



PERSONALVETARPROGRAMMET

”Mer synlig som ledare för alla”

En kvalitativ studie om hur ledarskapet påverkas i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö

Paulina Zayer & Tania Rolandsson

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



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor
År:	2019
Supervisor:	Hanna Uddbäck och Peter O'Reilly
Examiner:	Helen Peterson
Keywords:	Aktivitetsbaserade kontor, ABW, cellkontor, ledarskap och förändringsarbete

The aim of the current study was to examine how an organisation implemented a move from traditional cell offices to an Activity Based Working (ABW) office, and how leadership was affected by this change. Our intention was to examine the different types of support that leaders received from their organisation during the change. Previous studies in this area of research have tended to focus on how ABW offices can affect employeeship and employees' well-being. To date only one study found by the present investigation has examined how an ABW office might influence organisational leadership whereas another has examined the role of leadership in creating participative change processes in the implementation of ABW offices. These studies employed quantitative methodologies consistent with an overwhelming majority of work in this area of enquiry.

The present study employed qualitative methods via semi-structured interviews with seven interview participants; two of these were HR advisors and the remaining five interview participants performed leadership roles. All interview participants were employed at the same organisation that had opted to change from cell offices to ABW offices in 2015 and 2016. All interviews were recorded and transcribed where after inductive/deductive analysis was conducted to identify codes and themes related to change and leadership.

The study's results show that there were differences in how leadership was exercised in ABW offices compared to cell offices. The methods of working for the leaders changed where employee localization activities were conducted everyday in the mornings – an activity that was not conducted previously within the organisation's cell offices. Being a leader in an ABW office was also found to influence the role of the leader with an increased emphasis on role modelling behaviour and the performance of exemplary use of ABW office work spaces. Additionally, our results show that participation in the change process is important to employee motivation and job satisfaction. Informants reported that support from management was experienced as good and amongst leaders there was an awareness that they had been supporting employees through the change process. Our study's main conclusion is that leadership becomes more visible when working in ABW office environments. Leading as a role model also becomes more visible in an ABW office as the leader shares the same work spaces as employees and the leader-follower distance becomes smaller. Furthermore, it is highlighted that support is important in the implementation phase for a change to an ABW office in order for the move to be perceived as successful.

Förord

Detta examensarbete avslutar vår utbildning på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Arbetet motsvarar 15 högskolepoäng och har genomförts på samhällsvetenskapliga fakulteten, GU.

Vi vill framföra ett varmt tack till de personer som gjort det möjligt för oss att forska inom berört ämne. Eftersom examensarbetet genomförts på en specifik organisation vill vi tacka alla personer vid Organisationen som stöttat oss och medverkat i vår studie. Vi har under de här veckorna känt oss mer än välkomna hos Organisationen. Både HR-personer och ledare har varit samarbetsvilliga och flexibla under studiens gång. Utan deras reflektioner hade den här studien inte kunnat genomföras. Våra handledare, Hanna Uddbäck och Peter O'Reilly, vill vi också tacka, de har varit ett stort stöd i vårt skrivande och kommit med relevant feedback för att vår studie skulle bli den bästa. De har varit tillmötesgående och flexibla kring handledningstider trots att vi inte varit deras enda studenter att handleda. Vi vill även rikta ett stort tack till Johanna Sjöberg som korrekturläst vårt examensarbete.

Stort tack!

Göteborg, maj 2019, Paulina och Tania.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar	2
1.3 Bakgrund	2
2 Teori och tidigare forskning	4
2.1 Översättningsmodellen	4
2.2 Ledarskap	5
2.2.1 Ledare i förändringsprocesser	6
2.2.2 Situationsanpassat ledarskap	7
2.3 Aktivitetsbaserade kontorsmiljöer	8
2.3.1 Ledare i en aktivitetsbaserad miljö	9
2.4 Vårt bidrag till forskningen	10
3 Metod	12
3.1 Val av metod	12
3.2 Urval	12
3.3 Empiriskt material	14
3.4 Intervjuguide	14
3.5 Tematisk analys	15
3.6 Etiska överväganden	15
3.7 Validitet och reliabilitet	16
3.8 Metodreflektion	16
4 Resultat och analys	18
4.1 Förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv	18
4.1.1 Implementering av kontorsförändringen utifrån HR-personernas synvinkel	18
4.1.2 Delaktighet ur HR-personernas perspektiv	20
4.1.3 HR-personernas syn på standardisering av nytt arbetssätt	22
4.2 Ledarskapet och kontorsförändringen	23
4.2.1 Implementering av kontorsförändringen ur ledarnas synvinkel	23
4.2.2 Ledarnas perspektiv på arbetssättet i ABW	25

4.2.3 Stöttning.....	30
5 Diskussion och slutsats.....	31
5.1 Förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv	31
5.2 Ledarskapet och kontorsförändringen	32
5.3 Slutsats.....	34
5.4 Förslag till vidare forskning	35
6 Referenslista.....	36
7 Bilagor	39
7.1 Bilaga 1 – Informationsbrevet	39
7.2 Bilaga 2 – Samtyckesblankett.....	40
7.3 Bilaga 3 - Intervjuguide 1 - HR-personer	41
7.4 Bilaga 4 - Intervjuguide 2 - Ledare	42

1 Inledning

I takt med att allt fler organisationers förutsättningar förändras genom den pågående digitaliseringen, kämpar organisationer med att skapa eller hitta effektiva kontorslandskap och minska fastighetskostnaderna (Berthelsen, Muhonen & Toivanen, 2017). Enligt Toivanen (2018) har marknadsföringen av aktivitetsbaserade kontorsmiljöer ökat sedan 2010. Detta leder till att fastighetsägare tvingas leverera olika typer av kontorslösningar som möter de behov företagen har. Samtidigt ska det inte äventyra medarbetarnas tillfredsställelse och deras effektivitet på arbetet (Berthelsen et al., 2017). Digitaliseringen har medfört att fler organisationer väljer att frångå fasta arbetsplatser, vidare benämnt som *cellkontor*. Många organisationer väljer att frångå fasta arbetsplatser och väljer att implementera öppna kontorslandskap eller *Activity Based Working* vidare benämnt ABW. I ABW anpassas arbetsplatserna efter vilken typ av aktivitet som ska genomföras, vilken är den senaste trenden. Toivanen (2015) menar att ABW är ett paraplybegrepp eftersom olika ABW kan ha olika utformning beroende på organisationers aktiviteter och arbetssätt. De aktivitetsbaserade zonerna delas upp i tysta ytor, mötesytor för individuellt arbete eller öppna ytor där medarbetare kan välja var och hur de vill sitta, samt vem de för tillfället har behov av att nätverka med. Detta arbetssätt kan uppfattas som flexibelt, men kan även medföra risker, exempelvis att inte längre känna sig sedd, för de medarbetare som är vana att arbeta i cellkontor med en fast arbetsplats att utgå ifrån (Previa, 2017). ABW ställer således höga krav på ledaren, som ställs inför nya ledarskapsutmaningar när kontorslandskapet förändras.

I början av 1900-talet accepterades arbetsgivarnas rätt att leda och fördela arbetet. Denna acceptans har sedan kommit att kallas decemberkompromissen i svensk arbetsrätt, och har präglat den svenska arbetsmarknaden sedan dess (LO, 2012). När ledaren, som representant för arbetsgivaren, leder och fördelar arbetet behöver denne förhålla sig till två faktorer vilka enligt Costa och Bijlsma-Frankema's (2007) handlar om tillit och kontroll, detta för att få med sig medarbetarna på vad som ska prioriteras. Det blir än viktigare med tillit i ABW eftersom ledaren inte har liknande kontroll över var medarbetarna befinner sig och vad de utför arbetsmässigt i jämförelse mot cellkontoren.

I rollen som personalvetare krävs det förståelse kring vilka för- och nackdelar förändringar från cellkontor till ABW kan medföra. De ledare som arbetar i ABW menar Babapour och Rolfö (2019) bör känna sig delaktiga i förändringen innan beslut om implementering sker, för att även kunna skapa delaktighet hos sina medarbetare. Eftersom personalvetare i organisationer fungerar som ett stöd, främst åt ledare, är det därför viktigt att personalvetaren är insatt i vad en förändring kan innebära för de ledare som påverkas.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att undersöka hur en kontorsförändring till ABW genomförs. För att vidare öka förståelsen kring hur ABW påverkar ledarskapet är vår avsikt att undersöka hur en förändring från cellkontor till ABW påverkar ledarskapet. Vidare är vi intresserade av vilken typ av stöttning som ges från ledning till ledare i förändringen. Fokus i studien kommer därför att utgå från ledarnas perspektiv i den studerade Organisationen, samt vilka utmaningar och möjligheter de möter i ABW.

För att besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur kan förändringar från cellkontor till ABW gå till?
- Hur påverkas ledarskapet i en sådan förändring?
- Vilken typ av stöttning upplever ledarna att de har fått under förändringen?

1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till de ledare som arbetar inom Organisationen där förändringen från cellkontor till ABW har implementerats. Utifrån den tidigare forskning som finns inom ämnet ABW, avgränsas studien vidare till att undersöka hur ledarskapet påverkas när kontorsmiljön förändras, eftersom tidigare forskning fokuserat på medarbetarnas perspektiv.

1.3 Bakgrund

Denna studie utgår ifrån en vald organisation, vilken kommer benämnas som *Organisationen* genomgående i studien. Organisationen arbetar främst strategiskt, men också operativt och har valt att genomföra förändringar från cellkontor till ABW i två omgångar, åren 2015 och 2016.

Sammanlagt har cirka 100 ledare och medarbetare berörts av förändringarna i Organisationen. Förändringarna genomfördes för att Organisationen utökades och lokalerna räckte inte till. Innan förändringen 2015 implementerades, utsåg Organisationen en projektledare som skulle leda projektet från början till slut. Projektledaren tillhör HR-avdelningen, som också haft ägandeskap över förändringsprojektet. Samma person projektledde även förändringen från cellkontor till ABW under 2016. Dessa två förändringar skedde i två olika kontorslokaler och Organisationen har inte genomfört någon kvalitativ undersökning gällande hur ledarskapet har påverkats. Däremot har Organisationen skickat ut enkäter till ledare och medarbetare, både före och efter förändringen, för att ta reda på vilka tankar som funnits kring förändringen. Sammanlagt har Organisationen kvar 12 ledare som var med i kontorsförändringarna. Därefter har det tillkommit nya ledare, som inte varit med under förändringens gång. De ledare som kommer delta i studien är enhets- och avdelningschefer som leder både andra ledare och medarbetare.

Varför just ledarskapet ska studeras är för att Organisationen har olika uppfattningar om i vilken utsträckning ledarskapet har påverkats i dessa kontorsförändringar. Vid studiens genomförande har det gått tre respektive fyra år sedan förändringarna trädde i kraft i Organisationen och vi har blivit tillfrågade av Organisationen om att fördjupa oss vidare inom området ABW. Detta kommer vi göra genom en kvalitativ studie som undersöker hur just ledarskapet har påverkats av denna förändring. Vi kommer att skriva om dessa två kontorsförändringar som en förändring, då det inte har skilt mycket åt i de båda omgångarna.

