Bauldry (1999) menar i sin litteraturstudie till exempel att det fysiska rummets utformning har betydelse för hur den sociala strukturen på arbetsplatsen visar sig. Historiskt sett har det varit hög status att ha en fysisk arbetsplats med hög grad av självbestämmande. Samtidigt lyfter artikelförfattaren fram att med IT och en ökad andel empowerment, bemyndigande, är självbestämmande något som numer tillfaller allt fler och därmed kan potentiellt det fysiska rummet tappa i statusvärde. När det inte behövs särskilt fysiskt utrymme för att kunna utföra sitt arbete, på grund av IT och digitalisering, och fler och fler kan bestämma över sin egen arbetstid är ett stort eget kontor inte längre lika mycket av en framgångsmarkör (Bauldry, 1999). Artikelförfattaren menar i en passage att arbetsplatsens design även kan ha inverkan på sådant som hängivelse och menar att ju opersonligare en arbetsplats tillåts vara desto större risk att engagemanget avtar (Bauldry, 1999).

Van der Voordt (2004) redogör i sin artikel att under 90-talet tillkom nya arbetssätt, så som team- och nätverksbaserat, vilket kom att behöva återspeglas i materiella ting. En följd av detta blev exempelvis anpassning av kontorsmiljöer. Införandet av ABW är alltså, enligt artikelförfattaren, en direkt konsekvens av nya grupperingar och arbetssätt (van der Voordt, 2004). Artikeln redogör för huruvida önskade effekter av införande av ABW har uppfyllts eller inte i olika studier som alla utgår från kvantitativa metoder i form av enkäter. Det övergripande syftet med studien är att undersöka hur produktivitet och medarbetarnas trivsel påverkas. Resultatet visar bland annat att friheten ökar och det blir enklare att påverka sitt eget arbete, samtidigt som mer tid går åt till att praktiskt organisera sitt arbete. Författaren menar således

att de positiva utfall av ABW, så som förbättrade kommunikationsmöjligheter, behöver viktas mot negativa utfall, så som ökad distraktion på arbetsplatsen. Det handlar alltså om avvägningar och prioriteringar som organisationen bör vara medvetna om vid implementering av ABW (van der Voordt, 2004). I artikeln framgår även att de medarbetare som kommer till organisationen efter att de flyttat till ABW har enklare att anpassa sig till arbetssättet än de som behövt förändra sitt arbetssätt inom organisationen (van der Voordt, 2004).

Rolfö (2018) förklarar i sin avhandling att två tredjedelar av alla ABW inte faller ut så positivt som önskat. Ofta är processen en avgörande faktor för om personalen ska uppleva att de är nöjda eller inte. Processen bör, enligt studien, präglas av kommunikation, information, rätt ledarskap, delaktighet och skickliga utomstående konsulter (Rolfö, 2018). Studien är en sammanställning av sex olika studier med ett blandat metodval av såväl enkäter som djupintervjuer. Det förekommer såväl studier över tid som studier av tvärsnittskaraktär (Rolfö, 2018). Avhandlingen är omfattande och tar upp flertalet ytterligare aspekter, däribland hur den upplevda prestationen påverkas av att arbeta i ABW. Resultatet gällande prestation är, som mycket annat, tudelat. Det framkommer att den upplevda prestationen ökar på grund av att möjligheten att samverka med nya funktioner utökas. Samtidigt upplevs prestationen lägre i de fall där det är svårare att få tag på den typ av arbetsplats som efterfrågas för stunden eller där det är svårare att boka lediga mötesrum (Rolfö, 2018).

I ett forskningsprojekt i Örnsköldsviks kommun har nyligen Slunga Järholm, Bodin Danielsson, Harder, Nordin, Olsson, Pettersson-Strömbäck, Wahlström och Öhrn (2018) avslutat en studie av hur flytt till ABW påverkar såväl fysisk som social arbetsmiljö, vilken inverkan flyttprocessen har och hur ABW lämpar sig för medarbetare med någon form av funktionsvariation. Studien innefattar såväl tiden före som tiden efter flytt, upp till 18 månader, och är gjord med stöd i enkäter, fokusgruppsintervjuer och observationer (Slunga Järholm et al, 2018). Resultatet visar bland annat att organisationen har ett något bredare spektra för samarbeten över gränserna efter flytten och att kommunen genomfört en gedigen process med ordentliga behovsanalyser och inkludering av medarbetare. Samtidigt finns ändå visst missnöje över just själva processen (Slunga Järholm et al, 2018). Det fyndet indikerar att det finns en svårighet i att till fullo göra rätt i ett förändringsarbete. Över tid visade det sig även att exempelvis stöd, motivation och hälsofrämjande ledarskap inte hade genomgått någon märkbar

förändring efter flytt jämfört med före flytt (Slunga Järvholm et al, 2018). I det studerade materialet framkommer att många medarbetare upplever att kontakten med den egna arbetsgruppen påverkats negativt efter flytt till ABW, samtidigt som arbetsformen möjliggjort nya relationer med personer som det inte tidigare funnits några beröringspunkter med. Den positiva upplevelsen av nya kontakter verkar dock överskuggas av den förlorade kontakten i egna gruppen, vilken medfört effektivitetsstörningar och otrygghet (Slunga Järvholm et al, 2018). Slutligen visar studien även att upplevelsen av ABW varierar mellan olika typer av medarbetare. De som har ett arbete som kräver hög grad av koncentration är mindre positiva än de som har andra behov i arbetet (Slunga Järvholm et al, 2018).

Brunia et al (2016) har i sin kvantitativa studie undersökt upplevelsen av ABW inom ett och samma företag men i fyra olika sektioner, två sektionen där upplevelsen är mycket positiv och två sektioner där upplevelsen är mer negativ. Även denna artikel poängterar förändringsresans och processens betydelse för att implementeringen av ABW ska bli lyckad. De medarbetare som är mest nöjda är de som har blivit flitigt involverade i processen och dessutom flyttat till estetiskt fina lokaler med mycket dagsljus. De medarbetare som är minst nöjda upplever att lokalerna inte möjliggör fokuserat arbete i tillräcklig utsträckning och att lokalerna är mörka både då de inte släpper in dagsljus och har inretts i dunkla färger. Samma grupp av medarbetare har inte varit inkluderade i processen på samma sätt som de som upplevde en högre nöjdhet (Brunia et al, 2016).

Rolfö, Eliasson och Eklund (2017) har i sin studie kombinerat kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder för att undersöka en planeringsprocess olika delar. Fallorganisationen som studeras är ett IT-bolag placerat i Sverige vilket forskarna följer över tre olika tillfällen i dess process att införa ABW. Studien visar att företaget har engagerat sina medarbetare i arbetet till stor del och bjudit in dem att vara aktiva i processen. Till exempel har medarbetare själv lett de workshops som berör sådant som trivselregler. Författarna menar att den höga graden av deltagande medarbetare är viktig för att ABW ska falla väl ut. Parallellt poängterar de vikten av att genomföra en process som är anpassad efter den egna organisationen snarare än att okritiskt kopiera det som fungerat i en annan organisation (Rolfö et al, 2017). Studiens resultat visar att medarbetarna trivs bättre på jobbet efter införandet av ABW och att det samtidigt lett till minskade problem med störningsmoment i arbetsmiljön. Den estetiska miljön har enligt

studien även den en avgörande inverkan på hur väl personalen trivs, vilken har varit positiv i detta fall (Rolfö et al, 2017).

Den forskning som angränsar till de frågeställningar som utgör basen i denna studie utgår samtliga från antingen renodlat kvantitativa metoder eller från en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Därmed är föreliggande studie redan i sitt metodval ett komplement i och med dess inriktning på kvalitativ metod. Bland studier av ABW är medarbetarengagemang som helhetsbegrepp mycket knappt studerat, vilket gör att även där bidrar denna studie till att fylla ett gap i forskningen. I studiens resultat- och analysavsnitt kommer förhållandet till tidigare forskning löpande att diskuteras.

Förändringsteorier

Studiens avsnitt som berör förändringsprocessen att flytta från öppet kontorslandskap till ABW förstås med stöd i olika förändringsteorier. Nedan presenteras tre möjliga sätt att tolka förändringsprocesser, två möjliga topdown-perspektiv och Lewins teori om aktivt deltagande, vilka i denna studie avser komplettera och förstärka varandra för fördjupad bild av KPF's resa.

Två olika topdown-perspektiv

I ett traditionellt topdown-perspektiv ses förändring som en något instrumentell och förutsägbar företeelse. En ledningsgrupp eller motsvarande initierar förändringen genom att kommunicera den nedåt i organisationen och förväntan ligger därefter på att medarbetare på olika nivåer tar sig an det nya utan att vidare ifrågasätta (Balogun, 2006). Medarbetare betraktas som en mottagande part som agerar utifrån de riktlinjer som är satta (Balogun, 2006). Perspektivet tillskriver organisationens toppskikt en stor makt och förlitar sig på den strukturella och formella definitionen av makt, snarare än informell makt som kan förekomma var som helst i en organisation (Balogun, 2006).