2 Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras teorier och tidigare forskning som studien baseras på. Teorierna är valda utifrån förändrings-, samt ledarskapsperspektiv. För att finna teorier och tidigare forskning har följande sökord använts: *situationsanpassat ledarskap, leadership, management, aktivitetsbaserade kontor, Activity Based Working, ABW* samt *tillit och kontroll*. Den tidigare forskningen baseras främst på kvantitativa studier, vilka skiljer sig från denna studie, som är kvalitativ.

2.1 Översättningsmodellen

För att förstå hur en förändringsprocess kan genomföras finns det flera förändringsmodeller att utgå ifrån. Denna studie kommer att utgå ifrån översättningsmodellen som Czarniawska och Joerges (1996) utvecklat. Definitionen av en förändringsprocess i denna studie baseras på en flytt från cellkontor till ABW och dess implementering. Med översättningsmodellen menar Czarniawska och Joerges (1996) att förändringar oftast handlar om att ta en idé från en organisation, tolka idén utifrån sitt perspektiv och sedan översätta idén till sin egen organisation, där idén standardiseras. Den standardiserade idén kan sedan bli en inspiration eller idé för en annan organisation. För att idén ska kunna föras vidare krävs att det finns idébärare, det vill säga individer som tar ansvaret för att föra idén vidare (Czarniawska & Joerges, 1996).

Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell utgår från fyra moment, dessa är: *lösryckning, paketering, mottagning* samt *handling* och *institutionalisering*. Lösryckning handlar om att frigöra en idé från en tid och plats (organisation) till en ny tid och plats (en annan organisation) samt anpassa idén till sin nya kontext där idén ska mottas. Därefter ska idén paketeras, vilket innebär att den måste framställas som attraktiv samt att mottagarna ska kunna känna igen den. Kommunikation är således en viktig del av paketeringen, eftersom kommunikationen underlättar förståelsen av idén för mottagarna. Detta kan göras med hjälp av exempelvis ett informationsblad som idébäraren tar fram (Lindberg & Erlingsdottir, 2005). För att omsätta informationsbladet till sin egen kontext, behöver idén mottas och omvandlas utifrån aktuell tid och plats. Detta innebär att idén behöver packas upp av de nya mottagarna för att de

ska kunna acceptera och omvandla den tänkta idén till sin miljö (Lindberg & Erlingsdottir, 2005). Detta i sin tur leder till att idén behöver stödjas och göras handlingskraftig av mottagarna. När mottagarna har arbetat utifrån den nya idén och idén blir standardiserad, menar Czarniawska och Joerges (1996) att den institutionaliseras i organisationen. Idén kan då bli mottaglig för nya idébärare som antar idén och omsätter den till sin befintliga miljö.

De organisationer som genomför liknande förändringar, genomför oftast dessa vid samma tidpunkt. Detta kan tolkas som att organisationer följer organisatoriska trender, vilket Lindberg och Erlingsdottir (2005) kallar förhärskande idéer som innebär olika berättelser kring vad som anses viktigt för en framgångsrik organisation. Därför är det viktigt för organisationer att tänka på konsekvenserna av förändringen innan processen startar och organisationen omsätter en ny idé (Czarniawska & Joerges, 1996). Översättningsmodellen kommer senare i studien (kan läsas under rubrik 4.1) appliceras på analysdelen som berör förändringsarbetet från cellkontor till ABW. Detta för att förstå hur förändringsarbetet i Organisationen har fortskridit.

2.2 Ledarskap

En ledare kan uppfattas på olika vis men de flesta forskare är överens om att stödjande ledare är de som når störst framgång hos sina medarbetare (Elmholdt, Keller & Tanggard, 2015; Drouvelis & Nosenzo, 2013; Blanchard, 2008). Vår definition av en ledare är att hen ska vara vägledande samt att hen ska finnas som ett stöd för sina medarbetare utan att behöva använda för mycket kontroll. För att ytterligare förstå hur ledarskapet fungerar i den studerade Organisationen kommer nämnd forskning att ligga till grund för studiens analysdel. Elmholdt et al. (2015) skriver att ledarskap handlar om att få individer att vilja utföra saker, inte bara att få individerna att göra dem. Vidare menar författarna att det, som ledare, handlar om att få inflytande över andra individer och forma dessa individers övertygelser och prioriteringar. Drouvelis och Nosenzo (2013) kallar denna form av ledarskapsstil för 'leading-by-example'. Elmholdt et al. (2015) belyser att inflytandeprocessen sker i de relationer där ledaren använder inflytande över följaren (medarbetaren) och följaren ses som underordnad. En ledare är dock inget utan sina följare, det är följarna som skapar ledarens acceptans och legitimitet i arbetsgruppen (Elmholdt et al., 2015). Drouvelis och Nosenzo (2013) menar att följare är mer

benägna att följa ledaren om gruppidentiteten uppfattas på samma sätt av gruppmedlemmarna. En ledare som föregår med gott exempel, är en ledare som lättare får med sig följarna gällande vilket beteende som är accepterat på arbetet (Drouvelis & Nosenzo, 2013). Vidare menar Elmholdt et al. (2015) att ett positivt förhållningssätt gentemot medarbetarna oftast skapar en mer motiverad arbetsgrupp. Costa och Bijlsma-Frankema's (2007) forskning belyser att när ledare och medarbetare uppnår idealet i relationen, uppstår (det som kallas) ett moget partnerskap där vardagen präglas av tillit snarare än kontroll. Vidare skriver författarna att oavsett vilket samarbete som existerar krävs en viss nivå av tillit för att en relation ska fungera. Trivsel på arbetet är också ledarens uppgift att upprätthålla såväl genom aktiviteter under, som utanför arbetstid (Elmholdt et al., 2015). Ledarskapet är således komplext där både tillit och kontroll är betydelsefulla förhållningssätt som behöver utövas.

2.2.1 Ledare i förändringsprocesser

I studien som Elmholdt et al. (2015) författat framgår att när organisationer beslutar att förändringar ska ske, har ledare ofta blivit delegerade uppgiften att skapa tydlighet och förståelse kring vad förändringen innebär från ledare högre upp i hierarkin. Eftersom ledarskapet är en viktig del i en förändringsprocess kommer nedan forskning att ligga till grund för studiens fortsatta analysdel. Enligt Toivanen (2015) är det viktigt att förändringen har ett tydligt stöd hos och är införd av ledningen för att kontorsförändringen ska bli lyckad. Engagemang hos ledningen är således viktigt. Elmholdt et al. (2015) menar att om engagemang saknas hos ledningen, kan det innebära vissa svårigheter för ledare som ska föra vidare information till sina medarbetare. En av svårigheterna som kan uppstå för ledaren enligt författarna, är att ta till sig förändringen och påverka både sin yttre och sin inre motivation. Det vill säga att själv känna sig motiverad att genomföra förändringen på bästa sätt (Elmholdt et al., 2015). En annan svårighet för ledaren i förändringsprocessen menar Elmholdt et al. (2015) är att låta förändringen bli förankrad hos medarbetarna, som förmodligen har liknande behov att känna ägandeskap kring nya rutiner. Det är därför av största vikt att ledaren som blivit delegerad uppgiften att kommunicera ut förändringsprocessen till sina medarbetare är väl informerad. Ledare som är med på förändringen och förstår den, kommer att ha enklare att få med sig medarbetarna in i förändringen. Dessa ledare besitter en känsla för när och var olika typer av

samtal kring förändringen ska äga rum för att skapa goda förutsättningar inför implementering (Elmholdt et al., 2015).

2.2.2 Situationsanpassat ledarskap

Blanchard (2008) skriver om ett situationsanpassat ledarskap som innebär att ledaren anpassar sig från att vara en styrande ledare till att bli en delegerande ledare. Ledarskapet blir anpassat till medarbetarens utvecklingskurva. Blanchard (2008)¹ beskriver ledarskapet i fyra olika steg; *styrande, coachande, stöttande och delegerande ledarskap*, vilka beskriver hur olika beteenden hos medarbetare påverkar ledarskapsstilen. Stegen behöver heller inte tolkas som en trappa att följa, utan ledaren känner av vilken grad av styrning och stöttning som medarbetaren behöver och anpassar sig därefter. Dessa steg kommer sedan fungera som en guide när studiens resultat analyseras.

Enligt Blanchard (2008) handlar Steg 1 om ett styrande ledarskap, där ledaren utför hög grad av styrning och låg grad av stöttning till medarbetaren. Detta beror på att medarbetaren som blir ledd på detta vis inte är mogen i sin roll och behöver 'växa in' i rollen. Ledaren tar hela tiden kommandot i detta steg och fattar beslut samt säger åt medarbetaren vad och hur hen ska utföra arbetsuppgifterna.

Steg 2 handlar om ett coachande ledarskap, vilket enligt Blanchard (2008) handlar om att ledaren utför både hög grad av styrning och hög grad av stöttning. Ledaren behöver visa vägen för medarbetaren inom detta steg, samtidigt som ledaren behöver vara lyhörd. Vidare menar författaren att det beror på att ledaren uppfattar medarbetaren som kompetent, men att hen saknar arbetsmoral i många lägen. Kommunikation sker via dialog snarare än monolog, men ledaren tar fortfarande alla beslut. Det coachande ledarskapet handlar således om att stärka medarbetarens självförtroende och motivation.

Steg 3 handlar om ett stöttande ledarskap, där ledaren utför låg grad av styrning och hög grad av stöttning. Denna typ av ledarskap menar Blanchard (2008) förekommer när medarbetaren

¹ Blanchard's (2008) teori om situationsanpassat ledarskap kan även jämföras mot Likert's (1961) teori 'Systems of management', vilken också utgår från fyra olika steg, från uppgiftsorienterat till relationellt ledarskap.

har ett högre kompetensinnehav och lojaliteten är högre än i steg 2. Vidare menar Blanchard (2008) att det stöttande ledarskapet handlar om att ledaren blir mindre styrande och mer stöttande.

Steg 4 handlar om ett delegerande ledarskap, där ledaren utför både låg grad av styrning och låg grad av stöttning. Enligt Blanchard (2008) handlar ett delegerande ledarskap om att ledaren uppmuntrar medarbetaren till självständighet. Detta eftersom ledaren upplever medarbetaren som kompetent, lojal samt att hen tror på sin egen förmåga att utföra arbetsuppgiften. Den delegerande ledaren upplever medarbetaren som motiverad och kompetent inför att utföra sina arbetsuppgifter på ett ansvarsfullt sätt. Även om ledaren ser lösningen på en arbetsuppgift låter ledaren medarbetaren komma fram till hur uppgiften ska lösas. Detta innebär sammanfattningsvis att ledaren överlåter mandatet till medarbetaren, som klarar av att lösa sina arbetsuppgifter på egen hand (Blanchard, 2008).

2.3 Aktivitetsbaserade kontorsmiljöer

I forskningssammanhang går det att förstå ABW som en form av öppen kontorsmiljö där inga fasta arbetsplatser finns (Toivanen, 2015; Berthelsen et al., 2017). Vår definition av ABW är att kontorsmiljön är uppdelad i olika öppna zoner vilka är anpassade för olika typer av aktiviteter. Den tidigare forskning som presenteras i detta avsnitt kommer att användas för att analysera och förstå studiens resultat. Genom en enkätstudie med tillhörande observationer beskriver Appel-Meulenbroek, Groenen och Janssen (2011) hur digitaliseringen har kommit att påverka tillväxten av ABW eftersom de anställda kan vara mer flexibla jämfört mot att arbeta på cellkontor. De mobila IT-lösningarna i kombination med ABW gör det även möjligt för medarbetare att kunna styra var och hur arbetet genomförs utan att vara styrd till en fast arbetsplats. Berthelsen et al. (2017) beskriver i sin enkätstudie skillnaden mellan öppna kontorslandskap och ABW som; "I kontorslandskap sitter medarbetarna vid fasta arbetsstationer i det öppna rummet medan de anställda inte har fasta arbetsstationer i aktivitetsbaserade kontorstyper." (s. 10). Berthelsen et al. (2017) kommer i sin studie fram till att arbetsmiljön påverkas genom att fler väljer att jobba hemifrån vid införandet av ABW då de föredrar cellkontor på grund av störande ljud. Författarna kommer även fram till att arbetstillfredsställelsen sjunker eftersom upplevelsena att stödet från den närmsta ledaren har

minskat i ABW. Vidare skriver Appel-Meulenbroek et al. (2011) att ABW har införts i stora delar av världen för att organisationer på så sätt ska kunna använda hela sin kontorsyta och för att kunna reducera lokalkostnaderna. Babapour och Rolfö (2019) skiljer sig åt från tidigare forskare då de genom en kvalitativ ansats studerar vilka förhållningssätt som bör gälla i ABW. Författarna menar att individens kreativitet och produktivitet ökar i ABW jämfört med arbete i cellkontor när förhållningssätten är tydligt kommunicerade. Babapour och Rolfö (2019) belyser även hur viktigt det blir med tvärfunktionella samarbeten över avdelningar i ABW, vilket inte sker lika frekvent i cellkontor.

Toivanen (2015) menar att utformningen av ABW har förändrats i svenska organisationer sedan 2010, från stora öppna kontorslandskap till att nu vara uppdelade i olika zoner. Zonerna är uppdelade i exempelvis tysta zoner, lugna zoner samt samarbetszoner (Toivanen, 2015). Berthelsen et al. (2017) menar att ABW även gör det möjligt att välja vilken zon som utnyttjas för specifika arbetsuppgifter.

2.3.1 Ledare i en aktivitetsbaserad miljö

Wohlers och Hertel (2017) menar att en ledares ledarstil kan påverkas av organisationskulturen och att ledaren antingen litar på sina medarbetare eller utövar kontroll över dem. Vidare menar författarna att ledare kan använda olika ledarstil i olika kontorsmiljöer samt att en särskild ledarstil kan ha olika stor framgång beroende på kontexten. För att ledarstilen ska nå framgång bör ledaren lita på att medarbetarna gör ett bra arbete även när de inte arbetar i närheten av hen. Wohlers och Hertel (2017) utvecklar sin tes att ledare inte kan utöva samma slags kontroll över sina medarbetare i ABW som de skulle kunna i cellkontor. De menar att medarbetarna då troligtvis inte skulle känna arbetstillfredsställelse. Vidare menar Wohlers och Hertel (2017) att ABW som kontorslösning skapar större frihet hos medarbetarna att välja var och hur de vill utföra sitt arbete. Samtidigt menar Toivanen (2015) att ledaren behöver öka tilliten till medarbetarna i ABW, eftersom de blir mindre synliga och mer rörliga. När tillit mellan ledare och medarbetare upplevs fungera blir det således enklare för ledaren att utöva en viss typ av kontroll. Därför kan det vara av vikt att låta medarbetarna vara delaktiga i genomförandet av sitt arbete och sina arbetsuppgifter för att uppleva känslan av självständighet (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Wohlers och Hertel (2017) menar därför att ledarens förmåga att leda i ABW

påverkar medarbetarnas välmående, både positivt och negativt. En positiv aspekt, menar författarna, kan vara att medarbetarnas känsla av självbestämmande på arbetet upplevs bekräftade. De negativa aspekterna är å andra sidan, att medarbetarna upplever sig kontrollerade, vilket påverkar deras arbetstillfredsställelse. Ledaren behöver därför släppa kontrollen över sina medarbetare i ABW och istället se möjligheterna, genom att låta medarbetarna fritt välja var i kontorslandskapet de vill utöva sina arbetsuppgifter (Wohlers & Hertel, 2017). Babapour och Rolfö (2019) skriver i sitt resultat att positiva arbetsförhållanden skapas när ledare och medarbetare tillsammans pratar om och sätter reglerna för ABW, helst i planeringsfasen.

Danielsson och Bodin (2008) skriver i sin studie om i vilken grad ABW påverkar medarbetarnas hälsa och arbetstillfredsställelse. Genom en enkätstudie har författarna fått svar från 27 olika företag inom olika verksamhetsgrenar i Stockholmsområdet. Författarna menar att medarbetare som arbetar i små öppna kontorslandskap (fyra till nio personer/rum) kan uppleva att ledarskapet blir sämre av den anledningen att ledaren då sitter tillsammans med medarbetarna, vilket kan upplevas som stressande (Danielsson & Bodin, 2008). Medarbetare som arbetar i större öppna kontorslandskap (fler än 24 personer/rum) eller vid flexibla kontorslandskap (ingen individuell arbetsplats) tycker inte att ledarskapet blir sämre. Detta kan förklaras med att ledaren oftare sitter i cellkontor (eget kontor) eller att det finns fler valmöjligheter att påverka var arbetet ska utföras. Vidare skriver Danielsson och Bodin (2008) att medarbetare som arbetar i cellkontor eller vid flexibla kontorslandskap besitter en högre arbetstillfredsställelse jämfört med de medarbetare som arbetar vid kombinerade kontorslandskap (medarbetare som spenderar mer än 20% av deras arbetstid vid arbetsstationer som inte är deras egna). Att arbetstillfredsställelsen är högre kan bero på möjligheten att själv få bestämma över arbetet och även vilken arbetsplats som ska nyttjas, vilket ledaren i de fallen inte kan påverka (Danielsson & Bodin, 2008).

2.4 Vårt bidrag till forskningen

Efter att ha läst tidigare forskning gjordes en upptäckt. Forskare har mestadels utgått från hur medarbetare i organisationer upplever och påverkas av förändringar till ABW, genom

kvantitativa ansatser. Samtidigt är medarbetare ett brett begrepp och innefattar även ledare. Däremot har tidigare forskning inte fokuserat på hur ABW påverkar ledarna och deras ledarskap i lika stor utsträckning och det gapet vill vi fylla. Därför kommer den här studien att baseras på hur ledare i Organisationen upplever förändringen från cellkontor till ABW samt hur den har påverkat ledarskapet, genom en kvalitativ ansats. Utifrån den tidigare forskning och de teorier som presenterats under rubrikerna 2.1, 2.2 och 2.3 kommer vi att analysera vårt resultat för att skapa förståelse kring hur förändringen påverkat ledarskapet. Vi kommer även diskutera analysen för att komma fram till en slutsats, vilka senare kommer att presenteras.

3 Metod

I detta avsnitt kommer studiens tillvägagångssätt att beskrivas för att ge en vidare förståelse för studiens utformning samt vad som ligger till grund gällande de val som gjorts. Detta avsnitt innefattar följande: *Val av metod, urval, empiriskt material, intervjuguide, tematisk analys, etiska överväganden, validitet och reliabilitet samt metodreflektion.*

3.1 Val av metod

Studien utgår ifrån en kvalitativ ansats där den insamlade data har skett genom semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018) skriver att kvalitativ metod och dess insamling av data utgår från ord snarare än från siffror. För att skapa oss en större förståelse kring det studerade fenomenet, ämnar vi därför att fokusera på intervjupersonernas berättelser kring det. Studien inspireras av en fallstudie, men eftersom vi valt att studera en specifik organisation vilken inte går att generalisera till en population använder vi inte metoden fallstudie fullt ut. Jacobsen (2017) skriver dock att fallstudier är bra att använda sig av när en specifik enhet studeras. Detta för att på bästa sätt kunna besvara studiens syfte som ligger till grund för insamlingen av data (Jacobsen, 2017). Att studien inspireras av en fallstudie beror på att det är en bra forskningsansats att utgå ifrån, även om studien inte pågått under en längre period vilket är vanligt när fallstudier genomförs. Bryman (2018) menar att denna metod är bäst lämpad för att få en djupare förståelse kring intervjupersonernas perspektiv vid genomförandet av en kvalitativ undersökning (Bryman, 2018). Intervjuerna har genomförts utifrån en semistrukturerad intervjuguide där olika teman har berörts. De semistrukturerade intervjuerna menar Bryman (2018) är fria för både forskaren och intervjupersonen att utforma, vilket skapar möjlighet att ställa följdfrågor utifrån hur intervjupersonen svarar på en viss typ av fråga.

3.2 Urval

När urvalet av intervjupersonerna för studien genomfördes var vi noga med att de individer vi intervjuade skulle ha varit delaktiga i förändringen från cellkontor till ABW. Vi hörde av oss till vår kontaktperson i Organisationen för att få reda på vilka ledare som var med i

förändringen. Vår avsikt var att välja ut intervjupersoner med ledarfunktion/roll i Organisationen utan Organisationens vetskap, för att bevara anonymiteten i studien. Vår kontaktperson hjälpte dock till med första kontakten till intervjupersonerna. Vi bad kontaktpersonen ta fram namn på de ledare som varit med i förändringen från cellkontor till ABW. Därefter fick vi ett mail från kontaktpersonen med en lista på de ledare som berörts av förändringen, vilka var 12 stycken. Vi mailade sedan tillbaka till kontaktpersonen gällande vilka av dessa ledare vi ville intervjua. Kontaktpersonen skickade därefter ut vårt informationsbrev (se Bilaga 1) till dessa sju ledare, där fem svarade och ville boka tid och datum för intervju.

Som nämnts ovan hjälpte kontaktpersonen oss att maila ut informationsbrevet (se Bilaga 1) till intervjupersonerna, där vi presenterade vad vår studie fokuserar på samt att deltagandet kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjupersonerna kontaktade sedan oss gällande tidpunkt för genomförande av intervju. Fem intervjuer genomfördes i ett bokat rum i intervjupersonernas lokaler, där de även delgavs en samtyckesblankett (se Bilaga 2) gällande sitt deltagande i studien. Två intervjuer genomfördes via telefon eftersom det var svårt att matcha tider, dessa intervjupersoner fick samtyckesblanketten istället mailad till sig. Varje intervju pågick mellan 40–45 minuter och spelades in, i enlighet med samtyckesblanketten, för att kunna transkribera och koda intervjuerna, vilket även Bryman (2018) belyser är av vikt.