Baloguns (2006) egna teoretiska perspektiv gällande topdown-ledd förändring är sprungen ur traditionell topdown-ledd förändring men tillvaratar vad som sker efter det att en förändring beslutats. Balogun menar att topdown-perspektivet där en organisation okritiskt leds av en ledning och där medarbetare är passiva mottagare behöver uppdateras för att på allvar få ett praktiskt genomslag. Balogun (2006) menar att en förändring kan implementeras från ledande positioner men behöver förankras hos medarbetarna. Efter det att en förändring har satts behöver den pågående kommunikation mellan mottagande medarbetare förstås för att utfallet

av en förändringsprocess ska kunna förstås. En förändring som implementeras av ledningen mottas av medarbetare som tolkar den till sin egen kontext, vilket benämns som sense making (Balogun, 2006).

För denna studie är det intressant att undersöka vilken ansats KPF har haft i sitt förändringsarbete och ifall de utfall som kan noteras stämmer överens med hur teorierna är tänka att fungera i förståelsen av en förändringsprocess.

Lewins förändringsteori

Förändringen och dess inverkan på upplevd trivsel och medarbetarengagemang tolkas även med hjälp av Lewin (Burnes, 2007) teorier gällande vikten av deltagande i förändring. Lewin menar att en förändring når framgång då medarbetare i hög grad bjuds in att delta och blir lyssnade på (Burnes, 2007). Teorierna utgår delvis från en långtgående fältstudie, The Harwood studies, på ett företag där forskarteamet testat olika metoder för att till exempel öka produktiviteten och minska personalomsättningen. Bland annat skapades ett forum för en grupp inom företaget där de diskuterar sina arbetsrutiner vilket sedan ledde till att de förbättrade sin kapacitet avsevärt jämförelse övriga team. De kunde i sina diskussioner och samtal lära av varandra och enas om tydligare rutiner som underlättade för dem att arbeta på ett mer likartat sätt. Detta ledde i sin tur till effektivare arbetsmetoder (Burnes, 2007). I och med att flera studier angående ABW belyser vikten av att inkludera medarbetare i förändringsprocessen är Lewins teorier intressanta att tillvarata i denna studie för att undersöka om det finns ett samband även här. Det är även intressant att undersöka hur Lewins förändringsteori förhåller sig i relation till ovan nämnda teorier angående topdown-ledd förändring.

Trivsel

Trivsel är sedan tidigare vida studerat i relation till ABW, varför denna studie i huvudsak bör betraktas som ett komplement till ett redan studerat samband. Mycket av den tidigare forskning som finns på detta tema är kvantitativ, vilket gör denna studies kvalitativa karaktär till ett bidrag enbart i och med val av metod. Trivsel behandlas i denna studie utifrån Lockes (1969) definition om att trivsel är ett "pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values" (s. 316). Detta citat möjliggör en bred förståelse för begreppet trivsel, där den allmänna trivselkänslan har sin grund i möjligheten att prestera väl i sitt arbete med stöd i sina egna värderingar. Vidare finns en mer djupgående bild av vad trivsel är ur ett teoretiskt perspektiv att finna hos Thomposon och Phua (2012). De

redogör för hur det inom forskningen finns en uppdelning i hur trivsel används och att de två grenarna har varsin betydelse, varför forskningsfältet är något spretigt och svårmanövrerat ur förståelsehänseende. I sin redogörelse presenterar de två falanger; kognitiv trivsel och affektiv trivsel (Thompson & Phua, 2012). Kognitiv trivsel definieras av att det innefattar organisatoriska påverkansfaktorer i det upplevda utfallet, så som påverkansmöjligheter och anställningsvillkor. Affektiv trivsel definieras av en mer allmän upplevelse och känsla som innefattar hela den upplevda trivseln utan att lägga särskild tonvikt vid någon förutbestämd faktor (Thompson & Phua, 2012). Författarna tydliggör vidare att det inom fältet finns de som menar att de båda perspektiven är sammanlänkade och har ett starkt samband med varandra (Thompson & Phua, 2012). I och med att de båda definitionerna täcker in ett mycket brett perspektiv, i likhet med det Locke (1969) erbjuder, är det den sammanlagda bilden av de båda i kombination med Lockes perspektiv som utgör begreppet trivsel i denna studie. Den sammanlagda förståelsen, vilken kommer användas för analys, är alltså att trivsel är en kombination av att den enskilde är nöjd med både organisatoriska faktorer och det allmänna känslotillståndet på arbetet.

Kontorsmiljöns inverkan på trivsel är i stor utsträckning studerat. Hongistro, Haapakangas, Helenius, Koskela och Varius (2016) har i sin studie tagit fasta på vikten av estetiskt tilltalande miljöer och en förändringsprocess präglad av kommunikation. Studien är gjord på ett kontor som genomgår en renovering där medarbetare har fått besvara en enkät före och efter renovering parallellt med att diverse mätningar, exempelvis akustik och luftkvalité, har gjorts (Hongistro et al, 2016).

Även Bodin Danielsson och Bodin (2008) berör trivsel och presenterar vilka miljöer som har fungerar bäst utifrån den parametern. Studien är kvantitativ baserad på enkätsvar och mäter bland annat trivsel hos över 400 medarbetare i sju olika typer av kontorsmiljöer. Resultatet visar att utformningen av kontorsmiljön är högst relevant där lägst trivsel uppnåddes i antingen kombikontor eller mellanstora öppna kontorslandskap och hög trivsel återfanns i cellkontor eller ABW (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Föreliggande studie kompletterar tidigare forskning dels genom att tillvarata den upplevda trivseln efter en kortare tid i ABW, dels genom att den studerade arbetsplatsen är förhållandevis liten. De studier som behandlat ämnet tidigare har varit över längre tid och på i huvudsak arbetsplatser med fler anställda.

Medarbetarengagemang

Överlag är Medarbetarengagemang/Employee Engagement, hädanefter översatt till medarbetarengagemang, ett begrepp som inrymmer många olika betydelser och som flera teoretiker har arbetat med att definiera. Saks (2006) har i sin studie arbetat utifrån en rad tidigare definitioner och förklarar därifrån medarbetarengagemang som "cognitive, emotional, and behavioral components that are associated with individual role performance." (s. 602). Saks (2006) har utvecklat en teoretisk modell som förklarar sambandet mellan medarbetarengagemang och sådant som lojalitet gentemot arbetsgivaren, känsla av meningsfullhet, trivsel och engagemang i organisationen. Modellen är uppsatt för att visa hur exempelvis arbetets karaktär leder till medarbetarengagemang som i sin tur leder till olika utfall på sådant som trivsel eller lojalitet (Saks, 2006). Omvänt går det alltså att se dessa nämnda faktorer som uttryck för medarbetarengagemang.

Medarbetarengagemang är vidare studerat av Arrowsmith och Parker (2013) som förstår det som ett samspel mellan hur ekonomiska värden kan samverka med mjuka värden för att få medarbetare att bidra till affärsnyttan. Författarna utgår från Nyzeeländska posten där medarbetarna tillskrivs ett högre ansvar och en högre frihet med resultatet att faktorer såsom kundnöjdhet och produktivitet ökar. Studiens resultat visar hur ett neopluralistiskt perspektiv, ett samspel mellan medarbetarnas och ledningens intressen, behöver erkännas och att det inte är nödvändigt att organisationens önskemål och medarbetarnas drivkrafter är de samma men att goda resultat ändå kan uppnås om de båda kan samexistera (Arrowsmith & Parker, 2013).

Med stöd i de teorier som finns gällande medarbetarengagemang förstås begreppet i denna studie utifrån parametrarna stolthet, lojalitet, engagemang, motivation och upplevd prestation.

Metod

Under denna rubrik kommer olika metodologiska val och etiska förhållningssätt förklaras och motiveras. Studien är av kvalitativ karaktär, vilket beror på studiens syfte att belysa den subjektiva upplevelsen snarare än statistiska och direkt jämförbara data.

Semistrukturerade intervjuer

Föreliggande studie är kvalitativ där data kommer från semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer har valts som metod då de effektivt fångar intervjupersonens subjektiva upplevelse av ämnet och möjliggör att sådant som inte intervjuaren själv uppmärksammat kommer upp till ytan (Bryman, 2018). Det ger även intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor till skillnad från en strukturerad intervju där frågeformuläret är mer låst (Bryman, 2018). Ett tredje alternativt hade varit ostrukturerade intervjuer där intervjupersonen har ett friare spelrum kring vad intervjun ska handla om (Bryman, 2018). Detta alternativ valdes bort då det finns en poäng i att kunna besvara de olika frågeställningarna utifrån intervjupersonernas upplevelser kring mer tydligt definierade teman.

Urval

Urvalet är vad som betecknas som ett målstyrt urval, vilket är ett urval som går ut på att uppsöka personer som uppfyller de kriterier som behövs för att kunna besvara studiens frågeställningar (Bryman, 2018). Samtliga på kontoret, som stämde in på uppsatta kriterier, blev tillfrågade via mail om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. De kriterier som fanns var att deltagarna skulle ha varit anställda både innan och efter flytt till ABW och att de inte skulle ha suttit med i den arbetsgrupp som ansvarat för flyttprocessen vad gäller information, kommunikation och organisering. Frågan skulle besvaras direkt till mig och inte gå via KPF's kontaktperson för att säkra att kravet om deltagarnas anonymitet uppfylls (Bryman, 2018). I mailet framkom det övergripande syftet och att anonymitet garanteras, se Bilaga 1 Intervjuförfrågan och Påminnelse intervjuförfrågan. Det förtydligades även att de som var aktuella för intervjuer var de som varit anställda både före och efter flytt och inte varit involverade i den arbetsgrupp som varit drivande i förändringsprocessen.

Tillvägagångssätt

Totalt har sex intervjuer genomförts varav fem med personer som inte suttit i projektgruppen för flytten. Samtliga intervjuer har ägt rum i olika mötesrum KPF's lokaler och har varit 30-45

minuter långa vardera. De fem intervjuerna har genomförts med stöd i en intervjuguide, se Bilaga 2 Intervjuguide. Intervjuguiden är uppbyggd för att besvara uppsatsens frågeställningar och med stöd i valda teorier. Vissa frågor i intervjuguiden härstammar från rekommendationer i hur vetenskapliga frågor bör ställas för att få fram mesta möjliga svar från intervjupersonerna (Berthelsen et al, 2014; Hennink et al, 2011). I intervjuguiden framkommer vilka frågor som är hämtade från eller inspirerade av respektive artikel. Den sjätte intervjun gjordes med en representant från projektgruppen där huvudsakliga syftet var att skapa förståelse för dels ledningens incitament och mål med att flytta till ABW, dels processens faktiska gång. Antalet intervjuer baseras på rekommendationer inför studiens uppstart, vilka varierat mellan 4-6 och 6-10 intervjuer. Guest, Bunce och Johnson (2006) har i sin studie undersökt vid vilket antal intervjuer studien har uppnått en mättnad. Vid sex intervjuer var de uppe i 73 % av de koder som skulle komma att uppenbara sig genom hela studien på totalt sextio intervjuer (Guest et al, 2006). Med tanke på föreliggande studies begränsningar vad gäller omfång och tid har bedömningen gjorts att sex intervjuer är ett rimligt antal. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. Det är enbart studiens genomförare som tagit del av materialet, detta för att säkerställa anonymitet, och inspelningarna raderas efter avslutad och bedömd studie (Bryman, 2018).

Intervjupersoner

De personer som anmälde sig frivilliga till att bli intervjuade och stämde in på ovan nämnda kriterier framgår av tabellen nedan. Av hänsyn till personernas anonymitet har sådant som kön, ålder och arbetsuppgifter utelämnats i beskrivningen.

Intervjuperson	Information
Person A	Anställd i företaget ca 2 år
Person B	Anställd i företaget ca 1 år
Person C	Anställd i företaget ca 18 år.
Person D	Anställd i företaget ca 5 år.
Person E	Anställd i företaget ca 2 år. Har varit delaktig i arbetsgruppen som lyft in KPF's varumärken i inredningen.
Person X	Kontaktperson för denna studie, projektledare för flytten.

Tematisk analys

Insamlat intervju-material har transkriberats för att analyseras i en tematisk analys. Tematisk analys är en analysmetod där data systematiskt delas upp i olika nivåer av kategorier och teman för att studiens genomförare ska kunna bilda sig en teoretisk förståelse för såväl återkommande som unika strömningar i materialet (Bryman, 2018). I denna studie är den tematiska analysen uppbyggd så att varje tema i frågeställningarna - processen, medarbetarengagemang, trivsel - utgör huvudtemat. Under varje huvudtema har underkategorier skapats utifrån vad intervju-personerna har sagt under intervjuerna. På detta vis skapas en bild av vad som är återkommande och vad som är unikt i de tillfrågades upplevelser och det ger en helhetsbild av fenomenet som undersöks (Bryman, 2018).

Etiska reflektioner

De etiska dilemman som uppkommer i föreliggande studie rör i huvudsak lojalitetsplikt och anonymisering. I arbetets begynnelse fanns även en tveksamhet kring det frivilliga deltagandet då tanken var att samtliga intervju-personer skulle bli personligt tillfrågade av kontaktpersonen vilken skulle göra ett urval baserat på en spridning bland yrkesroller och förmodade upplevelser av flytten till aktivitetsbaserat kontor. Då en vetenskaplig studie ska grundas på frivilligt deltagande hade det urvalsförfarandet varit problematiskt (Bryman, 2018). Även om deltagandet sker frivilligt i denna studie finns det ännu ett visst etiskt dilemma i att garantera deltagarnas anonymitet. Detta eftersom intervjuer gjorts på arbetsplatsen och företagets ledning då eventuellt kunnat se vem som intervjuats med blotta ögat och därefter dra slutsatser om vem som sagt vad i studien. Beslutet att ändå genomföra intervjuer i arbetsplatsens lokaler fattades för att det skulle vara smidigt för intervju-personerna att ställa upp. Även om intervjuerna hade gjorts utanför arbetsplatsen hade det potentiellt gått att lista ut vem som deltar då denne hade varit frånvarande under en kortare tid utan att kunnat hänvisa till kundmöte eller annat, så den risken är svår att helt och hållet undvika.

Samtliga intervju-personer har inför intervjun ombetts signera ett samtyckesformulär, se Bilaga 3 Samtyckesformulär, där det framgår att de är medvetna om sitt frivilliga deltagande och att det kan avbrytas närsomhelst. På så vis säkerställs kravet på informerat samtycke (Vetenskapsrådet, 2017; Bryman, 2018). De har även garanterats att det som de delger inte kommer användas till annat än denna studie, vilket uppfyller nyttjandekravet, samt att det som

sägs kommer användas så att det inte kan kopplas till dem som personer, i enlighet med konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2017).

När en studie görs på en och samma fallorganisation finns en problematik i form av dubbla lojaliteter – den akademiska världen har sina krav på hur en uppsats på kandidatnivå ska se ut samtidigt som företaget i fråga kan ha önskemål om sådant som önskat resultat och särskilt riktade frågeställningar. I föreliggande studie har denna problematik hanterats genom en öppen och rak dialog mellan studiens författare och KPF's kontaktperson. Det har sedan början varit tydligt att universitetets krav gått i första hand och att studien kommer genomföras utan att KPF har möjlighet att påverka utfallet. I mån av tid kommer studiens resultat redovisas för KPF muntligt. I annat fall ges de möjlighet att läsa igenom slutprodukten.

Resultat och analys

Under intervjuerna har framkommit flertalet likartade uppfattningar om hur flytten till ABW påverkat medarbetarengagemang och trivsel. Det finns även en samsyn kring hur processen har fungerat och vilken roll den har spelat för upplevelsen fram till det datum då intervjuerna hölls. Intervjuresultatet presenteras per tema med en direkt integrerad analys med stöd i ovan redogjorda teorier. De huvudteman som behandlas är Processen, Medarbetarengagemang och Trivsel.

Processen

Som tidigare nämnt har ledningen haft för avsikt att inkludera medarbetarna i hög utsträckning i form av workshops, kontinuerlig information och undersökningar. Under intervjuernas gång bekräftar medarbetarna denna bild och redogör för hur de fått löpande information om flyttprocessen och hur workshops har arrangerats för att lyfta frågor och farhågor. Intervjupersonerna är genomgående positiva till hanteringen och två personer lyfter uttryckligen fram att de tror att ett mindre inkluderande tillvägagångssätt hade kunnat påverka uppfattningen av ABW negativt. Intervjuerna visar att det finns en överlag positiv inställning till ABW, vilket kommer presenteras i kommande stycken. En intervjuperson lyfter däremot fram att information och involvering till och med har varit i överkant, att det hade räckt med färre uppdateringar och färre workshops. Mycket i processen hade kunnat skalas av då relevant information och diskussioner hade lämpat sig bättre när flytten väl var genomförd.

Man tänker att den dagen den kommer ändå liksom så att för min del så tyckte jag nog att det var lite too much liksom. Det hade inte behövts så mycket, men så klart visa lite processer hur det går. (Person B)

Denna kommentar utgör ett intressant bidrag i en diskussion kring huruvida en demokratisk och inkluderande förändringsprocess är. KPF har agerat i linje med Lewins teorier om att medarbetare behöver vara delaktiga för att en förändring ska vara lyckad (Burnes, 2007). Det går även att förstå förekomsten av workshops och hög grad av kommunikation som ett topdown-lett förändringsarbete i enlighet med Baloguns (2006) utvecklade perspektiv där medarbetarnas position och möjlighet att tolka och värdera information erkänns. Å andra sidan är det kanske just detta KPF inte gjort fullt ut om information och kommunikation upplevs som "too much". Utifrån Baloguns (2006) perspektiv borde företaget lyssnat in de strömningar som

uppstår längs förändringens gång. Viktigt att notera är dock att denna upplevelse, så pass tydligt uttryckt, kommer från en av intervjupersonerna varför inga generella slutsatser om alla medarbetares upplevelser bör dras. Samtidigt väcker citatet tankar kring hur drastisk förändring en flytt till ABW faktiskt är, finns det måhända en till viss del obefogad oro kring hur detta arbetssätt ska mottas? Alternativt behöver medarbetarnas deltagande aktualiseras ännu tidigare för att avgöra vilken typ av process som önskas och i vilken utsträckning sådant som information och workshops ska förekomma.