Vi intervjuade fem ledare samt två HR-personer (se Figur 1, intervjupersoner) vilka medverkade som våra intervjupersoner. Den ovan beskrivna formen av urval beskriver Bryman (2018) som ett målstyrt urval, vilket syftar till att intervjupersoner väljs utifrån en strategi snarare än slumpen. Det handlar således om att försöka skapa ett samband mellan sin frågeställning och det urval som gjorts (Bryman, 2018; Jacobsen, 2017). Vidare menar Bryman (2018) att det målstyrda urvalet leder till att de aktuella individernas berättelser skapar en förståelse av en social händelse, därav urvalsmetod.

Intervjupersoner	Förkortning	Befattning
HR-person 1	H1	HR-person
HR-person 2	H2	HR-person
Ledare 1	L1	Avdelningschef
Ledare 2	L2	Avdelningschef
Ledare 3	L3	Enhetschef
Ledare 4	L4	Enhetschef
Ledare 5	L5	Enhetschef

(Figur 1, intervjupersoner)

3.3 Empiriskt material

Anledningen till att vi valde ledare och HR-personer som deltagare i studien var att vi ville skapa större förståelse både kring implementeringen och genomförandet av kontorsförändringen. Dessutom ville vi studera hur ledarskapet har påverkats genom förändringen - detta var även ett krav från vår sida för att dessa individer skulle få möjlighet att delta i studien (Jacobsen, 2017). Intervjuerna genomfördes av oss tillsammans med en intervjuperson per tillfälle. Vi turades om att intervjua, där den som var åhörare hade möjlighet att ställa följdfrågor under intervjun. För att samla in tillräckligt empiriskt material utgick vi från vad som vore rimligt tidsmässigt för studien eftersom varje intervju transkriberades.

3.4 Intervjuguide

För att skapa en tillförlitlig intervjuguide skrev vi ner alla frågor vi kom att tänka på inom ämnet. Därefter kategoriserade vi dessa, skrev om dem till öppna frågor med tillhörande underfrågor som skulle stärka intervjupersonens svar på frågorna. Vi kom sedan fram till tre teman som vi trodde skulle besvara studiens syfte och frågeställningar (Jacobsen, 2017). Dessa teman berörde: *ledarskap*, *ABW* samt *stöttning*. Metoden för genomförande av intervjuguide menar Bryman (2018) skapar riktlinjer för en slutgiltig intervjuguide. Riktlinjerna följdes vid utformningen av intervjuguide både för ledarna, som utgör huvudfokus i studien, men även för HR-personerna, som ger sin syn på förändringen. Det var samma typ av frågor i båda intervjuguiderna (se Bilagorna 3 och 4) där frågorna ställdes ur två olika perspektiv, ett ur HR-perspektiv och ett ur ledarperspektiv. Vid genomförande av intervjuerna utgick vi från

intervjuguiden samtidigt som vi tillät oss själva och intervjupersonerna viss flexibilitet vid insamling av information och besvarande av frågor. Detta menar Bryman (2018) skapar en frihet vid intervjutillfället, där forskaren inte låser sig vid ett frågeformulär.

3.5 Tematisk analys

När intervjuerna genomförts och transkriberats valde vi att analysera våra resultat utifrån en tematisk analys. Den tematiska analysen är en modell i sex steg, vilken Braun och Clarkes (2006) beskriver som; 1. läs igenom det transkriberade materialet, 2. påbörja kodning av materialet, 3. översätt koderna till teman, 4. utveckla temana ytterligare, 5. hitta samband mellan teman och namnge dessa och slutligen, 6. producera rapporten. Som Bryman (2018) skriver, handlar den tematiska analysen om att koda sitt transkriberade material. Där fann vi 19 olika koder som vi sedan gjorde om till fyra olika teman. Dessa mynnade ut i *förändring/implementering*, *ledarskap*, *arbetssätt* samt *stöttning*. Dessa teman representerade olika samtalsämnen från intervjupersoner. Med hjälp av dessa teman har vi sedan försökt att finna huvudsakliga teman med en högre ordning, vilka blev: *förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv* samt *ledarskapet och kontorsförändringen*. Detta för att framställa vårt resultat och analys utifrån de sociala attityder som finns inom Organisationen. Bryman (2018) menar att det är viktigt att kunna belysa varför teman (enligt ovan) anses vara värdefulla för studien. Enligt oss är våra teman värdefulla för studien i den bemärkelsen att intervjupersonerna pratade om dessa uttryck genomgående i intervjun.

3.6 Etiska överväganden

För att uppnå de etiska kraven för studien har vi utgått från Vetenskapsrådets (2002) fyra grundprinciper, vilka är: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Enligt informationskravet ges information om att deltagandet i studien är frivilligt samt att intervjupersonen kan avbryta sin medverkan när som helst utan vidare förklaring. Samtyckeskravet handlar om att intervjupersonen ska informeras om studiens syfte samt om hen vill medverka i undersökningen. Utifrån konfidentialitetskravet ska intervjupersonen hanteras med största möjliga konfidentialitet och de data som samlas in ska

hanteras på så vis att inga utomstående kommer åt dessa. Den information som kommer fram vid intervjutillfället ska enligt nyttjandekravet enbart användas för att uppfylla studiens syfte. Allt transkriberat material ska raderas när syftet är uppfyllt (Bryman, 2018).

3.7 Validitet och reliabilitet

Validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet) är två centrala begrepp inom forskningen. Dessa begrepp beskrivs som avgörande för att styrka studiens insamlingsmetoder samt för att mäta dess tillförlitlighet (Jacobsen (2017; Bryman, 2018). Då syftet i studien varit att nå intervjupersonernas personliga perspektiv stärks validiteten eftersom fokus i studien utgått från de individer som varit delaktiga i kontorsförändringen. Bryman (2018) skriver att kopplingen mellan det studerade och teorierna ska stämma överens för att nå en så kallad intern validitet, inom kvalitativ forskning. Vidare går det att nå en extern validitet menar Bryman (2018), genom att studien ska vara generaliserbar till andra sociala kontexter. Reliabilitet handlar enligt författaren om hur studien har genomförts. Reliabilitet i kvalitativa studier kan vidare tolkas som intern reliabilitet när forskarna i studien är överens om hur det som kommer ur intervjuerna ska tolkas. Vidare påpekar författaren att det kan handla om olika insamlingsmetoder, hur resultat kan tolkas samt hur studien angrips utifrån etiska förhållningssätt. Denna studie har genomförts med hjälp av en intervjuguide där semistrukturerade frågor varit i fokus. Därefter har resultatet analyserats tematiskt och de forskningsetiska riktlinjerna har präglat studiens objektivitet för att uppfylla studiens tillförlitlighet (Bryman, 2018).

3.8 Metodreflektion

Om vi själva fått välja hur våra intervjupersoner skulle kontaktas, hade vi valt att ta kontakt med dem direkt istället för att kontaktpersonen skulle förmedla vårt informationsbrev. Detta hade bidragit till att studien blivit än mer konfidentiell. En annan aspekt att tänka på kan vara att vi var två och intervjupersonerna var ensamma i intervjusituationen. Detta tror vi skulle kunna innebära att intervjupersonen upplever en känsla av obehag till oss som intervjuar, vilket även Jacobsen (2017) belyser. Vi tror dock inte att intervjupersonerna upplevde detta slags obehag, eftersom de var där i sin professionella roll och hade mer arbetslivserfarenhet än vi.

För att finna vår empiri, utgick vi från en deduktiv metod (Bryman, 2018) i början av studien där vi trodde oss ha funnit de teorier vi ville utgå från för att analysera resultatet. När vi genomfört våra intervjuer, upptäckte vi dock att de teorier vi valt inte stämde överens med de svar vi fått från intervjupersonerna. Detta resulterade i att vi blev tvungna att hitta nya teorier som lämpade sig för vår analys, vilket innebar att vi även utgick från en induktiv metod (Bryman, 2018). När dessa två metoder kombineras kallas det enligt Bryman (2018) för abduktiv metod, vilket är en vanlig metod i kvalitativ forskning. Om vi varit mer flexibla med val av teorier, skulle det sparat oss tid att finna dessa senare under studiens gång.

4 Resultat och analys

Nedan kommer studiens resultat och analys att redovisas. Detta kommer att göras utifrån en tematisk analys, där olika teman presenteras för att tydliggöra olika synvinklar utifrån de frågeställningar som ligger till grund för studien. Studiens resultat och analys baseras på två huvudsakliga teman vilka är: *förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv* samt *ledarskapet och kontorsförändringen*.

4.1 Förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv

Utifrån intervjuerna med intervjupersonerna, får vi reda på mer information kring kontorsförändringen som genomförts i Organisationen. Intervjupersonernas syn på förändringen ger en större förståelse kring hur förändringen har uppfattats utifrån deras synvinkel. Detta eftersom det är de som har haft ägandeskapet i förändringsprojektet. Vi har därför ställt frågor till intervjupersonerna som rör hur de implementerat och stöttat i förändringsprojektet. Utifrån intervjupersonernas svar, uppfattar vi det som att Organisationen har genomfört ett väl genomarbetat förändringsprojekt där de försökt skapa delaktighet, vilket vi vill belysa närmare. Följande teman kommer därför att analyseras djupare nedan: *implementering, delaktighet* och *standardisering av nytt arbetssätt*.

4.1.1 Implementering av kontorsförändringen utifrån HR-personernas synvinkel

Det var VDn som beslutade om kontorsförändringen och HR-avdelningen lade fram förslaget om hur det skulle gå till. Organisationen genomförde kontorsförändringen för att maximera nyttan med de befintliga lokalerna och utforma dem till ett ABW-koncept;

H1: Man kan ju säga att det var ju drivkraften att vi var tvungen att maximera våra ytor på annat sätt /.../.

H1 menar att när många ledare och medarbetare är ute i fältet och arbetar skapas lediga kontorsplatser vilket innebär att ytorna inte används effektivt. Berthelsen et al. (2017) menar att effektiva kontorsytor är en viktig förutsättning för hållbara arbetsplatser så att ledare och medarbetare känner arbetstillfredsställelse.

För att undvika missuppfattningar kring hur det är att arbeta i ABW, berättade H2 att Organisationen bjöd in till olika studiebesök. Organisationen ville på så sätt skapa förståelse för berörda ledare och medarbetare. En annan anledning till studiebesöken var för att Organisationen ville skapa idéer kring hur utformningen av ABW kunde bli;

H2: Men då hade vi också varit ute i fältet och tagit med medarbetare på studiebesök /.../. För som jag sa, det är ju viktigt att man ser vad det är för någonting, annars tror man ofta, en vanlig missuppfattning är att det är ett stort kontorslandskap och det är precis tvärtom.

Ovan citat går att förstå genom Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell som beskriver hur idéer färdas mellan olika organisationer, där Organisationen valde att ta med sina ledare på studiebesök för att skapa förståelse kring förändringen. En organisation kan enligt översättningsmodellen (Czarniawska & Joerges, 1996) själv välja vilka idéer den vill implementera, vilket intervjupersonen nedan beskriver;

H1: Mm, precis vi tog ju med oss sånt som vi kände att det är något som vi vill implementera hos oss, ta delar utav det, man behöver inte ta rakt av utan vissa komponenter.

Som H1 beskrev ovan, valde Organisationen att ta vissa delar utifrån hur andra organisationer hade utvecklat sina ABW. H1 tillsammans med andra ledare och medarbetare vid Organisationen blev då vad Czarniawska och Joerges (1996) kallar för idébärare, gällande hur Organisationen kunde ta sig an dessa idéer och implementera dem utifrån sin kontext.

En annan viktig aspekt i implementeringen var att ledarna skulle agera i samma riktning som ledningen beslutat, vilket Elmholdt et al. (2015) belyser. Detta beror enligt Czarniawska och Joerges (1996) att ledarna blir de som för idéerna vidare ut i Organisationen. Därför har det varit viktigt för Organisationen att samla ledarna och ge dem nyttig information, gällande ledarskap i ABW;

H1: Mm, men så är det ju, projektet har ju en chefsgruppering, som dom träffar regelbundet, det är cheferna som är bärarna, /.../ utav själva arbetssättet.

Sammanfattningsvis kan vi ta fasta på att implementeringsdelen är av stor vikt samt att Organisationen själv kan välja vilka idéer som ska anammas för att skapa förståelse hos de som blir berörda av förändringen. För att förändringen ska bli följsam och mottas väl bör organisationer ha det som Czarniawska och Joerges (1996) kallar för idébärare, vilka tar ansvar för att föra idén vidare. Det blir därför viktigt att ledare agerar i samma riktning som ledningen beslutat om, för att förändringen ska kunna implementeras på ett bra sätt.

4.1.2 Delaktighet ur HR-personernas perspektiv

När förändringen från cellkontor till ABW implementeras är det viktigt att ledningen i Organisationen får med sig de ledare som leder medarbetare i förändringen (Elmholdt et al., 2015). Ledarna i Organisationen får en annan slags ledarroll i ABW, jämfört med cellkontor, eftersom de då blir mer synliga inte bara för sina egna medarbetare, utan även för andras medarbetare. Ledarstilen får här med en ny innebörd, nämligen 'leading-by-example', vilket Drouvelis och Nosenzo (2013) menar skapar förtroende hos fler medarbetare. H1 beskriver detta fenomen nedan;

H1: Mm, för helt plötsligt så sitter man i såna kontorslokaler, så ska man vara chef för andra medarbetare än mina. /.../ så ska jag faktiskt kunna gå fram och säga till dom här personerna att där är inte okej, eller det här måste man göra,

jag ansvarar för mer än bara mina medarbetare, jag ansvarar för alla medarbetare.

Förändringsledarskapet handlar således om att vara en god ledare utåt och att agera utifrån de beslut som ledningen har fattat. Vi menar därför att det handlar om att ledaren bör visa vägen i förändringsarbetet. Detta har ett samband med det Toivanen (2015) skriver, att om stöd kring förändringen finns hos ledningen, blir det enklare för ledaren att vara en förebild. Organisationen anordnade även workshops för ledarna, vilka kallades ledargrupper, för att öka delaktigheten. Ledarna fick där insikt om hur det kunde vara att leda i ABW;

H2: Vi hade workshops ihop med ledarna om hur man skulle jobba i ABW men också hur ledarskapet påverkas, man blir ju ledare för fler, man blir ju mer synlig /.../.

Dessa workshops kan ses som en slags paketering av förändringen, vilket Czarniawska och Joerges (1996) belyser i sin översättningsmodell. Författarna menar alltså att en paketering underlättar förståelsen för de som berörs av förändringen, vilket innebär att det är bra om paketeringen sker så smidigt som möjligt. Vidare pratade H2 om hur viktigt det var att inte styra ledarna i detalj kring förändringsarbetet, utan att det var viktigt att ledarna tilläts finna svaren gemensamt;

H2: /.../ ibland vill man inte som projektledare gå in och styra allting utan om det är någon kollega som tycker att nåt är väldigt bra och pratar för den så kanske nån annan kollega som tycker nä men det här är inte bra och det så är deras dialog som kanske löser frågeställningen.

För att förändringsarbeten ska fortlöpa på ett gynnsamt sätt, menar vi att projektledarna behöver skapa en känsla av delaktighet och involvering, vilket är en viktig aspekt att skapa hos ledare. Enligt Rolfö och Babapour (2019) blir det en positiv effekt i det fortsatta förändringsarbetet när ledarna är med tidigt i förändringsprocessen, eftersom det blir ledarna som i sin tur informerar om förändringen till sina närmaste medarbetare.

4.1.3 HR-personernas syn på standardisering av nytt arbetsätt

När implementeringen var genomförd och förändringen accepterats av de berörda individerna som skulle jobba i ABW, var förändringen slutförd. Det blev då ett tecken på att ledare och medarbetare hade vant sig vid att arbeta utifrån det nya arbetsättet, ABW, och upplevde det som standardsättet. Som H1 uttrycker nedan, bör Organisationen avvakta med att göra större justeringar inom den närmaste tiden för att se vad som är bra och vad som behöver utvecklas;

H1: Det som projektet har sagt egentligen, är väl det att de trivs i, att, om det är någonting, som bortsett från småsaker så klart, men, om det är större saker, att man ser, "ja men vi hade nog behövt mer skrivbord i den här ytan" eller "vi behöver något annat". Då har vi sagt att vi behöver gå ett halvår innan vi genomför några större förändringar så det verkligen får sätta sig.

Citatet ovan förstärks även utifrån L3's uttryck nedan, att det gick några månader innan den nya kontorslösningen kändes standardiserad;

L3: /.../ då kom vi hit här i maj allihopa och visste väl inte riktigt, sen kom ju semestern ganska snabbt inpå. Så att, första hösten där i alla fall skulle jag vilja säga, var nog ganska mycket, känna efter, vi hade mycket möten, både i referensgrupper och chefsgrupper och fångade upp vad som funkar /.../.

Utifrån H1 och L3's citat, går det att applicera Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell mot hur Organisationen standardiserat förändringen från cellkontor till ABW. Detta beskriver författarna vidare som att förändringen har blivit institutionaliserad och att berörda ledare och medarbetare tar förändringen för given. En annan intressant upptäckt som vi gjort är att Organisationens utformning av ABW har förts över på en annan organisation;

H2: De har faktiskt tittat på vårt koncept så de har samma teman /.../ och de har inspirerats också via våra goda vanor, de riktlinjerna som vi tog fram här.

Även citatet ovan går att härleda till Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell vilken beskriver hur en idé färdas och blir omsatt till en annan organisation. Sammanfattningsvis menar vi att Organisationen har genomfört en välbalanserad kontorsförändring där vi tydligt kan följa hur Organisationen utgått från de steg som Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell belyser. Vi tolkar det som att de olika stegen från att lösrycka en idé från en organisation till att implementera den i sin egen organisation har genomförts bra, med en stor dos av delaktighet i processen.

4.2 Ledarskapet och kontorsförändringen

När vi genomförde intervjuerna med ledarna i Organisationen svarade de på ett antal frågor gällande hur deras ledarskap har påverkats i kontorsförändringen från cellkontor till ABW. I stort sett har alla intervjupersoner svarat att deras ledarskap inte har förändrats nämnvärt. Vi har däremot funnit olika aspekter som motsäger deras utsagor. Nedan kommer därför följande teman att presenteras och analyseras närmare; *implementering av kontorsförändringen ur ledarnas synvinkel, ledarnas perspektiv på arbetssättet i ABW* samt *stöttning*.

4.2.1 Implementering av kontorsförändringen ur ledarnas synvinkel

På frågan som rörde hur intervjupersonerna uppfattade implementeringsprocessen, svarade alla fem intervjupersoner att de fick vara med och påverka samt att de var väldigt nöjda med den information som delgavs inför kontorsförändringen. Vissa tyckte till och med att det kunde bli för mycket information. Detta får anses som positivt eftersom projektledarna anses ha gett tillräckligt med information i förändringen;

L1: Näe men först så var det ju mycket information om liksom hur vi skulle förbereda oss innan liksom. /.../ information, vi hade rensardagar /.../. Så

pratade vi också litegrann om, vill jag minnas nu i alla fall, om det här med ledarskapet i ABW och vad det kan innebära.

L3: /.../ det var nästan så att det var överdrivet mycket kan jag tycka kanske men /.../ Det har hela tiden förbättrats efter dom synpunkter som medarbetarna haft.

Utifrån ovan citat tolkar vi att Organisationen valt en strategi för att skapa delaktighet ut till ledare och medarbetare för att öka tilliten att den här kontorsförändringen kommer bli bra med hjälp av samverkande grupper. Costa och Bijlsma-Frankema (2007) menar att denna typ av delaktighet och påverkansmöjligheter ökar känslan av självständighet hos de som berörs av förändringen, vilket gör att de blir mer positivt inställda till den förändringen. Känslan av delaktighet delas dessutom av intervjupersonerna (läs under rubrik 4.1.2) vilka upplever att det har skapats många tillfällen för att kunna påverka hur kontorsförändringen skulle gå till. Intervjupersonerna nedan menar att projektgruppen varit väldigt kommunikativa i implementeringsprocessen samt att Organisationen hela tiden tagit emot förbättringsförslag som inkommit under implementeringens gång;

L2: Dom gjorde ju workshops med oss /.../ vi fick ju åka på studiebesök /.../ vi hade enhetsdagar och allt möjligt. Så vi var ju väldigt liksom, så väl förberedda som man kunde vara. Vi fick ju vara väldigt delaktiga och sådär. /.../ vi hade ju också med referensgrupper och personal, medarbetare som var med i, de som tog fram designförslaget och allt möjligt liksom.

L5: Jag tror att här var det väl, jag tror det var ett halvår (innan) och så var det informationsträffar och vi gick igenom om vad som skulle hända och sånt där och sen var det en grupp som jobbade hela tiden med ständiga förbättringar sedan också.

När vi frågade intervjupersonerna hur mycket stöttning de har fått, svarade majoriteten att de var eniga om att ha fått bra stöttning i förändringsprocessen. Enligt intervjupersonerna har Organisationen varit duktig på att stötta under processens gång;

L4: Ja, på vårt intranät, men att det finns en egen sida som rör frågor kring flytten och ABW, det tycker jag är väldigt bra. Vi har också gjort en checklista för chefer då, saker som man måste tänka på inför flytten att man ska komma ihåg att göra, och även för medarbetarna då, just det här med förändringsbenägenhet, att man tänker på att det är en förändring och att man får jobba med sig själv.