Under processens gång verkar den geografiska placeringen varit den största oron bland medarbetarna, vilket förklaras av såväl kontaktpersonen som av två övriga intervjupersoner.

Att flytta hit var för mig en oro av resvägsskäl. (Person C)

Det fanns önskemål om att flytta till en plats som var närmre det tidigare kontoret då den plats som slutligen valdes innebar en längre resväg för flera medarbetare som redan hade pendlingsavstånd till arbetsplatsen. I intervjuerna framkommer att det finns många medarbetare som har vad som upplevs som en lång väg till arbetet. För att lugna denna oro har medarbetare erbjudits möjlighet att testa resvägen och besöka det nya kontoret innan inflytt. Såväl kontaktpersonen som de övriga intervjupersoner som benämnt denna oro menar att detta sedan efter inflytt inte varit ett bekymmer bland medarbetarna. Varför detta inte längre upplevs som ett bekymmer bland medarbetarna framgår inte tydligt av intervjupersonernas svar. Kontaktpersonen som intervjuas hänvisar till att övriga komponenter har fallit så pass väl ut och att det finns en så pass stark nöjdhet över lokalerna att restiden är sekundär.

Och folk har ibland lite längre restid hit, men de tycker nog att det är värt det. (Person X)

KPF var genom hela processen medvetna om att resvägen var en känslig fråga för många medarbetare, bland annat genom att de gjorde en förstudie där bland annat dåvarande restid till arbetet och önskad del i staden för nya lokaler avhandlades. Med bakgrund i det går det att förstå det som att KPF i och med sin undersökning agerat utifrån Lewins tankar om att medarbetare bör involveras och att förändring bör präglas av demokrati (Burnes, 2007). Samtidigt har KPF valt att inte tillvarata de synpunkter som inkom gällande placering utan har

istället bortsett från dessa. På så vis kan just denna aspekt liknas vid en traditionell topdown-ledd förändring där ledningen beslutar och där medarbetarna är ålagda att finna sig i situationen (Balogun, 2006). Sammantaget talar frågan om resväg för att förändringsprocessen bör delas upp i delar där de olika delarna kan förklaras utifrån olika förändringsteorier beroende på vilken aspekt de berör.

Utifrån de svar som intervjupersonerna lämnat går att se ett samspel mellan Baloguns (2006) top-downperspektiv, traditionellt topdown-perspektiv (Balogun, 2006) och Lewins teorier om att medarbetare bör inkluderas för ett lyckat förändringsarbete (Burnes, 2007). Initiativet till flytt kommer från ledningen, även om medarbetare påtalar behovet av bättre anpassade lokaler, och samtidigt skapar man forum för dialog för dem förändringen faktiskt berör. Att beslutet härstammar från högst upp i organisationen är givetvis inget anmärkningsvärt i sig i och med att det är där mandat och ansvar finns. I och med att upplevelsen gällande inkludering bekräftas av de medarbetare som intervjuats går den analysen att göra. Hade medarbetare istället varit av uppfattningen att kommunikationen och informationen varit otillräcklig hade förändringsarbetet i praktiken istället kunnat förstås ur ett mer traditionellt topdown-perspektiv där medarbetarna är mer av passiva mottagare av förändringen (Balogun, 2006). Förändringens involveringsfokus hade i ett sådant fall kunnat betraktas som något av en skenprocess. Det finns röster bland intervjupersonerna som i viss mån ifrågasätter den faktiska möjligheten att framföra kritiska frågor under processens gång, men mer på ett hypotetiskt plan. Samma personer poängterar samtidigt sin nöjdhet över just inkluderingen i flytten vilket tyder på just ett ifrågasättande och inte ett missnöje, varför Baloguns topdown-perspektiv, där ledningen lyssnar in medarbetarna och hur en förändring mottas, är applicerbart på detta fall (Balogun, 2006).

Genomgående för samtliga intervjupersoner är att de alla behållit sin grundinställning till ABW och flytten genom hela processen. Den som var skeptisk från början är fortsatt kritisk och den som var positiv till en börjar har fortsatt att vara det genom hela processen, då arbetssättet än så länge lever upp till deras förväntningar.

Jag trodde nog att det skulle bli lite rörigt, och var inställd på att man behövde en ingångsperiod för att liksom vänja sig vid ett helt nytt arbetssätt. Och det tycker jag nog också att det var. (Person E)

Ja, men det tycker jag, det tycker jag, med ungefär min bild jag hade så nästan precis, skulle jag nog säga, som jag hade tänkt mig. (Person A)

Ja, alltså jag har aldrig jobbat på det just det här sättet tidigare så att jag hade nog liksom inga jätte... Vad ska man säga, förväntningar eller tankar utan, jo nä men jo, det var ungefär liksom. (Person B)

Undantaget är att det framkommer i intervjuer med både medarbetare och kontaktperson att flertalet varit oroade över den ökade pendlingstiden, men att detta inte vid intervjuernas tidpunkt upplevs som ett aktuellt problem. Med anledning av det bibehållna läget är det svårt att avgöra huruvida KPF genomfört en välfungerande process eller inte. Å ena sidan kan intervjupersonernas kommentarer tolkas som att processen är lyckad i och med att de positiva är fortsatt positiva och oron gällande resväg verkar vara bortarbetad. Å andra sidan talar den kritiske intervjupersonens upplevelse mot denna tolkning då ett fullständigt lyckade snarare hade varit att omvända de medarbetare som ställt sig skeptiska från början. Tidigare forskning belyser att processen är avgörande för hur medarbetarna upplever ABW (Brunia et al, 2016; Rolfö et al, 2017; Rolfö, 2018). Det som framkommit av intervjuerna gällande medarbetarnas upplevelse av processen ger skäl att ifrågasätta vikten av processen i och med att inställningar inte har påverkats. Är det kanske andra faktorer som avgör och processen inte bör tillskrivas riktigt så stor roll som den tidigare har gjort? För att på allvar kunna besvara denna fråga behövs vidare forskning som exempelvis undersöker sådant som typ av organisation och antal anställda.

Medarbetarengagemang

Stolthet

Samtliga intervjupersoner menar att de har ett högt engagemang för sina arbetsuppgifter och sin arbetsplats. De berättar hur de gör sitt yttersta, jobbar målmedvetet och känner en stolthet över KPF. Till en början menar de alla att engagemanget var lika högt även innan de flyttade till nya lokaler, de lyfter fram hur engagemanget grundar sig i en stolthet över KPF's varumärken och produkter och de värderingar företaget står för. Fyra av fem menar att de utan tvekan skulle rekommendera en vän att ansöka om en tjänst på företaget och fyra av fem ser sig ha en framtid som sträcker sig över flera år inom företaget. Samtidigt har en ytterligare dimension tillkommit vad gäller stoltheten över att arbeta inom KPF. Flera poängterar att det

finns en stolthet i att gå in på kontoret, både för egen del och de gånger de har externa besökare på plats. En av de intervjuade uttrycker det såhär:

Jo, men det måste jag säga för vi tar ju hit väldigt mycket leverantörer, kunder, externa partners på olika sätt, och det gör mycket att få kunna visa att det går bra för oss, alltså att man har ett kontor man vill visa upp, som är fint, som man inte behöver ursäkta. På vårt tidigare kontor hade vi ju knappt ett mötesrum när vi hade besök, för att vi, det var så litet och få bokningsbara mötesrum och sådär. Och det är inte roligt att behöva ta dit en leverantör som man behöver ursäkta, som man ska göra business med. Så att det påverkar verkligen, ja. (Person E)

I intervjuerna framkommer vidare, från såväl intervjupersoner som av kontaktperson, att KPF aktivt arbetat med att lyfta in varumärken i interiören. Detta har gjorts exempelvis med produkter i en form av showroom och tydliga varumärkesanspelningar på inredningen i de olika kontorsrummen.

Man skulle komma in i en KPF-värld när man kom in på kontoret. (Person X)

Jag tycker de som har gjort inredningen här har gjort ett så himla bra jobb, det är precis, du vet branding är precis lagom, den är inte sådär så den hoppar på en utan väldigt estetiskt bra. (Person C)

Dessa uttalanden kan förstås i och med vad som går att finna i Bauldry's (1999) text gällande att opersonliga miljöer har en negativ inverkan på engagemang. Det finns två möjliga tolkningar där den första är att föreliggande studie bekräftar Bauldry's (1999) fynd och att den starka varumärkeskopplingen gör rummet personligt och att det i sin tur ökar engagemanget. Den andra tolkningen motsätter sig Bauldry's (1999) fynd och menar att den opersonliga varumärkeskopplingen till trots har medarbetarna på KPF ett högt engagemang. De olika tolkningarna beror på vilken definition av personligt som görs; personligt för den enskilde eller personligt för företaget? Oavsett vilket går det i detta fall att konstatera att de intervjupersoner som talat positivt om varumärkeskopplingen på kontoret ser det som en positiv aspekt och låter sig inspireras och känna stolthet.