Stöttning är en viktig del för att implementeringen av förändringen ska nå väl ut. Som L4 beskriver ovan fanns information på Organisationens intranät samlat under en sida, vilket underlättade för den som ville fördjupa sig inom förändringsprojektet. Vi menar att Blanchard's (2008) steg 3, ett stöttande ledarskap, där ledaren blir mindre styrande och mer stöttande, går att härleda till intervjupersonens svar ovan. När stödet från ledningen av projektet är högt och styrningen är låg innebär det att Organisationen litar på sina ledare och medarbetare, där dessa uppfattas som kompetenta och lojala. Att Organisationen skapade en sida om projektet på intranätet, ökade således stödet till de ledare och medarbetare som ville ha mer information om projektet. Vi menar att det således skapas en trygghet för de som behöver mer information om projektet, både att informationen finns där samt att den är relativt lätt att hitta.

4.2.2 Ledarnas perspektiv på arbetssättet i ABW

Intervjupersonerna har i intervjuerna sagt att deras arbetssätt i hur de utför sitt ledarskap inte skiljer sig nämnvärt från när de flyttade ut från sina cellkontor och in i ABW-miljön. Vi har dock sett att det skett vissa förändringar i ledarstilen. Intervjupersonerna beskrev att ledarskapet skiljde sig i ABW jämfört mot hur det var att leda i cellkontor. L4 menade att arbetssättet förändrades på så sätt att hen har behövt tänka till mer strukturmässigt för att samla gruppen genom olika mötesformer. Intervjupersonen nämnde att det blev svårare för hen att lägga märke till sina medarbetare när de satt utspritt i ABW-ytan. Detta skiljde sig från när de utgick från cellkontor där alla hade sina fasta arbetsplatser och ledaren visste var medarbetarna befann sig. Vidare beskrev L4 att det var lättare att veta var hens medarbetare befann sig i cellkontor, men att detta blev annorlunda sedan Organisationen flyttat till ABW. Det kan alltså bli svårare för ledaren att följa upp närvaron i ABW;

L4: Lite skiljer det sig då, /.../ man kanske får ha liite mer struktur liksom igenom mötesformer och genom att se till att man följer upp och tänker på liksom, att var man har sina medarbetare någonstans. Om man sitter ihop, om man har egna rum och sådär, då ser man ju om någon är sjuk och borta för att det är tomt på rummet, så att säga.

Citatet ovan förtydligar det faktum att ledaren behöver fokusera mer på de relationella aspekterna av ledarskapet genom exempelvis olika mötesformer, eftersom tilliten att medarbetarna utför sitt arbete redan uppfylls. Även här kan vi härleda ledarskapet till Blanchard's (2008) steg 3, vilket handlar om det stöttande ledarskapet. Eftersom intervjupersonen nämner att det behövs lite mer struktur, tolkar vi det som att ledaren känner ett behov av att fortfarande ha kontroll, samtidigt som ledaren vill stötta sina medarbetare så att de känner sig sedda. I citatet nedan skiljer sig L1 från L4 ovan, på så sätt att hen har en strategi för att lokalisera sina medarbetare samt att det upplevs som väldigt naturligt för hen;

L1: Ja här är strategin att jag går runt. Det är tillräckligt litet för att det ska funka. Så varje morgon när jag kommer så gör jag en lov, går runt, hämtar mig en kopp kaffe och så går jag ett varv, så tittar jag, hejar jag, jag hejar på alla och pratar lite med alla. Så ser jag mina medarbetare så ser jag om det är nån som vill nåt eller om det är jag som behöver prata med nån.

Utifrån våra intervjupersoners svar gör vi en jämförelse på hur det var att leda i cellkontor mot hur det är att leda i ABW. Det blir enligt L1 tydligt att ledaren gärna tar en runda i kontorslandskapet för att lokalisera och uppmärksamma sina medarbetare. Digitala hjälpmedel såsom Outlook eller Skype finns också att tillgå för att se om någon kollega eller medarbetare är inloggad och har börjat sin arbetsdag. Detta medför att ledaren enkelt kan stämma av och lokalisera var ens medarbetare befinner sig;

L5: Först så kan man kan ju titta i outlooken är de här överhuvudtaget. Sen är det så här att detta kontoret inte är jättestort /.../ många medarbetare sitter ofta

på samma ställe så går man runt och tittar, och sen är det inte så långt att ta ett varv runt. /.../ Sen är det ju, viktigt som ledare i ett ABW, så får man, man får inte bara sätta sig undanskymd utan det är viktigt att man sitter mitt i, emellanåt, så att dom ser /.../.

Utifrån citaten ovan ser vi att det skiljer sig mellan hur intervjupersonerna upplever närvaroaspekten i ABW. Någon tycker att det är enkelt medan någon annan upplever att det är svårare att lokalisera sina medarbetare i ABW. Detta innebär således att ledaren får större ansvar att lokalisera sina medarbetare där inga fasta platser finns. Vi menar, som Wohlers och Hertel (2017) skriver, att det inte går att kontrollera sina medarbetare på samma sätt i ABW som i cellkontor, eftersom förutsättningarna är annorlunda. Samtidigt som en viss grad av styrning, åt det delegerande ledarskapet, steg 4, hos Blanchard (2008), ändå kan vara stimulerande att få från ledaren, som medarbetare därför att ledaren i detta steg upplever att medarbetaren är kompetent och ansvarsfull inför sina arbetsuppgifter. Vi tänker att detta i förlängningen kan innebära att ledaren inte påbörjar sitt arbete lika snabbt som hen eventuellt skulle ha gjort i cellkontor, startsträckan blir längre. Å andra sidan kräver detta slags ledarskap större tillit till medarbetarna då dessa blir mindre synliga i ABW. Om ledaren därför tycker att en runda genom kontorslandskapet räcker för att lokalisera sina medarbetare antar vi, som Toivanen (2015) menar, att ledaren har god tillit till sina medarbetare.

Intervjupersonerna beskrev vidare att ledarskapet i ABW blev mer synligt eftersom fler ledare satt tillgängliga i kontorslandskapet samtidigt. Ledarens roll i ABW ändras till att bli än mer av en förebild eftersom fler medarbetare kan ta kontakt med ledarna i kontorslandskapet, oavsett om det är ens egna medarbetare eller inte. Som Drouvelis och Nosenzo (2013) beskriver handlar denna ledarstil om 'leading-by-example', där ledaren genom att föregå med gott exempel blir någon som andra följer självmant. I ABW menar vi att det är av stor vikt att det finns förebilder som andra kan följa då ABW är ett mer flexibelt arbetssätt där medarbetarna kan utgå från olika arbetsplatser i ABW-ytan. Detta går att härleda till intervjupersonernas svar i citaten nedan;

L2: /.../ det är väl möjligen då att vi är fler synliga ledare som, ja men som vem som helst ändå kan fråga beroende på vad det är då. Om man nu absolut behöver ha tag i en ledare. /.../ man är ju inte ledare bara för sina egna på

samma sätt, man är ju synlig, man är mer synlig som ledare för alla, oavsett om jag är deras chef eller inte /.../.

L4: Och sen i och med att man är chef så vill man också vara synlig. När jag inte är i möten då, så försöker jag liksom anstränga mig och sitta i de öppna ytorna, för att jag ska vara tillgänglig.

L3: /.../ så visa vägen som chef är ju grunden alltid. Det är samma sak när du jobbar i ett ABW och vi har regler, då måste du tyvärr, vara ett föredöme. Så att det är grunden.

När ledaren blir mer synlig i kontorslandskapet, som i ABW, innebär det att de tvärfunktionella möjligheterna till nätverkande möjliggörs på ett lättare sätt jämfört mot hur det var i cellkontor. Babapour och Rolfö (2019) belyser att ABW skapar denna tvärfunktionalitet, vilket ses som en fördel i arbetssättet när individer från olika avdelningar får möjlighet att arbeta med andra än de egentligen är vana vid. L5 menar att arbetssättet i ABW är viktigt eftersom det bidrar till ett mer tvärfunktionellt arbetssätt, vilket i förlängningen skapar en bättre gemenskap på arbetsplatsen;

L5: För tar man gamla klassiska kontoren, så är de uppbyggda efter avdelningar och sånt där va. /.../ man träffar så mycket mer människor som man inte hade lika mycket att göra med. Chefer, de träffar man nu på ett helt annat sätt och mycket duktiga medarbetare vi har här och var man kan ta intryck i från ett annat perspektiv, det gör att det underlättar stuprören, det är viktigt och stuprör måste vi ha bort för det fixar vi inte, det här annars.

Intervjupersonerna som vi har intervjuat är ledare vars arbetsuppgifter handlar om att driva olika typer av 'affärer' framåt, samtidigt som de har personalansvar. När vi frågade intervjupersonerna hur mycket av sin arbetstid de satt i stängda rum jämfört mot nu, i ABW, blev svaren tydliga, några svarade tydligare på frågan;

L1: Ja tyvärr är det nog så mycket. /.../ 6,5 timmar om dagen. Ja men det är det nog, det är det nog säkert, om man skulle slå ut det. Det är nån dag ibland som det kan bli lite bättre.

L3: Hmm... Ja 90 (stängda ytor) - 10 (öppna ytor) kanske. /.../ jag sitter nog i möten 70% av min tid. Det gör jag.

Citaten ovan tydliggör att stora delar av dagen spenderas i stängda rum, eftersom intervjupersonerna har flera möten under dagen på sin agenda. Detta påverkar deras förutsättningar att möta sina medarbetare. Det får oss att fundera på huruvida synliga ledarna är för sina medarbetare egentligen, när deras dagar är fyllda med möten. Å andra sidan har majoriteten av intervjupersonerna svarat att de utgår ifrån ett situationsanpassat ledarskap;

L2: Brukar säga att jag har ett situationsanpassat ledarskap med ett, eller liksom med ett coachande förhållningssätt /.../.

L4: Ja, ja, alltså jag tror att jag är ... dels så pratar de ju om situationsanpassat ledarskap då. Jag tror att jag är ganska bra att anpassa mig efter vad som behövs och vilken typ av uppgift vi har och lösa så att säga.

Dessa intervjupersoner beskriver sitt ledarskap som situationsanpassat, utan att vi nämnt just situationsanpassat ledarskap. Vi antar att dessa intervjupersoner menar att de låter medarbetarna vara självständiga i sitt arbete, snarare än att medarbetarna ska bli kontrollerade i detalj. Blanchard (2008) kallar denna typ av situationsanpassat ledarskap för delegerande ledarskap, vilket är det fjärde steget, där ledaren utför både låg grad av styrning samt av stöttning. Intervjupersonerna verkar uppleva att deras medarbetare är tillräckligt kompetenta att utföra sina arbetsuppgifter på ett ansvarsfullt sätt där ledaren inte behöver utöva kontroll i lika stor utsträckning.

4.2.3 Stöttning

En annan aspekt gällande hur ledarskapet har påverkats i ABW handlade enligt intervjupersonerna om vilket stöd de fick bidra med till andra medarbetare i förändringen. Några intervjupersoner nämner att det är viktigt att hålla gemenskapen vid liv i ABW, så att ingen kollega eller medarbetare känner sig ensam. Intervjupersonerna menade att det är lättare att bli osynlig i ABW jämfört mot i cellkontor, för att flexibiliteten medför att det är enklare att dra sig undan till någon yta där färre sitter;

L2: Och sen att man som ledare behöver man ju också vara /.../ jag skulle vilja säga att jag behöver vara mer uppmärksam och mer alert. /.../ alltså jag tänker ju också på personer som är på väg och bränna ut sig och sådär. Det är ju väldigt lätt att dom går under radarn.

Citatet ovan handlar om ledarens sociala ansvar och hur det förändras när arbetssättet förändras. Som ledare är det bra att hålla reda på vilka medarbetare som behöver ett coachande ledarskap eller ett mer delegerande ledarskap, vilka är steg 2 och steg 4 i Blanchard's (2008) teori om situationsanpassat ledarskap.

L4: Man får ha lite koll på hur folk interagerar med andra liksom, att det inte är någon som är ensam så. Kanske se till att man går och äter lunch ihop eller sådär om man tycker det är någon som, som verkar, som dom inte har någon att gå med eller så.

Utifrån citaten ovan går det att härleda till Toivanen (2015), som menar att ABW skapar friare ytor för medarbetare att befinna sig på. Vi menar att detta skapar oförutsedda risker, precis som intervjupersonerna uttrycker det, "att dom går under radarn", vilket gör det svårare för ledaren att hålla koll på hur medarbetaren har det och hur hen mår. Det steg som vi härleder denna situation till är Blanchard's (2008) steg 2, vilket är det coachande ledarskapet där ledaren utför både hög grad av styrning och stöttning. Detta kan bero på att ledaren uppfattar medarbetaren som kompetent men som ändå behöver stöttning för att minimera risken att hamna under radarn. Rollen för ledaren ändras på så vis när arbete sker i ABW och inte i cellkontor.

5 Diskussion och slutsats

I det här avsnittet diskuteras studiens två huvudteman, *förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv* samt *ledarskapet och kontorsförändringen*. Detta kommer göras i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Vidare diskuteras resultatet i förhållande till de teorier studien utgått ifrån. Även studiens slutsats och förslag till vidare forskning kommer att presenteras.

5.1 Förändringsprocessen ur ett HR-perspektiv

Utifrån studiens resultat kan vi utläsa hur kontorsförändringen från cellkontor till ABW gått till. Vi har genom Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell kunnat följa hur Organisationen genomfört sin förändringsprocess. Organisationen lösryckte en idé genom att se hur andra organisationer arbetade med ABW. Därefter paketerades idén så att de som berördes av den skulle uppfatta förändringen som attraktiv, vilket Organisationen gjorde genom studiebesök samt workshops. För att de berörda mottagarna skulle kunna ta till sig idén och motta den, var det viktigt för Organisationen att ledarna och medarbetarna fick möjlighet att omvandla idén utifrån sina förutsättningar. Idén antogs och omsattes vidare till dess nya kontext i Organisationen vilket pågick några månader efter att den implementerats, vilket Czarniawska och Joerges (1996) kallar för att förändringen har blivit standardiserad och institutionaliserad samt att de berörda tar förändringen för givet. De fördelar som vi reflekterar över utifrån Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell är att vi lättare kan förstå hur en organisation väljer en idé från en annan organisation till hur idén mottas av idébärarna i organisationen som ska genomföra förändringen. Det blir även enkelt att härleda Organisationens förändringsprocess till de fyra momenten i översättningsmodellen. En kritisk reflektion som vi har uppmärksammat gällande översättningsmodellen berör institutionaliseringsmomentet. Vi funderar över hur lätt det är för en organisation som gör den här förändringen från cellkontor till ABW att veta när förändringen är tagen för given, vem är det som avgör att de berörda har anammat idén.

Vi anser vidare att det råder stor medvetenhet i Organisationen om hur viktig delaktighet är i en implementeringsprocess som denna, speciellt när anledningen till förändringen var att ytan

var för liten och personalstyrkan ökade. Som Elmholdt et al. (2015) menar är det viktigt att förankra förändringen hos medarbetarna eftersom de också ska ha möjlighet att känna ett ägandeskap över sina nya rutiner. Det är även intressant för oss att få insyn i hur både projektledare och ledare haft en samsyn kring de påverkansmöjligheter som funnits genom hela processens gång. Stöttningen från projektet till ledare och medarbetare har som tidigare nämnts upplevts som god, vilket får ses som positivt och genomtänkt från projektgruppen.

För att ta reda på hur Organisationen genomfört förändringen har vi intervjuat två HR-personer vilka varit ägare till processen. Eftersom dessa intervjupersoner har en roll i hur projektet har fortlöpt antar vi att de varit positivt inställda till förändringen. För att få fram en mer kritisk analys tror vi därför att det hade varit nyttigt för studiens resultat om vi även fått insyn från andra personer som var involverade tidigt i processen. En annan aspekt gällande förändringsprocessen som vi reflekterat över är hur en förändring som denna kan genomföras när fler ledare och medarbetare berörs av förändringen. Det vi funderar på är ifall resultatet blir lika positivt eller om det i större organisationer finns en större spridning gällande graden av förändringsbenägenhet. Det är även intressant att fundera kring om upplevelsen av delaktighet skulle skilja åt ifall fler ledare och medarbetare varit berörda av förändringen. Vår studie baseras på en specifik organisation vilket kan innebära att det kan vara svårt att applicera vårt resultat på andra organisationer.

5.2 Ledarskapet och kontorsförändringen

Ledarskap kan tolkas på många olika sätt. Vi har valt att tolka ledarskap utifrån styrande ledare till delegerande ledare (Blanchard, 2008). Studiens resultat påvisar att ledarskap förändras när arbetsförutsättningarna ändras, i det här fallet från cellkontor till ABW. Något som intervjupersonerna nämnde ofta var att ledarskapet inte hade påverkats så mycket, vilket vi uppmärksammade och undersökte vidare. Förhållningssättet tror vi beror på att intervjupersonerna har institutionaliserat sitt arbetssätt relativt snabbt, och att de har tagit förändringen för given. Utifrån Czarniawska och Joerges (1996) översättningsmodell, tolkar vi det som att implementeringsprocessen fortlöpt smärtfritt och att det varit lätt för de berörda att anpassa sig till ABW.

En annan aspekt som vi reflekterat över, är att majoriteten av intervjupersonerna nämner situationsanpassat ledarskap utan att vi ens nämnt det för dem. Detta får oss att undra om de workshops som Organisationen tillhandahållit berört just situationsanpassat ledarskap och om ledarna har 'programmerats' till att använda sig av situationsanpassat ledarskap. Som Blanchard (2008) nämner finns det fyra steg av situationsanpassat ledarskap; styrande, coachande, stöttande och delegerande. Hade vi vetat att ledarna kände till situationsanpassat ledarskap hade vi kunnat ställa fler frågor om de olika stegen, för att nå en större förståelse kring hur ledarskapet påverkats genom förändringen från cellkontor till ABW.

Intervjupersonerna har reflekterat över flexibiliteten som uppstår i ABW och att ledare kan få det svårare att lokalisera sina medarbetare beroende på ABW-ytans storlek. Vi uppmärksammade deras reflektioner och fann att några av intervjupersonerna utmärkte sig. De värnade om hur viktigt det är att uppmärksamma medarbetare som har tendenser att hamna i skymundan. Dessa reflektioner får oss att fundera kring varför vissa ledare värnar om medarbetare på detta vis medan andra ledare inte nämner det. Men för oss blev det tydligt i studien att vissa intervjupersoner värnar om medarbetare mer än andra.

Delaktighet är ytterligare en aspekt som berörs när arbetssättet ändras, visar intervjupersonernas svar. För att skapa motivation i förändringsprocesser är delaktighet en viktig förutsättning, vilket vi anser att Organisationen har tillhandahållit (se även rubrik 5.1). Om ledarna inte fått möjligheten att vara delaktiga i förändringsprocessen, hade det även varit svårt för Organisationen som helhet att genomföra förändringen på ett sätt där missuppfattningar undviks. Detta för att ledarna är de som vidarebefordrar information ut till medarbetarna, som också berörs av förändringen (Babapour & Rolfö, 2019).

När vi hade intervjuat alla våra intervjupersoner, framgick det att majoriteten av intervjupersonerna var ledare över andra ledare, vilket var en aspekt som vi inte reflekterat över tidigare i studien. Detta har vi reflekterat över i efterhand och undrar hur svaren hade skiljt sig åt om vi hade intervjuat ledare som ansvarar för medarbetare utan personalansvar. En reflektion är ifall ledarskapet skulle ha påverkats i större utsträckning om intervjupersonerna varit ansvariga för medarbetare utan personalansvar, som kanske kräver en annan typ av ledarskap. I Blanchard's (2008) situationsanpassade ledarskap finns det fyra steg av ledarskap där ledaren

antingen kan vara styrande, coachande, stöttande eller delegerande, vilket ledaren anpassar utifrån hur mycket styrning och stöttning medarbetaren behöver. Vi reflekterar vidare över om ledare som är ledare över tjänstemän har ett mer delegerande ledarskap, jämfört med ledare som är ledare över kollektivarbetare där fokus snarare riktas mot hur uppgifter genomförs.

Även ledarrollen förändras i ABW, från att ledaren är mer osynlig i cellkontor till att i ABW bli mer synlig eftersom det inte finns lika många ytor att stänga in sig på. Detta fenomen var något som majoriteten av intervjupersonerna uttryckte. Vi menar att vissa ledare har blivit tvungna att agera mer synligt i ABW, eftersom några av ledarna föredrar att sitta i cellkontor och det kan vara svårt att byta arbetssätt 'över en natt'. Detta tror vi kan skapa en obekvämlig känsla hos den här typen av ledare och det borde Organisationen ha haft i åtanke innan förändringen trädde i kraft. Att ledare blir mer synliga och uppfattas som en förebild i ABW går att härleda till Drouvelis och Nosenzo's (2013) "leading-by-example", som innebär att ledarna bör föregå med gott exempel. Å andra sidan uttryckte några av intervjupersonerna att de till största delen av arbetsdagen sitter i någon form av stängd yta, eftersom deras dagar är fyllda med möten. Detta anser vi är motsägelsefullt, och får oss att undra hur Organisationen tacklar det om de vill att ledare ska vara närvarande i sina medarbetares arbetsdag.