Vad som är viktigt att poängtera är att intervjupersonerna inte grundar sin stolthet gällande lokalerna i det faktum att det är ABW utan att det istället är rent kopplat till estetik snarare än funktionalitet.

Måluppfyllnad

Även vad gäller måluppfyllnad har engagemanget påverkats i en positiv riktning. Samtliga intervjupersoner har berättat om hur arbetet i ABW ställer andra krav på dem att se över sina kommunikationsmönster. Det kan vara svårt att få tag på en person för att ställa en snabb fråga då det inte går att veta var denne sitter och sådant som snabbt kunde informeras till samtliga i teamet behöver nu hitta nya vägar i och med att alla i ett team inte sitter samlade som förr. Detta har i flertalet fall lett till tätare avstämningsmöten för att säkerställa att alla berörda tar del av samma information. En av intervjupersonerna menar att denna mötestäthet ökat känslan för vilka uppsatta mål som finns och därmed motiverar att arbeta än mer resultatriktat.

Det som jag kan tycka är kanske fördel här att just att det har liksom, jag tror alla har blivit bättre på att kanske ha mer reguljära möten, att man verkligen liksom, bättre avstämningar på det sättet.

(...)

Förstår jag dig rätt om de här kontinuerliga avstämningarna som ni har, att de liksom har en positiv inverkan på engagemanget, att man ser svart på vitt resultat och uppföljning och sånt där?

Ja, men precis. (Person B)

Dessa möten kan förstås med stöd i Saks (2006) modell om att arbetets karaktär bidrar till medarbetarengagemang. I detta avseende visar sig alltså ABW som arbetsätt vara en direkt möjliggörare för förhöjt medarbetarengagemang i och med att arbetsättet skapat dessa nya behov vilka medarbetarna valt att tillvarata.

Ytterligare kommentarer förekommer om att de mer frekventa mötena haft en positiv inverkan på struktur och kontroll över arbetet, vilket även det kan förstås som något som underlättar måluppfyllnadsdelen av medarbetarengagemang.

Det är, det tar tid. Och ett möte kräver ju alltid mer uppföljning, mer att göra. Medan, ja, det skapar väl lite mer struktur så att det är nog på gott och ont. (Person E)

Detta mönster kan förstås med stöd i Arrowsmith och Parker (2013) redogörelse för hur medarbetarengagemang ökar till följd av möjligheten att själv manövrera sitt arbete. Det ökade ansvar medarbetare har getts vad gäller kommunikation får till bieffekt att mål och resultat följs upp tydligare, vilket potentiellt bidrar till ökad affärsnytta (Arrowsmith & Parker, 2013). Samtidigt bör van der Voordt's (2003) perspektiv ha i åtanke gällande att en positiv effekt i ena änden behöver vägas mot en mer negativ i andra. Visserligen menar intervjupersonerna att de tätare mötestillfällena gör deras arbete mer målinriktat, samtidigt tar möten tid. Dessutom, uppger intervjupersonerna, att överlag, går en del arbetstid åt till sådant som är direkta bieffekter av att arbeta i ABW, så som att leta efter kollegor, hålla skrivborden rena och komma igång med sitt arbete igen på en ny plats efter att ha suttit i ett möte. Med anledning av detta bör då alltså känslan av tydligare målinriktning vägas mot förlorad arbetstid av praktiska skäl.

Medarbetarengagemang sammanfattning

Även om det går att se ett ökat medarbetarengagemang bland intervjupersonerna, särskilt angående stolthet och måluppfyllnad, belyser samtliga att engagemanget aldrig sviktat vad gäller någon av dessa parametrar.

Jag tycker om mitt jobb och är ganska målinriktad och sådär, är jag engagerad men jag tror inte att det har någonting att göra med var jag utför mitt arbete någonstans.(Person C)

Vad gäller anledningar till att en vän skulle rekommenderas har det huvudsakligen att göra med KPF's värderingar, produkter och personalpolitik, det nya kontoret nämns inte som en parameter att ta hänsyn till i detta avseende. Vad som också bör tas i beaktning är huruvida intervjupersonerna hade känt sig trygga att uttrycka om de känt sig oengagerade. I och med att arbetsgivares odelade förväntningar är att medarbetare ska göra sitt bästa i sina arbetsuppgifter kan en fråga gällande just engagemang vara känslig att besvara, även om det så klart är anonymt i en studie. Därmed är antagligen de frågor som berör medarbetarengagemang utan att använda just ordet engagemang mest relevanta för analysen.

Trivsel

Likt mycket av det som framkommit i intervjuerna är även intervjupersonernas egenupplevda trivselnivå förhållandevis oförändrad vid intervjutillfället jämfört med innan KPF flyttade till

nya lokaler med ABW. Kollegorna trivs med varandra och alla uppger att de är nöjda med sina arbetsuppgifter som de finner ha en god balans mellan trygghet och utmaningar. Utifrån ett teoretiskt perspektiv har de en sammanlagd trivsel som både innefattar det kognitiva, med fokus på organisatoriska faktorer, och det affektiva, allmänna trivselstillståndet, (Thompson & Phua, 2012). Samtidigt är det gällande just trivselfaktorerna som det finns mest skillnad i upplevelse både över tid och mellan intervjupersoner.

Det fysiska rummet

Intervjupersonerna berättar om en tydlig förbättring i trivsel gällande den fysiska miljön såsom luft, ljus och tillgänglighet till toaletter. De nya lokalernas estetiska design och fräschhet poängteras som betydelsefulla trivselfaktorer som gör arbetet mer lustfyllt av flera intervjupersoner. Den omgivande miljön och trevligare resväg till arbetet har ytterligare inverkan på trivseln, enligt kommentarer från intervjupersoner.

Man inte ska underskatta liksom, att befinna sig i en estetisk miljö, även om man inte sitter och tittar på tavlor hela dagen, eller du vet sådär, så tror jag faktiskt att det påverkar mer än man tänker. (Person C)

Trivseln i de fysiska lokalerna kan förstås både som en kognitiv, organisatorisk, trivsel och som en affektiv, allmän, trivsel (Thompson & Phua, 2012). Den kognitiva tolkningen kan göras i och med att det fysiska rummet är en fråga som tangerar sådant som hur arbetet utförs, alltså organisatoriskt, i och med att det är en faktor beslutad utanför individens mandat. Samtidigt går det att förstå intervjupersonernas upplevelse som en affektiv trivsel i och med att de hänvisar till det rent estetiska i stor utsträckning. Det estetiska är förvisso relevant, men det har inte någon direkt påverkan på hur arbetet utförs i och med att det inte kan sägas beröra sådant som fysisk arbetsmiljö och möjlighet att utföra sitt arbete. Det fysiska rummet blir därmed en tydlig arena där den kognitiva och affektiva trivseln kompletterar varandra och där Lockes (1969) definition, om att det organisatoriska har en inverkan på allmän trivsel och känslor kopplade till arbetet som helhet, bidrar till förståelsen. Upplevelsen av det fysiska rummet har visat sig vara betydelsefull även i tidigare studier av ABW. Medarbetare i utrymmen med ljusare interiör och större ljusinsläpp upplever en högre trivselnivå än de som arbetar i dunklare miljöer med mer begränsat ljusinsläpp (Brunia et al, 2015). Den estetiska utformningen i form av design har

även den identifierats som en bidragande faktor gällande trivseln i ABW (Rolfö, 2018), vilket alltså intervjupersoner i denna studie bekräftar.

Samhörighet

Kollegialt berättar samtliga intervjupersoner om att de själva upplevt, eller har fått återberättat från andra, att det efter flytt har blivit svårare att känna samhörighet med sitt eget team. De behöver leta efter varandra för att ställa frågor och sitter inte nödvändigtvis i närheten av varandra.

Nu känner man sig som en konsult, så man kommer hit, så tar man en plats och så sitter man och jobbar och sen så går man hem. (Person D)

Ovan citat är intressant då det indikerar att införandet av ABW även minskat känslan av tillhörighet till KPF som företag, med tanke på att en konsult inte har en direkt hemvist i organisationen. Då ledningen har haft för avsikt att medarbetarna ska känna att de går in i KPF-värld när de går in på kontoret pekar upplevelsen av att känna sig som en konsult i motsatt riktning. För att återkoppla till avsnittet gällande medarbetarengagemang där intervjupersonerna poängterade stolthet över företaget, dess värderingar och produkter, är en kommentar likt den ovan något som kan betraktas som en potentiell risk angående just stolthet. Så som Saks (2006) förklarar medarbetarengagemang - att arbetets karaktär har inverkan på engagemang och i förlängningen trivsel – väcks en fråga gällande hur dessa faktorer påverkas om tillhörigheten till företaget avtar. Utmanar bristande tillhörighet medarbetarnas lojalitet? Kan en medarbetare i förläningen känna stolthet över en arbetsgivare hen inte känner tillhörighet med? Det bör understrykas att farhågorna gällande bristande lojalitet och stolthet inte är något som uttrycks från intervjupersonerna i dagsläget, utan något som bör has i beaktning för framtida arbete och implementering av ABW.

Precis som tidigare nämnt har detta lett till fler kontinuerliga avstämningsmöten för att säkerställa ett informationsutbyte. Det har även lett till att merparten av intervjupersonerna i sina team, eller delar av teamen, har tagit egna initiativ till att samlas för ett socialt utbyte. Det rör sig om dagliga eller månatliga arrangerade sociala träffar under arbetstid för att bevara teamkänslan. Att förlora delar av teamkänslan upplevs som en negativ effekt av flytten, samtidigt som det även finns röster som poängterar nöjet i att få en tätare kontakt med kollegor utanför det egna teamet. Denna upplevelse av förlorad samhörighet återkommer i flertalet

studier angående ABW (se till exempel Slunga Järholm et al, 2018). Svårigheten att behålla närheten till sina närmsta kollegor är tydlig då den fysiska placeringen varierar.

Zonarbete

Intervjupersonerna har något skilda upplevelser av att utföra sitt arbete i de olika zonerna, även om fyra av fem tillfrågade är positiva. Det förekommer kommentarer om att det är lättare att jobba ostört när det finns platser särskilt anpassade till det och att det underlättar att veta att det är accepterat att föra diskussioner utan att någon blir störd i andra zoner. Den femte personen är kritisk dels med anledning av förlorad effektivitet på grund av svårigheter att hitta kollegor, dels på grund av zonernas indelning. Hen upplever att zonerna inte används så som det är tänkt och att det egentligen inte förekommer några drastiska skillnader mellan den lugna zonen och den aktiva zonen, den tredje och tysta zonen uppges vara så tyst som är tänkt. Den aktuella intervjupersonen delger att hen innan flytt hade planerat att arbeta i den tysta zonen eftersom miljön där lämpar sig för de aktuella arbetsuppgifterna. Väl på plats har det inte blivit så eftersom den zonen inte bjuder in till något socialt samspel mellan kollegor;

Jag hade bestämt innan att jag kommer sitta i den lugna, det är där jag kommer trivas men jag insåg att det var så otroligt tråkigt, det var för tyst i den tysta. (Person D)

Denna upplevelse tyder på en konflikt mellan medarbetarengagemang, i form av produktivitet, och trivsel, i form av det sociala samspelet. Utifrån Saks (2006) modell indikerar ovan citat att KPF inte lyckats till fullo tillvarata det engagemang denne medarbetare i grunden har. Medarbetarengagemang ska enligt modellen bidra till trivsel, men om trivseln inte uppstår enbart av en arbetsmiljö som främjar det formella arbetet tar modellen stop. Kanske indikerar detta att Saks (2006) modell behöver kompletteras och istället fungera som ett kretslopp där parametrarna samspelar med varandra i flera riktningar. I sin nuvarande form är modellen utformad som att bakomliggande organisatoriska faktorer har inverkan på medarbetarengagemanget vilket i sin tur påverkar exempelvis trivsel (Saks, 2006). En möjlig variant av modellen skulle kunna vara utformad som så att även trivsel kan ha en påverkan på medarbetarengagemanget, alltså att det inte är en statisk och enkelriktad modell.

Arbetsroll och personliga egenskaper

Det samlade intrycket utifrån de intervjuer som gjorts är att upplevelsen av att arbeta i ABW på KPF beror på personlighet och framförallt arbetsroll. Detta förstärks av tidigare forskning

som poängterat liknande fynd gällande att vissa yrkesgrupper och arbetsuppgifter fungerar bättre i ABW än andra (Slunga Järholm et al, 2018). Arbetsuppgifter som kräver hög grad av koncentration är, enligt såväl tidigare forskning som delvis i denna studie, svårare att anpassa till ett aktivitetsbaserat arbetssätt (Slunga Järholm et al, 2018). Som ovan nämnt är det en person som ställer sig negativ till arbetssättet. Bland övriga är det en som är mycket positiv och tycker arbetssättet har en betydande roll i ökad trivsel medan övriga tre är mer nyanserade och tycker att arbetssättet fungerar väl och att det mycket är en fråga om att anpassa sig till omständigheterna.

Bland intervjupersonerna finns, som ovan nämnt, en enighet gällande utmaningen i att bevara samhörigheten med det egna teamet efter flytt till ABW. Utöver det tar tre intervjupersoner upp att det finns en ökad risk att de personer som är mer tillbakadragna förlorar ytterligare social kontakt. En intervjuperson uttrycker att dessa personer blir avsevärt mindre synliga på arbetsplatsen när det inte finns givna sociala kontaktnät där de sitter tillsammans. En annan intervjuperson tar upp vikten av att aktivt söka upp dessa personer för exempelvis en kaffepaus eftersom de inte tar den typen av initiativ till själva. Dessa kommenterar indikerar ytterligare att det inte finns ett enkelt svar gällande hur väl ABW fungerar utan att det varierar mellan individer. För fördjupad förståelse avseende detta hade behövts ett större underlag beträffande personlighet och personliga egenskaper under intervjuerna. Då detta ej har funnits med får det betraktas som något som kan studeras vidare i kommande forskning gällande ABW.

Diskussion och slutsatser

Sammanfattning resultat

Studiens resultat visar att KPF's flytt till ABW har varit en förändringsresa präglad av kommunikation, information och inkludering vilken medarbetarna känner sig nöjda med. Deras berättelser tyder på att såväl medarbetarengagemang som trivsel har förbättrats sedan flytten till nya lokaler samtidigt som de är måna om att förklara att situationen var positiv redan innan flytt. De största förbättringarna handlar i huvudsak om de nya lokalernas utformning estetiskt och i förbättrad fysisk arbetsmiljö avseende exempelvis luft och antalet toaletter. Det är alltså snarare flytten från dysfunktionella lokaler till nya fräscha lokaler som skapat den positiva atmosfären, snarare än att arbeta i ABW som koncept.

KPF's förändringsresa kan förstås utifrån en kombination av tre olika förändringsteorier. I och med att ledningen beslutat och lett förändringen är topdown-ledd. Särskilt med tanke på att medarbetare som var skeptiska från början fortsatt är det efter inflytt, vilket skulle kunna tyda på att KPF inte till fullo lyssnat in medarbetarnas perspektiv (Balogun, 2006). Samtidigt finns skäl att förstå förändringen utifrån Baloguns (2006) kompletterande topdown-perspektiv i och med att medarbetarna involverats genom hela processen i form av exempelvis behovsanalyser och workshops om spelregler. På samma vis kan Lewins teorier om att medarbetare bör inkluderas appliceras på KPF's resa i och med att medarbetarna från början varit inbjudna att säga sin mening och lyfta fram sina önskemål både enskilt och i form av representanter i den arbetsgrupp som funnits (Burnes, 2007).

Intervjupersonernas medarbetarengagemang är stabilt sedan tidigare, samtidigt som det förbättrats sedan flytten till ABW. De största förbättringarna gäller målfokus, som förbättrats i och med tätare möten, och stolthet, till följd av estetiskt tilltalande miljöer, vilket stöds i teorier gällande medarbetarengagemang som poängterar lojalitet och prestation (Saks, 2006). De uppger att de har den frihet som enligt tidigare forskning möjliggör medarbetarengagemang (Arrowsmith & Parker, 2013).

I enlighet med tidigare forskning uppger även intervjupersonerna på KPF att det blivit svårare att bevara den sociala närheten till den egna arbetsgruppen, samtidigt som kontakten med övriga kollegor blivit bättre (Slunga Järholm et al, 2018). Även trivseln uppges ha varit hög redan

innan flytten till ABW, de stora förändringarna gäller just teamsammanhållningen och att de nya lokalernas fysiska utformning innebär en bättre arbetsmiljö.

Det finns kritiska röster gällande att arbeta ABW, vilket främst rör den anonymitet som uppstår i och med arbetssättet. Samtidigt har denna mer kritiskt inställda person ett högt medarbetarengagemang och uppger sig i helhet vara nöjd med sin arbetssituation även om det finns störningsmoment och sådant som gärna hade fått vara annorlunda.

Samspel medarbetarengagemang, trivsel och flyttprocessen

Enligt Saks (2006) är trivsel en av de faktorer som påverkar medarbetarengagemang i positiv riktning. Då alla intervjupersoner från KPF berättar att de trivs med sitt arbete är det lätt att se en förklaring till varför det även finns ett högt medarbetarengagemang. Däremot är flyttens inverkan på dessa två parametrar, trivsel och medarbetarengagemang, något mer komplicerad att utläsa.