Den stöttning som intervjupersonerna har fått under implementeringen har uppskattats. Vidare har ledarna inte önskat något ytterligare, utan upplevde att projektet hade en genomarbetad strategi för att tillvarata de synpunkter som uppstod i Organisationen. När ledarna upplever att stödet från de som lett projektet har fungerat, menar vi att det finns en hög påverkansgrad i implementeringen. Som vi nämnt tidigare i studien är ledare också medarbetare. Därför tolkar vi att det stöd som ledarna fått går att härleda till Blanchard's (2008) situationsanpassade ledarskap. Vi menar då att ledningen har antagit ett stöttande ledarskap utifrån Blanchard's (2008) steg 3, vilket skapar en högre arbetsmotivation för de som mottar stödet.

5.3 Slutsats

ABW är en trend som blir allt vanligare i svenska organisationer då kontorsytor ska maximeras och kostnader minskas. Organisationen som vi studerat har valt att genomföra en förändring till

ABW av just denna anledning. Utifrån denna studie förstås att en sådan förändring påverkar, där 'Ledarskapet blir mer synligt i ABW' eftersom ledaren upplevs som mer synlig och behöver fånga upp sina medarbetare på ett annat sätt än i cellkontor. Att leda som förebild blir även tydligare i ABW då ledaren delar samma ytor som medarbetarna och avståndet dem emellan blir mindre, vilket framgår i studiens resultat. Det krävs även stöttning i implementeringsskedet för att förändringen ska upplevas som lyckad. Som framgår i resultatdelen är det viktigt med ett genomarbetat förarbete innan implementering sker. Detta för att minimera eventuella missuppfattningar samt för att undvika förändringsmotstånd. Som personalvetare är det således viktigt att veta sin organisations förutsättningar för en lyckad implementering av ABW. Det är inte alla organisationer som är lämpliga för ABW-miljöer. Personalvetare i organisationer är oftast de som har expertisen kring vad som skapar arbetstillfredsställelse och motivation, varför de har en avgörande roll för organisationers välmående och lönsamhet i förändringsprocesser. Sammanfattningsvis menar vi att studiens syfte och frågeställningar har kunnat besvaras samtidigt som det finns mer att forska kring.

5.4 Förslag till vidare forskning

När vi sökte efter tidigare forskning inom ämnet ABW fann vi studier som berörde medarbetarupplevelsen främst och dessa studier hade framförallt kvantitativa ansatser. Därför tycker vi att det hade varit intressant om forskare i framtiden skulle utgå från kvalitativa ansatser för att öka förståelsen kring vad som händer med ledarskapet och dess ledarstilar i ABW. En annan aspekt som vi har funderat kring är ifall kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig åt i just ABW, då detta är något vi skulle vara intresserade av att veta mer om. Slutligen är vårt förslag till vidare forskning att studera om ledarskapet förändras beroende på vilken typ av medarbetare ledaren har. Alltså om det skiljer sig åt beroende på om medarbetarna är tjänstemän eller kollektivarbetare och om ABW passar för medarbetare som är kollektivarbetare. Detta då vi tror att digitaliseringen i framtiden kommer påverka hur arbetsplatser utformas.

6 Referenslista

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), s. 122-135. Hämtad 2019-04-05, från: <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>

Babapour, C. M., & Rolfö, L. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices - 'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'. *Ergonomics*, 62(1), s. 1-20. Hämtad 2019-04-02, från: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/00140139.2018.1516805>

Berthelsen, H., Muhonen, T., & Toivanen, S. (2017). Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademien? *Arbetsmarknad Och Arbetsliv*, 23(3), s. 9-23. Hämtad 2019-04-04, från:

http://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/23689/A&A_nr3_2017_ARTIKEL_Berthelsen-Muhonen-Toivanen.pdf;jsessionid=CAA8E21892544D3D4632638E2EEDD1B3?sequence=2

Blanchard, K. (2008) "Situational leadership. Adapt your style to their development level". *Leadership Excellence*, 25(5), s. 19.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77-101. Hämtad 2019-04-15, från:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>

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

Costa, A. C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust—Control Nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), s. 392-406. Hämtad 2019-04-09, från:

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177%2F1059601106293871>

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). *Travels of ideas*. I (s. 13-48). Hämtad 2019-04-10, från:

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gu/reader.action?docID=937318>

Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), s. 636-668. Hämtad 2019-04-04, från: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177%2F0013916507307459>

Drouvelis, M., & Nosenzo, D. (2013). Group identity and leading-by-example. *Journal of Economic Psychology*, 39(C), s. 414-425. Hämtad 2019-05-13, från: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0167487013000780?via%3Dihub>

Elmholdt, C., Keller, H., & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi: Att leda medarbetare i en föränderlig värld* (1. uppl. ed.). Malmö: Gleerups.

Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2:1). Lund: Studentlitteratur.

Landsorganisationen i Sverige. (2012). Arbetsrätt. Hämtad 2019-04-04, från: http://www.lo.se/start/politiska_sakfragor/arbetsratt

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mc Graw-Hill.

Lindberg, K., och Erlingsdóttir, G. (2005). Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. *Nordiske Organisationsstudier*, 7(3-4), s. 27-51.

Previa. (2017). Aktivitetsbaserat kontor- svårt för chefer. Hämtad 2019-04-03, från: <https://www.previa.se/livet-och-jobbet/aktivitetsbaserat-kontor-utmaning-for-chefer/>

Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser: att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Ponsarcus. Hämtad 2019-04-05, från: https://www.ncc.se/globalassets/vart-erbjudande/future-office/1728-2011_book_framtidens_arbetsplats-swe-168x230_web.pdf

Toivanen, S. (2018). Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor. I G. Aronsson (Red) *Gränslöst arbete. En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv* (s. 73-83). Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 2019-04-02, från:

https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskarantologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv_rap2018_1.pdf

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2019-04-12, från: https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4) s. 467-486. Hämtad 2019-04-02, från: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/00140139.2016.1188220>

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 – Informationsbrevet

**Till dig som är chef över tjänstemän på Organisationen.
Information och förfrågan om deltagande i intervjustudie.**

Vi är två studenter vid Göteborgs Universitet som läser tredje och sista året på Personalvetarprogrammet där vi nu genomför vår C-opsats med inriktning på hur ledarskapet förändras från att gå från cellkontor till aktivitetsbaserat kontor. Vi har fått ett uppdrag från Organisationen där syftet är att ta reda på hur ledarskapet har förändrats sedan Organisationen gjorde förändringen att gå från cellkontor till aktivitetsbaserat kontorslandskap.

Du tillfrågas därför att delta i vår undersökning.

Vi har som ambition att genomföra åtta till tio personliga intervjuer med ett urval ledare/chefer på Organisationen som genomgått kontorsförändringen från cell till aktivitetsbaserat kontor.

Den information som delges vid intervjutillfället kommer endast att behandlas av oss som skriver rapporten och ditt deltagande kommer att vara anonymt för utomstående. De uppgifter som vi kommer samla in kommer vi att behandla enligt nyttjandekravet och dessa kommer vara konfidentiella.

Ditt deltagande i vår undersökning är helt frivillig och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Vår ambition med intervjuerna är att de ska ta cirka 45 min till 1 timma per intervjutillfälle och att de ska genomföras mellan 15 - 29 april 2019.

Vi hoppas med detta brev att du vill vara med i vår undersökning då vi anser att du skulle vara en viktig tillgång för oss i vår framtida undersökning.

Maila gärna ditt intresse till oss enligt nedan kontaktuppgifter senast den 10 april.

Vid frågor eller funderingar kring undersökningen är du välkommen att ta kontakt med oss:
Paulina Zayer, mail: guszaypa@student.gu.se
Tania Rolandsson, mail: gusrolanta@student.gu.se

Handledare: Peter O'Reilly, Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap, mail: peter.oreilly@gu.se

7.2 Bilaga 2 – Samtyckesblankett



PERSONALVETARPROGRAMMET

Hur påverkas ledarskapet när kontorsytan förändras - från cellkontor till aktivitetsbaserad kontorsmiljö? (intervjustudie)

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för C-uppsats som handlar om "Hur påverkas ledarskapet när kontorsytan förändras – från cellkontor till aktivitetsbaserad kontorsmiljö?" 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.

Ort och datum

Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

Paulina Zayer, student vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU
guszaypa@student.gu.se

Tania Rolandsson, student vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU
gusrolanta@student.gu.se

Hanna Uddbäck, doktorand vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU
hanna.uddback@socav.gu.se

7.3 Bilaga 3 - Intervjuguide 1 - HR-personer

- Arbetade du på Organisationen när förändringen från cell till ABW genomfördes?
- När genomfördes den och varför genomfördes omorganiseringen?
- Fanns det något annat syfte än bara trångboddhet när ni flyttade till ABW,
- När ni genomförde ABW-strukturen hade ni någon annan organisation som förebild eller var kom er inspiration ifrån till att utforma det så som ni gjort?
- Hur många påverkades av flytten? Hur många ledare/medarbetare var det som påverkades?
- Hur mottogs flytten av ledarna?
- Hur lång tid tog det innan ledare och även medarbetare kände sig bekväma med att arbeta enligt nya kontorslösningen?
- Vilken typ av utbildning har ledarna fått genomgå inför flytten till ABW?
- Vilken roll har HR haft i förändringen?
- Hur har HR stöttat ledarna?
- Har ledarna efterfrågat något speciellt i och med förändringen?
- Finns det något annat du vill lägga till som är av vikt för förståelsen?

7.4 Bilaga 4 - Intervjuguide 2 - Ledare

Hur påverkas ledarskapet när omorganisering från cellkontor till ABW sker?

Bakgrundsfrågor:

- Kan du berätta lite om din roll på Organisationen?
- Beskriv hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig?
- Har du tidigare arbetat i aktivitetsbaserade kontorsmiljöer (vi kommer kalla det ABW under intervjuens gång)?

ABW (Activity Based Working):

- Vilken strategi använder du för att lokalisera dina medarbetare nu när ni sitter i ABW?
- Hur ofta sitter du i öppen yta jämfört med någon form av enskilt rum eller rum med dörr?

Ledarskap:

- Om du får beskriva din roll som ledare hur skulle du beskriva den då?
- Hur skiljer sig ditt ledarskap utifrån att du arbetade i cellkontor jämfört med ABW?
- I hur stor utsträckning leder och fördelar du arbetet när ni nu arbetar i ABW?
- På vilket sätt anser du att rutinerna kring hur du utför dina arbetsuppgifter förändrats i och med bytet av kontorslandskap?
- Vilka är de största utmaningarna du har stött på under eller efter förändringen?
- Hur följer du upp att spelregler och Organisationens värderingar efterlevs i ABW?
- Har du haft medarbetare som varit motståndare mot ABW?

Stöttning:

- Hur mycket information om förändringen fick du innan omorganiseringen?
- Har du fått gå någon utbildning angående ABW?
- Om det skulle ske en förändring idag, hur skulle du vilja att den utfördes då?

Då har vi endast två frågor kvar:

- Varför tror du att man har infört ABW?
- Slutligen, vilken kritik har du fått höra om i och med förändringen?

Är det något som vi inte har frågat dig som du skulle vilja dela med dig av?

Tack för alla dina svar!