Det finns inget enkelt och konkret svar på vilken inverkan flyttprocessen har haft på intervjupersonernas trivsel och medarbetarengagemang. De talar alla väl om hanteringen i form av kommunikation och förberedelse och två intervjupersoner berättar uttryckligen att en mindre kommunikativ hantering antagligen hade gjort dem mer skeptiska till att arbeta i ABW. Samtidigt skattar alla sin egen trivsel och sitt medarbetarengagemang som oförändrat positiv. Intervjupersonerna menar att de hela tiden uppfyllt medarbetarengagemangsparametrarna stolthet, motivation, lojalitet och prestation (Saks, 2006). De uppger också att de alltid haft såväl organisatoriska och allmänna förutsättningar att uppleva trivsel inom arbetet (Thompson & Phua, 2012). Detta gäller både de intervjupersoner som upplever ABW som något positivt och den intervjuperson som är mer kritisk. Däremot går det att från den tematiska analysen att utläsa flertalet faktorer som både förbättrats och försämrats i och med flytten. Å ena sidan ökad stolthet, bättre fysisk arbetsmiljö och närmre kontakt med kollegor. Å andra sidan lägre teamsamhörighet, bristande fokus och längre resväg till jobbet. Med stöd i dessa uttalanden går det alltså att ana att främst medarbetarengagemanget har ökat efter flytt, även om intervjupersonerna inte tycks se denna förändring själva.

Möjligtvis är det så att KPF hade ett bra utgångsläge att genomföra förändringen att flytta till ABW eftersom de tidigare lokalerna inte räckte till längre och därmed fanns en längtan från

flertalet medarbetare att byta kontor. I den bemärkelsen har det i huvudsak varit en fråga om att förvalta medarbetarnas förtroende, vilket har gjorts väl i fråga om att erkänna dialogen mellan medarbetarna (Balogun, 2006) och skapa ett aktivt deltagande bland dem (Burnes, 2007). Frågan som därmed väcks är huruvida förändringsprocessen ska ses som lyckad eller inte, eller om det överhuvudtaget går att betrakta det hela så pass kategoriskt? Ett sätt att se det kan vara att förstå förändringsresan som lyckad eftersom KPF lyckades bibehålla medarbetarnas förtroende genom hela processen. Ett annat sätt är att se det som en misslyckad förändringsresa i och med att även de som var skeptiska från en början har bibehållit sin ursprungliga inställning, KPF har alltså inte lyckats omvända skeptiska medarbetare med stöd i en väl genomförd förändringsresa. Ett tredje sätt att förstå förändringsresan är att den kan vara såväl lyckad som mindre lyckad i och med att man både förvaltade ett förtroende och inte omvänt skeptiska personer. Oavsett vilken tolkning som ligger närmast till hands menar jag att studien är för liten till sitt omfång och att möjlighet till en större studie hade varit nödvändig för att dra faktiska slutsatser.

Återkoppling frågeställningar

Nedan följer en återkoppling gällande de frågeställningar vilka är studiens avsikt att besvara. Detta görs dels för att säkerställa att uppsatta mål är uppfyllda, dels för att vägleda läsaren i att sammanfatta studien och dess fynd.

- Hur upplever medarbetare att medarbetarengagemanget påverkas av flytt från kontorslandskap med personliga arbetsplatser till aktivitetsbaserat kontor?

Det självskattade medarbetarengagemanget är förhållandevis oförändrat. Samtidigt berättar intervjupersonerna om ökad kontroll över arbetet med uppsatta mål och en förhöjd stolthet över företagets nya och estetiskt tilltalande lokaler.

- Hur upplever medarbetare att trivsel på arbetsplatsen påverkas av flytt från kontorslandskap med personliga arbetsplatser till aktivitetsbaserat kontor?

Trivseln är oförändrat bra bland intervjupersonerna. De flesta upplever dock att det är lokalernas design och utformning gjort att de fått bättre kontakt med övriga på kontoret och att lokalerna är en klar förbättring rent ändamålsmässigt i jämförelse med tidigare lokaler.

Samtidigt förklarar samtliga att de upplever en minskad social kontakt inom det egna teamet vilket lett till att flera tar egna initiativ till att hitta på sociala aktiviteter för att bibehålla trivseln.

- Vilken betydelse har flyttprocessen för upplevelsen av flytten några månader efter att den ägt rum?

Intervjupersonerna är nöjda över hur KPF har hanterat processen att flytta till ABW. De känner sig inkluderade och informerade. Det är svårt att fastställa processens betydelse i detta fall i och med att de tillfrågades inställning till ABW inte har påverkats av processen. De som är positiva har varit det hela tiden och de som är kritiska har varit det genom hela processen. Däremot uppger intervju personer att en mindre inkluderande process antagligen hade påverkat deras inställning till ABW i negativ riktning.

Lärdomar kopplade till personalvetarrollen

Som personalvetare är lärdomar från denna studie dels hur trivsel och, framförallt, medarbetarengagemang påverkas av att arbeta i ABW och dels hur ett förändringsarbete i denna riktning kan gå till och vilka utmaningar som finns. Bland intervjupersonerna i KPF finns flera aktiviteter som gör ABW mer hållbart – så som tätare avstämningar och mer struktur gällande sociala aktiviteter – vilka kan tillvaratas av andra organisationer som ska implementera samma arbetssätt.

Studiens resultat både förstärker och nyanserar vikten av en väl genomförd process präglad av information och kommunikation. Att medarbetarna inkluderas är viktigt samtidigt som den studerade processen inte har lyckats omvända de som tidigare varit skeptiska. Processen kan sägas ha bevarat status quo bland medarbetarnas uppfattning gällande ABW. Som personalvetare är uppdraget att framföra perspektiv som berör medarbetarnas villkor och hur dessa kan bidra till affärsnyttan (Ulfsson, 2013). I och med att KPF har haft HR-funktionen representerade i arbetsgruppen som implementerat flytten till ABW bör det personalvetenskapliga perspektivet vara tillvaraget. Och studiens resultat visar inte att några direkta misstag har gjorts. HR-funktionen har ansvarig projektledare vilket kan ha varit betydande för att personalens perspektiv lyfts in löpande i processen. Samtidigt kan det finnas en risk att en ensam HR-representant som också ska vara ansvarig för att driva hela processen tvingas prioritera bland olika frågeställningar rörande flytten istället för att jobba på toppen av

sin kompetens ur ett personalvetenskapligt perspektiv. Lärdomen blir således att involvera organisationens HR-funktion och vara noga med att denna får arbeta utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv i enlighet med affärsnyttan för bästa möjliga resultat.

Studiens begränsningar

Denna studie har en rad inbyggda begränsningar, mycket beroende på dess omfång och korta genomförandetid. För att få fram ett resultat som är direkt överförbart till andra organisationer hade det varit en fördel att undersöka situationen på mer än en verksamhet, alternativt att intervjua fler medarbetare hos aktuell fallorganisation för att kunna ytterligare säkerställa slutsatser. Det hade även kunnat vara fördelaktigt att intervjua intervjupersonerna både före och efter flytt för att kunna göra en mer korrekt jämförelse. Å andra sidan finns det ett värde av att se till den högst subjektiva upplevelsen och ta vara på självskattningen, vilket görs i denna studie. Med svårigheterna att direkt upprepa studien på grund av dess omfång och kvalitativa karaktär krävs en öppenhet gällande studiens genomförande och vilka val som gjorts. Tack vare den presentation som görs under avsnittet Metod kan studiens tillförlitlighet styrkas (Wästerfors & Sjöberg, 2008).

En ytterligare begränsning är att KPF mycket nyligen, i förhållande till intervjuernas genomförande, flyttat till ABW. Då intervjuerna genomfördes hade de endast suttit på sin nya adress i tre månader. I tidigare studier (Järholm Slunga et al, 2018) har mätningar gjorts 18 månader efter flytt vilket skulle kunna ge en mer nyanserad bild av det faktiska utfallet. Vid enbart tre månader finns det en risk att medarbetarna är både i ett stadie av att inte ha upptäckt flera aspekter som de kan förhålla sig både kritiska och positiva till, och i ett stadie av att inte ha vant sig vid sitt nya arbetssätt. Därmed bör denna studie läsas med den bakgrundsinformation tydligt exponerad. För fallorganisationens del blir studien en indikator på vad som fortsatt behöver arbetas med för att nå önskat resultat, och vad som behöver förvaltas för att bibehållas. Dessutom kan det vara en fördel att tillvarata upplevelsen efter så pass kort tid eftersom medarbetarna då har lättare att minnas ett före och efter flytt.

Förslag vidare forskning

Denna studies ansats har varit att undersöka upplevelsen av flytt till ABW och dess inverkan på upplevd trivsel och medarbetarengagemang, samt upplevelsen av att arbeta i ABW. Det unika i studien är att den genomförts endast tre månader efter inflytt till dessa nya lokaler.

Tidigare studier har haft ett mer långsiktigt perspektiv för att få en uppfattning av ett slutresultat. Vidare forskning skulle kunna vara att tillvarata de upplevelser som framstår efter en kortare tid. Den praktiska kunskap som kommer därav kan vara till gagn för organisationer då det kan ge en fingervisning gällande vad som kan behöva förbättras och vad som kan förvaltas. För vetenskapen är det av intresse i och med att det i huvudsak finns studier som studerar resultatet längre fram i processen.

Vidare föreslås även vidare studier gällande ABW's inverkan på medarbetarengagemang då det inte är täckt inom tidigare forskning och denna studie utgör ett alltför begränsat omfång för att kunna ligga till grund för några generella slutsatser.

Slutligen föreslås att framtida forskning undersöker vidare de psykologiska aspekterna angående vilka personer som trivs med att arbeta ABW och vilka personer det inte passar. I denna studie har intervjupersoner berättat om hur mer tillbakadragna personer på KPF har svårare att hitta sin sociala plats i ABW, varför det vore intressant att lära mer angående detta och därav kunna förstå ytterligare varför ABW kan vara olika lämpligt i olika branscher och arbetsplatser beroende på vilka människor som arbetar där. Och vad innebär det för arbetsmarknaden om arbetsplatser är anpassade efter olika personligheter? Kommer det begränsa möjligheterna att sätta samman arbetsgrupper där olika personligheter kompletterar varandra? Eller är detta kanske en ickefråga i och med att denna problematik alltid funnits då alla typer av kontorsmiljöer kan sägas passa bättre för någon typ av personlighet?

Referenslista

Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of `employee engagement` for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2692-2712. doi:

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763842>

Baldry, C. (1999). `Space - The Final Frontier`. *Sociology*, 33(3), 535–553.

doi: <https://doi.org/10.1177/S0038038599000346>

Balogun, J. (2006) Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning*, 39, 29-49. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.lrp.2005.02.010>

Berthelsen, H., Westerlund, H., & Søndergård Kristensen, T. (2014). COPSOQ II :: en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser.

Stressforskningsrapport: Vol. 326. Stockholm: Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet.

Bodin-Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment & Behavior*, 40(5), 636–668. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0013916507307459>

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. doi: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder. 3a upplagan*. Malmö: Liber

Burnes, Bernard (2007) Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 43, 213-231. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0021886306297004>

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. doi:
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/1525822X05279903>
- Hennink, M. M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Refurbishment of an open-plan office – Environmental and job satisfaction. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 176–191. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.12.004>
- Locke, E. A., (1969). What is job satisfaction? *Organizational behaviour and Human performance*, 309-336. doi: [https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Rolfö, L., Eliasson, K., & Eklund, J. (2017). An Activity-based Flex Office: Planning Processes and Outcomes. *48th Annual Conference Of The Association Of Canadian Ergonomists*, (s.330-338). Hämtad från https://ace-ergocanada.ca/files/ACE_2017/ACE-ODAM%202017%20eProceedings_sm.pdf
- Rolfö, L. (2018). *Activity-based Flexible Office work environments*. (Doctoral thesis in technology and health). Stockholm: KTH. Hämtad från <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1265084/FULLTEXT02.pdf>
- Saks, A., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619. doi:
<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/02683940610690169>
- Slunga Järholm, L., Pettersson-Strömbäck, A., Bodin Danielsson, C., Nordin, M., Öhrn, M., Harder, M., Olsson, T. & Wahlström, V. (2018). *Slutrapport Från AKTIKON-PROJEKTET I Örnsköldsviks Kommun: Arbetsmiljö, Fysisk Aktivitet, Hälsa Och Produktivitet I Aktivitetsbaserad Kontorsmiljö – En Kontrollerad Studie I*

Örnsköldsviks Kommun Hämtad från <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1215311/FULLTEXT01.pdf>

Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
doi: <https://doi.org/10.1177/10596011111434201>

Ulfsdotter Eriksson, Ylva. *Personalvetenskap - Som Förhållningssätt*. 1. Uppl. Stockholm: Liber, 2013.

Van Der Voordt, T. (2004) Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (2), 133-148. doi: <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wästerfors, David, and Katarina Sjöberg (2008). *Uppdrag: Forskning: Konsten Att Genomföra Kvalitativa Studier*. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuförfrågan och Påminnelse intervjuförfrågan

Dear all,

As part of our office move project in Sweden and move to an activity based office we will this spring have a HR student, Kristin Ödlund, writing her thesis about our move.

The focus of her thesis is to learn and understand how you as employees perceive the change for traditional office to activity based office in terms of well-being, social factors and health & safety. Also the change process in itself is interesting.

Anonymous:

Everything in the thesis will be anonymous, neither your name nor the company name [REDACTED] will appear.

How does it work?

She will do one hour long interviews with six you (volunteers) in our office during 9-11 April. Kristin will not interview employees that has been highly involved in the move project; the project team, the steering group or the branding team.

Do you want to take part?

If you are interested, please send an email directly to [REDACTED] and mention your role and department in [REDACTED] and what date that would work for you during 9-11th of April.

You can also contact Kristin if you have any questions; Kristin Ödlund mobile [REDACTED]. Kristin is very thankful for everyone that wants to be part of this interesting topic/area!

Kristin will also be part of the Friday fika 5th of April and shortly introduce herself!

Have a nice evening 😊

Dear all,

A friendly reminder to be part of this initiative!

Do you have 1 hour to share your experiences of working in our new activity based office?

Tomorrow Kristin Ödlund will visit and introduce herself and her thesis shortly!

Please sign up directly by sending an email directly to [REDACTED] or talk to Kristin tomorrow when she is here.

Kind regards,

[REDACTED]

Bilaga 2 Intervjuguide

Information	
Denna uppsats har för avsikt att undersöka hur flytt till aktivitetsbaserat kontor påverkar medarbetarengagemang, såsom stolthet, målfokus, framtidsutsikter och upplevd prestation. Jag är intresserad av din subjektiva upplevelse av hur det ser ut nu och hur det såg ut innan flytten och hur du upplevde själva processen att flytta från en kontorsmiljö till en annan. Du är helt anonym, det kommer inte att gå att härleda svaren du ger mig till dig. Du är här på frivillig basis och kan närsomhelst avbryta din medverkan. Efter det att uppsatsen är klar kommer all dokumentation gällande vårt möte att raderas.	
Bakgrund	
Kan du skissa upp kontoret och dess olika områden? <ul style="list-style-type: none">- Vilka delar använder du?- Jobbar du ofta utanför kontoret?	
Berätta om ditt jobb! <ul style="list-style-type: none">- Vad är din roll?- Vad har du för uppgifter?- Jobbade du på det gamla kontoret också?- Hur ser en arbetsdag ut? (Hennink)- Hur länge har du arbetat i företaget?	
Trivsel	

<p>Vad tyckte du om att sitta på tidigare kontoret? Vad tycker du om det nya kontoret?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vad gillar du/vad gillar du inte? - Finns det några fördelar med att sitta såhär? - Nackdelar? 	
<p>Hur trivs du med dina kollegor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hur är stämningen mellan er? (Berthelsen) - Idag jämfört med gamla kontoret? - Sociala aktiviteter (fika, aw m.m), skillnad? 	
<p>Processen</p>	
<p>Hur upplevde du processen att flytta till aktivitetsbaserat kontor? Från första informationen till idag.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Var du med i workshops? Vad tyckte du om det? - Fick du tillräcklig information? Något som undanhölls? (Berthelsen) - Hanterades förslag och idéer seriöst? (Berthelsen) - Blev det som du tänkt dig? 	
<p>Medarbetarengagemang Jag kommer nu ställa frågor som knyter an till medarbetarengagemang, jag har specifika frågor som berör begreppets olika delar. Kan du börja med att berätta om du känner dig motiverad och engagerad och hur det uttrycker sig?</p>	
<p>Ser du någon förändring i hur engagemanget har ändrats på arbetsplatsen sedan flytten?</p>	

<p>Vad tycker du om dina arbetsuppgifter? Idag jämfört med gamla kontoret?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Din prestation? - Dina förutsättningar att utföra dina arbetsuppgifter? 	
<p>Är du stolt över att jobba på företaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varför/varför inte? - Hur såg det ut innan flytten? - Känner du att ditt arbete är viktigt/meningsfullt? (Berthelsen) - Skulle du rekommendera en nära vän att söka jobb här? 	
<p>Hur ser du på din framtid i företaget?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hur ofta överväger du att söka nytt jobb? (Berthelsen)) - Var tror du att du jobbar om fem år? 	
<p>Har du något du vill tillägga?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Var det något som du trodde att jag skulle fråga om som jag inte har frågat om? 	

Bilaga 3 Samtyckesformulär



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Flytt till Aktivitetsbaserat kontor – Kandidatuppsats i Personalvetenskap (Intervjustudie)

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet "Flytt till Aktivitetsbaserat kontor – Kandidatuppsats i Personalvetenskap (intervjustudie)" som genomförs vid Göteborgs universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att aidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade. Jag har slutligen blivit informerad om att intervjumaterialet kommer raderas efter att studien är avslutad.

Ort och datum

Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

Kristin Ödlund, student Personalvetarprogrammet, GU

kristin.odlund@live.se Telefon: 0731-433 076

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Sprängkullsgatan 25, Box 720, 405 30 Göteborg, tel: 031 786 00 00 www.socav.gu.se